


ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Les associations au cœur
d'une grande transition

Anticiper les défis de demain
pour gagner en liberté

La réflexion stratégique
comme outil de la décision





**JE NE DONNE PAS POUR
LE CANCER, PAS POUR LA PLANÈTE,
PAS AUX SANS-ABRIS.
JE DONNE AUX TROIS À LA FOIS.**

LA FONDATION DE TOUTES LES CAUSES

Recherche médicale, urgences, enfance, précarité, grand âge, culture, environnement... À la Fondation de France, chaque donateur peut soutenir plusieurs causes à la fois ou choisir celle qui lui tient le plus à cœur. Découvrez toutes nos actions sur [fondationdefrance.org](https://www.fondationdefrance.org)

**Fondation
de
France**

Directrice de la publication
Nadia Bellaoui

Responsable de la rédaction
Frédérique Pfrunder

Mise en page
Le Mouvement associatif
et Héléne Spoladore

Ont participé à ce numéro
L'équipe du Mouvement associatif (Marie Lamy, Elodie Weber, Lucile Thiebot, Marion Boinot, Claire Bizet) et Yannick Blanc, Philippe Jahshan, Denis Pansu, Coline Vanneroy, Elizabeth Pacaud, Patrick Bertrand, Isabelle Gougenheim, Simon Cottin-Marx, Genièvre François, Cécile Dauvel, Caroline Germain, Gilles Bonnenfant, Étienne Fiessinger, Emmanuelle Besançon, Bruno de Reviers.

Maquette
Jonathan Debauxe

Illustrations
Merci aux photographes et illustrateurs CC de Flickr

Publication réalisée avec le soutien de la DJEPVA (Direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative).

Nos partenaires, le Crédit Coopératif, le Groupe Chèque Déjeuner, Chorum, la Fondation de France et la Macif, nous soutiennent au titre du mécénat d'entreprise pour le développement d'un mouvement associatif organisé, autonome et d'intérêt général.

Vous pouvez commander ce numéro par mail à contact@lemouvementassociatif.org ou sur notre site lemouvementassociatif.org



Publication éditée

par **Le Mouvement associatif**
28 place Saint-Georges 75009 Paris
0140 368010
contact@lemouvementassociatif.org
lemouvementassociatif.org
ISSN: 1761- 9149
Dépôt légal à parution
Éditée en 3 500 exemplaires
Impression: Chevillon Imprimeur
0386 656569

Les associations ont le choix

Édito de Nadia Bellaoui, présidente du Mouvement associatif



Notre monde change. Révolution numérique, évolution du rapport des individus au travail et transformation de la chaîne de création de valeur sont les prémices de la transition vers un nouveau modèle de production. Parallèlement, la crise démocratique et l'affaiblissement des institutions politiques appellent une reconfiguration de la façon de faire et de penser l'action publique. Dans ce contexte,

une multitude d'alternatives émerge, souvent issues de la société civile. Les associations, comme lieux d'expression citoyenne, sont au cœur de ces dynamiques de changement. Elles permettent aux citoyens de dépasser l'indignation en s'engageant et en prenant des initiatives pour agir sans attendre.

Mais il ne suffit pas de déposer des statuts associatifs pour faire vivre l'esprit de la loi de 1901 et les associations doivent, elles-mêmes, changer pour prendre en compte les évolutions des attentes de leurs parties-prenantes et de leur environnement. Les associations d'aujourd'hui ne ressemblent pas à celles d'hier ; c'est une évidence. Il y a 20 ans, on ne s'y engageait pas de la même façon et on n'y travaillait pas comme aujourd'hui. Leurs règles de fonctionnement, leurs outils de gestion et les codes sociaux entre acteurs n'étaient pas les mêmes.

On sait à quel point tout changement comporte un risque et a un coût. La conduite du changement est un exercice périlleux qui mérite qu'on y investisse des ressources et qui peut être accompagné. Il doit permettre aux associations de se projeter dans une vision d'avenir, avec méthode. Pour autant, cet impératif de changement ne doit pas nous faire céder à un évolutionnisme réducteur, qui consisterait à nous « adapter », dans un contexte de contraintes croissantes. Les associations sont en présence de choix ouverts.

Aborder le changement sans déterminisme, tel est le fil conducteur de ce numéro. Il présente un large panorama d'acteurs et d'outils qui accompagnent les transformations du monde associatif. Car il n'y a pas de modèle d'avenir uniforme. L'enjeu pour les associations ? Inventer des modes de fonctionnement efficaces, en cohérence avec les enjeux sociétaux auxquels elles répondent. ●

ÉDITO : LES ASSOCIATIONS ONT LE CHOIX

3

UN MONDE EN TRANSITION

5

Les associations au cœur d'une grande transition

6

Têtes de réseau : le changement, c'est maintenant ?

8

Anticiper les défis de demain pour gagner en liberté

10

Repenser son organisation avec le numérique

12

ILS ACCOMPAGNENT LE CHANGEMENT

14

Un tiers-lieu pour booster les projets associatifs

15

Quand des bénévoles apportent leur regard extérieur

17

Un label pour optimiser ses pratiques

20

Le DLA, un coup de pouce pour les associations

22

Accompagner les réseaux dans la réorganisation territoriale :
l'exemple du DLA régional de Normandie

24

La réflexion stratégique comme outil d'aide à la décision

26

« Le conseil commence là où la théorie s'arrête... »

27

DES OUTILS DE MISE EN MOUVEMENT

29

L'observation locale, un préalable indispensable

30

La recherche scientifique pour stimuler les innovations

31

Une approche alternative de l'analyse d'impact

33



Un monde en transition

La rapidité des changements actuels rend difficile l'adoption d'un regard réflexif global sur ce qui se passe. D'autant que la séduction de la nouveauté limite notre approche critique des évolutions. Pourtant, observer et analyser les transitions est une condition pour créer du sens et donner une vision. D'où l'importance d'identifier où réside l'immuable et où se situe le changement pour mesurer les impacts sur le monde associatif demain.

Les associations au cœur d'une grande transition

PAR YANNICK BLANC, PRÉSIDENT DE LA FONDA

Le trait dominant de ces dernières années est l'accélération et l'accentuation des mutations que nous avons repérées lors de travaux de prospective. Parmi nos interlocuteurs, le désarroi se double d'une amère déception devant l'inconséquence et l'impuissance du politique. Mais la perception du caractère irréversible des mutations est plus nette. Toujours aussi inquiets, les acteurs associatifs sont disponibles pour de nouvelles perspectives stratégiques, mais la plupart d'entre eux peinent cependant à les énoncer.

La Grande Transition¹ est la résultante de quatre transitions simultanées qui entrent en résonance. La transition écologique : nous prenons collectivement conscience des limites physiques de la planète, que ce soit en termes de ressources, de biodiversité ou de résilience au réchauffement climatique. Cette prise de conscience a déjà commencé à modifier les comportements et les stratégies de nombreux acteurs, à commencer par les entreprises et les consommateurs. Sa traduction en capacité d'action collective soulève de redoutables défis qui mettent en exergue l'obsolescence des organisations politiques.

Malgré l'ampleur de l'enjeu et sa capacité mobilisatrice, la forme « parti politique » s'avère totalement inadaptée à la cause écologique. À une autre échelle, les grandes conférences sur le climat n'ont, jusqu'ici, pas donné de résultats significatifs. La question écologique nous oblige à renouveler profondément les leviers d'action. Mais c'est aussi notre vision du monde qui change radicalement et, pour la première fois, à l'échelle planétaire. Nous sommes la première génération à devoir imaginer le futur dans un monde fini et menacé d'épuisement. La mauvaise conscience avec laquelle nous portons notre dette envers les générations futures nous interdit toute

arrogance. Avoir une vision du monde ne consiste plus à faire prévaloir une doctrine mais à proposer des solutions.

Espace mondialisé et temps accéléré

La transition économique se manifeste, dans un espace désormais mondialisé, selon trois axes majeurs : l'hyper-trophie de la sphère financière, devenue un système de rente universelle dont les porte-parole les plus lucides de l'économie libérale reconnaissent qu'elle asphyxie toute l'économie ; la destruction des systèmes séculaires d'économie publique (fiscalité, investissement, protection sociale) a atteint un degré irréversible ; la création de valeur se diffracte : elle échappe à l'unité de production (l'entreprise) et se répartit sur des chaînes de valeur combinant la production de biens, de services, d'information, de connaissances, d'externalités, et dont la maîtrise devient l'enjeu central de stratégies économiques.

La transition économique est travaillée par deux tendances antagoniques : celle de l'hyper-concurrence (marchandisation à outrance, concurrence par les prix, innovations disruptives, etc.) et celle de la coopération systémique (écosystèmes industriels, économie de partage, économie collaborative, open source).

1. Pierre Veltz, *La Grande Transition. La France dans le monde qui vient*, éd. du Seuil, 2008.

La transition numérique impacte la totalité des aspects de l'activité humaine : elle déplace les repères de la production et de la transmission de connaissances, elle modifie notre rapport au temps et à l'espace, elle crée de nouveaux enjeux de pouvoir, elle accélère et reconfigure sans cesse les conditions de formation et de disparition des communautés humaines, elle déplace les limites entre le public et le privé, la sociabilité et l'intimité. Le numérique n'est pas seulement un ensemble d'outils, il est devenu la force de structuration de la civilisation matérielle. La civilisation numérique ébranle tous les piliers de la société : le travail, l'accès aux informations et aux connaissances, l'éducation, la médecine, la propriété et la circulation des biens culturels et jusqu'à notre façon de « faire connaissance » les uns avec les autres.

Nouvelles règles de gouvernance

La transition institutionnelle est marquée par le déclin des institutions démocratiques conçues au XIX^e siècle (assemblées représentatives, États souverains, partis politiques...) et par l'émergence de nouvelles modalités de revendication et d'action collective (Indignés, Occupy, tiers-lieux, réseaux sociaux) et de régulation (exigences éthiques, autorités indépendantes). Mais elle travaille aussi le tréfonds de la société avec les mutations de la famille et de la sexualité, l'évolution des cycles de vie, la mobilité des populations. Nous avons déjà changé notre façon de faire connaissance, de faire société et d'agir ensemble mais nous ne savons pas encore nous représenter ces nouvelles façons de faire.

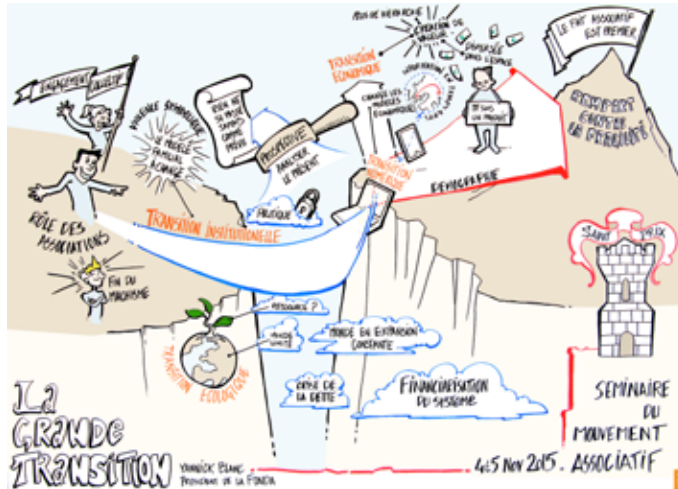
Le fait associatif, dans sa diversité, est au cœur des quatre transitions : les associations instituées, les collectifs, les réseaux, se constituent en communautés d'action pour se donner un pouvoir d'agir face aux enjeux des quatre

transitions. Cette capacité d'initiative, présente sur les territoires, dans les milieux professionnels, dans les réseaux de l'univers numérique, reste cependant fragile, dispersée et financièrement dépendante, faute d'un langage commun et d'une vision stratégique partagée. Les techniques d'organisation associative du XX^e siècle, inspirées des principes de la démocratie représentative et des appareils politiques, ne répondent plus aux besoins et aux attentes correspondant aux formes nouvelles de l'engagement, qu'il soit bénévole, professionnel ou les deux à la fois. Les commu-

autés d'action et les associations qui les animent doivent imaginer de nouvelles règles de gouvernance.

Dans les quatre transitions, l'économie des biens communs (ressources naturelles, production de connaissances, données publiques, biens communs culturels et numériques) est en passe de renouveler en profondeur l'idée même de richesse. La reconnaissance du rôle joué par l'économie sociale et solidaire va dans ce sens et peut donc être considérée comme un acquis politique. Mais le traitement par la loi de l'ESS comme un secteur statutaire de l'économie la condamne à un rôle supplétif, celui des activités de réparation et de compensation de l'économie de la performance financière. Dans la transition écologique-économique, l'ESS ne peut jouer son rôle pionnier que si elle s'émancipe de cette fonction subalterne.

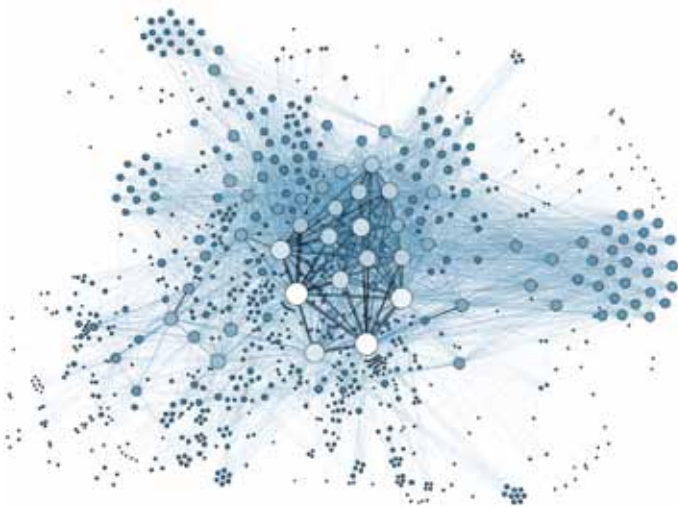
Notre conviction est que la matrice associative est nécessaire au développement du pouvoir d'agir des citoyens, des acteurs économiques, des communautés d'action dans le contexte des quatre transitions. Nous considérons le passage d'une démocratie de la représentation à une démocratie de l'initiative et du pouvoir d'agir comme l'enjeu politique commun des associations et des acteurs de l'ESS. ●



Têtes de réseau : le changement, c'est maintenant ?

PAR MARIE LAMY, RESPONSABLE DES PROGRAMMES AU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Les regroupements des associations en réseaux et fédérations ont fortement contribué à la vitalité et à la force des associations tout au long du XXe siècle. Touchés par de multiples crises, ils font l'objet d'une défiance croissante exprimée autant par leur base sociale que par leurs partenaires. Un contexte qui les oblige aujourd'hui à réaffirmer leur identité et à revoir les services qu'ils apportent à leurs membres.



« agir local et penser global ». Conséquemment à cette évolution, les financements nationaux, très structurants pour ces réseaux, se sont effrités. Le désengagement de l'État les conduit à revoir leur modèle économique et leur organisation. Le développement des régulations marchandes et la multiplication des appels d'offres accentuent les concurrences entre associations et fragilisent les dynamiques de coopérations interassociatives. En termes de modèle économique, le mouvement de privatisation des ressources associatives n'est pas facile à gérer pour des têtes de réseaux dont l'activité commerciale est limitée. La mobilisation de mécénat leur est difficile, leur impact social étant indirect. Le modèle économique des têtes de réseau doit être repensé.

Décentralisation et privatisation des ressources

Un des principaux facteurs de déstabilisation des fédérations réside dans les mouvements de décentralisation et de déconcentration de l'action publique. Historiquement, les principaux regroupements fédératifs se sont constitués en rapport à l'État central avec comme objectif d'élaborer une parole collective. Aujourd'hui, ils sont confrontés à l'autonomisation de leur base sociale du fait du poids pris par les pouvoirs publics locaux et européens. Ce contexte les oblige à s'interroger sur la manière dont ils peuvent articuler

Horizontalité et numérique

Ces dernières années, l'État et les collectivités territoriales ont multiplié les dispositifs de soutien à la vie associative (DLA, maisons des associations, point d'appui à la vie associative, CRIB, etc.) ; cette offre concurrence directement les appuis que les fédérations apportent à leurs membres et brouille les cartes du paysage de l'accompagnement associatif, historiquement principalement pris en charge par les réseaux. Par ailleurs, les formes d'engagement ont fortement évolué et remis en cause des systèmes hiérarchiques pyramidaux. La culture d'engagement qui a présidé à l'instauration des

« Pour certains réseaux, la réponse consiste à faire vivre et promouvoir davantage leur identité politique de manière à revivifier l'engagement de leurs membres. D'autres s'engagent dans une ouverture plus grande, dans une logique de coopération et d'outils mutualisés. »

réseaux a évolué. De nouvelles dynamiques citoyennes plus horizontales, plus éphémères et exigeantes vis-à-vis des résultats émergent. Le besoin d'investissement dans des actions plus concrètes, avec des effets immédiats et visibles, s'inscrit difficilement dans un projet collectif institutionnel, comme le cadre des fédérations. Enfin, le développement des technologies de l'information et de la communication bouscule les fédérations. Internet et les réseaux sociaux facilitent l'accès aux ressources et à l'information, rendant leur plus-value moins évidente. Les technologies collaboratives portent en elles de nouvelles manières de s'associer et de coopérer qui demandent à être prises en compte par les têtes de réseaux.

Choix internes fragilisants

Mais cette déstabilisation ne tient pas qu'à l'environnement externe de ces réseaux. Elle résulte aussi d'options prises ces dernières années. Certaines fédérations se sont focalisées sur le développement de services apportés à leurs membres, au détriment de la nécessité de faire vivre leur projet militant. Or, ces fonctions sont facilement concurrencées. Sans compter la professionnalisation massive des associations qui fait courir aux fédérations le risque de devenir des organisations gestionnaires, n'autorisant pas le bénévolat militant. Par ailleurs, l'organisation des têtes de réseaux en plusieurs

entités indépendantes juridiquement a rendu difficile les approches stratégiques, et les réorganisations territoriales n'ont guère été anticipées.

S'ouvrir et anticiper les changements

Dans ce contexte, de nombreux réseaux ont pris conscience de l'enjeu d'évoluer et se sont mis en mouvement. En témoignant la multitude de chantiers stratégiques et de refondation¹ qu'ils ont engagés pour relever ces défis. Pour certains, la réponse consiste à faire vivre et à promouvoir davantage leur identité politique de manière à revivifier les engagements de leurs membres. Pour renforcer la dynamique ascendante de certains réseaux, le recours à des pratiques participatives de mobilisation locale, fondées sur une forte capacité d'écoute et de transmission, est envisagé. L'enjeu est aussi d'améliorer l'accueil des nouvelles associations membres et de favoriser l'appropriation du projet associatif par les différentes parties prenantes. D'autres s'engagent dans une ouverture plus grande, dans une logique de coopération et d'outils mutualisés. Pour faire face à la reconfiguration territoriale, certains repensent leur présence à l'échelon infradépartemental, régional ou européen. Pour sortir de la logique uniquement gestionnaire de services aux membres, les outils et les services qu'ils leur apportent sont réinterrogés et repensés en fonction des besoins².

Si le chantier ne fait que s'ouvrir pour certains et que le défi à relever est immense, la prise de conscience de la nécessité de passer un cap a gagné du terrain. Et une conviction semble de plus en plus partagée : la réflexion stratégique et l'anticipation, s'ils demandent une prise de recul et du temps, sont préférables aux mesures d'adaptation. ●

1. Cf. Article « Anticiper les défis de demain pour gagner en liberté », pages 10-11.

2. Cf. Article « Un tiers-lieu pour booster les projets associatifs », pages 15-16.

Anticiper les défis de demain pour gagner en liberté

Repérer et qualifier les défis futurs, c'est se donner les chances de maîtriser les changements à opérer et de les transformer en opportunités de développement. Consciente de l'ampleur de l'impact de la transition actuelle sur les ONG, la plateforme de coordination des ONG françaises, Coordination SUD, a opté pour une méthode de prospective comme préalable à la définition de sa stratégie. Le Mouvement associatif a interrogé son président Philippe Jahshan.

Pourquoi Coordination SUD se lance-t-elle dans une démarche prospective aujourd'hui ?

Coordination SUD a fêté ses 20 ans en décembre 2014. Si nous pouvons amplement nous féliciter du chemin parcouru, les acquis du passé ne suffisent pas pour bien appréhender l'avenir. Celui-ci s'écrit avec une grammaire complexe dont la lecture s'avère de plus en plus brouillée. Avant de nous engager dans un nouveau plan stratégique, il nous est apparu important de projeter les futurs possibles qui se présentent à nous pour mieux positionner notre réflexion.

À quels enjeux la démarche répond-elle et quel est l'objectif visé ?

Le sentiment de vivre une période de profonde transition est en effet vivace. De nombreux faits indiquent que le changement qui arrive est suffisamment puissant et multiforme pour transformer structurellement l'environnement des ONG. Cela se confirmera-t-il ? Cela mérite au moins que l'on y prenne garde et que l'on fasse un effort de décryptage pour comprendre. Les ONG sont frontalement confrontées à ces bouleversements : la multiplication des crises, la remise en cause d'une certaine forme d'action publique, avec en miroir de nouvelles conquêtes par des intérêts privés, la révision de nos paradigmes et de nos systèmes de référence... Le défi, c'est aussi celui de la pérennité économique de nos organisations. Notre secteur n'a cessé de croître durant les 20 dernières années. Pour autant, le bilan ne doit pas

cacher nos fragilités. Une très grande majorité d'ONG connaît des difficultés financières, et notre poids au niveau mondial reste très relatif. Pour faire face à cette situation, les ONG s'engagent de plus en plus dans une hybridation de leurs ressources et de leurs missions, allant même jusqu'à une hybridation des modèles juridiques. Oui, notre secteur semble bien être au devant d'une période où son rôle historique, son identité, ses valeurs, ses combats, son modèle économique et ses métiers seront interrogés. C'est pour toutes ces raisons que cet exercice a été engagé.

Quelle est la méthode choisie pour mener ce chantier ?

Afin d'apporter un regard détaché, parfois décalé, un groupe semi-externe a été composé (personnes ressources, instances, membres et salariés). S'inspirant de publications françaises et internationales, le groupe a mené son cheminement en 6 mois et en 5 étapes. Après avoir identifié les champs thématiques structurants pour sa réflexion (1^{re} étape), il a longuement débattu des tendances fortes (2^e étape), c'est-à-dire des orientations

« Pour éviter que l'avenir ne s'impose à nous, l'alerte prospective devrait être plus régulière. »



considérées comme fortement probables pour 2030. L'obsolescence de la représentation Nord-Sud, l'accélération des flux migratoires, les impacts de la raréfaction des ressources sont des exemples d'évolutions jugées quasi inéluctables. Ces tendances sont toutefois influencées par des ruptures (3^e étape), plus incertaines, qui peuvent entraîner une diversité de scénarios (4^e étape) parfois contradictoires. Notre monde sera-t-il celui du règne des sociétés civiles unies ? Opposera-t-il États et intérêts privés à ces sociétés civiles qui devraient alors se réfugier dans une certaine clandestinité ? Ou consacrerait-il les alliances plus consensuelles autour d'enjeux mondiaux ? Ces scénarios ne constituent pas des situations telles qu'elles adviendront, mais des histoires-outils destinés à faire émerger des défis pour les ONG (5^e étape).

Comment les membres de Coordination SUD sont-ils impliqués dans la démarche ?

Tout d'abord, des membres ont participé au groupe de travail. Ensuite, le conseil d'administration a été réuni à trois reprises pour réagir et travailler sur la matière produite par le groupe. Enfin, l'ensemble des membres a été réuni en assemblée générale au cours de laquelle les projections prospectives ont été discutées. De façon collective, ils ont ensuite établi des choix sur les chantiers qu'ils jugeaient plus ou moins prioritaires et urgents à appréhender pour l'avenir.

Il appartient désormais au conseil d'administration de mettre cela en ordre et de proposer des orientations stratégiques majeures pour Coordination SUD. Les membres seront de nouveau consultés à deux reprises au printemps 2016 pour amender, approfondir et valider les orientations du conseil.

Qu'en attendez-vous en termes de résultats ? Quels types de changements sont envisagés ?

Les réflexions issues de notre prospective assoiront donc notre future stratégie. Mais au-delà de cette production, l'exercice nous apprend que l'alerte prospective devrait être plus régulière, afin de garder ce temps d'avance indispensable pour éviter que l'avenir ne s'impose à nous. Pour redonner souffle au dynamisme qui nous caractérise et préserver le pouvoir fondamental d'anticiper, d'adhérer ou de résister à ce qui se prépare. Pour nous aider enfin à projeter une Coordination SUD renouvelée, modernisée, renforcée et prête à répondre aux défis de demain. Une projection dans des futurs possibles comporte en elle-même l'immense avantage de sortir de soi et de ses contraintes immédiates et individuelles. Cela devrait faciliter la consolidation d'une vision commune de ce qu'il est nécessaire de faire et, par conséquent, renforcer l'identité collective de notre plate-forme. ●

Repenser son organisation avec le numérique

PAR DENIS PANSU, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION RÉSOLUTIONS ET COORDINATEUR DE LA FONDATION AFNIC POUR LA SOLIDARITÉ NUMÉRIQUE

Le numérique n'est pas qu'un outil ; c'est un moyen de repenser l'organisation de l'association par un fonctionnement plus fluide en renforçant la démocratie. Le sujet est à la fois très opérationnel et stratégique, tous les membres d'une association sont donc concernés par les choix qui dicteront son utilisation.

La numérisation de la société a mis en lumière le fait que l'information est une matière première au même titre que le pétrole. Nous sommes acteurs d'une société « informationnelle », à la fois utilisateurs et producteurs. Le téléphone mobile est en passe de devenir l'interface numérique universelle ! Cela nous conduit à organiser différemment nos actions et nos relations.

« Internet, via son réseau ouvert, permet de repenser le modèle fédératif. »

Ces conséquences sont visibles au-delà de l'action individuelle, elles s'étendent à la gestion des organisations et, plus particulièrement, à la vie associative. Elles modifient la façon de fabriquer l'information pour les adhérents ou encore le mode d'engagement des membres actifs. Le numérique multiplie les canaux d'information (messagerie, blog, réseaux sociaux, etc.), les niveaux de lecture (SMS, tweet, photos, vidéos, etc.) et l'intensité de l'engagement (immédiat, ponctuel, régulier, durable). Les technologies numériques ont fortement évolué, la technique s'adapte enfin aux besoins de l'utilisateur.

Après les outils, les acteurs du numérique ont élaboré des services puis des plateformes sur lesquels d'autres acteurs inventent des solutions. Les plateformes de financement participatif en sont l'illustration, combinant site de dialogue, base de données de contributeurs et système de paiement. Les associations utilisatrices de plateformes en ligne peuvent ainsi aisément gérer à moindre coût et mieux affecter les ressources disponibles.

Le réseau ouvert

Internet est un réseau ouvert : il offre la liberté pour un individu d'entrer et de sortir quand il le souhaite, quel que soit son positionnement social, idéologique ou spirituel. Il permet de contribuer selon ses possibilités, à son rythme. Bien sûr, le cadre associatif le permet aussi, c'est dans sa nature ! Considérons justement le réseau ouvert comme un vecteur, dans sa faculté à partager l'information, à impliquer de nouvelles personnes et à relier des acteurs d'univers et de géographies différents. Un autre bénéfice du numérique est de pouvoir concilier communication synchrone et asynchrone ; cela procure la faculté de s'exprimer quand on le peut et c'est un garant démocratique du débat que de pouvoir le faire en différé et à distance. Au-delà des usages individuels, le réseau ouvert est aujourd'hui vital pour le monde associatif dans la mesure où il permet de redynamiser le modèle fédératif. Ces deux dimensions doivent être aujourd'hui associées : la fédération sans le réseau est



une structure rigide et lente ; le réseau sans la fédération, c'est la jungle. Le numérique fluidifie et décloisonne.

Insatisfait des modalités de vote habituelles, des acteurs du logiciel libre ont appliqué la méthode de Condorcet¹ pour renforcer la démocratie au sein de leur organisation ; sans le numérique, cette méthode était jusque-là inapplicable car trop paperassière. Par la suite, ils ont même testé le vote continu, constatant que le débat émerge après le vote ! Ces apports du numérique pointent le fait qu'il nous faut dépasser la question de l'outillage pour le concevoir comme un moyen de repenser l'association.

Le système d'information

Lorsque l'on fait la somme des services utilisés couramment dans une association (site web, blog, photothèque, vidéothèque, documents et agendas partagés, cartographie, réseaux sociaux, enquête, paiement, etc.), nous constatons le grand nombre de services en ligne utilisés. La quantité de paramètres à régler pour optimiser leur fonctionnement avec nos outils (téléphones, tablettes, ordinateurs, etc.) est impressionnante. La plupart du temps, leur gestion est empirique, issue de découvertes

1. Système de vote dans lequel l'unique vainqueur est celui, s'il existe, qui, comparé tour à tour à tous les autres candidats, s'avèrerait à chaque fois être le candidat préféré.

successives qui s'additionnent. De nouvelles méthodes d'organisation sont à la portée des associations, particulièrement le développement agile qui permet de prendre très vite en compte les besoins des utilisateurs et de maîtriser les coûts et les délais d'un développement informatique. Extrapoler ce type de méthode issue du numérique peut constituer une opportunité pour répartir la responsabilité. C'est ce qui inspire l'holocratie. Le pilotage des serveurs informatiques constitue un autre sujet d'attention. Des équipes sont à l'œuvre pour donner aux petites organisations la possibilité de gérer leurs propres serveurs avec des logiciels libres et redevenir totalement maîtresses de leurs données. Les experts seront bien sûr nécessaires, mais ils pourront se concentrer sur des tâches à la hauteur de leurs compétences. Cela répondra dans un futur proche aux risques vécus dans nos sociétés, liés à l'intégrité des données personnelles et à la préservation des libertés publiques.

Tout cela, c'est ce qu'on appelle un système d'information, cela implique de choisir et de gérer les outils, les canaux, les flux d'information et les services en ligne qui répondent aux besoins de l'association, mais surtout de décider de ceux qui sont en phase avec la philosophie du projet associatif que l'on porte. C'est un sujet trop vital pour le confier aux seuls techniciens, c'est un sujet trop stratégique pour le laisser au seul conseil d'administration. ●



Ils accompagnent le changement

C'est désormais quelque chose de bien compris : le changement se gère, s'accompagne. Face aux enjeux d'évolution, de nombreux acteurs de l'accompagnement sont apparus dans le paysage associatif ces dernières années. Venant compléter l'appui traditionnel des réseaux à leurs membres et s'ajoutant aux dispositifs publics existants, ces nouveaux acteurs affichent leur souci de privilégier le « sur-mesure » sur toute autre méthode « type » ou « plaquée ». La connaissance de ces acteurs, de leurs pratiques et de leur philosophie est une condition pour que les associations ne subissent pas le changement mais s'en saisissent comme une opportunité.

Un tiers-lieu pour booster les projets associatifs

Accompagner leurs membres dans leur développement constitue une des raisons d'être historique des réseaux. Pour permettre à certaines associations étudiantes de déployer leur potentiel, le réseau Animafac a créé un incubateur dans ses locaux. Coline Vanneroy, déléguée générale du réseau, nous en explique le fonctionnement.

Pourquoi avoir choisi de développer un tiers-lieu au sein d'Animafac ?

L'univers associatif étudiant regorge de projets innovants. Il est aussi marqué par un fort turn-over en son sein : la mobilité sociale et géographique des étudiants est telle que des projets naissent, meurent, évoluent en profondeur, dans un processus de régénération continu. Certaines associations ont cependant des perspectives de développement particulières. Celles-ci tiennent à la nature du projet qui, par son impact, va très vite trouver son public, et à la volonté des fondateurs de s'y consacrer pleinement pour donner une chance à leur projet de se pérenniser. De nombreuses questions se posent alors sur la structuration du projet et, à terme, sur la stratégie de développement. L'objectif du tiers-lieu associatif que nous avons créé est donc de repérer ces projets à fort potentiel qui ont pour objectif de professionnaliser leur structure, et de faire essaimer leurs innovations sur de nouveaux territoires et de les accompagner durant cette période charnière.

Quel type d'associations trouve-t-on à l'Arsenal ? Quels sont leurs besoins d'appui ?

Les six associations que nous accueillons ont des thématiques d'actions très différentes, à l'image du réseau Animafac dans son ensemble : la Cravate solidaire réalise des collectes de tenues professionnelles auprès

des entreprises et des particuliers pour les mettre à disposition de personnes en recherche d'emploi qui n'ont pas les moyens de se les payer ; Génération cobayes sensibilise les 15-35 ans à la présence des perturbateurs endocriniens dans notre quotidien en parlant de sexualité ; In Focus mobilise une communauté de bénévoles professionnels de la communication pour aider les associations et ONG à parler et à faire parler de leurs projets ; Créaquartier travaille auprès de jeunes décrocheurs du 19^e arrondissement de Paris afin de les remettre dans une dynamique d'apprentissage par l'action, en s'appuyant sur les artisans du territoire et des cours en ligne (MOOC), donnant lieu à des certifications... Les problématiques auxquelles ces associations font face peuvent être assez différentes car elles ne sont pas toutes au même stade de développement ou n'ont pas la même histoire. Quelques thématiques reviennent cependant systématiquement,

car les mêmes questions se posent lorsqu'un projet, qui a démarré petit, prend une toute autre ampleur : quel modèle d'organisation territoriale adopter ? Faut-il faire évoluer notre gouvernance ? Vers quel modèle économique faut-il tendre ? Comment construire un réseau partenarial et institutionnel durable ? Il y a également des demandes d'appui plus techniques qui vont de la relecture d'un dossier de demande de subvention au relais de trésorerie, en passant par la transmission de modèles de document (convention de partenariat, plan de trésorerie, contrat de travail, etc.).



« Ce tiers-lieu est une bonne illustration de ce que peut apporter une tête de réseau à ses membres. »

Qu'apportez-vous aux associations présentes dans le tiers-lieu ?

Je dirais que l'Arsenal est une bonne illustration de ce que peut apporter une tête de réseau à ses membres. Animafac leur fait bénéficier des compétences et de l'expertise que le réseau a pu développer depuis 20 ans et qui lui ont permis de devenir un interlocuteur identifié et reconnu sur les questions de vie étudiante, de jeunesse et de vie associative. Concrètement, au-delà de bureaux et de salles de réunion, nous organisons régulièrement des ateliers de formation dans les domaines de la communication, de la gestion administrative et financière, et du pilotage stratégique, qui permettent aux associations de monter en compétences. Nous organisons également des espaces de discussion et d'échange de pratiques entre les associations accueillies : comment telle association organise sa gouvernance ? Pourquoi ? Avec quels apports et quelles limites ? Avoir la vision la plus large possible de ce qui peut se faire, c'est se donner les chances de trouver le

modèle qui correspond le mieux à son association à un moment précis de son développement. En dehors des cadres collectifs, une chargée de mission assure un suivi personnalisé de chacun des projets. C'est fondamental pour évaluer au mieux les besoins des associations, qui évoluent rapidement, et leur apporter des solutions.

On voit se développer de nombreux tiers lieux. Quelle est la spécificité d'un tiers-lieu associatif comme l'Arsenal ?

L'Arsenal est un lieu de liberté et d'expérimentation qui tient plus de la coloco' que de l'incubateur classique. Les liens entre les associations sont devenus très forts, ce que vient sans doute renforcer la proximité générationnelle - nous accueillons des projets associatifs portés et gérés par des jeunes. La convivialité et l'émulation collective tirent l'ensemble de nos projets vers le haut. L'Arsenal n'est pas pour autant un lieu fermé. Nous accueillons régulièrement d'autres associations et acteurs de l'ESS, et nous y organisons des événements ouverts à tous. Enfin, nous assumons volontiers de définir ce tiers-lieu comme un espace militant, en ce qu'il favorise et encourage l'émergence de jeunes dirigeants associatifs susceptibles de renouveler les cadres de la société civile. ●



Quand des bénévoles apportent leur regard extérieur

« Se rendre utile », c'est ce qui conduit certains bénévoles à vouloir mettre leur savoir-faire à disposition d'une association le temps d'une mission. À l'heure où les associations ont à faire face à de nombreux changements, cet apport ponctuel de compétences pointues peut s'avérer très utile et permettre à certaines de passer un cap dans leur développement. Pour comprendre les ressorts de ce bénévolat de compétences et ses effets sur les structures accompagnées, Le Mouvement associatif a interrogé Elizabeth Pacaud, référente vie associative à France Bénévolat, et Patrick Bertrand, président et fondateur de Passerelles & Compétences.

En quoi le bénévolat de compétences est-il un outil d'accompagnement des associations dans les changements auxquels elles doivent faire face ?

Elizabeth Pacaud : Les associations doivent faire face à de nombreux changements : évolution de leurs modèles économiques, transition numérique, évolution du cadre légal et des moyens de communication. Cette adaptation aux changements est nécessaire pour exister. Encore faut-il que les associations aient conscience de la nécessité du changement ! Cette prise de conscience

une expertise spécifique externe à un moment donné. C'est un bénévolat attractif : il est simple et plus souple que le mécénat de compétences qui est défini dans un cadre strict (nombre d'heures ou de jours dédiés).

Patrick Bertrand : Les associations sont soumises à de fortes tensions : besoins sociaux croissants, désengagement des pouvoirs publics et diminution des ressources, contraintes normatives de plus en plus complexes. Dans ce contexte, les bénévoles peuvent apporter aux associations leur regard neuf et bienveillant et/ou leurs compétences. Ils aident ces dernières à relever certains défis et les accompagnent dans leurs évolutions.

« Un des risques est de penser que le modèle des entreprises serait la solution. »

Passerelles & Compétences démultiplie aujourd'hui des modalités de bénévolat de compétences, qui n'existaient pas il y a cinq ans. Par exemple, le bénévolat de mission lorsqu'une association identifie un besoin de compétences et est mise en relation avec une personne correspondant à ces compétences. Cette démarche demande une réflexion stratégique préalable.

n'est pas le plus difficile, c'est le passage à l'acte qui est problématique. Face aux résistances au changement, il faut mener un travail préalable pour rassurer avant de faire appel aux compétences internes ou externes pour les accompagner. Le bénévolat de compétences vient en complément des bénévoles réguliers pour apporter

Il y a aussi le bénévolat d'accompagnement lorsqu'un bénévole accompagne une association sur une longue période, avec un rendez-vous par mois permettant à l'association de poser des questions et de prendre du recul. P&CClic permet à une association d'avoir accès

à une compétence précise d'un bénévole à distance au cours d'échanges téléphoniques. Enfin, la bourse aux experts consiste en une journée thématique où les associations peuvent rencontrer, par créneau d'une heure, des experts présents qui débroussaillent leurs problématiques. L'association Probono et Passerelles & Compétences ont aussi développé le bénévolat « marathon » : pendant une période qui va d'une demi-journée à une journée, une équipe de quatre à cinq experts est mobilisée pour travailler sur une problématique identifiée par une association. Chacune de ces formes de bénévolat de compétences est clairement un outil d'accompagnement aux changements.

Quels types d'associations font le plus appel à ces dispositifs ? Pourquoi ?

EP : Pour France Bénévolat, ce sont principalement des petites associations de tous les secteurs qui font appel à des compétences spécifiques pour épauler leurs équipes en place. Les associations plus importantes recourent davantage à Passerelles & Compétences ou à l'association Pro Bono. Certaines associations préfèrent passer par les compétences des bénévoles en interne, « quelqu'un de la maison », car il est préférable de connaître le réseau et la culture de l'association pour mettre en place des dynamiques de changements.



PB : P&C intervient auprès de tout type d'associations de solidarité aussi bien locales, majoritairement de petite taille, qu'auprès de grandes associations. Les compétences les plus demandées concernent la communication/marketing/graphisme (1/3 des demandes), la stratégie/organisation générale (1/5), puis viennent les ressources humaines, la gestion de projet et l'informatique.

Rencontrent-elles des difficultés à mobiliser des bénévoles par leurs propres moyens ?

EP : Certaines associations ont le réflexe d'aller rechercher les compétences en externe, sans même faire le bilan des compétences internes des salariés et/ou des bénévoles.

PB : Les associations font appel à du bénévolat de compétences pour de bonnes autant que de moins bonnes raisons. Certaines n'ont pas envie de se poser des questions et cherchent tout de suite des compétences externes. Au contraire, il est important de prendre le temps d'examiner les compétences internes. Dans certains cas, l'association a seulement besoin de quelqu'un qui l'aide à bien comprendre son problème avec un regard extérieur et bienveillant.

Ce type de bénévolat est-il en développement ? Pour quelles raisons ?

EP : Il est difficile d'évaluer si le bénévolat de compétences se développe. Une chose est sûre, le développement de partenariats entre des associations et des entreprises est un facteur facilitant.

PB : Il y a une demande croissante pour ce type de bénévolat. Chez P&C, le nombre des demandes des associations a plus que doublé entre 2013 et 2015, passant de 400 à 900. On trouve aussi de plus en plus d'acteurs sur ce type de bénévolat. Pour finir, le nombre de bénévoles proposant leurs compétences est en constante augmentation.

Quel est le profil et la motivation des bénévoles qui s'engagent de cette manière ?

EP : Ces bénévoles veulent agir ponctuellement auprès d'associations, sans s'engager sur le long terme. Ils n'ont pas nécessairement le temps de chercher l'association dans laquelle il pourrait s'impliquer, raison pour laquelle ils font appel à des intermédiaires. Les deman-

deurs d'emploi et les jeunes sont nombreux à rechercher ce type de bénévolat pour exercer leurs compétences, passer de la théorie à la pratique et être valorisés.

PB : En très grande majorité, ces bénévoles viennent pour partager leurs compétences au service d'une cause et se rendre utiles. Ce sont à 80 % des actifs (50 % de salariés, 20 % à leur compte, 10 % au chômage) et 20 % sont des retraités. Certains sont dans une démarche d'engagement long terme, mais cherchent, à travers une mission, le lieu de leur engagement idéal

Quels sont les effets produits par le bénévolat de compétences ?

EP : Le bénévolat de compétences peut être très positif, encore faut-il que l'association soit préparée en amont à accueillir un bénévole ponctuel, à lui donner tous les éléments dont il a besoin et à l'accompagner. Il s'agit d'une démarche qui se prépare.

PB : Selon une de nos études, 88 % des missions sont utiles sur le moyen et long terme, et 85 % des missions ont eu un impact bénéfique auprès des bénéficiaires. Les effets portent principalement sur l'amélioration des outils et des processus de l'association, puis sur la visibilité du projet associatif et son évolution (notamment en termes de gouvernance).

Quels sont les risques de ce type de bénévolat et comment les éviter ?

EP : Dans certains cas, le bénévolat de compétences ne peut fonctionner : manque de préparation en amont, pas de continuité entre la mission de bénévole et le suivi du projet par la suite avec l'équipe et les bénévoles réguliers, rejet par certains salariés et bénévoles des propositions, outils mis en place trop complexes et non utilisés, etc. Il y a également le risque de calquer des modèles issus des entreprises.

PB : Un des risques est de penser que le modèle des entreprises serait la solution. Or la solution est dans la confrontation des modèles. Les associations ont beaucoup à apprendre aux entreprises sur leur « fécondité », mais l'inverse est aussi vrai sur l'apport en termes d'efficacité des entreprises. Le second risque est l'instrumentalisation du bénévolat. « J'ai une urgence à traiter et j'utilise le bénévole comme un prestataire. ». Le rôle de P&C est justement d'accompagner le bénévole dans son engagement dans l'association et d'éviter la manipulation. ●

Un label pour optimiser ses pratiques

Pour améliorer l'impact des associations bénéficiant de dons, l'association Ideas a mis en place une démarche d'accompagnement originale, fondée sur l'appui personnalisé d'une équipe de bénévoles et donnant lieu à une labellisation. Sa présidente, Isabelle Gougenheim, nous en explique le principe.

Quels sont les besoins d'appui que vous avez repérés au sein du monde associatif ?

Au début des années 2000, les fondateurs d'Ideas ont identifié un besoin aigu de renforcement des capacités des associations et des fondations. Ces organisations sont de plus en plus sollicitées et actives pour répondre aux besoins nés des crises successives, tout en étant confrontées à une recherche de financements plus ardue. Aussi, Ideas s'est-elle attachée à construire, avec les associations, mais également avec les philanthropes et les experts du contrôle et de l'audit, une réponse à ce besoin, sous la forme d'un référentiel élaboré de façon collaborative et d'une démarche d'accompagnement bénévole. Pour faire face aux changements à l'œuvre dans le secteur associatif, les associations ont besoin d'appui dans tous les aspects de leur organisation : gouvernance, gestion financière, mais aussi pilotage et évaluation de leurs actions. Ce sont les trois thèmes du Guide Ideas des bonnes pratiques, mis en ligne et librement accessible dès 2008 sur notre site. Ces thèmes permettent d'aborder les besoins d'appui constatés sur le terrain tels que le renouvellement et la revitalisation des organes dirigeants, l'élaboration et la (ré-)écriture d'un plan stratégique, la prise en compte des risques auxquels une association est confrontée, l'adaptation de la stratégie et des règles de fonctionnement, l'introduction d'une culture de l'évaluation de l'impact de l'action...

Quelles sont les modalités d'accompagnement adoptées par Ideas pour y répondre ?

La méthode exprimée dans le Guide des bonnes pra-

« L'accompagnement permet de renforcer la crédibilité de l'organisme accompagné. »

tiques permet aux associations et fondations qui le souhaitent d'interroger leur mode de fonctionnement de façon très complète. Ideas propose une approche globale et un modèle structurant original, fondé sur un accompagnement bénévole et durable. Il n'y a pas de seuil budgétaire exigé pour entamer ce processus, dès lors que l'objet social relève du domaine de la solidarité.

La première étape consiste en un travail d'analyse documentaire et d'entretiens avec les dirigeants et les membres de l'association. Elle permet de poser un diagnostic et de souligner les points forts de l'organisation mais également d'identifier les points d'amélioration au regard des 120 indicateurs du Guide Ideas. De ce diagnostic découle une démarche d'optimisation, formalisée par une convention, qui recense les chantiers à mener, leur calendrier et le rôle des conseillers bénévoles pour chacun d'eux.

L'accompagnement (diagnostic et optimisation) est conduit sur cette base par une équipe composée de deux bénévoles, parmi la centaine aujourd'hui actifs auprès d'Ideas. Une attention toute particulière est portée au recrutement de nos conseillers bénévoles, à leur for-



sus non écrits ; association confrontée à une étape de son développement, à un changement d'échelle ou une implantation régionale ou internationale ; recherche de nouveaux partenaires et nécessité d'une transparence accrue... les motivations sont multiples, et la souplesse de la démarche suivie par Ideas permet de proposer des réponses adaptées.

En quoi cette démarche est-elle adaptée à l'esprit associatif ?

Ideas porte une attention particulière à la gestion désintéressée, du point de vue éthique, réglementaire et fiscal. Une gouvernance exigeante doit reposer sur un projet clair et transparent (vision, valeurs, missions) et garantir la cohérence entre la réalité des activités de terrain et les besoins des bénéficiaires.

mation à l'outil et à la méthodologie d'Ideas, et ils sont régulièrement réunis lors d'ateliers thématiques variés. La diversité des profils et des parcours nous permet de composer des équipes aux profils complémentaires, adaptés à chaque accompagnement, dont la durée varie de 8 à 18 mois environ.

Quelle est la plus-value de cette méthodologie d'accompagnement pour les associations ?

Ce dispositif, approfondi et très progressif, permet aux associations et fondations de bien s'approprier des outils et d'acquérir des compétences nouvelles. Cette approche de la gouvernance, selon une méthode structurée et claire, constitue une étape fondamentale pour renforcer la crédibilité de l'organisme accompagné, pour assurer sa pérennité et garantir la confiance de l'ensemble de ses partenaires.

La démarche Ideas s'articule sur une stratégie d'optimisation des pratiques, élaborée dans un dialogue approfondi. Il ne s'agit pas d'un contrôle supplémentaire et unilatéral ! Par ailleurs, cette démarche peut concerner des organismes très divers, dans leurs champs d'intervention comme dans leur volume d'activités ou leur durée d'existence : association ancienne et active, qui cherche à anticiper un changement de gouvernance (départ du fondateur par exemple), à formaliser des proces-

L'élaboration d'un document stratégique, qui structure les missions et activités, permet de bien positionner l'association dans son environnement et de développer sa capacité d'anticipation. Cette posture stratégique est un vrai atout pour les associations ; elle est très appréciée dans la recherche de financements, publics ou privés. À l'issue de cette phase d'accompagnement, et après l'intervention d'un contrôle indépendant externe, l'association peut se présenter devant un « comité label » autonome, qui pourra lui attribuer le label Ideas attestant du respect des bonnes pratiques, sur la base des 120 indicateurs du guide.

Comment garatissez-vous la qualité des accompagnements réalisés ?

Ideas se doit de proposer aux associations qui s'engagent dans ce processus un accompagnement homogène et de très bon niveau. Nous apportons un soin tout particulier au choix des conseillers bénévoles et veillons à maintenir des liens étroits et permanents avec eux. Ils peuvent ainsi, à chaque étape, s'appuyer sur les compétences de notre petite équipe permanente. Ideas doit également garantir une indépendance de la décision du comité label, qui décide sous l'autorité de son président, de l'attribution initiale et du renouvellement du label, après 4 ans. Ces points sont prévus dans les statuts et le règlement intérieur. ●

Le DLA, un coup de pouce pour les associations

Depuis 2002, le dispositif local d'accompagnement joue un rôle d'appui aux associations employeuses en participant annuellement à la consolidation et à la structuration de près de 7 000 d'entre elles. Simon Cottin-Marx (LATTS, université Paris-Est), qui réalise une thèse sur l'impact du dispositif, a accepté de nous en livrer les premiers enseignements.

Vous avez commencé une thèse il y a deux ans sur le dispositif local d'accompagnement (DLA), pourriez-vous partager avec nous vos principaux résultats ?

Le DLA propose aux associations employeuses (et plus largement aux structures de l'ESS) de bénéficier gratuitement d'un accompagnement pour consolider leur modèle économique et pérenniser leurs emplois. Concrètement, le chargé-e de mission DLA réalise le diagnostic d'une association volontaire puis, quand c'est pertinent, commande une prestation afin d'aider la structure à se consolider. Cette seconde partie de l'accompagnement est confiée à un consultant ; il peut intervenir sur de nombreux aspects, comme la gestion, le projet associatif, le modèle économique, la communication, etc.

Une partie de mon travail de recherche a été consacrée à l'analyse de l'impact du DLA. Pour cela, j'ai notamment étudié une quarantaine de structures. Bien que chaque association soit spécifique et que l'on observe des différences selon les secteurs, globalement le DLA ça marche : les objectifs officiels sont atteints. Le dispositif participe à consolider l'emploi et le modèle économique des structures, en améliorant la gestion des associations et en donnant à ses membres, bénévoles et/ou salariés, des outils permettant d'avoir une meilleure visibilité sur leurs activités. Il les aide aussi à mieux connaître leur territoire, les opportunités à saisir, etc.

Le DLA est un coup de pouce pour les associations ?

Dans la période de vache maigre que nous connaissons, le DLA accompagne les associations pour qu'elles s'accommodent du retrait, ou en tout cas de l'incertitude, des financements publics. Il facilite aussi leur adaptation au modèle plus concurrentiel qui s'impose à elles. Bien sûr, le dispositif ne fait pas de miracle, mais c'est un vrai plus pour les associations. J'ai aussi pu observer que le DLA pousse les associations, sans les contraindre, à respecter le droit du travail (conventions collectives, GRH) mais également la loi 1901 en les amenant notamment à avoir des administrateurs actifs et motivés. Le DLA réveille les dynamiques collectives au sein des structures, remobilise les membres au service du projet associatif et de la sauvegarde des emplois.



Pourriez-vous nous donner un exemple ?

J'ai rencontré une structure de l'insertion par l'activité économique d'une vingtaine de salariés. Elle avait des difficultés économiques et risquait le dépôt de bilan. L'intervention du consultant DLA a permis de rendre visibles les problèmes structurels du modèle économique de l'association. En mettant en place une comptabilité analytique, et surtout en formant la direction à s'en servir, les postes de dépenses déficitaires ont pu être identifiés. L'organisation du travail a aussi été re-

vue : plus rigoureuse, l'association a cessé de perdre de l'argent. L'accompagnement a aussi permis d'envisager un nouveau plan de développement. L'entrée des outils de gestion dans la structure a été bénéfique pour tout le monde : l'information sur l'activité de la structure a été mieux partagée avec les salariés et les bénévoles, et tous se sont remobilisés pour sortir la structure de l'ornière. Voilà un accompagnement raconté très brièvement.

Ce qui était intéressant dans ce cas, comme dans d'autres, c'est que l'accompagnement a fonctionné parce qu'il a été réalisé volontairement par la structure. Quand ce n'est pas le cas, tout le monde perd son temps. Un autre élément que je trouve particulièrement intéressant dans les associations que j'ai étudiées, c'est que la question de la sauvegarde de l'emploi est centrale, au moins autant que le projet associatif de la structure.

Est-ce le DLA qui est responsable de cet effet ?

Oui et non. Le DLA amène les associations à prendre en compte la question de l'emploi, à en faire une finalité au même titre que le projet collectif, mais ce phénomène dépasse le dispositif.

Depuis les années 1980, les associations sont marquées par une dynamique de salarisation : elles sont porteuses d'un nombre croissant d'emplois. Cette situation est en partie le résultat d'un fort volontarisme des politiques publiques : les pouvoirs publics ont fait des associations un outil dans leur lutte contre le chômage, elles sont devenues un réceptacle de publics à insérer. La multiplication des « contrats aidés » a participé à faire entrer certaines associations « en économie », les a transformées en ce que Matthieu Hély appelle des « entreprises associatives ». Dans ces structures, la dimension économique et la dimension emploi sont au moins aussi importantes que la dimension politique.

«Les pouvoirs publics aident aujourd'hui davantage les associations pour leur contenu en emplois que pour leur projet associatif.»

Pour conclure, je dirais que les pouvoirs publics aident aujourd'hui davantage les associations pour leur contenu en emplois que pour leur projet associatif. Cela n'est pas neutre pour les associations : l'emploi est dorénavant autant un moyen pour atteindre leurs objectifs qu'une fin en soi. Autrement dit, il semble que la préservation des emplois et la création de nouveaux postes fassent aujourd'hui pleinement partie du projet social des associations employeuses. Et quand, comme aujourd'hui, la crise économique touche les associations, celles-ci se retrouvent sous tension, doivent parfois aligner leur projet associatif et économique sur les attentes du marché – qu'il soit public ou privé – pour sauver ces emplois. Avec le risque de perdre leurs spécificités associatives, de se transformer en simple prestataire et/ou en « entreprises associatives » au fonctionnement calqué sur le modèle des entreprises privées. ●

|||||

Pour aller plus loin : Sylvère Angot, Simon Cottin-Marx, « Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi. », Mouvements 1/2015 (n° 81), p. 60-69.

Accompagner les réseaux dans la réorganisation territoriale : l'exemple du DLA régional de Normandie

La recomposition territoriale en cours et la mise en place de treize nouvelles grandes régions bouscule l'organisation des réseaux associatifs. Les chargés de mission régionaux du dispositif local d'accompagnement (DLA) font face à de nombreuses demandes des têtes de réseaux qui souhaitent être accompagnées dans leur réorganisation. En Normandie, une réponse originale a été construite conjointement par les deux DLA régionaux, en partenariat avec le Mouvement associatif. Retour sur la démarche avec Genièvre François, chargée de mission DLAR à la CRESS Basse-Normandie, et Cécile Dauvel, chargée de mission DLAR à Haute-Normandie Active.

Comment avez-vous eu l'idée de proposer cet accompagnement aux réseaux normands ?

Nous avons beaucoup de demandes d'accompagnement, mais ne disposons pas des fonds nécessaires pour accompagner tout le monde. Nous ne souhaitons pas avoir à établir des critères pour prioriser les demandes. Nous nous sommes rapprochés du Mouvement associatif, également pilote du DLA en Normandie, et de quelques réseaux pour réfléchir à une réponse : deux journées d'accompagnement collectif ont été proposées aux réseaux. Entre début 2015 et la mise en œuvre en novembre, nous avons consacré beaucoup de temps au montage de ces deux journées. Ce travail, avant tout partenarial, s'est fait avec le Mouvement associatif, ses adhérents, les pilotes du dispositif et les réseaux de l'insertion par l'activité économique.

Quels seront, de votre point de vue, les changements entraînés par cette réforme et comment le DLA peut-il accompagner ces changements ?

C'est un changement de fond et il est difficile aujourd'hui pour nous qui sommes sur le terrain d'en

«Nous avons besoin de têtes de réseaux organisées et fortes.»

mesurer vraiment tous les impacts. C'est la raison pour laquelle, nous avons construit ces deux jours en consacrant une demi-journée à la mise en contexte avec des apports du Mouvement associatif national et d'un expert des politiques publiques territoriales, suivie de trois demi-journées d'accompagnement au sens classique du DLA. Nous avons assez vite perçu que cette réforme aurait des répercussions très importantes, à plusieurs niveaux et sur différents échelons : impacts sur les financements, sur la gouvernance des réseaux et de leurs membres, mais aussi sur leur relation avec leurs partenaires et leurs usagers... Nous sentions qu'il y aurait des remontées des associations locales, impactées par les fusions des intercommunalités et les transferts de compétences, et nous pensions utile d'aider les réseaux à anticiper leurs propres problématiques et les demandes de leurs adhérents. Nous voulions apporter des éléments d'éclairage et un regard structuré sur la réforme pour aider à prendre du recul, mais aussi des



solutions opérationnelles pour enclencher les changements. De ce fait, les deux journées se sont construites comme un accompagnement collectif DLA : les homologues des deux régions ont été invités à y participer ensemble. Pour les réseaux, cela a été une bonne opportunité pour faire connaissance et pour travailler à leur processus de rapprochement. Pour nous, DLAR de deux régions, cela nous a permis de commencer à travailler ensemble !

Mais ça ne s'est pas fait tout seul : nous avons eu à convaincre nos pilotes de la légitimité du DLA régional à se positionner sur un sujet comme celui-ci. Le rôle du DLAR n'est pas d'accompagner au coup par coup mais d'apporter des réponses structurantes pour le territoire, d'aider à construire des stratégies collectives, le plus souvent sur une entrée sectorielle. Les têtes de réseau sont nos interlocuteurs pour construire des approches sectorielles pertinentes, nous avons besoin qu'elles soient organisées et fortes.

Quel bilan tirez-vous de cette première journée d'accompagnement ?

La matinée a été centrée autour d'interventions d'experts : nous avons mobilisé la chaire « Territoires et mutations de l'action publique » de l'université de sciences politiques de Rennes pour une lecture globale de la réforme, le Mouvement associatif pour son analyse sur

les impacts en matière de vie associative, France Active pour ses travaux sur les coopérations et les fusions. L'animatrice des échanges avait pour consigne de susciter le débat et la participation. Nous voulions que les associations ne se sentent plus « écrasées » par cette réforme, mais se demandent comment agir ensemble, sur leur territoire et dans leur structure ; qu'elles retrouvent du souffle. De ce point de vue, la table ronde a été une réussite, les débats ont été riches et les retours des associations très positifs.

Sur le deuxième temps, plus technique, animé par un prestataire habitué des interventions DLA, nous sommes plus partagés. Nous avons un groupe de taille importante (près d'une trentaine de structures) très hétérogène (taille des structures, profil des participants, secteurs, état d'avancement dans le processus de rapprochement avec l'homologue, etc.) ce qui n'a pas facilité l'animation ni l'appropriation des outils, même s'il est trop tôt pour faire un bilan. De plus, les associations semblaient parfois en attente de solutions clé en main qu'il n'est pas possible d'apporter d'où peut-être une relative déception de la part de certains participants. Aujourd'hui nous réfléchissons, si les crédits le permettent, à compléter en 2016 ces deux jours par des journées thématiques, toujours en partenariat avec le Mouvement associatif et ses membres, les réseaux de l'insertion par l'activité économique, nos pilotes et en collaboration avec les DLA départementaux. ●

La réflexion stratégique comme outil d'aide à la décision

L'ADASI est une association à but non lucratif, cofondée fin 2014 par Le Mouvement associatif, L'Avise, Le RAMEAU et Consult'in France. Son objet social est de favoriser la consolidation et le développement des projets d'intérêt général par la mise à disposition et le transfert de compétences en matière de réflexion stratégique. Dans le cadre de ses missions, l'ADASI publiera, en juin 2016, un guide pratique de réflexion stratégique à destination des dirigeants associatifs. Caroline Germain, sa déléguée générale, nous explique ce qu'est l'accompagnement à la réflexion stratégique.



C'est un exercice complexe que de tenter une définition claire et partagée de « l'accompagnement à la réflexion stratégique ». Et pour cause, comme tous les vocables à la mode, le terme de « stratégie » est victime de son succès. Accommodé à toutes les sauces et selon les goûts de chacun, il est souvent confondu avec des notions cousines telles que l'organisation ou le management, quand il n'est pas purement et simplement galvaudé et au final largement incompris. Comment, dans ce cas, trier le bon grain de l'ivraie et rendre à la stratégie ses lettres de noblesse ? Pour tenter de relever le défi, commençons avec pragmatisme par le commencement. Que nous dit Wikipédia ? La stratégie est un « ensemble d'actions coordonnées menées en vue d'atteindre un but précis ». Définition des plus larges qui mérite d'être précisée. C'est donc bien volontiers que les spécialistes et les professionnels lui adjoignent un complément d'objet destiné à l'éclairer. On parlera ainsi de stratégie marketing, de stratégie commerciale ou bien encore de stratégie de partenariat. Autant de notions intéressantes, mais dans lesquelles les dirigeants associatifs se retrouvent peu, ou pas assez. Car une fois la stratégie morcelée et découpée en spécialités, que reste-t-il de la vision d'ensemble ? De cette vision qui permet de tout prendre en compte pour mieux décider ?

« Tout prendre en compte pour mieux décider ». Voilà qui pourrait constituer un début de piste pour définir la stratégie ou tout au moins lui rendre son S majuscule. Appelons une métaphore maritime à la rescousse. On pourrait dire de la stratégie qu'elle est à la fois le cap

qu'on fixe, les moyens dont on se dote (tels que le type de navire, l'équipage, etc.) et le rythme de la traversée ; autant d'éléments de choix plus ou moins complexes en fonction des risques de la route maritime, des marges de manœuvre à disposition et de ce « pour quoi » initial. L'accompagnement à la stratégie, c'est donc d'abord un regard externe permettant aux décideurs de prendre la hauteur de vue nécessaire pour :

- s'assurer de la cohérence globale des choix pour lesquels ils ont opté. Prenons le cas de l'expédition maritime scientifique au pôle Nord : brise-glace ou corvette seront sans doute plus adaptés que catamaran ou paquebot ;
- ordonnancer les questions, entre premières et secondes (mais non secondaires !). Reprenons notre expédition arctique : la question de sa temporalité est clé pour définir les moyens - été ou hiver ?
- éclairer les chemins envisageables et dessiner des scénarii. Si nous suivons notre métaphore : expédition de longue durée avec brise-glace ou expédition rapide d'été en corvette...

L'accompagnement à la réflexion stratégique est donc une aide à la décision d'autant plus utile que les prévisions sont au gros temps et que les routes maritimes sont peu balisées. En amenant le regard du commandant de bord sur les questions essentielles, et en déportant son regard sur l'ensemble des possibles, l'accompagnement stratégique a pour enjeu clé de redonner du pouvoir d'agir aux dirigeants, jamais de ne décider à leur place ! ●

« Le conseil commence là où la théorie s'arrête... »

Eurogroup Consulting est un cabinet de conseil en stratégie, organisation et management. Pionnier dans la mise en place du mécénat de compétences, il y a 15 ans, avec « Eurogroup autrement », il compte près de 300 consultants en France et s'insère dans un dispositif international permettant de mobiliser près de 1 200 consultants dans 30 pays. Gilles Bonnenfant, son président, et Étienne Fiessinger, associé, nous donnent leur point de vue de praticiens sur la conduite du changement.

Quelles sont les caractéristiques d'Eurogroup Consulting ?

GB / EF : Eurogroup Consulting est un jeune adulte de 33 ans, dont les caractéristiques sont incarnées dans notre manifeste – et oui, un manifeste... qui débute par un mot clé : « mobiliser ».



GILLES BONNENFANT

Mobiliser notre capacité d'écoute ; entendre ce que chaque dirigeant nous demande ; décrypter son véritable besoin. Et donc accepter l'infinie diversité des attentes et des problématiques. Nous ne sommes pas là pour faire la stratégie des dirigeants à leur place, mais pour la questionner ! Un autre mot clé est « faire avec ».

Lorsque nous accompagnons un plan stratégique ou un projet d'organisation, notre logique de réflexion-construction est bottom up, et notre critère d'appréciation repose d'abord sur la capacité des hommes et des femmes à le mettre en œuvre. C'est plus long, plus complexe mais aussi plus pérenne. Enfin, notre indépendance est également une caractéristique forte : le capital est détenu par les associés et ouvert aux salariés. Personne ne nous demande nos chiffres tous les mois, nous nous les imposons, et surtout, nous sommes libres :



ÉTIENNE FIESSINGER

libres de nos choix, libres de dire oui ou non, libres de nos recommandations.

Lorsqu'on est un cabinet en stratégie, organisation et management, que veut dire « conduire le changement » ?

Conduire le changement, c'est avant tout embarquer les gens ! Ce n'est pas un hasard si nous avons choisi « l'art

« Nous ne sommes pas là pour faire la stratégie des dirigeants à leur place, mais pour la questionner. »

de la mobilisation » pour signature. Nous réalisons un métier d'artisans dans un monde industriel. Et nous travaillons d'ailleurs à valoriser cet art par la mise en place d'une formation certifiante. De manière plus pragmatique, conduire le changement, c'est accompagner la transformation sur deux plans : le plan opérationnel (la manière de faire), et le plan humain (la manière dont les choses se passent, se vivent, se conçoivent). Si on ne travaille que sur un plan, on est vite dans la recette et les défis ont peu de chance d'être relevés. Quatre grandes étapes caractérisent cette façon faire : entendre (pas seulement écouter !), pour s'approprier et faire sien ce que



Quel est le positionnement d'Eurogroup Consulting vis-à-vis du monde associatif ?

Le monde associatif a beaucoup muté ces 20 dernières années. Nous observons ces mutations via Eurogroup Autrement. Depuis 15 ans, nous réalisons du mécénat de compétences par le biais d'un appel à projets qui nous permet de sélectionner des projets d'intérêt général, et de les accompagner pour une période de 6 mois. Pour cela, nous mettons à disposition une équipe complète de conseil de 2 à 3 personnes. Ce monde nous apparaît comme clairement à part (gouvernance, missions, modèle économique, etc.). Au-delà du mécénat, nous mettons aussi nos compétences à disposition des organisations qui en ont les moyens, dans un business model tout à fait classique. Ce positionnement est précieux pour nous. Nous voyons à quel point c'est attractif pour nos équipes de travailler dans ce secteur. Cela permet aussi à nos consultants d'avoir les pieds sur terre, de mettre à mal toute arrogance, cela nous rend plus humbles, et l'humilité dans le conseil est un secret de longévité.

l'autre dit ; concevoir, et surtout concevoir ensemble, car il ne s'agit pas d'appliquer des méthodes « toutes faites » ; agir, parce que le consultant n'est pas là juste pour dire ce qu'il faut faire, mais aussi pour être dans l'action aux côtés de ceux qui font ; et enfin évaluer, pour être capable de regarder honnêtement ce qu'on fait, reconnaître éventuellement que l'on se trompe ou que l'on s'est trompé, se féliciter pour ce qui marche et pouvoir partir librement c'est-à-dire « rendre les clés, toutes les clés... » au client.

« La conduite du changement, c'est réussir une alchimie complexe entre donner du rythme et prendre du temps. »

De votre regard de praticien, quels sont les facteurs de réussite d'une conduite du changement ?

Réussir la conduite du changement, c'est réussir une alchimie complexe entre donner du rythme et prendre du temps. De notre fenêtre, les dirigeants sont de plus en plus sensibles aux subtilités du tempo, à la nécessité de ne laisser personne sur le bord de la route. Dans le même temps, nous constatons que la résistance au changement est de plus en plus forte dans un contexte de plus en plus anxiogène. Réussir le changement c'est prendre conscience que la conduite du changement est un continuum. Le changement ne peut pas être seulement lié à un projet (élaboration d'un plan stratégique, fusion, mise en place d'outils informatiques, etc.). C'est un processus d'évolution continue qui doit être favorisé par des dispositifs managériaux et humains adaptés. La conduite du changement ne doit pas être uniquement l'affaire d'une gouvernance ou d'un cabinet externe mais un processus de la vie de toute organisation.

La capacité d'innovation sociale est l'une des spécificités du milieu associatif. Quelle place un cabinet comme le vôtre peut avoir dans l'émergence de l'innovation ?

Eurogroup Consulting a vocation à embrasser tous les secteurs d'activités, publics et privés, mais aussi toutes les fonctions (marketing, ressources humaines...). Cette transversalité nous donne une capacité à faire des passerelles intéressantes entre différents mondes et à faire résonner des problématiques de manière inédite. La capacité à créer des liens, l'effet catalyseur et la capacité d'entraînement du cabinet : voilà trois fondamentaux dans l'accompagnement à l'innovation. Enfin, rappelons-nous que le conseil, c'est d'abord une rencontre, et non d'abord une méthode ! Certes, nous ne sommes pas des « surfeurs » qui abordons les problématiques en « freestyle » mais nous ne sommes pas non plus des méthodistes. Notre crédo : le conseil commence là où la théorie s'arrête... ●



Des outils de mise en mouvement

Si l'édiction d'une nouvelle règle, la mise en place de nouveaux modes opératoires, la mise en œuvre d'un nouvel outil ne suffisent pas à maîtriser les changements, certaines postures en facilitent tout de même la conduite. Parmi celles-ci, les démarches d'observation, le transfert de pratiques ou de connaissances, ou encore les études d'impact qualitatives peuvent orienter de façon plus pertinente les changements opérés par les associations.

L'observation locale, un préalable indispensable

Tous les jours, des associations se créent pendant que d'autres disparaissent avec de multiples conséquences et de nombreuses nuances sur les territoires. Faire émerger une connaissance partagée des réalités associatives locales est pourtant indispensable pour prendre la mesure des évolutions, pour en comprendre le sens et en tirer les enseignements. Les observatoires locaux de la vie associative (OLVA) mis en place par le Réseau national des maisons d'associations (RNMA) répondent en partie à ces enjeux.

Les Maisons des associations, de par leur vocation, sont au cœur de la vie associative locale. Du fait de leurs missions, c'est tout naturellement qu'un nombre toujours croissant de Maisons des associations ressent le besoin de mieux connaître l'environnement associatif local. Tout d'abord, pour prendre la mesure du changement et de son impact sur les territoires, mais également pour se donner de bons outils pour agir. Une observation régulière et précise est nécessaire au niveau local pour anticiper les transformations. C'est bien en ayant repéré ces évolutions, les nouveaux besoins, mais aussi les nouvelles difficultés auxquelles sont confrontées les associations que les Maisons des associations et leurs partenaires peuvent assurer leur mission avec plus d'efficacité.

Les données quantitatives sur les associations sont certes indispensables. Mais elles ne suffisent pas à rendre compte de ce qui bouge. Un suivi régulier de la vie associative nécessite d'analyser non seulement l'existant mais aussi les dynamiques d'évolution : les nouvelles formes d'organisation, les nouveaux profils de militants, ainsi que les évolutions affectant les ressources humaines (bénévolat et salariat) et financières. Sans oublier non plus la relation avec le monde associatif non institué (collectifs, groupes de personnes) qui constitue le terreau d'une capacité d'intervention collective. La collecte de ces connaissances poursuit plusieurs buts : fournir aux acteurs locaux les outils et les moyens de réaction nécessaires aux changements à

venir, permettre, par la connaissance de l'évolution du tissu associatif, une meilleure prise en compte de l'impact de son action, anticiper les besoins des associations et participer à la mise en œuvre de politiques locales adaptées; Enfin, par effet domino, la démarche permet de nourrir le projet associatif des structures d'aide à la vie associative. L'observation de la vie associative locale ne peut être la propriété d'un réseau ou d'une collectivité. Tous ceux qui s'intéressent à l'évolution du monde associatif sont concernés : les acteurs publics, les réseaux associatifs, les universités... sans oublier, en premier lieu, les acteurs associatifs eux-mêmes. C'est pourquoi la démarche des OLVA est ouverte et participative.

Force et de constater que les données recueillies peuvent être un excellent matériau de réflexion, que ce soit pour redéfinir une politique d'aide aux associations ou pour orienter de façon plus pertinente l'action de conseil et d'accompagnement des porteurs de projets. L'observation peut aussi alimenter la réflexion sur le sens de l'engagement associatif, l'évolution des pratiques de gouvernance, et permet d'étudier l'émergence de regroupements informels, comme en témoignent les monographies issues de certains OLVA. ●



Pour en savoir plus :
www.maisonsdesassociations.fr

La recherche scientifique pour stimuler les innovations

Créé en 2007 à l'initiative des acteurs de l'ESS en région Picardie, l'Institut Jean-Baptiste Godin est le premier centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale de France. Ses activités sont structurées autour de deux grands axes : la recherche et développement et les différentes formes de transfert. Emmanuelle Besançon, docteure en économie et chargée de mission à l'Institut Godin depuis 2009, nous explique en quoi les outils de la recherche peuvent être transférés aux acteurs pour faire naître des changements.

Comment êtes-vous passés d'une posture de chercheur à une posture d'accompagnateur ?

L'Institut Godin est un centre de transfert dont l'une des modalités d'intervention relève de l'accompagnement. Le transfert consiste à se nourrir de la recherche pour créer des outils opérationnels pour les structures de terrain. L'objectif est que les structures s'approprient suffisamment les travaux et les outils pour en avoir une utilisation autonome. Mais on sait très bien que cela demande un accompagnement et un suivi dans le temps. Il est aussi intéressant pour nous de voir comment évoluent les structures qui s'inscrivent dans une démarche de transfert. Nous ne sommes ni un centre de recherche ni une structure d'accompagnement à proprement parler : nous puisons dans ces deux activités. La spécificité du transfert, par rapport à d'autres formes d'accompagnement, est qu'il s'appuie sur une matière scientifique.

Quels sont les outils que vous développez et en quoi peuvent-ils participer à « changer » les structures ?

Nous avons commencé par travailler sur les pratiques solidaires. Les acteurs de l'ESS revendiquent des valeurs, nous voulions appréhender comment, de manière concrète, ces valeurs se traduisent par des pratiques. Nous avons donc construit un tableau de bord pour permettre aux structures de repérer et d'identifier ces pratiques, en matière de gouvernance, de relation au territoire, de modèle économique... Cette analyse passe

par un questionnement qui peut effectivement amener la structure à faire évoluer certains aspects de son fonctionnement. Si les structures peuvent changer, il nous paraît important de mettre aussi en avant le fait qu'elles sont elles-mêmes porteuses de changements pour la société. Or, cela semble insuffisamment pris en compte

« Le changement à opérer n'est pas seulement du côté des acteurs mais aussi des institutions. »

et mal reconnu. Pour le dire simplement, le changement à opérer n'est pas seulement du côté des acteurs mais aussi des institutions. Nous avons développé des travaux sur l'innovation sociale, avec l'idée de proposer une vision élargie de cette notion qui ne s'arrête pas à la question de la nouveauté, mais qui permette de valoriser d'autres apports. Nous avons également cherché à agir sur le cadre ; comment, du côté des institutionnels, mettre en place des conditions qui rendent l'innovation sociale possible et/ou la favorisent.

Les structures avec lesquelles nous travaillons sont porteuses d'initiatives. Nous avons développé des outils permettant de mieux qualifier en quoi ces initiatives sont porteuses de changement pour les usagers, le ter-



ritoire, les institutions... Ces outils sont destinés aux acteurs pour les aider à valoriser leurs actions, mais ils peuvent aussi accompagner la réflexion des décideurs, en vue de faire évoluer les politiques publiques.

Comment travaillez-vous concrètement avec les structures que vous accompagnez ?

Nous aidons les porteurs de projet à mettre en avant les éléments porteurs d'innovation sociale dans leurs pratiques et dans le projet. Quand il est au stade d'idée, il s'agit d'identifier un potentiel en termes d'innovation sociale, de le valoriser auprès des décideurs et de réfléchir à la façon dont on préserve ce potentiel à tous les stades de la mise en œuvre. Nous les outillons en ce sens. Cela les amène aussi à se poser des questions qu'ils ne s'étaient pas posées, à considérer des éléments qu'ils n'avaient pas forcément pris en compte ou formalisés. Le travail que nous faisons ensemble leur permet de structurer la façon dont ils présentent leur projet, de s'approprier un vocabulaire scientifique ou institutionnel, de mettre des mots sur leurs pratiques. Cette approche permet aussi de requestionner des projets plus anciens. Nous avons par exemple travaillé avec un centre social, ce qui nous a amené à questionner le contexte d'émergence du projet des centres sociaux, contexte qui a fortement évo-

lué ! Quand ils sont apparus, les centres sociaux étaient porteurs d'un changement bénéfique pour les usagers et pour les institutions. Comment peuvent-ils continuer à être porteur de changements dans le contexte actuel ? Quels sont les leviers ? Ce travail les a conduits à requestionner la place des bénéficiaires et à faire évoluer concrètement leurs pratiques pour répondre à cet enjeu. L'organisation, les modes d'intervention ont été repensés. Nous intervenons aussi pour permettre un partage de ces notions entre les salariés et les bénévoles.

Enfin, se pose la question de la diffusion de l'innovation sociale : comment un projet innovant, qui répond à des besoins ou des aspirations, peut-il être essaimé dans d'autres territoires ? Il est très important de ne pas contraindre les structures à un changement qui ne serait pas ce à quoi elles aspirent. On ne peut pas imposer un changement par le haut, il faut réfléchir à des méthodes de diffusion qui soient cohérentes avec les pratiques des acteurs et avec le territoire. ●

Une approche alternative de l'analyse d'impact

On ne peut s'engager dans un processus de changement sans avoir de cap. Pour aider les acteurs à s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives, l'association F3E a développé un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions avec pour but final d'accompagner les processus de changement. Bruno de Reviers, chargé de mission « production et échanges de connaissances » au sein de F3E, en détaille les grandes lignes.

Vous avez engagé il y a quelques années une réflexion sur l'accompagnement des processus de changements complexes. Pourriez-vous nous en dire plus ?

Dans la démarche que nous avons engagée, il ne faut pas comprendre l'accompagnement du changement uniquement comme l'évolution des associations au niveau interne. L'objectif est de s'intéresser d'abord aux évolutions du contexte dans lequel s'insèrent les associations, puis de voir dans quelle mesure celles-ci contribuent à ces évolutions, aux côtés des autres parties prenantes sur les territoires. On décale le regard en essayant de regarder l'écosystème dans lequel se situent les associations, celles-ci n'étant qu'une pièce du puzzle. Entre 2011 et 2013, dans le cadre de ses activités de recherche-action, le F3E a initié plusieurs réflexions collectives avec ses membres, puis constitué des groupes de travail autour de sujets divers : le renforcement des capacités, l'analyse de l'impact, les dynamiques pluri-acteurs, mais tous présentaient une même caractéristique : celle de s'intéresser avant tout à des dynamiques très qualitatives. Depuis des années déjà, l'essentiel de leur travail consiste à accompagner de tels processus de changement, à savoir des dynamiques d'acteurs sans lesquelles aucun développement n'est possible. Les réflexions de ces groupes de travail ont alors convergé vers une attente commune : comment mieux planifier, suivre et évaluer des interventions visant à accompagner ce type de processus ? En partant du constat que les outils méthodologiques classiques, en particulier les études d'impact, ne permettent que très partiellement de répondre à cet enjeu, l'un des groupes de travail s'est penché sur des approches alternatives déjà développées dans le monde anglo-saxon.

Nous les avons analysées, confrontées à la pratique de nos membres, ce qui nous a permis d'aboutir à la production d'un guide « Agir pour le changement » (F3E-COTA, 2014).

Avez-vous un exemple concret de démarche engagée sur ce sujet ?

Oui, à partir de la production de ce guide et des attentes exprimées par les membres des différents groupes de travail, l'idée est née de tester la démarche. C'est dans ce contexte que le programme PRISME a été mis en place en 2014. 13 ONG et une collectivité ont été mobilisées dans un projet, chacune avec leurs partenaires, pour tester une approche orientée sur le changement. 15 expérimentations ont ainsi été lancées dans 10 pays différents

« La culture de l'évaluation n'est pas très développée en France par rapport au monde anglo-saxon. »

et sur diverses thématiques (gouvernance d'un service communal de l'eau, développement local, renforcement des capacités d'un réseau...). Ce programme a été conçu en 3 volets : test de la méthode « grandeur nature », capitalisation collective, diffusion dans son organisation et dans le secteur. Le premier volet a débuté en juillet 2014 et s'est clôturé en décembre 2015, il a consisté à mettre en place un dispositif de planification et de suivi-évaluation

orienté sur le changement, sur chacun des 15 terrains d'expérimentation. Durant cette phase, un travail de capitalisation approfondi a été réalisé sur la façon d'animer les ateliers destinés à concevoir un tel dispositif, en fonction des différents contextes. La seconde phase du programme PRISME est prévue à partir de 2016 sur une durée de 3 ans, pour accompagner la mise en œuvre du suivi-évaluation, et capitaliser sur les ajustements qui seront opérés. Au lancement de la démarche, l'enjeu était d'évaluer la qualité de l'action engagée via le suivi-évaluation, mais nous nous sommes rendus compte que l'une des plus-values ressortant fortement de cette première phase était de fédérer l'ensemble des acteurs impliqués dans un projet, autour de la définition de stratégies dépassant le cadre strict du projet. On se projette sur le long terme, sur une conception plus politique, sur des valeurs communes, on fédère des acteurs autour d'une vision politique partagée au-delà du projet. Puis on travaille collectivement sur une répartition des rôles entre les différents acteurs, et des feuilles de route pour chacun vers la vision de long terme.

De votre point de vue, pourquoi ce type d'outil n'est pas très développé en France, mais plutôt dans les pays anglo-saxons ?

Difficile de répondre à cela. Nous avons constaté que l'approche développée en milieu francophone dans le cadre du PRISME mettait très fortement en avant la volonté de fédérer des acteurs autour d'une vision commune. L'approche anglo-saxonne développée dans la littérature met davantage en avant une dimension plus pragmatique, où le but est avant tout de se doter d'outils pour atteindre une vision donnée. D'autre part, la culture de l'évaluation n'est pas très développée en France par rapport au monde anglo-saxon qui est confronté à ces problèmes depuis longtemps. Dans le monde anglo-saxon, l'analyse du changement a été initiée dans les années 1990 dans le secteur social, puis s'est développée plus largement dans le monde du développement international dès la première décennie des années 2000.

Quel a été l'accueil des pouvoirs publics de cette démarche ?

Il y a eu un très bon accueil à l'Agence française de développement dans les services avec lesquels le F3E a l'habitude de travailler. Cette démarche a été considérée comme très utile pour analyser des dynamiques qui s'inscrivent sur du plus long terme et permettent d'appréhender le qualitatif. Toutefois, cette vision reste à contre-courant des évolutions de notre société où le chiffre et le court-termisme constituent la norme, norme à laquelle l'évaluation n'échappe pas. En effet, malgré

« Cette vision reste à contre-courant des évolutions de notre société où le chiffre et le court-termisme constituent la norme. »

le développement de ces approches, la référence reste aujourd'hui encore l'étude d'impact dans ses dimensions les plus quantitatives (et notamment lorsqu'on fait appel à la méthode dite « expérimentale par assignation aléatoire contrôlée » [Randomized Controlled Trial, RTC]), y compris dans le monde anglo-saxon. Cela renvoie à des références culturelles plus larges, avec une croyance naïve que seule la donnée chiffrée, quantitative, est objective, que c'est de l'économétrie que sortira la vérité politique. L'enjeu est donc d'expliquer pourquoi il est important de se donner les moyens de cette réflexion sur le long terme, ainsi que de mettre l'accent sur les dynamiques d'acteurs. Derrière cela, on retrouve bien une finalité en matière de performance, mais selon une perspective un peu décalée par rapport à la performance usuellement invoquée. Les « approches orientées changement », telles que nous les appréhendons, ambitionnent au contraire de redonner du sens politique à l'action (au projet), défini collectivement et dont on partage collectivement la responsabilité.

Cette démarche a été conçue principalement à destination des organisations de solidarité internationale. Pensez-vous que des associations d'autres secteurs pourraient s'en saisir ? Si oui comment ?

Les approches orientées du changement pourraient se transposer telles quelles sur l'analyse de dynamiques territoriales ou de mise en réseau par exemple. Elles pourraient concerner beaucoup d'associations qui travaillent sur des enjeux sociaux, qu'il s'agisse de la politique de la ville ou du développement urbain ou social, car elle permet d'analyser l'évolution des pratiques, des comportements, des habitudes, des rapports entre acteurs. C'est une méthode à tiroirs où l'on pioche ce que l'on veut. En revanche, elles sont probablement bien moins adaptées à l'analyse d'enjeux très économiques, par exemple. ●

Pour en savoir plus : www.f3e.asso.fr et <http://f3e.asso.fr/article/1671/boite-a-outils> où vous trouverez la boîte à outils de F3E intégrant une production multimédia ; chaque étape est illustrée par une petite vidéo et des fiches pratiques.

Qu'est-ce que l'association F3E ?

L'association F3E a été créée en 1994. Elle était initialement une structure d'accompagnement et de cofinancement d'études en matière d'évaluation. Progressivement, elle étoffe ses services en mettant en place des activités de formation ou encore des espaces d'échanges entre membres ; elle diversifie aussi le type d'études accompagnées : suivi-évaluation, capitalisation, etc. À partir de 2009, l'action du F3E s'inscrit de plus en plus dans une dynamique de réseau où des échanges réciproques se développent avec et entre les membres, ce qui la conduit à faire évoluer une nouvelle fois ses volants d'intervention avec la mise en place de formations entre pairs, d'espaces

d'échanges de pratiques entre membres dans le cadre de groupes de travail, etc. L'association n'a pas de thématique d'intervention spécifique : elle travaille à l'amélioration de la qualité et de l'impact des actions de coopération et de solidarité internationale selon une entrée méthodologique. F3E n'a pas vocation à porter la voix de ses membres comme peut le faire Coordination SUD. Par ailleurs, l'une de ces spécificités est sa dimension pluri-acteurs : le réseau compte 60 à 70 membres au total dont un tiers de collectivités territoriales, deux tiers d'ONG et un centre hospitalier universitaire (CHU). Enfin, les nouvelles orientations votées à sa dernière assemblée générale l'invitent à l'avenir à faire un pont avec les activités en France réalisées par ses membres ayant un volant d'intervention au niveau national.

LES COLLECTIONS DU F3E

Agir pour le changement

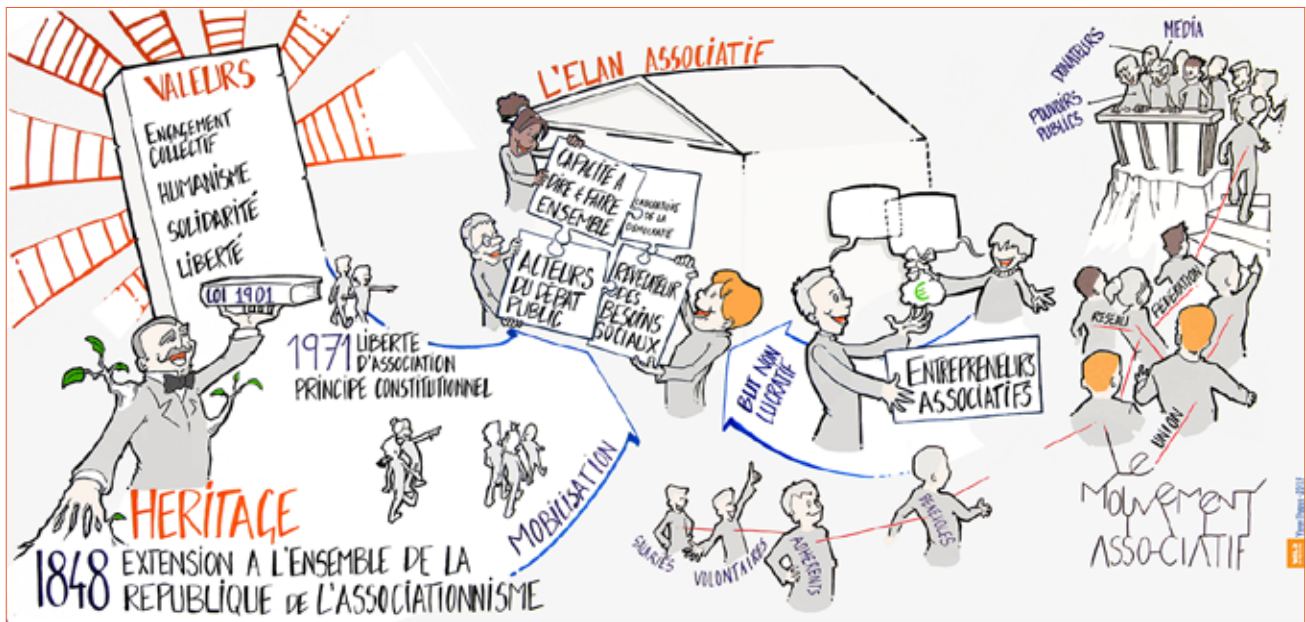
Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer.

REPÈRES SUR...



Hors-série n°10

F3E
Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action



**Le Mouvement associatif
vous souhaite une année 2016
pleine d'élan **associatif**!**

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF
CHOISIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL