

Traverser les turbulences du monde : priorités et bonnes pratiques

Dans cette période de dégradation de la situation du monde associatif, alors même que les besoins ne cessent d'augmenter, les grands acteurs du secteur lancent de multiples alertes, et toutes les structures de l'intérêt général leur en sont reconnaissantes ! Dans ce contexte, quelles sont les actions prioritaires que peuvent mettre en œuvre les organismes à but non lucratif pour traverser au mieux les zones de turbulences ?

A l'Institut IDEAS, fort de vingt ans de collaboration avec les associations, fondations et fonds de dotation, une conviction s'impose : la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance, la structuration des processus de gestion et d'évaluation renforcent la capacité d'action des organismes.

Face à la baisse des subventions, les associations sont appelées à revisiter leur modèle économique voire leur mission sociale. Pour convaincre les soutiens financiers publics et privés, elles doivent aujourd'hui démontrer leur utilité, renfor-

cer leur transparence, répondre à des exigences de contrôle accrues, faire preuve d'agilité dans la collaboration avec les acteurs de leur territoire et de leur écosystème, et continuer à innover dans un environnement de plus en plus complexe et marqué par de nombreuses crises.

Alors que l'urgence est là, prendre le temps de travailler sur son mode de gouvernance, de gestion et d'évaluation de son action peut sembler en décalage avec la situation. Cet investissement est néanmoins indispensable pour soutenir la mobilisation des ressources humaines engagées et pour assurer la pérennité des soutiens financiers.

Ce dispositif multiforme permet à toute personne impliquée au sein d'une association de trouver une réponse à son besoin de montée en compétences sur un sujet organisationnel.

L'expérience issue de quinze ans d'accompagnement des organismes à but non lucratif a permis de faire émerger les bonnes pratiques de référence, indispensables pour assurer la réussite des actions et structurer la démocratie associative :

- élaborer une cartographie : identifier les parties prenantes permet de s'interroger sur la nature des relations qui les lient à l'association car elles ont des conséquences sur son modèle socio-économique et sur sa stratégie de développement ;
 - définir un plan stratégique incluant une démarche de suivi pour partager la vision, garder le cap et prioriser les actions ;
 - mettre en place et faire vivre une cartographie des risques et un dispositif de contrôle interne, outils indispensables pour prévenir les risques majeurs et les gérer quand ils se réalisent ;
 - instaurer un pilotage efficace avec les outils adaptés à la taille et aux enjeux de la structure : processus budgétaire, contrôle de gestion, pilotage par indicateurs et tableaux de bord pour mesurer la robustesse de la structure, mesurer l'efficacité de l'action et évaluer son impact.
- Mais concrètement, chaque équipe doit choisir, à l'aune de ses enjeux, les pratiques à renforcer en priorité.

TÉMOIGNAGES D'UTILISATEURS DE L'AUTODIAG

- « Une meilleure compréhension des enjeux de gouvernance pour le développement de l'association. »
- « Nous avons mis en place des actions ou des pistes de réflexion suite au résultat. »
- « Nous avons pu dégager des initiatives concrètes d'amélioration. »

Forts de fondamentaux partagés, les acteurs se posent les bonnes questions sur leur organisation. Ils qualifient mieux leur besoin et peuvent choisir le dispositif d'accompagnement qui leur est le plus approprié pour se structurer et engager la recherche de ressources adaptées.

Une diversité d'approches

Il n'y a pas de recette miracle ni d'indicateurs universels garantissant la réussite associative. Ce n'est pas à regretter car c'est l'essence même du modèle associatif que d'être divers : diversité des modes d'organisation, choisis par les femmes et hommes de bonne volonté réunis autour d'une cause, pour répondre de façon pertinente à des besoins spécifiques.

Pour répondre à cette variété de modèles et donc des besoins, l'Institut IDEAS conçoit et développe des solutions pédagogiques aux formats multiples, accessibles gratuitement : un guide de 90 bonnes pratiques (1), un autodiagnostic en ligne (2), des vidéos de témoignages inspirants, ou un accompagnement personnalisé jusqu'au label IDEAS (3).

associatif :



Pour relever ces défis, les associations, principalement animées par des bénévoles (seulement 10,5 % sont employeuses), manquent souvent de ressources expertes et durablement fidélisées. Les acteurs de l'intérêt général font très majoritairement face à des défis d'organisation et de gestion avec un ratio budget-temps toujours sacrifié au profit de la cause.

Prioriser pour agir efficacement

Plutôt que de viser la « grande transformation », il est préférable d'adopter la politique des petits pas : identifier des sujets et pratiques prioritaires à développer ou renforcer. Cela permet de constater rapidement les bénéfices des progrès et d'alimenter une dynamique d'amélioration continue.

Dans le climat actuel, il est crucial de débuter par une évaluation, notamment avant de partir à la recherche de financements. Un diagnostic partagé permet de prendre du recul, d'objectiver les enjeux, et d'identifier rapidement les priorités. L'Autodiag IDEAS, par exemple, permet à chaque équipe de faire le point sur sa situation et de décider des actions à engager, tout en favorisant la démocratie associative.

C'est un outil gratuit en ligne qui, au travers de vingt-huit questions sur la gouvernance, les processus de gestion et d'évaluation, permet d'y voir plus clair et

d'avoir une compréhension complète de l'organisation. Plus de 2 000 acteurs l'ont déjà adopté, signe fort de leur volonté de clarifier les enjeux, révéler de nouvelles pistes d'amélioration et structurer le partage d'expériences. L'Autodiag IDEAS est ouvert à tous. C'est un outil dont peuvent s'emparer librement les bénévoles ou les salariés en responsabilité pour faire le bilan et proposer des actions à l'équipe de gouvernance, un bureau ou un conseil d'administration pour partager ses perceptions, définir ses priorités et améliorer le fonctionnement du collectif. Un réseau, une fédération ou une fondation abri-

tante peuvent aussi contribuer à la montée en compétences de leurs membres via le partage des expériences et la valorisation des bonnes pratiques de chacun. Les bénéfices sont réels, comme en témoignent les utilisateurs : meilleure compréhension des enjeux, photographie claire à un instant donné, premières pistes d'actions concrètes et initiatives partagées pour améliorer le collectif.

Marie-Bernard Delom,
présidente de l'Institut IDEAS

- (1) ideas.asso.fr/le-guide-ideas/
- (2) ideas.asso.fr/autodiag-ideas/
- (3) ideas.asso.fr/le-label/

QU'EST-CE QUE L'AUTODIAG IDEAS ?

Il s'agit d'un outil gratuit et en ligne pour faire progresser son organisme. En 15 minutes, l'Autodiag interroge ses pratiques. Le résultat :

- mesure du niveau de structuration de l'organisation ;
- identification des pratiques à améliorer ;
- découverte des pratiques de référence.

Douze thèmes abordés en vingt-huit questions :

- les fondamentaux associatifs ;
- le fonctionnement des organes de gouvernance ;
- le plan stratégique à moyen terme ;
- la politique de gestion des ressources humaines ;
- la gestion des donateurs, financeurs et partenaires ;
- la politique de communication ;
- la gestion des risques et le contrôle interne ;
- la comptabilité générale et l'organisation comptable ;
- la gestion et la communication financière ;
- le système de pilotage ;
- les outils de pilotage ;
- l'évaluation.

www.autodiag-ideas.fr

