

■ L'élaboration et la déclinaison d'un projet associatif de tête de réseau impliquent toutes les parties prenantes.

■ Il s'agit d'un travail au long cours qui exige de prendre le temps nécessaire pour une meilleure appropriation.

PROJET ASSOCIATIF

ARTICULATION ENTRE LA TÊTE DE RÉSEAU ET SES MEMBRES

Le projet associatif est le point d'ancrage d'une association, le socle sur lequel repose sa stratégie et qui guide ses actions. Référentiel qui rassemble toutes les parties prenantes internes, le projet associatif, en général, explicite la vision, la mission, les valeurs de l'association ainsi que les stratégies pour répondre aux enjeux à moyen terme qui sont les siens.



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

Le projet associatif pose les éléments de langage pour présenter l'association aux interlocuteurs externes (partenaires, financeurs, politiques, etc.) ; de fait, il est devenu un passage obligé pour les associations, un élément de comparaison ou de différenciation¹. Pour autant, les enjeux et les marges de manœuvre ne sont pas les mêmes si l'association est « autonome » ou si elle fait partie d'un réseau. De la même manière, une association tête de réseau qui se lance dans l'élaboration de son projet associatif a la délicate mission d'y impliquer ses membres, ainsi que dans sa déclinaison et sa mise en œuvre. Et ce n'est pas toujours un long fleuve tranquille...

DIFFÉRENTES MODALITÉS DE TÊTES DE RÉSEAU

Derrière le terme générique de « tête de réseau » se cachent plusieurs appellations et plusieurs niveaux d'intervention : tête de réseau de premier niveau (tête de réseau d'associations) ou tête de réseau de second niveau (tête de réseau de fédérations ou d'unions)². Dans son étude initiée par Le Mouvement associatif et pilotée par l'Adasi, le cabinet de conseil Eurogroup Consulting³ a identifié des enjeux et des facteurs de différenciation dont il faudra tenir compte avant de se lancer dans l'élaboration d'un projet associatif. Ces têtes de réseau sont le plus souvent des fédérations ou des unions, mais d'autres formes existent également, comme les groupements, coordinations, réseaux, comités ou mouvements. Certaines têtes de réseau affichent dès l'origine un projet associatif commun avec leurs membres, d'autres tâtonnent et construisent leurs propres modalités.

Chaque tête de réseau a son histoire, son ADN, ses moyens d'action et sa propre valeur ajoutée pour ses membres. Toutefois, toutes semblent viser le même objectif quand elles se lancent dans l'élaboration d'un projet associatif, celui de rassembler autour de thématiques communes.

ENJEUX AUTOUR DE L'ÉLABORATION D'UN PROJET ASSOCIATIF DE RÉSEAU

En fonction du statut de la tête de réseau, mais aussi de son niveau de structuration, des territoires couverts, du nombre d'associations ou fédérations membres ou encore de ses domaines d'interven-

1. Dossier « Projet associatif – Cap ou pas cap ? », JA 2015, n° 513, p. 17.
2. Dossier « Têtes de réseau – Les gardes du corps », JA 2019, n° 605, p. 15.
3. Eurogroup Consulting pour Le Mouvement associatif et l'Adasi, en partenariat avec Le RAMEAU et le

ministère en charge de la vie associative, « Étude sur l'accompagnement des têtes de réseau associatives », nov. 2016, JA 2017, n° 563, p. 18, étude C. Germain ; *ibid.*, p. 20, étude E. Fiesinger in dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes ».

●●● tion, le projet associatif pourra répondre à des enjeux très différents et impliquer de manière variable les parties prenantes du réseau. On observe deux grandes typologies de projet associatif pour les têtes de réseau, qui diffèrent en termes de positionnement et d'objectifs :

■ soit le projet associatif est un outil d'animation et de pilotage pour la tête de réseau (modèle 1). Il s'agit de projets associatifs qui répondent généralement à un enjeu interne d'organisation, d'animation, d'accompagnement, de structuration du réseau et, parfois, à un enjeu externe de plaidoyer. Les missions s'articulent le plus souvent autour du soutien et de l'accompagnement du réseau par la tête de réseau, autour de la défense d'intérêts communs au plan national ou encore de la mutualisation de moyens ;

■ soit le projet associatif est un projet de réseau, porté par le réseau et piloté par la tête de réseau (modèle 2). Il s'agit généralement de projets articulés autour des questions de plaidoyer, de discours communs pour peser auprès des pouvoirs publics. Cette typologie de projet associatif répond également souvent à des enjeux de pratiques associatives et militantes communes.

Le positionnement du projet associatif est une question importante car il détermine le niveau d'implication du réseau dans son élaboration, sa déclinaison et sa mise en œuvre. Le niveau d'implication dépend du niveau de structuration du réseau (associations employeuses ou reposant totalement sur du bénévolat), des différents échelons territoriaux (région, département, etc.), du volume du réseau (nombre d'associations, de délégations, d'antennes, d'usagers, etc.). Il dépend aussi du type de tête de réseau (premier ou second niveau) – par exemple, les têtes de réseau de second niveau n'ont pas vocation à imposer un projet associatif à des organisations déjà dotées de projets fédéraux.

Il est nécessaire de se poser plusieurs questions à ce stade de la réflexion :

■ pour faire remonter les attentes, faut-il mobiliser les gouvernances des membres et/ou les professionnels, consulter simplement les membres par une enquête et des interviews, organiser des forums ouverts ou des séminaires rassemblant largement des élus, des professionnels, des membres ?

■ faut-il communiquer sur les étapes d'élaboration du projet associatif et consulter régulièrement les membres ? Faut-il se contenter d'envois de documents ? Faut-il organiser des événements d'information localement ou des réunions d'arbitrage ?

■ faut-il impliquer les gouvernances et/ou professionnels des membres à l'élaboration du projet par le biais de groupes de travail, par exemple ?

■ faut-il solliciter/imposer une déclinaison du projet associatif par les associations membres ou pour chaque échelon territorial ?

■ faut-il impliquer les associations membres dans la mise en œuvre des actions/programmes issus du projet associatif ?

■ faut-il impliquer les associations dans l'évaluation et dans la détermination des indicateurs ?

Plus le réseau est complexe et dense, plus l'appropriation du projet associatif par les organisations membres est à travailler le plus tôt possible dans le processus.

BONNES PRATIQUES

L'interaction entre la tête de réseau et ses membres au sujet du projet associatif s'articule généralement autour de trois temps.

Temps 1 : l'élaboration

La première des recommandations est de se donner du temps... Car l'appropriation d'un projet associatif commence par l'implication de toutes les parties prenantes, et cela peut être long ! Un projet associatif qui « rassemble » s'élabore généralement entre 12 et 18 mois.

Le temps est un facteur important : il permet d'organiser des consultations, de mettre en place des groupes de travail et, surtout, de jalonner l'élaboration du projet associatif de validations et d'arbitrages intermédiaires au sein du réseau. Un projet associatif de réseau s'écrit de manière itérative, jusqu'à ce que l'on obtienne un consentement de la majorité des parties prenantes.

Dans la phase d'élaboration, il est également important de veiller à associer aussi bien les bénévoles et gouvernances des membres pour leur savoir expérientiel que les professionnels de terrain ou de dirigeance pour leur expertise et leurs connaissances techniques. Le pilotage de groupes de travail par des binômes composés d'un bénévole et d'un salarié se révèle souvent très porteur dans le travail d'élaboration d'un projet associatif.

Quelle que soit la méthodologie retenue par la tête de réseau, il est important de communiquer sur celle-ci au sein du réseau – dire comment on va procéder, avec qui, quand... – et de s'y tenir le plus

possible ou expliquer ce qui a conduit à changer de méthode ou à faire glisser le planning, par exemple.

Enfin, l'élaboration du projet associatif d'un réseau requiert un budget dédié, pour diverses raisons. D'abord, c'est un travail de longue haleine, nécessitant une méthodologie de gestion de projet qui n'est pas toujours existante au sein des associations – certaines embauchent un salarié dédié en contrat à durée déterminée (CDD) et/ou un consultant. En dehors d'un appui méthodologique et d'une coordination au long cours, un œil extérieur est souvent indispensable pour aider à prendre de la hauteur, pour identifier les arbitrages nécessaires qui bloquent l'avancement et, parfois, pour gérer des conflits qui peuvent émaner de ce travail. Enfin, plus l'élaboration est participative, plus il devient impératif de réunir les parties prenantes et, par conséquent, de financer les déplacements et les lieux de réunion – même si le recours aux visioconférences se développe.

Temps 2 : la déclinaison et l'essaimage dans le réseau

Une fois le projet associatif adopté, la question de la déclinaison et de l'essaimage de celui-ci au sein des organisations membres est souvent posée.

En fonction du niveau d'indépendance et d'autonomie des membres, le projet associatif de réseau (modèle 2) peut s'imposer à ceux qui n'élaboreront pas leur propre projet. Certaines têtes de réseau inviteront les membres à reprendre à leur compte le projet associatif « national » en le complétant pour répondre à des enjeux de territoire ou thématiques. D'autres laisseront leurs membres libres sur la manière dont le projet associatif sera approprié et décliné. Finalement, le pragmatisme est de mise en la matière et, en fonction de son niveau de structuration, la tête de réseau accompagnera plus ou moins fortement ses membres dans ce domaine. Il n'est pas rare de voir les têtes de réseau dotées d'un département de formation inscrire à leur catalogue une formation dédiée à l'élaboration du projet associatif et, en fonction de la typologie du réseau, proposer un tronc commun issu du projet national et une méthodologie pour adapter le projet aux problématiques ou particularités de l'association membre.

Des organisations vont jusqu'à proposer un accompagnement individuel à leurs membres, avec une posture de consultant interne,

alors que d'autres souhaitent ne pas intervenir pour laisser les associations autonomes.

Temps 3 : la vie du projet associatif

Enfin, le projet associatif doit vivre. Très souvent, les projets associatifs de modèle 1 sont déclinés en plan stratégique au niveau de la tête de réseau et la mise en œuvre associe plus ou moins les membres, en fonction des moyens humains et organisationnels dont elle dispose. Pour les projets associatifs de modèle 2, les membres ne sont pas nécessairement associés à la mise en œuvre, mais les projets associatifs de ce type sont le fil rouge qui les relie lors d'événements du réseau (séminaires des présidents, journées thématiques, etc.). Soit les participants contribuent collectivement lors de ces événements, soit ils sont invités à partager les actions mises en place répondant aux axes stratégiques.

Les organisations qui souhaitent une forte implication du réseau dans la mise en œuvre du projet associatif se structurent pour piloter des chantiers confiés à des équipes mixtes national/local et/ou salariés/bénévoles.

Faire vivre le projet associatif, c'est aussi communiquer sur celui-ci et pas uniquement au sein du réseau : il s'agit d'un point important, notamment vis-à-vis des financeurs et partenaires. On a ainsi pu voir des têtes de réseau se saisir de leur projet associatif pour organiser des événements internes et externes, avec des invités ou experts du secteur venant confirmer l'importance des axes stratégiques choisis. C'est une vraie démarche mobilisatrice.

Enfin, faire vivre un projet associatif, c'est aussi anticiper l'évaluation de sa réalisation, mais aussi évaluer son impact social⁴ : il s'agit d'un enjeu important qui, souvent, n'est pas suffisamment anticipé au moment de l'élaboration. Il est donc recommandé de poser des indicateurs réalistes et réalisables, mais surtout des indicateurs dont les données seront facilement consolidables. Cela signifie qu'il faut également anticiper la remontée des données des membres du réseau. Par exemple, si l'un des axes stratégiques est de doubler les mandats de représentation des usagers sur tout le territoire, il faudra bien anticiper la remontée des données de tous les membres sur ce sujet.

CONCLUSION

Si le projet associatif est une balise importante pour les têtes de réseau, il n'en demeure pas moins que, sans moyens humains et logistiques suffisants, son élaboration est difficile à mettre en œuvre. C'est aussi un travail qui est rendu plus délicat s'il existe des problématiques de gouvernance au sein du réseau ou de trop fortes divergences d'opinion. ■

4. V. not. dossier « Impact social – Au fur et à mesure », JA 2020, n° 620, p. 15 ; dossier « Impact social – Évaluation : les indices pensables », JA 2018, n° 588, p. 16.