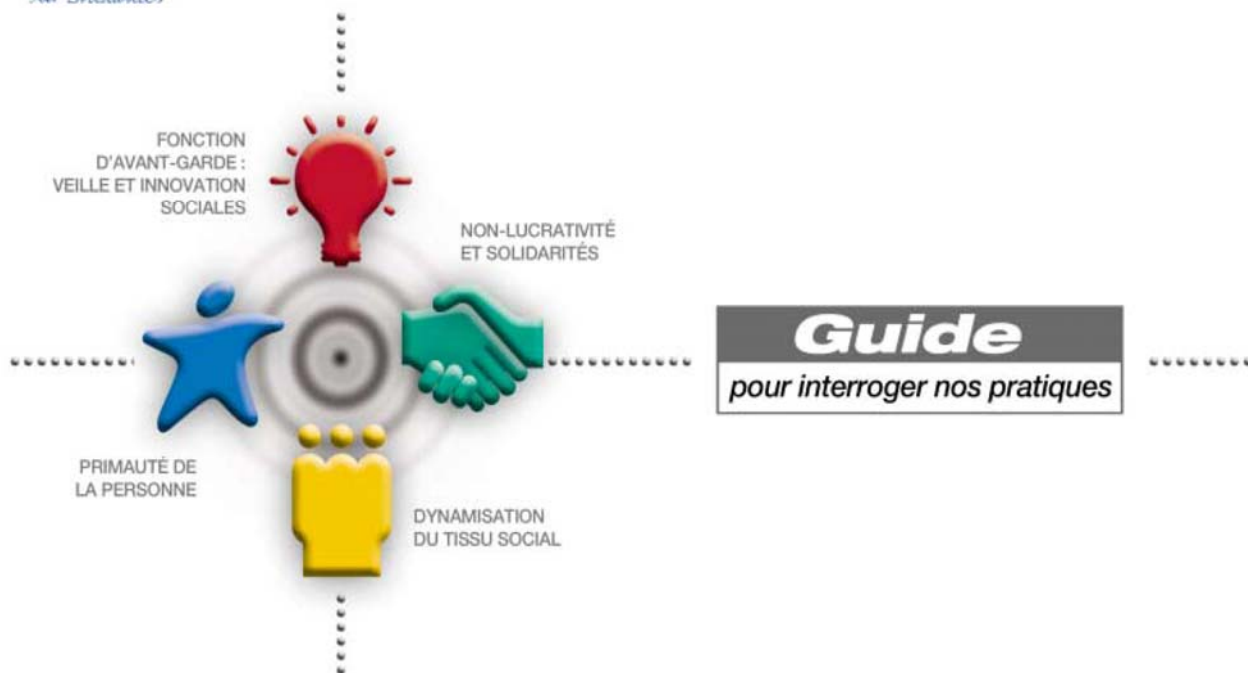


# L'ambition associative



# Contexte



## **Associations de solidarité, sanitaires et sociales confrontées à de multiples changements et à certaines suspensions :**

⇒ de + en + sollicitées pour contribuer à la cohésion sociale, mais objets de méfiance

⇒ de + en + soumises à des normes et des réglementations

⇒ considérées comme acteurs des politiques sociales par la loi 2002-2, **mais au même titre que les autres acteurs publics et lucratifs**

⇒ soumises à des **obligations d'évaluation** de leurs établissements et services

# Contexte

## Tout en risquant :

- ⇒ d'être banalisées comme de simples prestataires de services opérant sur un marché
- ⇒ où d'être « instrumentalisées » comme exécutantes des politiques publiques.

**⇒ Enjeu : Réaffirmer l'identité associative en repensant projet et modes de fonctionnement, pour une place reconnue dans la société.**

# *Historique*

- ⇒ Réflexion entamée depuis longtemps à l'UNIOPSS sur les « Spécificités méritoires » avec F. Bloch-Lainé : énoncé des valeurs associatives
- ⇒ Nécessité de prouver aujourd'hui ces spécificités, d'objectiver la plus value associative
- ⇒ **Aujourd'hui, comment une association peut demander à ses établissements de s'auto évaluer si elle ne s'est pas auto évaluée elle-même ?**

# Objectif

**Le guide « L'ambition associative » propose à la fois :**

- ⇒ d'éclairer les pratiques associatives, au regard des valeurs
- ⇒ de réduire l'éventuel écart constaté
- ⇒ si l'association le souhaite, d'auto évaluer son projet associatif, ou de le rendre plus visible
- ⇒ d'articuler projet associatif et projet d'établissement dans les démarches d'évaluation de ces derniers

# Objectif

Mais Attention : le guide n'a pas vocation à :

- ⇒ auto évaluer les pratiques des établissements et des services
- ⇒ élaborer un projet associatif

**⇒ Un outil structurant pour l'identité des associations d'action sociale, dans leur double dimension d'acteurs politiques et de gestionnaires d'établissements et de services**

## *Démarche d'élaboration du guide*

Elaborer un outil AVEC et POUR les associations afin de garantir le recueil de l'expression des associations de terrain

⇒ 35 associations, représentées par 46 personnes, dans des groupes régionaux animés par les URIOPSS

⇒ Groupes nationaux, avec le soutien d'un consultant extérieur.

⇒ Expérimentation par 7 associations en Lorraine, Nord et Rhône-Alpes.

**⇒ Une démarche collective, participative et ascendante**

# *Logique de construction du guide*

Confrontation :

⇒ entre 4 grandes « valeurs »,

⇒ et 11 « parties prenantes » au projet associatif

**⇒ Comment l'association se conduit-elle envers chaque partie prenante, et au regard de chaque valeur ?**



# Logique de construction du guide

<b>Valeurs</b> →  <b>Parties prenantes</b> ↓	Primauté de la personne	Non-lucrativité et solidarités	Dynamisation du tissu social	Fonction d'avant-garde : veille et innovation sociales
BÉNÉFICIAIRE	Engagements	Engagements	Engagements	Engagements
ADHÉRENT				
ENTOURAGE				
ADMINISTRATEUR				
BÉNÉVOLE NON ÉLU				
SALARIÉ				
DONATEUR				
PARTENAIRE				
FINANCEUR				
COLLECTIVITÉ PUBLIQUE				
SOCIÉTÉ				

# *Logique de construction du guide*

## 4 grandes « valeurs » portées par les associations

- A.** Primauté de la personne
- B.** Non-lucrativité et solidarités
- C.** Dynamisation du tissu social
- D.** Fonction d'avant-garde : veille et innovation sociales

**⇒ Les associations combinent et cultivent ces valeurs dans leurs pratiques : c'est ce qui les distingue des opérateurs publics et lucratifs**

# Logique de construction du guide

Les « parties prenantes » : tous les acteurs concernés par le projet associatif

## 11 parties prenantes

Bénéficiaire

Adhérent

Entourage

Administrateur

Bénévole non élu

Salarié

Donateur

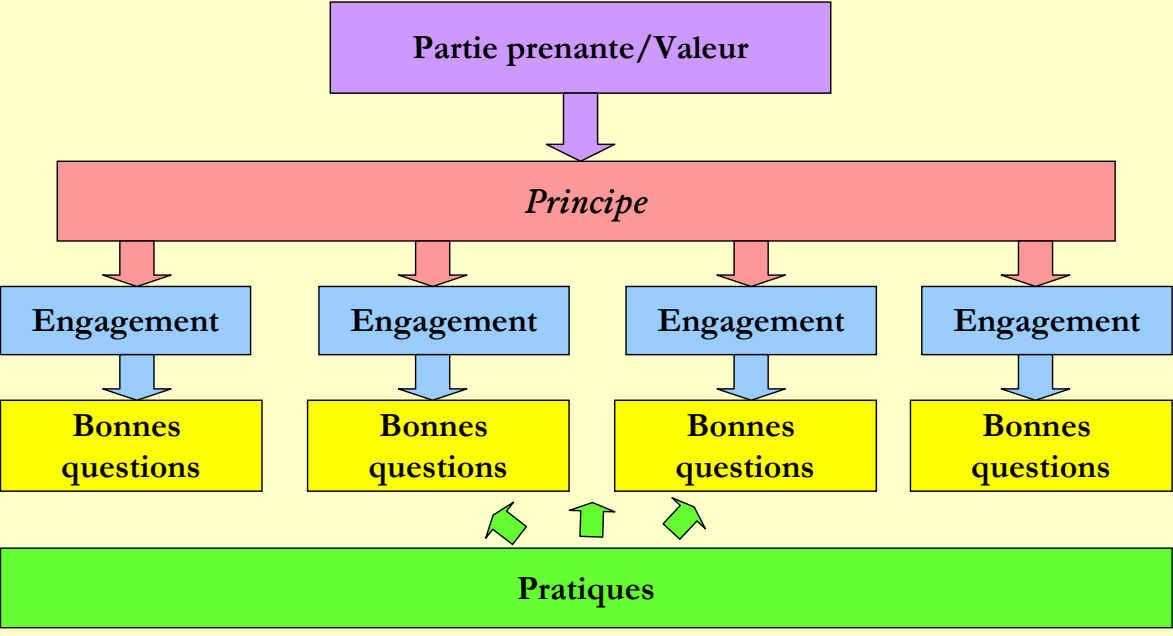
Partenaire

Financier

Collectivité publique

Société

# Structure d'une rubrique



# Exemple d'engagements...

## BÉNÉFICIAIRE/PRIMAUTÉ DE LA PERSONNE



*Principe : tout bénéficiaire est une personne à part entière, à la fois ordinaire et singulière.*

**Engagement 1-**  
Se donner comme priorité dans le projet associatif la réponse adaptée aux besoins, attentes et capacités du bénéficiaire.

**Engagement 2-**  
Créer et garantir les conditions de « l'épanouissement personnel » du bénéficiaire, quelle que soit l'étape de sa vie.

**Engagement 3-**  
Créer et garantir les conditions d'un véritable échange, renforçant la participation et s'appuyant sur un réel contrat ou engagement personnalisé avec le bénéficiaire.

**Engagement 4-**  
S'assurer en permanence que les fonctionnements internes respectent et promeuvent les droits de la personne.

**Bonnes questions :**  
comment cet engagement est mis en pratique dans l'association ?

Bonnes questions

Bonnes questions

Bonnes questions

L'ambition associative  
*Guide pour interroger nos pratiques*

# Exemple de bonnes questions...



L'ambition associative

Repères pour la mise en pratique  
de l'engagement concernant le **Bénéficiaire**  
pris au nom de la valeur **Primauté de la personne**

1/4



PR INCIPE



*Tout bénéficiaire est une personne à part entière, à la fois ordinaire et singulière.*

ENGAGEMENT



A1 – Se donner comme priorité dans le projet associatif la réponse adaptée aux besoins, attentes et capacités du bénéficiaire.

*Voici des propositions de questions pour expliciter l'engagement et ouvrir des pistes de concrétisation.*

**A1-1** L'association a-t-elle défini qui sont ses bénéficiaires ? Selon quelles modalités ?

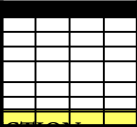
**A1-2** L'association veille-t-elle à ce que soient mis en place les moyens de connaître les besoins et attentes de chaque bénéficiaire, et leur évolution, en évitant de se référer uniquement aux réponses qu'elle peut proposer ? Selon quelles modalités ?

**A1-3** L'association met-elle en place la réflexion sur la façon dont la parole est donnée aux bénéficiaires pour exprimer l'évolution de ses besoins et attentes ? Selon quelles modalités ?

**A1-4** L'association met-elle en place la réflexion sur la nature, l'évolution et l'adaptation des réponses apportées à chaque bénéficiaire, en veillant à la cohérence de son projet (comment, pourquoi, bien fondé de l'intervention, par quels moyens, coopération en réseau, prise en compte des priorités et des attentes du bénéficiaire, individualisation, prise en compte de l'entourage...) ? Comment ?

**A1-5** L'association met-elle en place les moyens de défendre et promouvoir cet engagement auprès de toutes les parties prenantes concernées ? Suscite-t-elle leurs contributions ? Selon quelles modalités ?

*Vous pouvez vous poser d'autres questions, en fonction de votre propre contexte*



## L'ambition associative

## Concernant le BENEFCIAIRE

AU NOM DES VALEURS	PRIMAUTE DE LA PERSONNE	NON-LUCRATIVITE ET SOLIDARITES	DYNAMISATION DU TISSU SOCIAL	FONCTION D'AVANT GARDE : VEILLE ET INNOVATION SOCIALE
<i>DES PRINCIPES...</i>	<i>Tout bénéficiaire est une personne à part entière, à la fois ordinaire et singulière.</i>	<i>La non lucrativité est une « valeur ajoutée » dans l'accompagnement du bénéficiaire.</i>	<i>L'épanouissement de la personne passe par l'ouverture aux autres et la rencontre des différences.</i>	<i>L'évolution des besoins et attentes du bénéficiaire est la source de l'innovation associative.</i>
<b>DES ENGAGEMENTS...</b>	<b>A1-</b> Se donner comme priorité dans le projet associatif la réponse adaptée aux besoins, aux attentes et capacités du bénéficiaire. <b>A2 –</b> Créer et garantir les conditions...	<b>B1-</b> Optimiser l'utilisation des ressources financières au service du bénéficiaire. <b>B2-</b> Favoriser la mutualisation des moyens pour des services adaptés...	<b>C1-</b> Créer et garantir les conditions facilitant l'information, l'expression, la participation active et l'initiative du bénéficiaire dans la vie sociale interne <b>C2-</b> Créer et garantir les conditions facilitant l'information...	<b>D1-</b> Évaluer régulièrement l'évolution de la situation et des besoins et attentes des bénéficiaires et des bénéficiaires potentiels. <b>D2-</b> Créer et garantir les conditions permettant l'émergence de nouvelles réponses ou l'adaptation des réponses...

*Participation, indépendance et représentativité sont des préalables pour un projet et une action associatifs authentiques.*

# Structure générale du guide

## 1. Document papier :

- Panorama introductif
- Des engagements aux pratiques
- Forum des pratiques

## 2. Fiches d'évaluation (avec des éléments méthodologiques)

## 3. Un CDRom Interactif.



# Le document papier

## *Des engagements aux pratiques*

Une sous-partie par partie prenante

- ⇒ Énoncé des principes et des engagements
- ⇒ Pour chaque engagement, des propositions de « bonnes questions »

# Le document papier

## *Forum des pratiques*

Illustrations concrètes de solutions mises en œuvre dans des associations pour satisfaire les exigences impliquées par la déclaration des valeurs

**⇒ Illustrations y compris au niveau de la déclinaison des valeurs dans les pratiques de l'établissement ou du service**

# Les fiches d'auto évaluation

- ⇒ Éléments de méthode « interrogez vous-même votre pratique »
- ⇒ 44 fiches d'auto-évaluation des 11 parties prenantes au regard des 4 valeurs, avec :
  - 1 fiche d'appréciation des engagements
  - 1 fiche d'observation de pratique des engagements
  - 1 fiche de consolidation des appréciations des engagements
  - 1 fiche de synthèse des appréciations des engagements.

# Interrogez vous-même votre pratique...

## RECOMMANDATIONS POUR UNE AUTO-EVALUATION A L'AIDE DU GUIDE POUR INTERROGER NOS PRATIQUES

	Les 5 étapes du cheminement proposé	Objectif et résultat à atteindre pour passer à l'étape suivante
<b>1</b>	<i>Un premier pas qui compte</i> Concertation/décision	Argumenter la décision
<b>2</b>	<i>Un carrefour déterminant</i> Sensibilisation/appropriation	Associer les acteurs
<b>3</b>	<i>Un ordre de bonne marche</i> Définition/répartition du plan d'évaluation	Définir le cahier des charges de l'auto – - évaluation
<b>4</b>	<i>À la croisée des points de vue</i> Expression/croisement des appréciations	Réaliser l'auto-évaluation
<b>5</b>	<i>Pour aller plus loin</i> Conclusion/prospective de plans d'évolution	Instaurer une dynamique d'évolution

# INTERROGEZ VOUS-MÊME VOTRE PRATIQUE



**FICHE D'APPRÉCIATION DES ENGAGEMENTS** concernant l'**Administrateur**


<b>ÉVALUATEUR</b> ▶	M.P. _____	Date : xx/xx/xx	PN : pratique non existante • PE : pratique émergente • PO : pratique organisée • PS : pratique systématique	NSP : ne s'applique pas
---------------------	------------	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

	PN	PE	PO	PS	NSP
<b>L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF DE L'ADMINISTRATEUR CONTRIBUE À DÉVELOPPER SES CAPACITÉS PERSONNELLES</b>					
★1 - Instaurer un mode d'accueil des nouveaux administrateurs.				X	
★2 - Reconnaître et s'appuyer sur les compétences personnelles, humaines et techniques de chaque administrateur, en respectant les engagements pris.		X			
★3 - Permettre l'expression de chaque administrateur et apporter une réponse à ses demandes.			X		
★4 - Permettre à l'administrateur de s'informer et de se former tout au long de son engagement.	X				
<b>Total des appréciations portées sur la valeur "primauté de la personne"</b> (nombre de croix par colonne retranscrit en % - 4 réponses = 100 %)	25%	25%	25%	25%	
<b>L'ADMINISTRATEUR TÉMOIGNE D'UN ENGAGEMENT RESPONSABLE DANS UNE ACTION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL</b>					
🌱1 - Donner à l'administrateur les moyens de s'approprier les enjeux du statut spécifique de l'association et de les défendre.				X	
🌱2 - Valoriser et promouvoir l'apport du bénévole pour l'association et pour l'administrateur.		X			
🌱3 - Positionner clairement dans l'association le statut et le rôle de l'administrateur, du conseil d'administration et le cas échéant par rapport aux salariés.			X		
🌱4 - Donner à l'administrateur les moyens de comprendre la politique, l'activité et le fonctionnement de l'association, et d'assumer les obligations et responsabilités de son mandat.		X			
<b>Total des appréciations portées sur la valeur "non-lucrativité et solidarité"</b> (nombre de croix par colonne retranscrit en % - 4 réponses = 100 %)	—	50%	25%	25%	
<b>L'ADMINISTRATEUR FAIT LE LIEN ENTRE L'ASSOCIATION ET LA SOCIÉTÉ</b>					
🏡1 - Mettre en œuvre un fonctionnement associatif démocratique exemplaire.				X	
🏡2 - Faciliter l'engagement civique et militant des administrateurs, dans le respect de l'indépendance de l'association.			X		
<b>Total des appréciations portées sur la valeur "dynamisation du tissu social"</b> (nombre de croix par colonne retranscrit en % - 2 réponses = 100 %)	—	—	50%	50%	
<b>L'ADMINISTRATEUR SUSCITE, SOUTIENT ET PROMUEUT L'INNOVATION SOCIALE</b>					
🌱1 - Favoriser l'esprit d'initiative de l'administrateur et lui permettre d'être promoteur d'idées et d'actions.				X	
🌱2 - Relayer les suggestions de l'administrateur au niveau compétent.				X	
🌱3 - Développer des groupes d'échanges inter-associatifs entre administrateurs pour assurer la veille sociale et promouvoir l'innovation.			X		
<b>Total des appréciations portées sur la valeur "fonction d'avant-garde"</b> (nombre de croix par colonne retranscrit en % - 3 réponses = 100 %)	—	—	25%	75%	
<b>Total des appréciations portées sur toutes les valeurs exprimé en %</b> (nombre de croix par colonne retranscrit en % - 13 réponses = 100 %)					
	8%	20%	31%	90%	


L'ambition associative
FICHE D'APPRÉCIATION DES ENGAGEMENTS
Administrateur

# INTERROGEZ VOUS-MÊME VOTRE PRATIQUE





**FICHE D'OBSERVATION DE PRATIQUES DES ENGAGEMENTS** concernant l' **Administrateur**



**ÉVALUATEUR**

★1 - L'association a des difficultés à trouver de nouveaux administrateurs. Les personnes contactées sont souvent effrayées par les responsabilités de gestion.

★2 - On observe que les compétences personnelles des membres du CA sont utilisées pour répartir les fonctions : la présidente a eu des responsabilités de chef d'entreprise, le trésorier est comptable à la retraite, le secrétaire est une ancienne institutrice.

★3 - ?

★4 - L'association a demandé à l'UNIOFPSS de faire une formation aux administrateurs sur la loi 2002-2, les projets CROSS et les responsabilités des administrateurs, 2h par semaine pendant 8 semaines, de 18h à 20h.

●1 - L'association a réécrit ses statuts il y a 3 ou 4 ans.

●2 - Les administrateurs sont depuis longtemps dans l'association. Le problème de la succession n'est pas évoqué.

●3 - ?

●4 - Certains administrateurs arrivent dans le secteur associatif après une longue expérience professionnelle en entreprise, ils ont une certaine idée du management.

■1 - Le CA se réunit 3 fois par an, et l'AG chaque année.

■2 - L'association participe à un certain nombre de groupes inter-associatifs composés d'administrateurs et de directeurs d'établissements du secteur.

†1 - Les commissions permettent sans doute aux administrateurs d'exprimer leurs observations.

†2 - ?

†3 - L'association a écrit au président de l'UNIOFPSS pour lui demander de réunir les présidents des associations du département intervenant dans le secteur de l'accueil d'urgence, afin de faire le point sur les difficultés rencontrées par les demandeurs d'asile.

L'ambition associative
FICHE D'OBSERVATION DE PRATIQUES DES ENGAGEMENTS
Administrateur



**FICHE DE CONSOLIDATION DES APPRÉCIATIONS DES ENGAGEMENTS concernant l'Administrateur**

Total des appréciations						Points forts ou manques de pratiques repérés illustrant l'appréciation portée
PN	PE	PO	PS	NSP		
★1			1	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - visite par les pastoraux</li> <li>- dossier pour le nouvel administrateur</li> <li>rencontre avec la présidente, commissions, répartition des missions, dossier des CV</li> <li>prise en compte des expressions par la présidente et les vice-présidents</li> <li>documents, séminaires, formations à l'intention des administrateurs</li> </ul>
★2		2	1			
★3	1					
★4		2	1			
%	8	42	25	25		
🌱1	2			1		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - la révision du projet et des statuts devrait être systématique</li> <li>- les règles complètes devraient être mieux expliquées</li> <li>l'appart des administrateurs n'est valorisé ni qualitativement, ni quantitativement</li> <li>les fiches de mission ne remplacent pas les réunions d'information et d'échanges</li> <li>les documents sont clairs, mais il n'y a pas assez de concertation sur l'exercice des responsabilités</li> </ul>
🌱2	2			1		
🌱3		1		1	1	
🌱4		1	2			
%	17	33	17	8	25	
🏠1		1	1	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ la démocratie s'exerce surtout au sein du CA, l'AG est moins concernée</li> <li>l'association participe à des groupements inter-associatifs ; les engagements personnels des administrateurs restent leur affaire, sauf si le lien entre en contradiction fondamentale avec les objectifs de l'association</li> </ul>
🏠2		1	1		1	
%		33	33	17	17	
🌱1		1	2			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - "bourse aux initiatives"</li> <li>- lieux d'échanges (commissions, "Portes ouvertes")</li> <li>- les administrateurs participent aux "groupes projets"</li> <li>- mais ces groupes n'ont pas toujours les moyens de leurs ambitions</li> <li>l'association est active dans les regroupements inter-associatifs</li> </ul>
🌱2		1	1		1	
🌱3			1	1	1	
%		22	45	11	22	
total croix	2	9	13	6	9	
%	5	23	33	16	23	

PN : pratique non existante • PE : pratique émergente • PO : pratique organisée • PS : pratique systématique • NSP : ne sais pas

L'ambition associative
FICHE DE CONSOLIDATION
Administrateur

# INTERROGEZ VOUS-MÊME VOTRE PRATIQUE



FICHE DE SYNTHÈSE DES APPRÉCIATIONS DES ENGAGEMENTS concernant l' **Administrateur**

**1 DIAGNOSTIC GLOBAL**

Engagements les moins bien appréciés <small>(niveau PN - pratique non existante)</small>	Engagements les mieux appréciés <small>(niveau PS - pratique systématique)</small>
● 2	★ 1 ★ 2 ★ 4
	● 3
	■ 1
	■ 3

s'ils concernent surtout une valeur, laquelle ?

● Non-lucrativité et solidarité
★ Primauté de la personne

**4 AUTRE SYSTÈME DE REPÉRAGE** (aspects d'évaluation non repérés dans le guide)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2 PROFIL DE L'APPRÉCIATION PS - PRATIQUE SYSTÉMATIQUE**

Fonction d'avant-garde :  
veille et innovation sociales

Primauté de la personne

Non-lucrativité et solidarité

Dynamisation du tissu social

**5 PROPOSITIONS D'ACTION D'AMÉLIORATION** (artic à la prochaine évaluation)

*Accentuer les échanges et le travail commun entre les administrateurs et les salariés, notamment pour préparer la prochaine révision du projet associatif.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3 DIAGNOSTIC COMPARATIF**

Engagements où les différentes appréciations sont : <small>les plus éloignées</small>	les plus proches
● 3	● 1 ● 2

s'ils concernent surtout une valeur, laquelle ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

L'ambition associative
FICHE DE SYNTHÈSE
Administrateur



# Un CD ROM Interactif

- ⇒ Propose une aide à l'auto évaluation dans le cadre d'une démarche interactive.
- ⇒ Facilite l'utilisation thématique du guide.

# Suivi de la mise en œuvre du guide

- ⇒ L'accompagnement des associations à l'auto-évaluation de leurs pratiques, à l'aide du guide : la formation d'accompagnateurs Uriopss pour garantir la qualité de l'accompagnement
  
- ⇒ L'utilisation du guide dans le cadre de l'évaluation des établissements et services prévue par la loi 2002-2 : l'articulation entre les différents niveaux de projet dans les démarches d'évaluation

# Conclusion

## *Quelques rappels*



- Le guide se situe au niveau de l'association, et non de l'établissement ou du service
- Il est évolutif
- Il incite les associations à prévoir une dynamique d'auto évaluation permanente
- Il peut être utilisé selon plusieurs entrées, à des moments différents de l'histoire des associations

- Il propose une démarche participative avec toutes les parties prenantes de l'association
- Un guide qui a déjà porté ses fruits, par une de expérimentation

⇒ Il n'impose rien : c'est un outil interrogatif, et non normatif.

# Conclusion

## *Thèmes et fonctions traités dans les questions*

Thématiques	%
<b>Politique</b> Ethique, valeurs, respect des personnes, politique	35
<b>Management des ressources</b> Ressources humaines (bénévoles et salariés), Autres ressources, Fonctionnement, Evaluation	33
<b>Ouverture</b> Communication, Environnement social et institutionnel	32
<b>Total</b>	<b>100</b>