

■ Le projet associatif ne peut pas être écrit confidentiellement par le conseil d'administration.

■ Il est important d'y associer les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes.

PROJET
ASSOCIATIF

JOUEZ COLLECTIF !

Le projet associatif n'est pas une obligation légale. Pourtant, il est un des documents de référence majeurs pour une association car il incarne ce qu'elle est et ce qu'elle souhaite devenir.



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

Le projet associatif n'est pas une plaquette institutionnelle décrivant les activités de la structure, ni une présentation d'éléments de langage, ni encore une plateforme de marque réalisée par des communicants¹. Il s'agit d'un document stratégique servant notamment à optimiser la recherche de financement, la communication, le recrutement des bénévoles, ou encore le management des salariés. Concrètement, c'est un outil de management associatif, c'est-à-dire un point d'appui de la gouvernance et de la dirigeance pour piloter, gérer, arbitrer et développer l'association efficacement. Ce document permet de rationaliser les efforts et les moyens pour agir en cohérence et s'adapter à l'évolution des besoins des bénéficiaires et aux modifications de l'environnement.

QUEL EST LE CONTENU D'UN PROJET ASSOCIATIF ?

Il n'existe pas de modèle ni de plan type de projet associatif. La plupart des projets associatifs s'articulent autour de deux grandes parties : le descriptif (ce qu'a été et ce qu'est l'association aujourd'hui) et le prospectif (les enjeux auxquels répondra l'asso-

ciation demain). Certains parlent d'un projet stratégique, composé d'un projet associatif (la partie descriptive) et d'un plan stratégique (la partie prospective).

La partie descriptive

Cette partie commence souvent par un éditorial du président qui rappelle les grandes lignes de l'histoire de l'association. Il revient également sur les raisons de l'élaboration (ou de la refonte) du projet associatif et en présente la méthodologie. Après cette introduction, le projet associatif aborde presque toujours le triptyque « vision, mission, valeurs ». La mission incarne généralement le rêve de l'association, le monde idéal auquel elle veut contribuer (par

exemple, éradiquer la faim dans le monde, soigner tous les cancers). La mission, avec un grand M, est la raison d'être de l'association : à quoi sert l'association ? Comment veut-elle changer le monde ? Elle ne doit pas être confondue avec l'objet social de l'association. Par exemple, une association peut avoir comme objet social d'éduquer des chiens d'assistance et comme mission de permettre l'autonomie des personnes handicapées. Souvent, la mission se décline en plusieurs axes. Certaines associations précisent les services et activités qui permettent de réaliser la mission, ainsi que les principes d'intervention et/ou le positionnement singulier qui peuvent être des facteurs différenciels par rapport aux autres associations du même secteur. Enfin, les valeurs sont les principes auxquels adhèrent toutes les parties prenantes de l'association (élus, bénévoles, salariés, adhérents, bénéficiaires, etc.).

La partie descriptive contient également une présentation des cibles de la cause, c'est-à-dire les bénéficiaires directs, mais aussi les bénéficiaires indirects. Généralement, la typologie de bénéficiaires est réétudiée dans la partie prospective car il est fréquent que les associations s'interrogent sur une ouverture vers d'autres publics. ●●●

1. V. dossier « Projet associatif – Cap ou pas cap ? », JA 2015, n° 513, p. 17.

●●● Enfin, les territoires d'action sont listés dans la partie descriptive et, là encore, c'est un sujet qui est à nouveau étudié dans la deuxième partie.

La partie prospective

Outre la question des futurs bénéficiaires et territoires, le travail sur la prospective consiste à identifier les enjeux décisifs dont l'association se saisira ainsi que les stratégies pour y répondre. On parle d'enjeux « cœur de mission ». Ils sont souvent complétés par des enjeux de moyens, qui ne figurent pas toujours dans le document final. Les enjeux sont les questions actuelles ou prévisibles auxquelles il est important que l'association trouve des réponses pour assurer sa pérennité et/ou son développement. Les enjeux sont décisifs quand ce sont des problématiques qui, si elles ne sont pas prises en compte, auront un impact négatif sur les bénéficiaires et/ou les professionnels et, de fait, feront peser un risque majeur sur l'association.

Pour chaque enjeu décisif – il est recommandé de ne pas avoir plus de trois ou quatre enjeux –, l'association propose des stratégies ou des grandes orientations qui la guideront pendant cinq à dix ans en fonction des structures. Les stratégies associatives sont les « grandes approches » à mettre en œuvre pour résoudre la problématique soulevée par l'enjeu, ce sont les chemins pour y parvenir.

Parce qu'un stratégie sans plan d'action reste un rêve et qu'un plan d'action sans stratégie est inutile, un projet associatif doit être assorti d'un plan d'action pour se donner les moyens de son ambition. Et comme un plan d'action n'a de sens que si l'on peut en mesurer l'efficacité, il est recommandé de mettre en place des indicateurs pour mesurer l'impact de l'association sur la résolution des enjeux décisifs².

QUELLE EST LA MÉTHODE D'ÉLABORATION ?

L'élaboration d'un projet associatif dure entre six et douze mois en fonction de la taille, de l'âge de l'association et du nombre de personnes impliquées dans le processus. Six étapes sont indispensables pour se doter d'un document de bonne qualité et non contestable.

Points d'ancrage du projet associatif

Il s'agit d'une étape incontournable pour élaborer un projet associatif. S'il s'agit d'un premier projet associatif, le travail consistera

à coconstruire une vision, à s'assurer de la bonne formulation de la mission, à s'entendre sur des valeurs, à valider les bénéficiaires directs et indirects de l'association ainsi que ses territoires d'action. Cette étape représente tout le contenu de la partie descriptive du projet associatif.

Réalisation d'un état des lieux

C'est le travail le plus important dans l'élaboration du projet associatif et certainement le plus long. L'état des lieux consiste à disposer d'une photographie la plus précise possible de la réalité de l'association, avec une vision interne et externe. Il s'agit aussi d'analyser l'environnement, les évolutions réglementaires prévisibles et, le cas échéant, la concurrence. Cet état des lieux doit être suffisamment complet et objectif pour que des enjeux et des stratégies puissent être identifiés.

Identification des enjeux décisifs et des stratégies

Sur la base de l'état des lieux et de son analyse, l'association identifie les enjeux décisifs, puis les stratégies « cœur de mission » pour répondre aux problématiques qu'ils soulèvent.

Identification des enjeux de moyens

Une fois la stratégie « cœur de mission » posée, il est important d'analyser la gouvernance, l'organisation interne, le modèle économique pour s'assurer que les moyens de l'association permettront de réaliser le projet associatif. Le cas échéant, l'association peut être amenée à travailler un plan stratégique de moyens, qui, parfois, est initié avant la stratégie « cœur de mission ».

Élaboration des plans d'action et de leur suivi

Le plan d'action ne figure pas dans le projet associatif, mais doit être travaillé rapidement après la validation du projet associatif. Il s'agit notamment, pour chaque stratégie, d'identifier les actions prioritaires à mener, leur temporalité, les moyens à mobiliser (humains, techniques, financiers), les livrables à produire, les indicateurs d'impact à mettre en place et de désigner un pilote.

Modalités de suivi du projet associatif

Le projet associatif ayant une visée stratégique, il est important d'anticiper le suivi de sa mise en œuvre, de décider des modalités d'arbitrage et de *reporting* au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

2. V. dossier « Projet associatif – Bonnes pratiques : visite guidée ! », JA 2020, n° 616, p. 15.

POURQUOI ET COMMENT ASSOCIER TOUTES LES PARTIES PRENANTES ?

Pour obtenir un projet associatif puissant et porté par le collectif, il n'est pas de moyen plus efficace que d'impliquer toutes les typologies de parties prenantes internes et externes de l'association (élus, salariés, délégués, bénévoles, bénéficiaires, scientifiques, partenaires, mécènes, etc.). Au-delà de la dynamique que cela crée au sein de l'association, c'est aussi la meilleure façon de travailler l'appropriation du projet associatif. C'est également l'assurance de tenir compte des expertises des salariés et des savoirs expérimentiels des bénéficiaires, élus, bénévoles, de tenir compte de la vision du terrain et de celle du siège et, ainsi, de se donner les moyens d'élaborer un projet associatif réaliste et réalisable³.

La première bonne pratique est de mettre en place un comité de pilotage représentatif des parties prenantes de l'association pour travailler avec le pilote interne ou le consultant lors des différentes étapes d'élaboration du projet associatif⁴. La mission de ce comité est également de préparer les points d'étape pour les réunions du conseil d'administration, d'émettre un avis sur les arbitrages soumis aux administrateurs. Généralement, le pilote interne est le président, seul ou en binôme avec le directeur général.

Au-delà de ce comité de pilotage, il est également important d'anticiper les allers-retours entre les antennes sur le terrain et la structure nationale, selon le principe de la cafetière italienne : pour faire un bon café, il faut une eau de bonne qualité, du bon café et, surtout, que l'eau fasse des va-et-vient dans la cafetière pour infuser le café. Pour élaborer un projet associatif, c'est le même principe ! Or, pour des raisons de coût, ce n'est pas toujours facile de réunir toutes les parties prenantes. Attention, il n'est pas nécessaire de chercher à associer tout le monde à chaque étape d'élaboration du projet associatif.

Définir les points d'ancrage du projet associatif

Pour cette étape, il est important de s'entourer de personnes ayant de l'ancienneté dans l'association, qu'elles soient élues, bénévoles de terrain ou salariées, mais aussi des personnes arrivées récemment. En confrontant leur connaissance et perception de l'association, il est plus facile d'écrire la partie descriptive. Lorsque cette première partie est rédigée, il est recommandé de faire un retour à tous ceux qui y ont contribué afin qu'ils la lisent.

Quand l'association écrit pour la première fois son projet associatif, qu'elle n'a pas de vision, ni de valeurs, c'est intéressant de faire travailler le comité de pilotage pour qu'il émette des propositions. Dans un second temps, l'association peut lancer une consultation des bénéficiaires, des salariés, des élus et des partenaires pour choisir parmi les propositions formulées. Évidemment, le résultat doit être partagé avec toutes les parties prenantes.

Mobiliser autour d'un état des lieux

La réalisation de l'état des lieux permet de mobiliser toutes les parties prenantes ! Les salariés fournissent des éléments relevant de leur expertise et peuvent être consultés pour identifier leurs sujets de préoccupation en lien avec l'activité de l'association. Le conseil d'administration peut aussi être interrogé sur les grandes réussites de l'association, mais aussi ses faiblesses. Il est également recommandé d'interroger les partenaires institutionnels et mécènes pour identifier la façon dont est perçue l'association, les forces qu'on lui reconnaît, ses faiblesses et, surtout, ce qu'on peut attendre d'elle à l'avenir. Enfin, on peut consulter les bénéficiaires directs via des enquêtes en ligne ou des *focus groups*, l'objectif étant de percevoir leur appréciation de l'association, mais aussi de relever des attentes ou des besoins émergents ou non pourvus.

Les résultats des enquêtes en ligne doivent bien évidemment être partagés avec les personnes ayant été sollicitées. Cela renforce le sentiment d'appartenance et donc d'appropriation du projet associatif.

Partager des enjeux décisifs pour des stratégies fédératrices

Généralement, ce travail est réalisé lors d'un séminaire stratégique réunissant le conseil d'administration et *a minima* le comité de direction. Lorsque l'association a des établissements ou comités répartis sur tout le territoire, les directeurs et/ou présidents locaux peuvent être également associés. Quand le temps le permet, il est toujours intéressant de proposer une présentation de ces enjeux et stratégies à toutes les parties prenantes de l'association. Cela permet de voir s'ils sont bien alignés avec les perceptions des acteurs de terrain. Cette présentation permet également de solliciter les équipes afin qu'elles proposent au comité de pilotage des actions pouvant s'inscrire dans les stratégies.

Il n'existe pas de règles pour associer les parties prenantes. Pour autant, c'est une question à se poser dès l'initialisation du processus d'élaboration du projet associatif, sous peine de devoir gérer en cours de travail des plaintes de personnes non sollicitées et dont la contribution aurait pourtant été légitime⁵. ■

3. V. JA 2020, n° 626, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.

4. V. dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA 2017, n° 570, p. 15.

5. V. JA 2023, n° 684, p. 43, étude F. Mayaux.