



14/06/2022

ADEMA - Institut IDEAS

institut
IDEAS
Objectif
Intérêt général

Piloter son association ou sa fondation : finalités et bonnes pratiques

Atelier IDEAS Lab

Le mardi 14 juin 2022

ADEMA : Fabienne DUBOSCQ

L'Institut IDEAS, en action

Les associations, fondations et fonds de dotation....

→ L'Institut IDEAS propose 4 solutions pour renforcer la capacité d'action et de développement des organismes sans but lucratif

EVALUER ses pratiques avec l'AUTODIAG



- ✓ 10 minutes / en ligne
- ✓ Evaluer l'organisation
- ✓ Comparer ses pratiques

DÉCOUVRIR les 90 Bonnes Pratiques du Guide IDEAS



- ✓ Accessible à tous
- ✓ 90 bonnes pratiques
- ✓ 3 thèmes :
 - Gouvernance
 - Finance
 - Pilotage & Evaluation



S'INSPIRER Avec la web série « Témoins engagés »



- ✓ Témoignages d'associations
- ✓ Conseils pour appliquer les bonnes pratiques
- ✓ Un épisode par bonne pratique

S'ENGAGER Jusqu'au label IDEAS avec un accompagnement



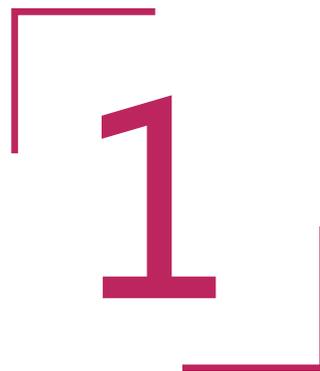
- ✓ Approche 360 ° dans la durée
- ✓ Accompagnement personnalisé
- ✓ Un label pour valoriser
- ✓ Une Communauté pour échanger

LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Préciser ce que recouvre la notion de pilotage
- Mettre en perspective le pilotage/le plan stratégique/le management de l'organisme
- Expliciter le périmètre du dispositif de pilotage
- Apporter outils et méthodes pour mettre en place un pilotage optimal (= pertinent et économe en ressources)

AGENDA (9h30-12h)

- **Introduction par Suzanne Chami, Déléguée Générale de l'Institut IDEAS**
- **La notion de pilotage dans les bonnes pratiques du guide IDEAS**
- **Présentation de l'ADEMA par Fabienne Duboscq**
- **Pourquoi piloter (= finalités) ?**
- **Que piloter (= périmètre des indicateurs) ?**
- **Comment piloter (= méthodes et outils) ?**
- **Echanges avec les participants**



Pilotage et bonnes pratiques IDEAS

Les 7 bonnes pratiques qui font référence au Pilotage (1/3)

ORGANISATION DES INFORMATIONS

L'entité définit et organise ses informations de façon à disposer de données fiables, cohérentes et validées pour piloter son action

Bonne Pratique 75 : La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au **pilotage**.

GESTION DE PROJET

L'entité dispose d'une méthode de gestion des projets pour ses projets significatifs

Bonne Pratique 76 : La méthodologie de gestion de projet est utilisée, avant (phase de choix), pendant (**pilotage et suivi**) et après (évaluation réalisée) la réalisation de chaque projet.

Les 7 bonnes pratiques qui font référence au Pilotage (2/3)

UN PILOTAGE PAR INDICATEURS

L'entité utilise une méthode de **pilotage** pour l'ensemble de ses missions sociales, de ses ressources et de ses frais de fonctionnement et de recherche de financements en connaissance des attentes des parties prenantes.

Elle est fondée sur la fixation d'**objectifs**, de plan(s) d'action(s) nécessaire(s) à la réalisation des objectifs, appuyés sur des **indicateurs** aisément vérifiables assortis de valeurs cibles.

Bonne Pratique 81 : Les outils de **pilotage** de l'organe collégial d'administration s'appuient sur des **objectifs, des indicateurs de mesure et des valeurs cibles**.

Bonne Pratique 82 : Les contributions volontaires en nature sont prises en compte dans le **pilotage**.

L'entité les quantifie et les valorise. Elle en indique alors le montant dans les comptes annuels et en précise les modalités d'évaluation.

Les 7 bonnes pratiques qui font référence au Pilotage (3/3)

DES TABLEAUX DE BORD

Un système de tableaux de bord stratégique et opérationnel permet le **pilotage de l'entité**

Bonne Pratique 83 : L'entité dispose d'un **tableau de bord stratégique** permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques.

Bonne Pratique 84 : Les principaux responsables opérationnels disposent d'un **tableau de bord opérationnel** reprenant les **indicateurs** associés aux objectifs et aux plans d'action.

Bonne Pratique 85 : Des **tableaux de synthèse** sont destinés à la Direction Générale et à l'organe collégial d'administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.

Qui est l'ADEMA ?



Association pour le Développement du Management Associatif

« Se former au management associatif, c'est renforcer ses compétences en préservant son militantisme »

- L'Adéma a été créée en 2003. Elle a pour mission d'accroître la professionnalisation des responsables associatifs pour contribuer aux fonctions de solidarité et d'innovation sociale propres aux organisations associatives.
- En presque 20 ans, l'association a formé plus de 1500 stagiaires et délivré 100 BADGE de management associatif (diplôme Niveau 2/bac +4) grâce son partenariat avec Mines Paris Tech.
- En 2022, pour répondre au mieux aux attentes des professionnels du secteur associatif, pour intégrer les nouveaux besoins issus du secteur marchand pour des salariés en reconversion, et pour faire face à la réforme de la formation professionnelle, **l'Adéma créé avec Mines ParisTech Executive Education, le certificat « Management des associations ».**

LE CERTIFICAT DE MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

- Ce certificat a pour objectif de permettre une compréhension des fondamentaux du management des associations, dans toutes ses dimensions et particularités. Une fois le certificat en poche :
 - Les cadres des associations, s'appuient sur des nouvelles compétences pour évoluer au sein du secteur.
 - Les cadres du secteur lucratif ont acquis des compétences incontournables pour opérer une transition vers le secteur associatif ;
 - Les bénévoles élus ou candidats à un conseil d'administration ont les clés pour contribuer à la gouvernance.
 - Les salariés en mécénat de compétences peuvent collaborer efficacement avec les associations accueillantes.
- Pour cette nouvelle offre de formation, l'Adéma s'appuie comme toujours sur l'expertise des d'intervenants, professionnels spécialisés ou acteurs de terrain occupant ou ayant occupé des postes de direction dans des OSBL.

L'ADEMA c'est aussi...



- L'Adéma a également un partenariat avec l'ICP Institut Catholique de Paris pour former les futurs managers du secteur associatif et susciter des vocations. Depuis 3 ans, l'Adéma propose des cours d'introduction au management associatif dans le cadre du Master 1 Solidarités et transitions durables. En 2002, l'association s'est vue confier la responsabilité du TD management des associations en L3 Sciences économiques et politiques.
- L'Adéma répond aux demandes des associations et fondations souhaitant former des groupes de salariés et bénévoles, en proposant des modules sur mesure dans ses domaines d'expertise : la stratégie, le projet associatif, la gouvernance, le management des salariés et des bénévoles, la communication, le modèle économique, la gestion des risques...
- En formation intra, l'Adéma propose également des séminaires sur mesure pour former les membres du conseil d'administration (séminaire d'accueil, séminaire annuel ou de rentrée...), des formations spécifiques liées aux secteurs d'activités : associations de patients, de personnes handicapées...
- Suivez-nous sur [linkedin](#) / www.management-associatif.org

Qui suis-je ?



Fabienne Duboscq – Vice-présidente et intervenante de l'Adéma



Consultante au sein du cabinet Gain de causes que j'ai créé en 2017, je propose du conseil en stratégie aux organisations sans but lucratif. J'interviens sur l'élaboration et le pilotage de projets stratégiques, la gouvernance, le management (des salariés et des bénévoles), le développement des ressources ... Je développe une approche opérationnelle et méthodologique pour favoriser la résolution de problématiques ou le lancement de projet.

Après 13 années passées dans le secteur marchand, j'ai fait le choix de poursuivre ma carrière dans le secteur associatif. J'ai d'abord travaillé 5 ans à l'Adapt, en tant que directrice du développement associatif et de la communication. J'ai rejoint la Fondation de l'Avenir pour la recherche médicale appliquée en 2007, en tant que directrice du développement et de la communication, puis directrice déléguée.

En 2012, j'ai obtenu le BADGE Management associatif délivré par MINES ParisTech / ADEMA. J'ai été ensuite directrice générale de l'Unafam pendant 3 ans,.

Au titre de l'Adéma et de Gain de Causes, je contribue à la revue Jurisassociations.

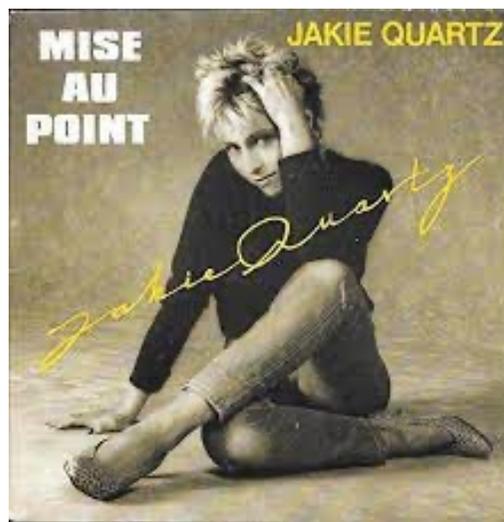
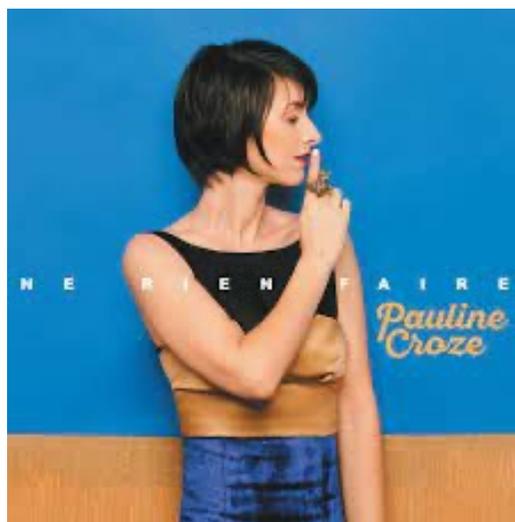
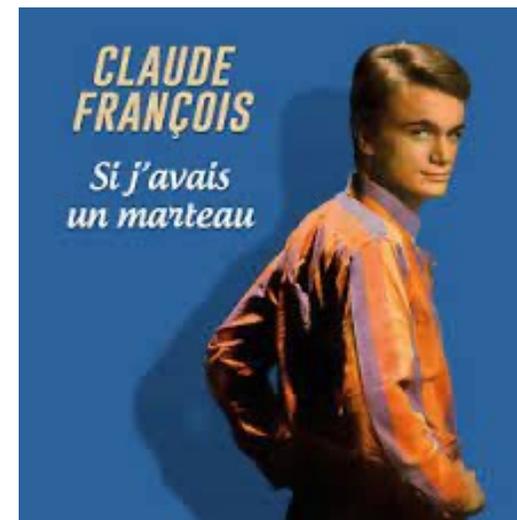
Partenariat IDEAS/ADEMA

- L'ADEMA par l'intermédiaire de son président Hervé Garrault a contribué au 1^{er} référentiel
- IDEAS intervenait dans les modules du BADGE DE MANAGEMENT ASSOCIATIF
- LE REFERENTIEL IDEAS est un point d'appui dans les formations, notamment sur les modules Gouvernance et Stratégie.



Vous et le pilotage

Quelle pochette de disque illustre le mieux votre perception du pilotage dans votre association ?





2

Pourquoi piloter ?

Quizz

Pour vous le pilotage, c'est :

- Difficile dans les associations
 - Réalisable uniquement dans les fondations
 - indispensable pour réaliser son projet stratégique/associatif
 - Inutile quand on est une association ou fondation solide et sans difficultés financières
 - Facile dans les associations, car moins de besoins que dans une entreprise
- (choix multiple)



Qu'est-ce que le pilotage ?

Ce n'est pas ...

- ≠ animer un collectif ou un réseau
- ≠ coordonner des actions
- ≠ manager des projets
- ≠ décider puis faire appliquer les décisions
- ≠ évaluer l'avancement d'un projet
- ≠ suivre des dossiers/projets
- ≠ superviser la mise en œuvre de projets
- ≠ gérer les ressources, quelles qu'elles soient

...

Qu'est-ce que le pilotage dans une entreprise ?

- Le pilotage dans une entreprise est le processus par lequel on recueille les informations essentielles à la bonne santé de l'entreprise, pour les traiter à bon escient, et les exploiter à trois niveaux :
 - **Au niveau stratégique.** Les données accumulées doivent permettre au dirigeant de déployer **une stratégie pertinente** pour l'entreprise, dans le but de **créer de la valeur**
 - **Au niveau opérationnel.** Les indicateurs permettent de **vérifier l'efficacité** de la stratégie.
 - **Au niveau prospectif.** Il est essentiel de savoir tirer des leçons des décisions prises au niveau stratégique, qu'elles se soient avérées bonnes ou mauvaises. Qu'elles ont été les conséquences des actions menées sur la **performance** de l'entreprise ? Que peut-on apprendre des actions mises en place précédemment et comment les corriger ?

Ce pilotage peut donc parfois permettre de **revoir les ambitions de l'entreprise**, en fonction des évolutions internes à la structure mais aussi suivant les évolutions du marché. Ceci permet aussi d'**identifier les ajustements nécessaires** pour le bon développement de l'entreprise, de prendre des décisions.

Qu'est-ce que le pilotage dans une entreprise ?

Le plus souvent, le pilotage s'articule autour de 3 grandes thématiques :

- **Le financier/commercial** : l'objectif : « muscler le haut du compte de résultat », c'est-à-dire développer les ventes, améliorer la marge
- **Les ressources humaines** : l'objectif : « optimiser les ressources humaines, sans nuire à la qualité (tout en ayant une politique de QVT...) »
- **La communication** : l'objectif : « sécuriser ce qui se dit sur l'entreprise, la notoriété... »

Qu'est-ce que le pilotage dans une entreprise ?

Globalement, les entreprises pilotent la performance via des tableaux de bord détaillant :

- ce qui est prévu : les objectifs + les indicateurs (métier/RH, financiers/qualité/commerciaux) pour suivre les objectifs
- ce qui est réalisé : le suivi des indicateurs en temps réel ou légèrement différé
- les écarts (entre l'objectif et le réalisé),
- parfois les comparatifs avec les années n-1

Les outils de pilotage sont portés/renseignés/analysés à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique

Peut-on transposer les finalités du pilotage dans les associations & fondations ?

OUI ET NON

L'entreprise

Son rôle : créer de la valeur et de la richesse

Le plan stratégique est
au service du modèle économique

L'association

Son rôle : créer du bien commun et de la valeur sociale

Le modèle économique est
au service du projet associatif

Peut-on transposer les finalités et modalités du pilotage dans les associations & fondations?

- **OUI** :

- on peut utiliser des indicateurs financiers, RH, qualité...et commerciaux quand l'association a des revenus issus de ventes
- certains outils sont transposables

- **NON** :

- la création de valeur sociale ne se pilote pas comme la création de richesse
- culturellement pas toujours facile à introduire dans les associations la notion de performance » (bénévoles (et parfois salariés) ne souhaitant pas retrouver les « contraintes » de l'entreprise, ou jugeant que le collectif doit se concentrer sur les missions
- souvent le pilotage repose sur une ou deux « têtes »

Le projet associatif : le point d'ancrage du pilotage



Piloter une association, c'est s'assurer que tous les voyants sont au vert pour mettre en œuvre le projet associatif

- Le modèle socio-économique (incluant les ressources humaines, les alliances) est en adéquation avec l'ambition du projet associatif
- La gouvernance est robuste pour prendre les décisions stratégiques qui s'imposent
- La communication est transparente et maîtrisée
- ...



Piloter une association, s'est s'ajuster en permanence pour tenir compte des enjeux des associations



LES BESOINS AUGMENTENT

Une **sollicitation de plus en plus forte** pour répondre aux besoins de société

- ✓ apporter des réponses là où ni les pouvoirs publics ni les entreprises ne peuvent répondre
- ✓ comprendre et détecter les « signaux faibles » pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles

Des contraintes administratives de plus en plus fortes

LES RESSOURCES BAISSENT

Une **diminution des ressources**

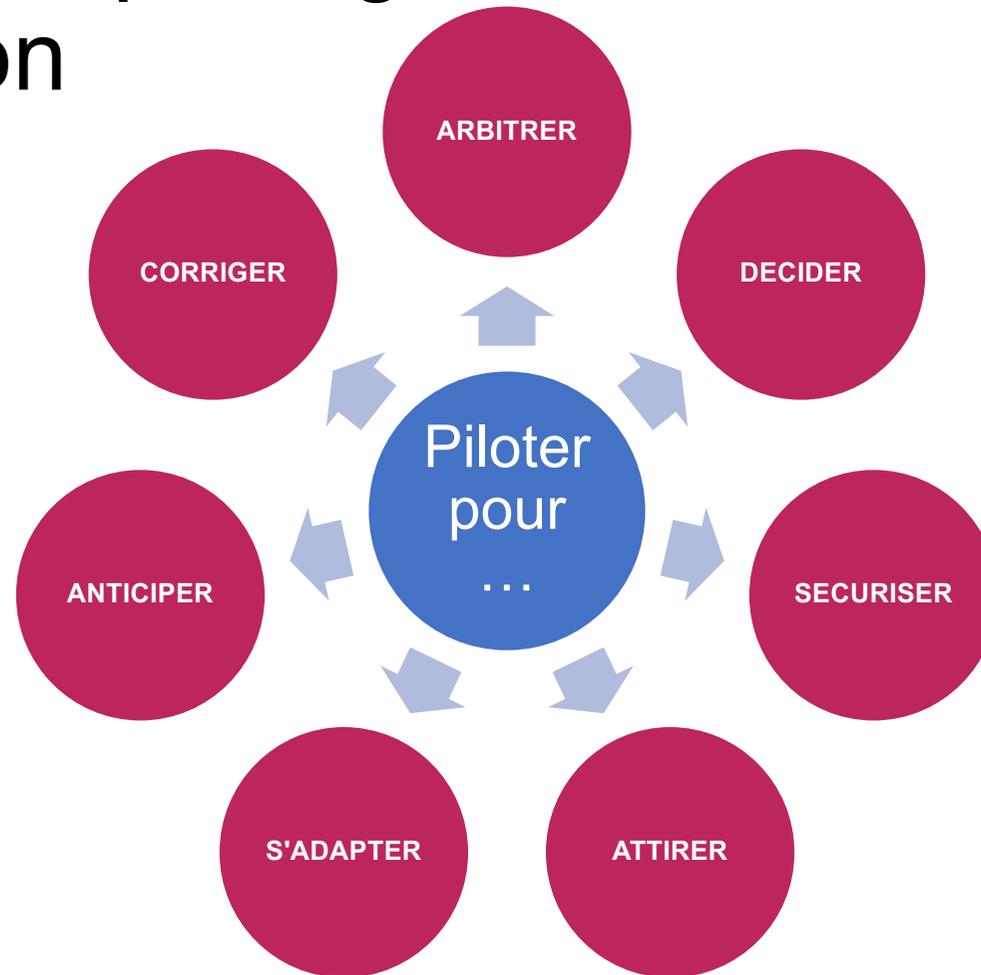
- ✓ financières : diminution des financements des pouvoirs publics (50 % des ressources financières)
- ✓ RH : évolution du comportement des bénévoles : plus nombreux mais moins présents/plus sélectifs sur les missions confiées

LES STRUCTURES EVOLUENT

Une **modification profonde des structures** :

- ✓ évolution des territoires : région / Europe
- ✓ évolutions culturelles de l'approche des bénéficiaires :
 - de l'assistantat vers l'autonomisation des bénéficiaires
 - des réponses collectives à des réponses individuelles
 - de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
 - des solutions locales à une vision systémique des solutions

La finalité du pilotage dans une association ou fondation



Pour résumer,



Le pilotage a pour objectif de transformer des informations en directives applicables afin que l'organisation suive le chemin jugé optimal pour mettre en œuvre le projet associatif/stratégique.

Piloter une association, c'est se mettre au volant d'une voiture de rallye



Comme dans un rallye, pour bien piloter une association ou un projet, il faut :

- Un bon véhicule / le projet associatif
- Un point d'arrivée / la vision
- Une carte et des panneaux indicateurs / le projet stratégique
- Un pilote / la gouvernance
- Un co-pilote / la dirigeance
- Une équipe de mécanos / les équipes salariés et bénévoles
- Un tableau de bord avec des indicateurs/ les tableaux de bords de pilotage
- Des manettes pour mettre la lumière, avertir ... / les études pour éclairer sur des questions sensibles, des processus d'alerte.
- Des pédales pour freiner ou accélérer / les décisions de pilotage
- Du carburant / les ressources financières, RH, logistiques...
- Savoir réparer/gérer des avatars ou savoir demander de l'aide...
- Avoir toutes les données pour prendre des risques maîtrisés
- ...



3

Que piloter ?

Quizz

Pour vous le pilotage, c'est surtout :

- Suivre des indicateurs financiers et quantitatifs d'activité
- Suivre l'avancement de la mise en œuvre du projet stratégique/associatif
- Suivre les indicateurs de qualité
- Suivre les indicateurs RH (salariés et bénévoles)
- Autre



Quels sont les périmètres du pilotage en association ?

- L'association ou la fondation ont toute liberté pour poser les périmètres du pilotage et les indicateurs à suivre.
- Pour autant, elles doivent tenir compte des attentes des financeurs, des bénéficiaires, des salariés en terme de QVT...
- On pilote
 - ✓ la stratégie de l'association
 - ✓ la gouvernance
 - ✓ le modèle économique
 - ✓ les projets
 - ✓ le fonctionnement opérationnel
 - ✓ ...

Quelques thématiques du pilotage associatif

Pilotage financier / en lien avec les missions

- Ressources : suivi de la collecte de fonds privés, des subventions, des legs, des recettes issues des ventes, des placements financiers... objectifs/réalisés
- Charges : les moyens logistiques, de fonctionnement, RH...

Pilotage de l'activité / qualitatif & quantitatif

Pilotage de la mise en œuvre du projet associatif/stratégique

Pilotage de la qualité

Les données/informations collectées pour le pilotage

- La qualité et les conditions de production des informations sont des éléments déterminants pour la mise en œuvre du pilotage. c'est sur la base de ces informations que se construisent les décisions prises pour piloter
- Les informations doivent être récentes
- Les informations doivent être pertinentes, selon les critères que l'association posera, par exemple :
 - l'exhaustivité, le degré de finesse, la fiabilité, la forme et l'accessibilité, le respect des contraintes de temps...



4

Comment piloter ?

Quizz

Pour un pilotage efficace, il faut d'abord avoir :

- Un outil informatique performant
- Des instances de pilotage dédiées
- Des ressources humaines dédiées à l'élaboration des outils de pilotage
- Une gouvernance formée au pilotage
- Autre

(choix multiple)



Quelques bonnes pratiques

- Veiller à ne pas créer une usine à gaz / ne produire que les informations nécessaires au pilotage
- Commencer par recenser les données existantes, leur « qualité/fiabilité », la périodicité de leur production
- S'assurer des attentes de la gouvernance en termes de données et vérifier la faisabilité
- S'autoriser une mise en place du pilotage de manière progressive
- Lever les freins : ça coûte cher, c'est pour les entreprises, ça ne concerne que le CA et le codir...
- Embarquer les équipes dès le début de la mise en place des outils de pilotage

Quelques bonnes pratiques

- Anticiper le pilotage au moment de la rédaction du projet associatif
- Faire travailler ensemble ceux qui réalisent les outils de pilotage et ceux qui les utilisent
- Etre attentif à la périodicité de la collecte des données / informations
- Faire simple / ne pas emboliser l'organisation
- Résister à l'envie de créer des outils exhaustifs
- Eviter de raisonner en terme d'outils... de système informatique
- Penser à créer des sondages/enquêtes pour alimenter les outils de pilotage

Les outils du pilotage

- Des tableaux de bord
- Mais aussi :
 - ✓ des temps de rencontres : réunions, bilatérales... informations à transmettre de manière systématique à son n+1 pour soutenir le pilotage ? un simple mail, être mis en copie... ex : signalement des absences maladies, par exemple
 - ✓ des processus d'alerte/navettes avec le codir ou CA par exemple
 - ✓ des canevas, documents types ...
 - ✓ des rapports d'activités bien faits aux informations utiles
 - ✓ des instances de pilotage : propose les arbitrages au CA pour décider/adapter/repositionner
 - ✓ des calendriers ...



5

Questions/ Echanges

Quizz Quick Win

Quelles « quick win » pourriez-vous mettre en place en sortant de ce webinar ?

Programmer une séance de travail avec mon directeur/mon président sur le sujet

Dresser un inventaire des éléments indispensables au pilotage de mon association, inexistantes à ce jour

Hiérarchiser les données actuellement produites pour se recentrer sur celles indispensables au pilotage

Autre



Pour évaluer cet atelier

➤ <https://forms.gle/4WUQ9YmvWNTd1FdS6>