

PILOTAGE
DE L'ACTIVITÉDU TEXTE À
L'ACTION : DONNER
CORPS AU PROJET
ASSOCIATIF

Le projet associatif, véritable gouvernail de l'association, est généralement élaboré durant plusieurs mois, impliquant toutes les parties prenantes internes et externes, jusqu'au vote en assemblée générale. C'est un travail fastidieux, exigeant, qui mobilise du temps et de l'énergie¹.



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

Le projet associatif est très souvent considéré comme un livrable figé pour les cinq à dix années à venir. Passé la présentation aux salariés et la mise en ligne sur le site Internet, nombreuses sont les associations qui tardent à se mettre en mouvement pour mettre en œuvre leur projet associatif. Or sa véritable vocation est d'être un levier stratégique vivant, à la fois porteur de sens, outil de pilotage et vecteur de mobilisation. Sa pertinence ne tient pas uniquement à la qualité de son contenu, mais à la dynamique qu'il

est capable de susciter : dynamique d'appropriation, de mise en œuvre, d'évaluation, de révision, de reporting. Retour sur les conditions nécessaires pour que la publication du projet associatif ne soit pas une fin, mais le début d'un processus collectif durable.

FAVORISER L'APPROPRIATION DU PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif n'est pas un outil de communication interne ou une vitrine pour les financeurs, mais bien un document stratégique central pour piloter l'association. Il permet de définir une vision commune, de structurer des stratégies et de guider les actions à court, moyen et long terme². Pour ce faire, il est toujours préconisé de mobiliser les parties prenantes internes et externes dans toutes les

étapes de son élaboration : identification des valeurs, diagnostic de l'existant, formulation des enjeux et stratégies, construction des plans d'action³.

De fait, l'appropriation d'un projet associatif ne peut être dissociée de la manière dont il est construit. Un projet rédigé uniquement par la gouvernance, sans concertation, sera difficilement incarné par les équipes et les bénéficiaires. À l'inverse, une élaboration collaborative, étalée dans la durée et structurée autour de temps de participation diversifiés, crée une véritable dynamique

collective d'appropriation. Impliquer un comité de pilotage représentatif, organiser des focus groupes avec les bénéficiaires, consulter les partenaires clés, mobiliser les salariés dans des groupes de travail : tout cela permet de confronter les visions, de partager les expertises et expériences, de renforcer le sentiment d'appartenance.

À titre d'exemple, l'association Alteralia, dont la raison d'être est d'offrir un soutien essentiel aux personnes en situation de grande précarité, a mobilisé salariés, bénéficiaires et partenaires pour l'éla- ●●●

1. V. JA 2023, n° 687, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.

2. Ibid.

3. Ibid.

●●● boration de son projet associatif « Grandir ensemble ». De nombreux rassemblements des forces vives ont permis la coécriture du projet associatif, mais également de créer une vraie dynamique interne de mobilisation. La direction témoigne d'une très nette baisse du *turn-over* depuis ce travail de coécriture du projet associatif impliquant les salariés.

L'appropriation du projet associatif par les élus, salariés, bénéficiaires et partenaires passe également par un plan de communication dès le vote par l'assemblée générale. En premier lieu, un plan de communication interne peut être mis en place pour remercier les contributeurs et valoriser la mobilisation de toutes les parties prenantes. Il s'agit *a minima* d'un message adressé par la présidence et/ou la dirigeance accompagné de la diffusion du projet associatif – idéalement maquetté et imprimé.

Les associations qui ont un fort enjeu de mobilisation et de cohésion (après une fusion, une crise interne, un changement de dirigeance ou de gouvernance, etc.) misent sur la communication événementielle interne, à l'instar de l'association Alteralia qui a organisé le mois « Grandir ensemble » dans ses structures. La direction a proposé à

de présentation du projet associatif aux partenaires et financeurs. Plus l'association fait rayonner son projet associatif, plus le sentiment d'appartenance grandit, plus les salariés et bénéficiaires s'approprient le projet et s'impliquent dans sa mise en œuvre. L'association Alteralia a par exemple réalisé un film en *motion design*⁴ pour présenter le projet associatif et un film-souvenir du mois « Grandir ensemble ». L'association a également recueilli des témoignages qui permettent de nourrir la communication autour du projet associatif.

PASSER À L'ACTION POUR METTRE EN ŒUVRE LE PROJET ASSOCIATIF

« Une vision sans action n'est qu'un rêve. L'action sans la vision mène nulle part. Une vision accompagnée de l'action peut changer le monde.⁵ » C'est pourquoi les associations ont tout intérêt à réaliser un plan d'action immédiatement après la validation du projet associatif. La motivation des équipes et du comité de pilotage peut fléchir après la publication du projet associatif. L'assemblée générale a souvent lieu avant la pause estivale et les programmes de rentrée sont habituellement bien chargés. Il arrive que le comité de pilotage soit difficile à relancer, que les réunions soient repoussées plusieurs fois. La dynamique retombe et la mise en œuvre des actions prioritaires peine à débiter.

Pour y remédier, il est souvent nécessaire de constituer un

nouveau comité de pilotage, de consacrer le comité de direction de rentrée à la hiérarchisation et la planification. Ensuite et rapidement, l'association doit lancer des chantiers et élaborer des feuilles de route, incluant objectifs opérationnels, moyens à mobiliser, contributeurs salariés et bénévoles à solliciter, indicateurs de réussite de l'action et liste des livrables. En général, les chantiers du projet associatif sont copilotés par un salarié et un administrateur : le salarié est habituellement mobilisé sur les aspects techniques et son expertise, tandis que l'administrateur apporte son savoir expérimental et son regard politique.

“ Plus l'association fait rayonner son projet associatif, plus le sentiment d'appartenance grandit, plus les salariés et bénéficiaires s'approprient le projet et s'impliquent dans sa mise en œuvre ”

chaque établissement d'organiser un événement de présentation du projet associatif en mobilisant salariés et bénéficiaires. Pour l'occasion, des affiches ont été créées et des versions faciles à lire et à comprendre (FALC) du projet associatif ont été rendues disponibles dans plusieurs langues. Les membres du comité de pilotage mis en place pour l'élaboration du projet associatif ont participé aux événements pour répondre aux questions des salariés et bénéficiaires.

Pour favoriser l'appropriation, il est également important de soigner la communication externe avec notamment la mise en ligne du projet associatif, quelques posts sur les réseaux sociaux, voire un événement

4. En français, « animation graphique ».

5. Loren Eiseley, anthropologue américain.

Le comité de pilotage est chargé du suivi du déroulement des projets. Il est recommandé de programmer un comité de pilotage mensuel et de formaliser les moyens de reporting des pilotes de « chantier » au comité de pilotage (fiche navette, tableau de bord, rapport synthétique, etc.). À l'instar de l'élaboration du projet associatif, il est dans l'intérêt des associations d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la conduite des chantiers, en favorisant la collaboration entre Paris et les régions, ainsi qu'entre bénévoles et salariés. Il est par ailleurs important que ces projets soient visibles dans le quotidien de l'association : dans l'accueil des nouveaux salariés, dans les réunions d'équipe, dans les comités de direction, au conseil d'administration.

Certaines associations, comme Alteralia, vont plus loin en procédant à la coécriture d'une charte d'engagement des professionnels, en prolongement du projet associatif. Ce type d'outil crée du lien entre texte et pratique, et devient également un repère pour les nouveaux entrants.

ALIGNER L'ORGANISATION SUR LES AMBITIONS DU PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif n'est pas seulement un texte : c'est une ambition structurante. Pour qu'il prenne corps, il peut être nécessaire d'en tirer les conséquences pour l'organisation elle-même.

Certaines associations revoient leur organigramme à la lumière des enjeux formulés, par exemple en renforçant la coordination territoriale ou en clarifiant les missions de certaines fonctions. Les liens fonctionnels peuvent également être précisés, notamment pour favoriser la transversalité dans la mise en œuvre des chantiers du projet associatif et l'implication des administrateurs. Quand une association a construit son nouveau projet associatif sur l'ouverture à de nouveaux publics, il est souvent nécessaire de prévoir un plan de formation renforcé afin que les professionnels puissent accompagner ces nouveaux publics.

L'ambition du projet associatif peut également nécessiter des ajustements au niveau de la gouvernance. Il peut s'avérer essentiel de créer des commissions au sein du conseil d'administration, de réviser les statuts ou de préciser le règlement intérieur. Le projet associatif requiert aussi parfois de renforcer la formation des adminis-

trateurs pour anticiper des évolutions du secteur, par exemple, ou de clarifier les rôles entre élus et direction générale.

Enfin, le modèle socio-économique peut être également réinterrogé pour rendre possible l'ambition du projet associatif. Ainsi, l'ouverture à l'international de l'association nécessitera d'investiguer la recherche de fonds étrangers, ou encore l'extension des services à de nouveaux publics pourra donner accès à des subventions que l'association ne mobilise pas habituellement. Ces ajustements sont autant d'actes concrets qui donnent de la crédibilité au projet et qui renforcent son incarnation au plus haut niveau.

ÉVALUER, RÉAJUSTER, FAIRE VIVRE LE PROJET ASSOCIATIF

Un projet associatif est un outil vivant. Pour qu'il ne soit pas figé, il est essentiel de prévoir des modalités d'évaluation : quels indicateurs suivre ? Quels retours organiser ? À quelle fréquence réunir les acteurs pour interroger la mise en œuvre ?

Certaines associations confient au comité de pilotage le soin de faire remonter les réussites, les difficultés, les écarts entre projet et réalité. D'autres organisent un séminaire annuel dont l'objectif est de préparer le point d'étape qui sera présenté en assemblée générale. Ce sont de véritables outils de réassurance. D'autres encore programment une révision du projet tous les trois ou cinq ans, intégrant une consultation large pour actualiser les enjeux.

Pour faire vivre le projet associatif, la communication est également un levier important. Un chapitre du rapport d'activité devrait être consacré à l'avancement de la mise en œuvre du projet associatif. Des témoignages de professionnels, bénévoles et bénéficiaires peuvent également trouver leur place dans les supports de communication de l'association. Le projet devient alors un fil rouge, une base de dialogue continue entre les différentes composantes de l'association.

ENTREtenir LA DYNAMIQUE !

Écrire un projet associatif ne suffit pas. C'est dans ce qui suit que se joue sa pertinence : dans les actions concrètes qu'il suscite, dans les arbitrages qu'il éclaire, dans les transformations qu'il autorise.

Les associations qui réussissent à faire vivre leur projet sont celles qui le considèrent comme un processus permanent, et non comme un document figé dont on dressera le bilan dans cinq ou dix ans. Elles investissent dans l'appropriation, dans le suivi, dans l'animation, dans les révisions. Elles savent que c'est dans la mise en mouvement collective que le projet prend tout son sens et qu'il devient un pilier de la culture interne. ■