



au service des associations



Plan pour créer et gérer une association

*« Créer et gérer une association, initiation,
1^{er} carnet de bord , version 2,
COMPAS, Georges TORCK , janvier 2015 »*

« Ce que le genre humain sait, les gouvernements l'ignorent.
Cela tient à ce que les gouvernements ne voient rien qu'à travers cette myopie,
la raison d'état ;
le genre humain regarde avec un autre œil,
la conscience. »

ACTES ET PAROLES IV, VICTOR HUGO, 1876

REMARQUES LIMINAIRES

- I. Communiquer de manière plus égalitaire sur le genre nous incite à utiliser les formes féminines des métiers, l'iconographie non sexiste, la juxtaposition du masculin et du féminin, son alternance si elle est possible ou la neutralité en ultime recours.
- II. En matière de propriété intellectuelle, COMPAS association sans but lucratif inscrit son action dans la protection et la rémunération de l'innovation sociale. L'association est seule propriétaire des résultats des recherches menées en son sein ou avec sa collaboration. Notre volonté de diffuser largement la méthodologie et les résultats de nos travaux peut être relayée par la lectrice et le lecteur qui citeront leurs sources en utilisant la signature sous le titre général du document.

TABLE DES MATIÈRES

1. Un plan pour un projet	4
<i>1.1. Quelle est son utilité ?</i>	
<i>1.2. Quel est son sens ?</i>	
<i>1.3. Comment accéder à la qualité ?</i>	
<i>1.4. Comment adapter votre recherche au tiers secteur ?</i>	
<i>1.5. Premières définitions</i>	
<i>1.6. Lancer le processus de RAIS</i>	
2. Le projet	10
<i>2.1. Introduction</i>	
<i>2.2. Les finalités</i>	
<i>2.3. Les objectifs</i>	
<i>2.4. Les principes d'action</i>	
3. Analyse d'opportunité	18
<i>3.1. La démarche spécifique du tiers secteur</i>	
<i>3.1. La démarche opérationnelle</i>	
4. Fixer les stratégies et le modèle économique	22
<i>4.1. Stratégie « production »</i>	
<i>4.2. Stratégie « communication »</i>	
<i>4.3. Stratégie « gouvernance »</i>	
<i>4.4. Intégrer les données dans le plan économique</i>	
5. Plan opérationnel	30
<i>5.1. Plan du projet, de la première année et sur trois ans</i>	
<i>5.2. Tenir compte des stratégies différenciées</i>	
<i>5.3. La planification opérationnelle</i>	
6. Planification financière	34
<i>6.1. Planification de la première année et sur trois ans</i>	
<i>6.2. Les outils et les partenaires</i>	
7. Mesure d'impact du projet et évaluation	36

RÉFÉRENTIEL OUTILS

Le carnet de bord et le carnet de bord en ligne

... pour tendre vers l'objectivité, être plus précis et professionnel dans la conduite de votre recherche et de votre projet.

I. Un plan pour un projet

I.1. Quelle est son utilité ?

D'autres l'appelle « business ou business plan, plan d'affaires... », nous gardons l'appellation simple de « plan pour la création et la gestion d'une association ». Vous allez rédiger un document qui témoigne de votre travail pour passer de l'idée qui vous anime à un projet structuré.

C'est un exercice nécessaire pour concrétiser votre projet. Avant tout parce que lors de vos démarches, vous allez rencontrer des interlocuteur-trice-s que vous devrez convaincre.

La rédaction de ce document répond à cet objectif opérationnel : **définir les faits, valeurs, stratégies, moyens et outils mobilisés, qui témoignent du passage de votre idée à votre** projet.

I.2. Quel est son sens ?

Votre travail de rédaction s'inscrit dans le processus, permanent et complexe, de recherche-action intégrale et systémique.

Cet écrit :

- témoigne de votre capacité d'analyse des faits collectés ;
- dénote de la pertinence de votre projet ;
- identifie les alternatives et les raisons de vos choix stratégiques et tactiques ;
- anticipe les obstacles, les moyens et les outils mobilisés ou à acquérir.

A ces titres, il représente un outil pour communiquer avec vos interlocuteur-trice-s. En quelque sorte, c'est « votre carte de visite du projet ».

Lors de vos démarches, il devient le support de l'écoute et des propositions de vos interlocuteur-trice-s. Plutôt que de réagir « à chaud » lors d'un entretien, vos prises de notes et les analyses qui en résultent permettent de faire évoluer votre document.

En conséquence, le document doit progresser au fil de votre recherche. En cela, il témoigne de votre objectivité et de votre professionnalisme dans la poursuite de votre projet.

RÉFÉRENTIEL OUTILS

Quarré de la communication

... pour être bref, simple, précis et cordial dans ma communication avec les tiers.

Point de vue/Faits/Jugement de valeur

... faire la différence entre mon point de vue qui est forcément juste, les faits qui sont démontrés et les jugements de valeur qui empêchent de trouver l'accord.

1.3. Comment accéder à la qualité ?

Vous êtes convaincu de votre projet. Ses idées et valeurs sont importantes pour vous. Il reste à convaincre vos interlocuteur-trice-s du bienfondé de votre point de vue. L'humilité doit vous persuader qu'elle-il-s ne sont pas obligé-e-s de vous croire sur parole.

Il est utile de leur soumettre une analyse fouillée de la situation qui repose sur des données fiables et sérieuses et de leur démontrer votre capacité à prendre du recul vis-à-vis des idées, votre capacité à vous remettre en cause.

Pour atteindre cet objectif opérationnel, vous serez convaincus de deux choses :

- la plupart des concepts utilisés ont déjà été écrits. Votre travail consiste à retrouver et prendre connaissance de ces documents, en faire la synthèse, pour les mettre au service de votre projet, tout en n'omettant pas de préciser vos sources ;
- la meilleure source d'informations réside dans les personnes que vous rencontrez. Membre des trois sphères, ce sont des expert-e-s que vous écoutez, dont vous mémorisez les informations transmises et réalisez l'analyse de ces contenus utiles au projet.

1.4. Comment adapter votre recherche au tiers secteur ?

Votre recherche vous permet de donner corps à votre « plan » qui est au service de votre projet, l'endroit et le moment par lequel vous passez de l'idée à l'action globale et transversale. C'est pour cette raison que nous parlons d'une méthodologie de « recherche-action »¹.

Pour adapter notre démarche de recherche-action aux réalités du tiers secteur, il est nécessaire de comprendre la recherche-action intégrale comme « *une démarche de compréhension et d'explication de la praxis de groupes sociaux, par l'implication des groupes eux-mêmes, dans l'intention d'améliorer leur pratique* »². La RAI est donc un méthodologie axée sur la participation des acteur-trice-s.

Seule la « recherche-action intégrale » permet une participation dont le rapport « sur, pour et par l'action et les acteur-trice-s³ » sont assurés simultanément. L'introduction de la systémique au processus augmente son efficacité.

¹ Notre pratique s'inscrit dans la perspective des travaux de Kurt LEWIN, en particulier sa conception de la culture et les propositions méthodologiques en recherche-action. Depuis, des personnalités comme Ita GASSEL de l'Institut de sociologie de l'ULB (pour lui succéder Marc VANDEWIJNCKELE en France, Joseph LICATA en Belgique) et André MORIN au Canada, ont participé à élaborer une méthodologie d'intervention en recherche-action intégrale ou participative.

² MORIN André and all, « Participer au changement en éducation : Manuel de recherche action pour les chercheurs et praticiens en Afrique de l'Ouest et du Centre », UMOA - Préparé par le ROCARE et l'Université de Québec à Montréal (UQAM) avec l'appui du CRDI, 2003, p. 25

³ DESROCHES Henri, « Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action - Apprentissage 3 » Les éditions ouvrières, Paris, 1990, p 108

RÉFÉRENTIEL OUTILS

« *La méthodologie de recherche-action intégrale, comment préciser la méthodologie de la recherche-action intégrale ?* », COMPAS, Georges TORCK, mai 2014 (3^e mise à jour).

... pour comprendre le rôle central des associations culturelles et sociales, adaptez l'organisation du projet et les compétences du porteur du projet à ces spécificités sectorielles.

« *Le Carré de la recherche-action intégrale et systémique, RAIS ?* », COMPAS, Georges TORCK, mai 2014 (3^e mise à jour).

... pour comprendre l'association du discours, de la conscience, du contrat et de l'action dans le processus de construction du projet.

MS Méta « Table à tracer le projet associatif », COMPAS, Georges TORCK, version 2, novembre 2015

... pour conduire tout projet.

I.5. Premières définitions

1. LA RECHERCHE-ACTION INTÉGRALE

La recherche-action intégrale vise « un changement par la transformation réciproque de l'action et du discours... (comprenant) une pratique individuelle et collective... un discours spontané en un dialogue éclairé, voire engagé. Elle exige qu'il y ait un contrat ouvert, formel (... non structuré), impliquant une participation coopérative pouvant mener jusqu'à la cogestion »⁴

2. LA MODÉLISATION SYSTÉMIQUE

La modélisation systémique est « une action intentionnelle destinée à rendre plus intelligible un objet ou un phénomène complexe en le construisant par composition de concepts, de réseaux et de modèles de manière à alimenter le raisonnement de l'acteur qui projette une intervention délibérée... »⁵.

3. LA RECHERCHE-ACTION INTÉGRALE ET SYSTÉMIQUE OU RAIS

La RAIS est en conséquence « une méthodologie de recherche qui utilise les principes de la recherche-action intégrale, mais aussi ceux de la pensée systémique pour modéliser un phénomène complexe actif dans un environnement complexe... en évolution dans le temps afin de permettre à un acteur collectif d'intervenir de manière à y induire un changement »⁶. En finalité, la RAIS est démocratique et se réclame d'un paradigme socioconstructiviste.

I.6. Lancer le processus de RAIS

Les premiers travaux de votre recherche précisent les variables et les contenus du triangle Territoire - Acteur-trice-s - Action. Dans un second temps vous identifier les acteur-trice-s des trois sphères en rapport avec cette approche théorique. Ce travail de recherche documentaire et d'identification des personnes ressources est conduite suivant le modélisation systémique « Comment traiter l'information théorique nécessaire au projet » présenté dans les outils.

⁴ André MORIN « Cheminer ensemble dans la réalité complexe, la recherche-action intégrale et systémique (RAIS) » Collection Recherche-action en pratiques sociales, L'Harmattan, 2010, Paris

⁵ Jean-Louis Le Moigne « La modélisation des systèmes complexes » Dunod, Paris, 1990.

⁶ ibidem, André MORIN

RÉFÉRENTIEL OUTILS

« Le système de question ».

... pour maîtriser les formes de la question, les réponses générées, en fonction du type d'objectif poursuivi et du positionnement des interlocuteur-trice-s.

MS communication « Approche théorique pour traiter l'information nécessaire au projet ? », COMPAS, Georges TORCK, version 3, décembre 2015.

... une modélisation qui éclaire le processus complexe du traitement de l'information par la recherche documentaire et l'identification de personnes ressources.

MS macro du projet « Pourquoi le projet participe-t-il au projet social ? » COMPAS, Georges TORCK, version 5, novembre 2015.

... pour mettre en évidence les rapports entre Territoire - Acteurs/Actrices - Actions et la négociation entre les sphères mandataire, production de b&s, citoyenne.

MS méso du projet « Comment co-construire le projet associatif ? », COMPAS, Georges TORCK, version 6, novembre 2015

... pour co-construire le projet PAR - AVEC - POUR les acteur-trice-s.

2. Le projet

Cette partie permet de présenter le projet dans ses différentes composantes. Il s'agit de classer les informations suivant un ensemble de rubriques qui facilitent l'analyse des contenus. La démarche introduit une dimension nouvelle dans l'approche du projet : le temps.

Votre objectif est de faire le point sur les informations disponibles et de les exposer clairement, en vue d'en faciliter la compréhension par vos interlocuteur-trice-s.

2.1. Introduction

Ce sont les situations insatisfaisantes rencontrées sur le territoire qui motivent l'association à mettre en place des actions. Quelques soit l'envergure de chacune d'entres elles, c'est la succession d'actions qui structure progressivement le projet. La progression du processus n'est pas linéaire.

Partant des situations insatisfaisantes vécues, les informations disponibles grâce à la recherche documentaire et aux rencontres des premières personnes ressources conduisent le débat. De celui-ci émerge les premières actions qui, même limitées dans leurs portées, mobilisent les acteur-trice-s et l'information disponible.

Au sens de la RAIS, il existe une relation dialectique entre la conscience des acteur-trice-s et leurs capacités à s'investir dans l'action. Si du débat émerge les premières analyses et les premières hypothèses, c'est l'action qui cristallise ces données dans la formulation progressive des composantes du projet.

Ainsi, les informations relatives au territoire, enrichies par ces nouvelles sources, complètent les contextes du projet. Son porteur ou sa porteuse modifie le « Plan » : le diagnostic de départ devient un diagnostic partagé, les personne ressources se transforment en un réseau d'acteur-trice-s, membre ou non de l'assemblée générale de l'association, les actions prennent de l'épaisseur, l'ampleur du projet se mesure également dans l'évolution budgétaire...

2.2. Les finalités

Les finalités du projet s'expriment au travers des valeurs défendues par l'association et partagées par ses membres. La finalité d'un projet peut être représentée comme « la ligne d'horizon vers laquelle le groupe se dirige, sans jamais l'atteindre ».

Le souci d'efficacité dont se targuent certain-e-s, incline trop souvent les membres à ignorer le débat autour des valeurs. Il est présenté comme, sinon inutile, en tout cas énergivore et chronophage. Dans une société qui privilégie la rapidité, il est ignoré au bénéfice des objectifs.

RÉFÉRENTIEL OUTILS

« Valeurs et Objectifs », COMPAS, Georges =TORCK, version 2, novembre 2015

... pour distinguer les concepts de « valeur » et « objectif ».

MS micro du projet « Planification », COMPAS, Georges TORCK, version 2, décembre 2015

... pour planifier du long terme au court terme, les actions, les activités et les tâches.

Certain-e-s activistes s'en détournent. Pourtant, s'investir sur cet aspect, grâce aux questions en « pourquoi », permet d'installer le projet dans sa continuité et les acteur-trice-s dans des référents fondamentaux.

Par contre, le document que vous allez rédiger ne doit pas refléter l'ensemble du débat autour des valeurs. Ces valeurs proposez-les aux lecteur-trice-s, exprimées sous la forme d'une « vision » qui présente de manière synthétique l'idéal poursuivi par l'association et que ses membres sont capables de développer oralement à la demande des lecteur-trice-s.

Exemple : « Chaque être humain a droit à l'accès au logement. Ce droit premier en assure d'autres comme la santé, l'éducation... »

2.3. Les objectifs

Les objectifs traduisent la volonté de l'association d'agir de manière durable sur les insatisfactions vécues et démontrent sa capacité à être opérationnel auprès du public. Ce sont les objectifs qui traduisent, dans le concret, la globalité et la complexité du travail envisagé par le projet.

Plusieurs niveaux d'objectifs doivent être pris en considération, ils rythment le projet dans le temps et en décrivent simultanément les phases suivant leurs importances relatives. Nous distinguerons les objectifs à long terme ou généraux, des objectifs à moyen et court terme, ou opérationnels.

Ces distinctions permettent de programmer les objectifs sur la ligne du temps et de distinguer la successions des actions, composées d'un ensemble d'activités, dont la réalisation est confiée à un ou plusieurs membres de l'association qui se répartissent les tâches nécessaires à la réalisation de l'ensemble.

Tout objectif doit répondre à cinq qualités, il est formulé positivement, maîtrisé par les responsables du projet, mesurable en lui-même et dans ses effets, limité dans le temps, il présente clairement ses échéances de réalisation, enjoué, il tient compte des enjeux des acteur-trice-s.

LA MISSION

Les objectifs généraux s'expriment concrètement dans la mission de l'association. À ce titre, elle participe notamment à la définition de son objet social (voir les statuts de l'association).

RÉFÉRENTIEL OUTILS

« *Quarré de la communication* » COMPAS, Georges TORCK, version 6, novembre 2015.

... pour être Bref, simple, précis, cordial dans notre communication.

Dans la présentation de l'entreprise, cette partie de l'écrit permet de relier les finalités, perçues comme idéalistes (en tenant compte des connotations péjoratives que certain-e-s peuvent y mettre), et les objectifs opérationnels poursuivis. Ainsi, la mission de l'entreprise concrétise les valeurs partagées par les membres et l'intérêt de vos interlocuteur-trice-s pour le concret qui va suivre dans le détail des objectifs opérationnel. Elle permet une information synthétique.

Exemple : L'association met tout en œuvre pour que les personnes puissent bénéficier d'un logement salubre qui permet à ses habitants et leurs proches de bénéficier d'un cadre de vie positif.

L'ACTION

Une action peut se dérouler sur un temps plus ou moins étendu, de quelques jours à plusieurs années. L'action justifie d'un ensemble « d'activités » en interne (sur la gestion par exemple) ou en externe (de promotion de l'action auprès du public notamment). L'action décline concrètement la réalisation de la mission de l'association. comprend la préparation d'un ou plusieurs « livrables » et

Exemple à moyen terme : Par un partenariat public-privé, acquérir des logements insalubres, les réaménager en permettant la formation par le travail de public peu qualifié, en permettre l'accès à ce public et à leur famille tout en veillant à la mixité sociale des quartiers.

Exemple à court terme : l'accord de partenariat entre les pouvoirs locaux et régionaux, une Entreprise de Formation par le Travail (EFT) et des citoyen-ne-s organisé-e-s au sein d'un Comité de quartier rend opérationnel le projet d'acquisition et de transformation des logements.

L'ACTIVITÉ

L'activité se déroule dans le court terme du déroulement du projet. Elle s'adresse plus souvent à un public interne, et quand il s'agit d'un contenu à destination externe, elle permet la mise en place du livrable. Dans les deux situations, Il est souhaitable que le public y soit associé, surtout s'il est partie prenante dans la construction de l'action.

Limitée dans le temps, l'activité mobilise généralement des moyens engagés à court terme. Elle correspond à la réalisation d'un objectif opérationnel centré plutôt sur la gestion du projet.

Exemple : La formation destiné aux personnes à la recherche d'un emploi dans les métiers du bâtiment, intéressés ou pas à l'accès à la propriété ou la copropriété du logement.

RÉFÉRENTIEL OUTILS

LE DÉLIVRABLE

Le délivrable est le contenu de l'action qui intéresse directement le public, la valeur ajoutée sociale du produit ou du service attendu.

Exemple : Le programme de la formation mis au point par l'EFT, qui fait l'objet d'une négociation entre les partenaires et conduit à la réalisation de l'activité de formation intéressant directement le public des personnes infra-scolarisées.

LA TÂCHE

L'élément indivisible du travail à fournir par un individu seul ou en équipe. Son identification précise les ressources (moyens et outils) à mobiliser pour produire le résultat attendu.

En organisation du travail, il existe un rapport direct entre la précision des tâches, les ressources allouées, l'autonomie de son responsable et la capacité de l'évaluation de son exécution.

Exemple : la réalisation graphique d'un prospectus destiné à la sensibilisation des personnes susceptibles d'être intéressées par la formation professionnelle sur les métiers du bâtiment. Alors que conjointement, un autre membre de l'équipe rédige le contenu du même prospectus.

2.4. Les principes d'action

Les principes d'action prennent une importance particulière dans la rédaction du plan du projet social. Ils décrivent les moyens et les outils mobilisés pour réaliser chacune des tâches, elles-mêmes reprises dans l'ensemble des missions de l'association, plus loin du projet.

il est nécessaire qu'ils apparaissent comme cohérents au regard des objectifs poursuivis par le projet, autant que vis-à-vis des missions et des finalités de l'association.

Exposés ici brièvement pour démontrer votre cohérence opérationnelle, ils seront précisés dans le détail lors de l'élaboration des phases d'analyse d'opportunité et de fixation stratégique.

Concrètement, ce sont :

- Les moyens humains, matériels et financiers permanents dans la conduite du projet ou ponctuels pour l'action ;
- Les outils du projet ou les compétences des personnes impliquées dans la vie de l'association qui en sont aussi le capital immatériel.

RÉFÉRENTIEL OUTILS

« *L'Entretien, d'après Jean-Claude KAUFMANN, « L'entretien compréhensif », Ed. Armand COLIN, sous la direction de François de SINGLY, Paris, 2011, synthèse outillée COMPAS, Georges TORCK, avril 2014* ».

... pour maîtriser la conduite de l'interview des acteur-trice-s des trois sphères.

3. Analyse d'opportunité

3.1. La démarche spécifique du tiers secteur

De notre point de vue, cette analyse n'est pas une démarche exclusive des porteurs et porteuses du projet. Elle est le prolongement de la recherche-action intégrale et systémique qui exige l'implication des acteur-trice-s des trois sphères.

Au contraire d'une démarche entrepreneuriale classique qui vise à identifier la demande sociale (en termes de besoins) et le marché (en termes d'offre potentielle), notre proposition méthodologique porte sur le produit d'une recherche multiple :

- l'identification du public concerné par les insatisfactions identifiées et auxquelles l'association cherche des réponses concrètes ;
- la description des variables du territoire en rapport plus ou moins direct avec ces insatisfactions (points de vue historique, sociologique, de géographie économique et sociale...) ;
- l'identification des réponses déjà existantes portées par d'autres associations, entreprises privées et services publics, en ce compris la différenciation entre les offres présentes sur ce « marché social » (complément du point précédent pour définir le diagnostic primaire du territoire) ;
- la définition la plus précise possible de l'expertise des membres de l'association (expériences et compétences) qui définissent un profil d'offre primaire de biens ou de services ;
- la capacité d'innovation grâce à la négociation avec ces acteur-trice-s des trois sphères et le développement d'une nouvelle offre co-construite de biens ou de services.

3.1. La démarche opérationnelle

L'objectif de cette partie est de clarifier l'offre ainsi négociée entre les acteur-trice-s des trois sphères, autant que de convaincre de la plus-value sociale de cette nouvelle offre et de sa capacité à agir sur le changement de la société (ou social).

RÉFÉRENTIEL OUTILS

Dans le cadre qui nous occupe, la structuration d'un projet social, le travail de négociation dans les trois sphères est rendu nécessaire par la complexité des situations vécues par les publics concernés par le changement. Dans notre exemple précédent sur l'accès à un droit à un logement de qualité (voir 2. Structurer le projet), il apparaît que le public concerné est multiple, notamment :

- dans la sphère « citoyenne », les personnes en recherche d'une qualification permettant l'accès à un emploi dans les métiers du bâtiment croisent celles qui sont à la recherche, pour elle et leur famille (au sens large) de l'accès à un logement de qualité ;
- dans la sphère « production de biens ou de services », les entreprises privées du secteur du bâtiment, qui ont des difficultés à trouver du personnel qualifié, croisent les associations et les institutions en charge de la réinsertion sociale et professionnelle (EFT, Mission locale et régionale, FOREM...) comme les coordinations sociales (le Plan de Cohésion Sociale par exemple) responsables de l'activation de partenariats transversaux ;
- dans la sphère « mandataire », les élu-e-s locaux, préoccupé-e-s par la dégradation de la qualité du « vivre ensemble » et de ses conséquences en matière de sécurité dans les quartiers, croisent les responsables politiques régionaux, communautaires, fédéraux... en charges des politiques de l'action sociale, de l'égalité des chances, des pouvoirs locaux, de la culture...

Grâce à la maîtrise du « référentiel outils » et de la méthodologie de la recherche-action intégrale, les porteurs de projet peuvent amorcer le débat qui permet l'analyse et la formulation des hypothèses du projet.

RÉFÉRENTIEL OUTILS

4. Fixer les stratégies et le modèle économique

Cette phase du travail permet aux porteur-teuse-s du projet de se centrer sur les questions en « Comment ». En effet, la stratégie consiste en l'élaboration de tous les objectifs.

Les réponses obtenues complètent le document précédent et permettent d'aboutir à une vue globale du projet. De cette manière, l'association clarifie encore, non plus simplement la pertinence de l'idée, mais bien la viabilité et la valeur sociale du projet.

Pour y parvenir, l'équipe du projet, appuyée par l'ensemble des référents de l'association (membre du CA, de l'AG, les partenaires...) :

- décline la mission de l'entreprise en objectifs généraux qui prennent corps dans les actions à long terme ;
- définit les objectifs opérationnels et les livrables disponibles à moyen et à court terme, en étant le plus précis possible sur les conditions de leur production, si nécessaire action par action, en maintenant les liens entre-elles ;
- en marge de chaque action, les activités internes ou externes à l'association (services aux entreprises et sous-traitances), nécessaires à la communication sur les livrables et à la gouvernance de l'association.

Il n'est pas encore question de planification et de prévisions financières qui seront développées lors de la phase suivante, mais très précisément de la définition des stratégies de production, de communication, de gouvernance et d'organisation.

4.1. Stratégie « production »

La production est adaptée au livrable et clarifie :

- les étapes de production planifiées dans le temps, en descendant jusqu'à la description de la tâche si nécessaire ;
- l'intervention extérieure en termes de service à l'entreprise et de sous-traitance, en tenant compte des délais requis (planification) ;
- les équipements utiles, les fournisseurs pressentis, les premières comparaisons de prix...
- les locaux nécessaires, leurs aménagements spatiaux et en équipements spécifiques ;
- les matières premières, les fournisseurs pressentis et leurs coûts spécifiques ;
- les besoins en stockage et les solutions spécifiques en ce domaine (volumes, espaces, matériels spécifiques...).

RÉFÉRENTIEL OUTILS

4.2. Stratégie « communication »

La stratégie communication est gérée de manière globale. Cependant, suivant le nombre et la nature des livrables, il est préférable d'en vérifier la pertinence, tout particulièrement en clarifiant pour chacun d'eux les publics concernés directement et indirectement par le produit et le service.

Cette clarification permet aux porteur-teuse-s du projet d'accroître l'impact social du projet et de participer à sa viabilité financière par la mobilisation des ressources adéquates. Pour y parvenir, chaque segment est analysé et met en lumière les canaux spécifiques de distribution, de communication, de prix.

4.3. Stratégie « gouvernance »

La stratégie de gouvernance de l'association porte sur de multiples aspects dont les principaux sont la forme juridique et la gestion des ressources humaines ou GRH.

FORMES JURIDIQUES

Dans le tiers secteur, il existe dans notre pays trois formes juridiques spécifiques qui fixent le mode d'organisation de l'association :

- l'association de faits qui renvoie la responsabilité des actes posés aux personnes physiques composant l'association ;
- l'association sans but lucratif ou ASBL qui, à certaines conditions, renvoie la responsabilité juridique des actes posés à cette personne morale ;
- l'entreprise commerciale à finalité sociale dont le profil le plus connu est la société coopérative à responsabilité limitée, sans exclure les autres formes de sociétés commerciales : SA, SPRL, SPRL-U...

RÉFÉRENTIEL OUTILS

GRH

Les volontaires

La-le volontaire tient un rôle prépondérant dans le développement des associations. Elle-il doit le rester et chaque association a le devoir de valoriser ce rôle et ses fonctions spécifiques. C'est une spécificité de notre secteur d'employer à la réalisation de nos missions du personnel non rémunéré.

Le volontariat doit être sanctionné par un contrat, non pas de travail puisqu'il n'existe aucune rémunération, mais par une « convention de volontariat ». Attention, les candidat-e-s bénéficiant d'un revenu de remplacement, principalement les chômeur-euse-s indemnisé-e-s doivent en faire la demande au préalable auprès de l'ONEM (voir les « feuilles info » sur les thèmes vous intéressant sur le site www.onem.be).

La loi sur le volontariat prévoit un ensemble de droits et d'obligations du-de la volontaire, notamment pour l'association l'obligation de la couverture en assurance et la possibilité de l'indemniser pour ses frais, forfaitaires ou réels. L'Association pour le Volontariat et la Plateforme francophone du Volontariat ont fusionné depuis le 1er janvier 2014 et un site unique diffuse des informations précises sur ce statut : www.levolontariat.be.

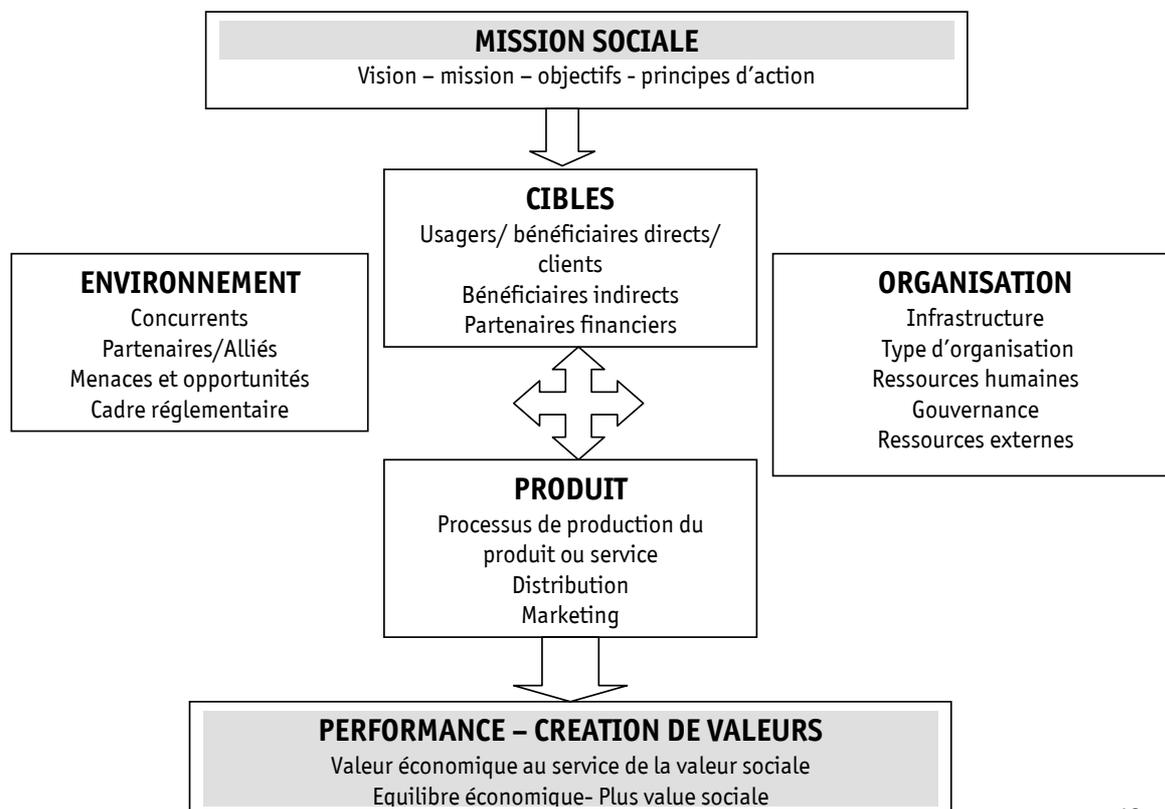
Présents à tous les niveaux et dans toutes les phases de la vie de l'association, les premiers volontaires sont les personnes ressources que vous rencontrez dans le cadre de la recherche-action intégrale. C'est grâce à leur implication que votre projet progresse. Certaines de ces personnes peuvent devenir membres fondateurs de l'assemblée générale – AG. Une partie de ce groupe peut proposer de composer votre conseil d'administration – CA.

Les membres

Pour celles qui adhéreront après la fondation, il est sans doute plus dynamique de prévoir une progression dans leur statut, par la définition de profils spécifiques :

- le-la membre adhérent qui découvre le projet et s'y implique, à son rythme et progressivement, peut-être dans la perspective d'un des deux autres statuts ;
- la-le membre honoraire ou d'honneur dont l'implication est plus « symbolique » bien que concrète, sur le plan financier (dons et legs) ou dans des opérations de relations publiques ou au travers de réseaux d'influence ;
- la-le membre effectif-tive pleinement inscrit-e dans la conduite du projet et qui est le-la seul-e à participer à l'activité avec un droit de vote à l'AG.

RÉFÉRENTIEL OUTILS



Les professionnel-le-s

En dehors des volontaires, les statuts de travailleur salarié, d'artiste, de travailleur indépendant, à titre principal ou à titre accessoire, sont tous envisageables.

La prolifération des législations et leur complexité doivent vous pousser à chercher les partenaires extérieurs à votre association, capables professionnellement de vous aider dans la GRH. Principalement, il s'agit du secrétariat social, de la médecine du travail, de la caisse d'allocations familiales, des organisations représentatives de votre secteur, « patronales » ou « des travailleur-euse-s », d'une compagnie d'assurance... et plus loin certainement du-de la comptable ou de l'expert-e-comptable...

Ces partenaires extérieurs offrent des services précis et diversifiés qui ont un coût. En conséquence, il est question d'un partenariat commercial... qui se négocie et se gère (voir Stratégie « production ») !

4.4. Intégrer les données dans le plan économique

Il est question, sous ce titre un peu pompier, d'intégrer l'ensemble des données produites au cours de votre travail dans un schéma général : le modèle économique. Votre objectif est de réaliser la synthèse des différents éléments stratégiques développés précédemment, de les valider, d'en montrer la cohérence.

À ce stade, vous ne présentez pas encore le budget précis du projet. Cependant, comme pendant toute la démarche de « modélisation du projet », les « boucles de rétroactes » vous amèneront certainement à modifier votre plan économique après avoir travaillé votre budget.

Il est évident qu'au cours des négociations liées à la recherche des moyens financiers du projet, vous devrez « revoir » le budget et conséquemment remettre en question les autres éléments du modèle et le modèle lui-même.

Le modèle économique présenté dans le référentiel outils est le schéma proposé par l'ESSEC dans son Business Plan Social⁷.

⁷ ESSEC, Chaire Entrepreneuriat Social, Business Plan Social, Guide méthodologique

RÉFÉRENTIEL OUTILS

	<i>Posture</i>	<i>Attitude</i>
Mandataire	Perception globale du territoire	Choix à long terme rythmés par les décisions tactiques à court terme et les échéances électorales à moyen terme
Production de biens & services	Conduite de sa mission professionnelle	Construction de solutions durables rythmées par les contraintes hiérarchiques et les possibilités de progression dans la carrière
Citoyenne	Expression du vécu individuel	Recherche de solutions immédiates à court terme qui peuvent être remises en question s'il y a une implication associative - réflexion stratégique locale/globale

5. Plan opérationnel

5.1. Plan du projet, de la première année et sur trois ans

Planifier consiste à présenter la succession des contenus du projet, dans un plan général sur trois années, de manière plus détaillée pour la première année. L'évaluation de la 1^{re} année modifiera très vraisemblablement le plan de travail des deux années suivantes. Dans les faits, l'évaluation est une partie intégrante de u processus de RAIS puisque celui-ci est permanent.

SUR TROIS ANS

La planification doit intégrer l'ensemble des données stratégiques développées dans les phases précédentes et tenir compte des moyens matériels et humains. Les aspects financiers étant traités dans la prochaine phase, il est possible de devoir corriger le plan opérationnel en conséquence. Enfin, la prise en compte des outils liés aux compétences internes et externes génère des délais que le porteur de projet doit évaluer.

LA PREMIÈRE ANNÉE

Détailler la 1^{re} année permet à l'équipe de démontrer sa maîtrise des priorités, de leur hiérarchie et l'enchaînement des actions et des activités liées aux livrables.

Dans le cas d'une équipe comprenant des fonctions diverses, la planification tient compte des fonctions de chacun-e et participe à la gestion RH. Elle met en évidence les responsabilités individuelles dans ce contexte collectif.

5.2. Tenir compte des stratégies différenciées

GESTION DES TEMPS PAR SPHÈRE

La planification tient compte également de la gestion « des temps » et de sa variation suivant les enjeux des acteur-trice-s des trois sphères du territoire. En effet, le temps est un des éléments de la stratégie différenciée des acteur-trice-s. Le tableau sous le référentiel outil de la page précédente présente les strates des approches posturales différenciées dans le temps.

RÉFÉRENTIEL OUTILS

DANS LE DÉTAIL PAR ACTION – ACTIVITÉ – TÂCHE

Chaque action, chaque activité et, si nécessaire, la succession des tâches peuvent être planifiées de manière précise. L'enchaînement dans le temps n'est jamais linéaire, certaines tâches et activités ne peuvent être réalisées que grâce à la conduite à bonne fin d'autres se déroulant en parallèle.

5.3. La planification opérationnelle

L'utilisation d'un graphique de type « **PERT**⁸ » permet **l'analyse** de la gestion des délais « au plus courts » et « au plus longs » pour chaque tâche. Il peut être utile dans la gestion de leurs successions qui structurent les activités et les actions.

La visualisation globale de **la planification** du projet sous **GANTT**⁹ est un schéma structuré sur la ligne du temps qui présente les contenus par action. Généralement, le schéma évite, sans les exclure, les détails par activité et tâches qui risquent de l'alourdir. Il peut intégrer des codes couleur pour assurer la différenciation des fonctions.

Le diagramme de GANTT facilite l'intégration des données réparties :

- en abscisse, les unités de temps exprimées en mois, en semaines, en jours ;
- en ordonnée, les différentes actions en prenant en considération les fonctions (ou postes de travail).

Si le gestionnaire du GANTT introduit les activités et les tâches dans son schéma, il doit l'accompagner des éléments d'analyse qui permettent la mise en évidence de leurs liens de dépendance. Ce contenu est joint en annexe et le schéma est complété grâce à l'utilisation de *flèches* (la flèche relie la tâche précédente à la tâche suivante). Dans ce cas, il complète sa planification par la liste des ressources affectées à chacune des tâches. Certains indicateurs, comme la différenciation des fonctions de la charge ou des délais au plus courts et au plus longs, permettent d'en suivre l'avancement.

Dans cette manière de travailler, il est possible d'exclure le recours au PERT, à moins que le travail en soit la résultante !

⁸ Abréviation de l'expression anglaise « programme evaluation and review technique », outil de représentation de la gestion des tâches et de leur planification.

⁹ [Henry Laurence Gantt \(1861-1919\)](#), ingénieur en mécanique et consultant en management, éditeur en 1910 du diagramme appelé Harmonogram Adamięckiego, inventé par l'ingénieur polonais [Karol Adamięcki](#) en 1896, devenu le [diagramme de Gantt](#) (sources : Wikipedia)

RÉFÉRENTIEL OUTILS

« *Comptabilité des ASBL, synthèse réalisée sur base des brochures coordonnées par la BNB*
« *Le nouveau régime comptable des petites associations* » et « *le nouveau régime comptable des grandes et très grandes associations* », COMPAS, Georges TORCK, janvier 2010. ».

... pour comprendre les obligations légales en matière de gestion financière des ASBL.

« *Budget avec explication des rubriques* », COMPAS, Georges TORCK version corrigée septembre 2014. »

... pour établir le budget d'une action ou d'une année de l'association.

« *Plan Comptable minimum normalisé des ASBL* », CESEP ASBL.

... pour identifier les rubriques utiles à la conception d'un budget.

6. Planification financière

6.1. Planification de la première année et sur trois ans

La planification financière met en évidence les prévisions budgétaires et les besoins en trésorerie. En même temps, elle permet de suivre la situation financière de l'association et de chacun de ses projets. En cette double démarche, elle est au service des stratégies. Comme aux autres niveaux de la gestion, la rigueur est de mise. L'équipe doit être consciente que les outils de gestion financière anticipent autant qu'ils suivent l'évolution du projet. L'image de la mobilité humaine sur deux jambes peut visualiser la complémentarité entre la planification dans le temps et la planification financière.

La viabilité à moyen terme est démontrée dans un plan général sur trois ans qui met en évidence la maîtrise financière de l'équipe sur le moyen terme et engage les partenaires à soutenir le projet. Sur ce terme, les incertitudes sont compréhensibles, mais dans la 1^{re} année d'activité, les besoins en trésorerie doivent être clairement identifiés. Les solutions étudiées cherchent en priorité à assurer les rentrées financières nécessaires pour équilibrer le budget, sous peine de le revoir à la baisse. Dans ce dernier cas, c'est l'ensemble du projet qui doit être reconsidéré.

6.2. Les outils et les partenaires

LES PARTENAIRES COOPÉRATIFS

Identifier les ressources potentielles demande un travail entamé lors des différentes phases de travail précédentes. Elles doivent trouver ici un aboutissement sous la forme d'accords comprenant des engagements financiers clairs.

La capacité du public (des clients) à participer, partiellement ou totalement, au « coût-vérité » du délivrable est directement liée à l'implication du privé et du public dans le projet. Il est indispensable que la recherche-action intégrale identifie ces partenaires potentiels. Ils permettent la négociation avec les partenaires et la mise en place d'une campagne de dons et legs, généralement privés, ou de subventions publiques. Ce travail renvoie également à un ensemble de compétences à maîtriser en terme de communication et de production.

LES PARTENAIRES TECHNIQUES

Les plus connus sont la banque et le-la comptable. La bonne maîtrise de ces partenariats renvoie au chapitre sur les stratégies et demande au porteur de projet de réfléchir à des accords qui l'engagent dans le moyen terme (par exemple, un expert-comptable engagé sur un terme de trois ans).

RÉFÉRENTIEL OUTILS

7. Mesure d'impact du projet et évaluation

Cette partie est fondamentale à plusieurs titres. D'abord parce que s'en persuader amène l'équipe du projet à en définir les contenus avant de démarrer le projet. Pour pouvoir « évaluer », il est indispensable d'en connaître les paramètres avant de démarrer l'action.

Les critères d'évaluation fixés « ex ante » servent de balises à l'équipe dès le démarrage du projet. Dans les premiers mois de travail, ce guide d'évaluation fournit les repères qui maintiennent les acteur-trice-s en alerte.

Généralement, la gestion d'entreprise envisage d'en évaluer la performance économique. Dans le cas de l'entreprise associative, l'impact social est fondamental. Le devoir des gestionnaires de l'entreprise du tiers secteur est d'évaluer simultanément la viabilité économique et l'utilité sociale.

L'évaluation peut être réalisée par action. Cependant, une évaluation n'est complète qu'à la condition qu'elle soit cadrée dans la globalité du projet de l'entreprise. La démarche d'évaluation doit prévoir et gérer ces « allers – retours » entre ces différents aspects.

L'évaluation suit la même logique de développement que le projet :

- une entreprise du tiers secteur correspond à une démarche associative, en conséquence vous privilégiez le travail collectif lors de l'évaluation ;
- comme dans le déroulement de la recherche-action intégrale, l'évaluation doit concerner les membres des trois sphères du territoire ;
- la viabilité financière est au service de l'intérêt social du projet, l'ensemble détermine la vie de l'entreprise associative.

Si l'évaluation est nécessaire au projet, elle doit rester agréable à ses acteur-trice-s : éviter les évaluations « usine à gaz » qui perturbent plus qu'elles ne sont utiles !