



© FreeImages

Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG ?

Coordination SUD

(Solidarité - Urgence - Développement)-

Fondée en 1994, Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Elle rassemble aujourd'hui plus de 160 ONG, dont une centaine *via* six collectifs (CLONG-Volontariat, CNAJEP, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.

Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde.

www.coordinationsud.org

Qu'est-ce que le Frio ?

Géré par Coordination SUD, le dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) appuie les ONG françaises dans leur démarche de renforcement organisationnel et institutionnel. Pour cela, le fonds cofinance l'intervention de consultants sur un large panel de problématiques : stratégie, gouvernance, organisation interne, stratégie financière, ressources humaines, partenariats, communication, etc.

L'accompagnement du Frio peut concerner tous les stades de la réflexion ou de la mise en œuvre d'un projet de renforcement : diagnostic préalable, définition de stratégie globale ou particulière, conduite du changement, etc.

Par ailleurs, le Frio développe une fonction d'analyse et d'anticipation via des études, des capitalisations et des revues de projets, générant une intelligence collective et des échanges d'expériences pour un renforcement entre pairs

Ce dispositif est financé par l'Agence Française de Développement.

>Contact :

Diane Vioujard, chargée de mission Frio

Coordination SUD

14, passage Dubail – 75010 Paris

frio@coordinationsud.org

+33 (0) 1 44 72 93 72

Cette étude a été réalisée en co-construction avec le Cabinet Opens et Diane Vioujard de Coordination SUD

Cabinet Opens

Marjolaine Matray

Directrice Opens

marjolaine.matray@opens.fr

mob : + 33 (0)6 11 69 91 70

52 rue Monsieur Le Prince

75006 Paris

Coordination SUD

Diane Vioujard

Chargée de mission Frio

vioujard@coordinationsud.org

14 passage Dubail

75010 Paris

Novembre 2015

SOMMAIRE

I.	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	3
	1. RAPPEL DU CONTEXTE	3
	2. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE	4
II.	LE PROJET ASSOCIATIF : ADN – SOCLE DE L'ASSOCIATION	5
	1. POURQUOI REDIGER UN PROJET ASSOCIATIF ?	5
	2. QU'EST-CE QU'UN PROJET ASSOCIATIF	6
	3. METHODOLOGIE DE LA DEMARCHE	9
III.	DU PROJET ASSOCIATIF AU PLAN STRATEGIQUE	11
	1. QU'EST-CE QU'UN PLAN STRATEGIQUE ?	11
	2. COMMENT BATIR UNE DEMARCHE STRATEGIQUE ?	13
	3. ETES-VOUS PRETS A VOUS LANCER ?	21
IV.	FICHES OUTILS	22
V.	EXEMPLES DE PROJETS ASSOCIATIFS.....	22

I CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

1. RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ETUDE

Depuis 2007, Coordination SUD gère le **fonds de renforcement institutionnel et organisationnel** (FRIO) pour appuyer les ONG françaises dans leur professionnalisation. Le Frio permet le **recours à l'expertise externe sur des problématiques de fonctionnement de l'association** : gouvernance, vie associative, partenariats, communication, ressources humaines, stratégie financière, etc.

De même, il vise à accroître les capacités organisationnelles et institutionnelles du secteur **via la capitalisation et le partage des enseignements dégagés lors des accompagnements individuels, pour un bénéfice collectif.**

Depuis sa création, le dispositif a accompagné plus d'une centaine d'ONG représentant en 2015, **150 projets de renforcement cofinancés.**

Parmi les projets de renforcement présentés auprès du Frio, **l'appui à la définition de stratégies** demeure la première thématique d'intervention du dispositif, depuis sa création. Les actions de stratégies portent **principalement sur l'élaboration de projet associatif et de stratégies de développement** (43% des accompagnements réalisés). En effet, l'évolution rapide des contextes à l'international ainsi que les contraintes financières pesant sur les organisations incitent les ONG à revoir régulièrement leurs modalités d'intervention dans le respect de leur identité, de leur culture et de leurs valeurs. Et ainsi, à redéfinir leur projet associatif et approche stratégique.

Les ONG sont en demande de **partage méthodologique et/ou d'outils de suivi.** Il s'agit donc de **mettre au profit du collectif les enseignements tirés des démarches de construction individuelle de projet associatif et de stratégies** au service d'organisations souhaitant réaliser à leur tour cet exercice.

Cette capitalisation a été réalisée entre septembre et novembre 2015. Elle ne prétend pas généraliser les bonnes pratiques repérées à l'ensemble des organisations. Il s'agit plutôt de proposer des repères et outils méthodologiques à partir du travail d'observation réalisé auprès de 5 associations ayant conduit une réflexion sur leur projet associatif et/ou stratégie dans le cadre du dispositif Frio.

2. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET LES ASSOCIATIONS ETUDIEES

Cette capitalisation vise à :

- **Expliciter de manière pédagogique les enjeux de formalisation de son projet associatif** auprès des ONG, point de départ au déploiement de stratégies plus spécifiques : stratégie de communication, ressources humaines, levée de fonds...
- **Décrire la/les démarches méthodologiques possibles d'élaboration de son projet associatif.**
- **Identifier des outils de suivi et de pilotage** partageables afin de garantir la bonne réalisation de son projet associatif ou de sa stratégie.
- **Partager sur les difficultés rencontrées et solutions** apportées au cours de ces démarches.

Les ONG contributrices sont les suivantes :

ONG	Réflexion menée	Mission	Personnes rencontrées
SOS Enfants sans frontières	Projet associatif	Apporter une aide immédiate directe et complète aux enfants en souffrance de par le monde.	Joëlle SICAMOIS, Directrice
Solidarité	Planification stratégique	Participer dans un véritable esprit de solidarité à la réduction du chômage rural et à la satisfaction des besoins essentiels des paysannes les plus défavorisées des pays et régions pauvres du monde.	Clotilde BATO, Directrice
Cartooning for Peace	Projet associatif Planification stratégique	Promouvoir une meilleure compréhension et un respect mutuel entre des populations de différentes cultures ou croyances en utilisant le dessin comme moyen d'expression d'un langage universel	Laurence Lepetit, Secrétaire générale
Habitat Cité	Projet associatif	Militer pour l'accès à l'habitat des populations démunies. Offrir un accompagnement global à celles-ci : projets économiques, accès aux droits, suivi social	Mihaela Sema, Assistante Direction
1001 fontaines	Planification stratégique	Améliorer la santé des populations rurales en leur permettant de répondre à leurs besoins en eau de boisson saine, sur un modèle entrepreneurial pérenne.	Virginie Legrand, Responsable stratégie et partenariat
Partage	Planification stratégique	Contribuer à atténuer et si possible supprimer la souffrance des enfants (et de leurs familles) en fournissant un appui technique et financier aux associations locales	Erik Jorgenssen, Directeur

II – LE PROJET ASSOCIATIF : ADN – SOCLE DE L’ASSOCIATION

1. POURQUOI REDIGER UN PROJET ASSOCIATIF ?

De nombreuses associations éprouvent le besoin de rédiger un projet associatif **parce qu’elles se trouvent à un moment clé de leur histoire ou face à des enjeux décisifs**. Nous présentons ici des verbatim recueillis lors des entretiens.

« La définition de notre projet associatif a permis de clarifier nos actions, de mieux comprendre notre histoire et de partager des objectifs communs, clairs et constructifs.

Laurence Lepetit – Cartooning for Peace

La réflexion sur le projet associatif a permis de clarifier la stratégie de renforcement et de développement de l’association vers certains pays.

Joëlle Sicamois – SOS Enfants sans frontières

Le projet associatif a permis de revoir notre plateforme de marque afin de retravailler la présentation sur les supports (internet, plaquettes...) et le plan de communication.

Joëlle Sicamois – SOS Enfants sans frontières

La dynamique de travail collaboratif est enclenchée. Il demeure important de la continuer. Cela se fera certainement à travers la mise en œuvre et le suivi du plan d’actions à 5 ans pour lequel nous pensons mobiliser les permanents ainsi que les administrateurs de la même façon que pour le travail effectué.

Clotilde Bato – Solidarité

Un travail stratégique est un alibi pour le mettre le doigt là où cela fait mal au sein d’une organisation et faire converger tout le monde vers une même direction.

Virginie Legrand - 1001 Fontaines

En résumé le projet associatif répond aux intérêts suivants :

DEVELOPPEMENT

- Précise les publics bénéficiaires et les territoires d'intervention.
- Renforce la cohérence des activités.
- Facilite la prise de décision lorsqu'une organisation doit choisir entre plusieurs scénarii de développement.
- Aide à définir les orientations de l’association.
- Facilite la recherche de partenaires partageant une vision, des valeurs, ou des missions communes.

GESTION MANAGEMENT

- Est un outil de management par les dynamiques collaboratives qu'il créé.
- Favorise le développement de la connaissance des métiers de chacun.
- Aide à mobiliser les bénévoles autour d'un projet clair et lisible
- Constitue le socle de la politique " ressources humaines" de l'association.

COMMUNICATION

- Favorise la communication interne à l'association.
- Consolide la communication externe et valorise l’image de l’association auprès des partenaires publics et privés, notamment dans la recherche de financements.

2. QU'EST-CE QU'UN PROJET ASSOCIATIF ?

Les expériences des différents acteurs rencontrés montrent une diversité dans la formulation des projets associatifs. Néanmoins, les pratiques des ONG contributrices ont mis en lumière plusieurs composantes permettant son élaboration.

Les expériences des ONG croisées par le regard de plusieurs prestataires ont montré que le projet associatif se compose de plusieurs parties dont certaines sont invariantes comme la vision ou les valeurs.

Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Comment l'association veut-elle que le monde soit ? • Quel est le rêve de l'association ?
Mission	<ul style="list-style-type: none"> • A quoi sert l'association ? • Comment veut-elle faire pour changer le monde ?
Valeurs & culture	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les valeurs chères aux personnes qui travaillent au sein de l'association • Comment se définit la culture de son association ? • Quelle est son histoire ?
Métier	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est le savoir-faire de l'association ? • Sur quel territoire intervient -elle ? • Quel est son public cible ?
Principes d'action	<ul style="list-style-type: none"> • A quoi s'engage l'association ? • Selon quels principes l'association souhaite -t-elle réaliser ses missions ?
Ambitions	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'ambition de l'association ? • Où l'association veut-elle être dans 3-5 ans ? • A quels publics / partenaires l'association s'adresse-t-elle ?
Spécificité	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est qui différencie l'association des autres ? • Qu'est ce qui la rend unique ?

Attention : L'étude a révélé qu'une même notion peut être entendue différemment selon les acteurs. Ainsi certains parleront « d'ambition » pour évoquer en réalité la « vision », d'autres parleront d'« engagements » pour désigner des « principes d'action », ... d'où la proposition des définitions ci-dessus comme cadre de référence.

Ce cadre de référence peut servir de **trame à l'animation de groupes de travail, voire d'un séminaire rassemblant** l'ensemble des parties prenantes à l'association : administrateurs, salariés, partenaires, financeurs, adhérents, ... Il est essentiel de vérifier, en amont de la réflexion, la bonne-compréhension de chaque notion par les participants.

Exemple Cartooning for Peace

<p>Ambition</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quels publics / partenaires l'association s'adresse-t-elle ? - Où veut-elle être dans 3 / 5 ans ? 	<p>Cartooning for Peace</p> <ul style="list-style-type: none"> - est un réseau international de dessinateurs qui combattent avec humour pour le respect des cultures et des libertés - s'adresse à 3 publics destinataires : les dessinateurs, le public jeune, le grand public. <p>L'enjeu des prochaines années est de construire un réseau plus international.</p>
<p>Mission</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi sert l'association ? - Quelle est sa raison d'être ? 	<p><i>La mission d'origine : rencontre de caricaturistes, échanges sur la liberté d'expression et promotion du métier.</i></p> <p>La nouvelle mission : Mettre en valeur le pouvoir d'interpellation des dessinateurs et leurs regards précurseurs à travers 3 missions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La mission d'alerte 2) La mission éducative 3) La mission de dialogue et de rencontre avec le grand public.
<p>Valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les valeurs qui créent la culture de l'association ? - Quelles sont les valeurs chères aux personnes qui travaillent au sein de l'association ? 	<p>Cartooning for Peace</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'attache au respect du pluralisme des cultures et des opinions - combat les préjugés et le conformisme intellectuel est respectueux dans l'irrespect.
<p>Métier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le savoir-faire de l'association ? - Sur quel territoire intervient-elle ? 	<p>Cartooning for Peace affirme sa volonté de désapprendre l'intolérance en défendant la liberté d'expression grâce à des expositions, des rencontres de dessinateurs, d'actions pour divers publics, notamment scolaires et dans le monde entier.</p>
<p>Spécificité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui différencie l'association de ses concurrents ? - Qu'est ce qui la rend unique et supérieure ? 	<p>Convaincus que le dessinateur exprime souvent avant tout le monde et avec acuité les frémissements de la société qui feront l'actualité de demain, Cartooning for Peace s'efforce de faire émerger des débats dont nos sociétés n'ont pas forcément encore conscience.</p> <p>Cartooning for Peace s'affirme grâce à son approche ironique, caustique et dérangeante de l'actualité, sans a priori ni exclusives.</p>
<p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi s'engage l'association ? 	<p>Cartooning for Peace promeut les libertés fondamentales et la démocratie.</p>

Exemple du Secours Islamique France

<p>Vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quels publics / partenaires l'association s'adresse-t-elle ? - Où veut-elle être dans 3 / 5 ans ? 	<p>Le Secours Islamique France (SIF) croit en un monde bienveillant où les besoins fondamentaux des personnes vulnérables sont satisfaits.</p>
<p>Mission</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi sert l'association ? - Quelle est sa raison d'être ? 	<p>Le Secours islamique France se consacre à atténuer les souffrances des plus démunis en France et dans le monde. Il intervient là où les besoins humanitaires et sociaux l'exigent par la mobilisation de secours d'urgence et la mise en place de programmes de développement.</p>
<p>Valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les valeurs qui créent la culture de l'association ? - Quelles sont les valeurs chères aux personnes qui travaillent au sein de l'association ? 	<p>Le Secours Islamique France s'inspire des valeurs de l'islam, celles de la solidarité et du respect de la dignité humaine, qu'il place au centre de ses préoccupations. Etant une organisation française, nous sommes profondément attachés à la promotion de la fraternité, valeur républicaine par excellence. La valeur du partage est inscrite dans l'ADN du Secours Islamique France depuis sa création en 1991 ; partage avec les personnes défavorisées, mais aussi partenariats avec les organisations qui les soutiennent</p>
<p>Principes d'action</p>	<p>Ce sont les principes de l'action humanitaire que le Secours Islamique France s'est engagé à respecter depuis sa création.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neutralité - Indépendance - Impartialité - Respect - Responsabilité - Prise de risque
<p>Métier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le savoir-faire de l'association ? - Sur quel territoire intervient-elle ? 	<p>Nos champs d'action privilégiés concernent l'Aide et la Sécurité alimentaire, l'Eau, l'hygiène et l'assainissement et l'Enfance à l'international, la lutte contre l'exclusion et la précarité en France.</p>
<p>Spécificité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui différencie l'association de ses concurrents ? - Qu'est ce qui la rend unique et supérieure ? 	<p>NC.</p>
<p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi s'engage l'association ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir aux populations une aide, dans le respect de la diversité – culturelle, religieuse, sociale – et dans l'équité. Il appelle, par son engagement, ses valeurs et ses missions, à la construction d'une solidarité humaine qui transcende les différences et les frontières. - Vivre ensemble - Transparence financière

En résumé

La notion de projet associatif est **le point de départ de la démarche associative, en quelque sorte l'ADN de l'association. Il s'inscrit dans la durée.** Il est donc important de **le définir collectivement**, non seulement pour **clarifier la raison d'être de l'association mais aussi pour faciliter l'adhésion de tous autour d'un projet commun.**

La finalité d'un projet associatif **c'est la formulation claire et partagée de l'identité ou du positionnement d'une association.** Ce socle associatif constitue la base pour la définition de

Regard de l'expert

- Le projet associatif ne pourra être véritablement pérenne et mis en œuvre que s'il provoque une véritable adhésion de tous. Ainsi, il s'agira de construire une véritable vision partagée avec l'ensemble des acteurs dans le but de les mobiliser autour de ce projet et de le porter jusqu'à sa mise en œuvre. Elle demande donc une démarche essentiellement participative en vue de créer un réel collectif autour du projet associatif.

- Toute organisation suit un cycle de vie à l'image de la croissance d'un individu, allant de la naissance au déclin en passant par 6 phases : naissance, adolescence-croissance, âge adulte – maturité, le déclin, la mort ou la renaissance.

- Réinterroger régulièrement son projet associatif permet de faciliter le passage entre chaque phase et assurer sa pérennité. Les organisations efficaces fonctionnent sur un système de valeurs clairement explicites. Si elles ne sont pas fondées sur des fondations adéquates, elles ne survivent pas au cycle de vie organisationnel.

stratégies plus spécifiques comme construire une stratégie de levée de fonds, développer une identité de marque associative ou encore d'élaborer des outils de communication.

3. METHODOLOGIE DE LA DEMARCHE

Si une ONG peut décider de conduire en propre la réflexion sur son projet associatif et/ou sa stratégie de développement, les ONG rencontrées soulignent la plus-value de la présence d'un consultant qui favorise **la prise de recul, le suivi méthodologique et l'avancée dans les débats.**

La définition d'une vision partagée et du cap à tenir **suppose comme point de départ la réalisation d'un diagnostic de l'association.** Les étapes de concertation et de diagnostic se révèlent donc essentielles dans la démarche.

Les pratiques des ONG ont mis en lumière les temps méthodologiques suivants :

➔ Préparation en amont

- Analyse documentaire.
- Mise en place d'une plateforme numérique pour faire remonter les remarques issues de l'accompagnement.

➔ Diagnostic (interne et externe) et concertation des parties prenantes de l'association - « Comprendre l'association et rêver son avenir » :

- Recueil des perceptions individuelles des parties prenantes sur les activités, le fonctionnement, les valeurs, la vision, le projet de l'association.
- Recueil synthétique/benchmark des modèles d'autres ONG (fonctionnement, positionnement, projet, vision).

- Concertation collective et partage sur l'état des lieux de l'association.
- Repérage des grands défis à relever pour l'association selon l'évolution de son environnement et projections des rêves d'évolution.

Regard de l'expert

- Le diagnostic est souvent considéré comme un préalable mais il n'est pas toujours nécessaire pour construire un projet associatif. Il peut se faire également en aval pour étudier les changements que l'association doit opérer afin de garantir la réalisation du projet associatif qu'elle aura défini. En revanche il est un prérequis à toute réflexion stratégique.

A titre indicatif, les modalités de concertation recensées parmi les ONG contributrices sont les suivantes :

- Des **entretiens individuels** auprès des responsables d'antennes, des partenaires, des bailleurs, des représentants d'autres ONG. Ces entretiens permettent de préciser les attentes, les besoins et les aspirations des différents types d'acteurs vis à vis de l'ONG.
 - Des **questionnaires** à destination des bénévoles, des adhérents, des donateurs et des équipes partenaires locales.
 - Un **séminaire collectif** incluant des ateliers avec des invités extérieurs et/ou des groupes de travail.
 - Des **groupes de travail** thématiques constitués de salariés, de bénévoles, d'administrateurs et d'extérieurs.
- ➔ **Ateliers participatifs – groupes de travail : « Construire le projet associatif »**
- Organisation d'ateliers participatifs sur la vision, les valeurs, la mission, les principes d'action/engagement... et mise en place de sous-groupes de travail pour écrire le projet : formulation de la vision, définitions à donner aux valeurs, ...Ces ateliers sont à mener dans un ordre spécifique en partant de la vision pour se recentrer sur l'association.
 - Constitution de groupes de travail sur les défis à relever par l'association à partir de questionnements tels que :
Pourquoi ce défi est-il important pour l'association, quels résultats attend-t-on en lançant ce défi ? Quels obstacles va-t-on rencontrer ? Quelles parades va-t-on mettre en place pour lutter contre ces obstacles ? ...
 - *Option : Interventions extérieures sur les thèmes stratégiques à approfondir en lien avec les missions de l'association et son secteur.*
- ➔ **Rédaction du projet associatif, validation par le CA et vote en AG.**
- ➔ **« Remobiliser » : partage et diffusion du projet associatif formalisé**

Annexe 1 – Synthèse du projet associatif

En résumé

La démarche d'élaboration de son projet associatif suppose **une approche la plus participative possible** pour en favoriser l'appropriation future et passe donc par une phase incontournable **de concertation avec les parties-prenantes de l'association**. La démarche implique donc a minima **les salariés, les équipes locales, les bénévoles, les administrateurs** ainsi que tout autre personne extérieure identifiée par l'association : intervention d'un sociologue ou d'un expert du secteur pour éclairer la réflexion, ...

III – DU PROJET ASSOCIATIF AU PLAN STRATEGIQUE

Une fois le projet associatif défini, soit les fondements de l'association, se pose alors la **question de son développement** en lien avec son environnement.

Exemple d'articulation entre le projet associatif, l'exercice de diagnostic, et la formulation d'un projet (ou plan) stratégique proposé par le Cabinet AlterVisio :



© Tous droits réservés AlterVisio SAS

AlterVisio
Créateur de performance collective

1. QU'EST-CE QU'UN PLAN STRATEGIQUE ?

Le plan stratégique (pouvant être également appelé stratégie de développement ou encore planification stratégique) exprime une stratégie d'intervention précise **pour atteindre les objectifs définis** en fonction **des opportunités et des menaces de l'environnement** dans lequel l'ONG s'insère, **ainsi que de ses forces et faiblesses**.

Il s'agit alors de recenser les informations disponibles à propos de l'association et de les confronter à une étude plus ou moins poussée de l'environnement externe. **On élabore alors la politique d'adaptation de l'association à l'environnement**, à moyen et long terme, autrement appelé plan stratégique.

Le plan stratégique permet ainsi **d'élaborer, de manière priorisée** et si possible chiffrée, **le développement de l'association à 3 ou 5 ans** en tenant compte du projet associatif.

Dans leur réflexion stratégique les ONG contributrices ont cherché à :

- **définir les enjeux pour l'association,**
- **partager un diagnostic,**
- **formuler différentes options stratégiques, pour certaines,**
- **identifier les orientations prioritaires.**

Bonnes pratiques et regard de l'expert

- Parmi les exemples rencontrés une association a défini son projet associatif tout en menant des réflexions de rapprochement avec une autre organisation. Il est préférable de **solidifier le socle du projet associatif**, avant d'envisager un développement de cette nature. En effet, s'assurer au préalable du partage de valeurs communes, d'une culture organisationnelle compatible sont les conditions d'un mariage réussi.
- A la différence **du projet associatif qui reste transversal dans le temps, le plan stratégique est susceptible de changer au cours de sa réalisation** en lien avec l'évolution de son environnement. Dans certains cas les organisations peuvent donc être amenées à « **surfer sur des opportunités qui émergent** » même si elles n'entrent pas stricto sensu dans leur plan stratégique initial.
- La mise en place d'une telle démarche, même avec l'aide d'un ou plusieurs consultants, suppose un investissement fort de la part de l'association : **prévoir 1 jour homme / semaine** sur le temps de l'accompagnement.

En résumé

L'exercice stratégique n'est pas un exercice facile. Pour ce faire, la méthode de réflexion suivante proposée par le Cabinet AlterVisio qui consiste à croiser 3 éléments d'analyse peut être adoptée :

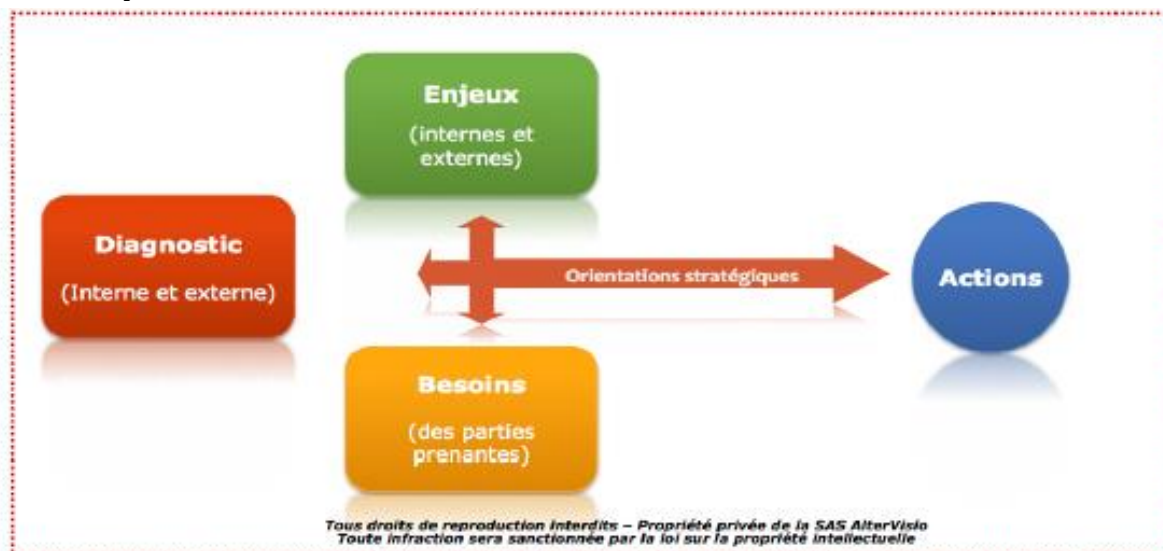


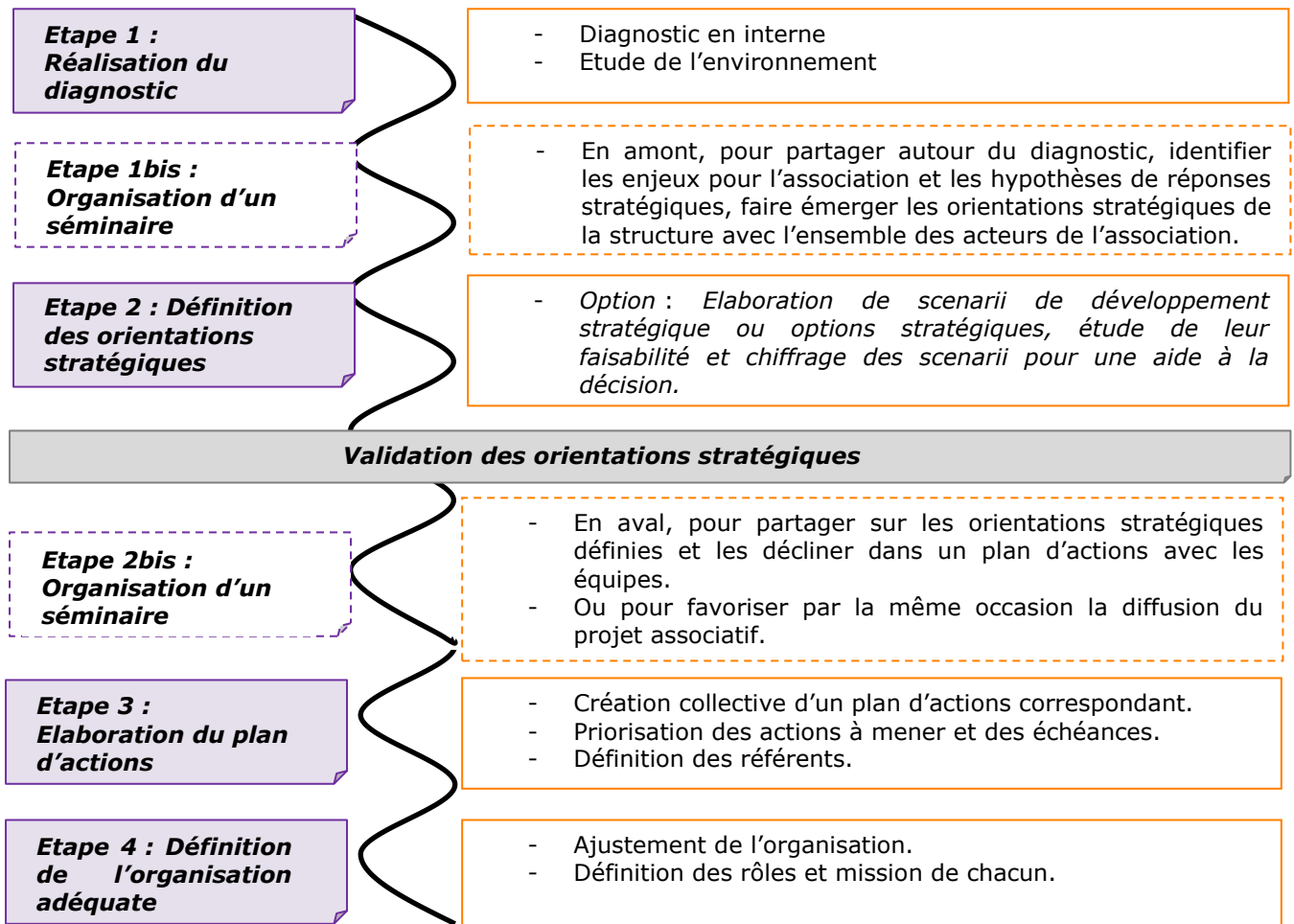
Figure 2 : Méthodologie de la planification stratégique

- un **diagnostic** de l'association (interne) et de l'environnement (externe) ;
- les **enjeux** de l'environnement auxquels l'association souhaite répondre dans le cadre de sa mission et les enjeux internes de son organisation ;
- les **besoins** des parties prenantes (membres, bénéficiaires, partenaires, etc.)

C'est la qualité de ce croisement d'analyses qui donnera la pertinence et l'efficacité des orientations stratégiques. Une priorisation de ces orientations permettra de définir les éléments fondateurs du plan d'actions de l'association.

2. COMMENT BATIR UNE DEMARCHE STRATEGIQUE ?

Les pratiques observées répertorient une démarche en plusieurs étapes :



Focus sur l'organisation du séminaire

L'ensemble des associations rencontrées a eu recours au séminaire ; soit en amont, pour élaborer la stratégie, définir les orientations et le plan d'action, soit en aval pour favoriser l'adhésion des équipes à la nouvelle stratégie. Certaines ONG ont également créé un évènement pour présenter leur projet stratégique à l'issue de leur démarche.

Il semble alors très efficace d'organiser un séminaire pour :

- **Reformuler les enjeux de l'association dans l'environnement dans lequel elle évolue**
- **Mobiliser** l'ensemble des acteurs de l'association (équipe salariés, administrateurs, partenaires nationaux, ...) **autour de la réflexion stratégique**
- **Créer l'adhésion à un projet commun.**
- **Fédérer les parties prenantes** : CA, salariés, bénévoles, partenaires, dans un même lieu, à un même moment.

Annexe 4 – Florilège de méthodes d'animation de séminaire

ETAPE 1 Réalisation du diagnostic

1 - Le diagnostic en interne

→ Recensement des sources disponibles

- Evaluation de la précédente stratégie
- Rapport d'audits
- Rédaction d'un bilan historique
- Recensement des fiches des projets en cours
- Relecture des rapports d'activités
- Dossiers de partenariats
- Plan de communication
- Positionnement de l'association
- Examen des comptes annuels.

Regard de l'expert

Cette liste est non exhaustive et recense à titre d'exemple, certains éléments pouvant être utiles. A vous de choisir !

→ Entretiens avec les acteurs de l'association

Rencontres individuelles ou collectives avec les bénévoles, salariés, experts bénévoles, Conseil d'administration, partenaires afin d'élaborer un état des lieux complet de l'organisation

Exemple de questions posées :

- **Le projet associatif :** leur vision de l'association, les principes, les modes d'actions, les valeurs, leur contribution, le projet associatif a-t-il été révisé dernièrement et comment, les statuts ont-ils été revus ? ...
- **L'historique** de l'association et ses principales évolutions afin d'en tirer des leçons
- **Le fonctionnement :** les interactions au sein de l'organisation
- **La gouvernance et les modalités de prise de décision :** l'articulation de la gouvernance avec la direction,
- **Les activités nouvelles développées...**
- **La situation économique et financière**
- **La communication interne et externe**

→ Synthèse de toutes les informations récoltées dans le diagnostic interne

La réalisation du diagnostic s'opère dans la plupart des cas observés au travers d'une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat ou encore, Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Cf. 2 Les orientations stratégiques

Cet état des lieux a pu également être complété par une remontée des verbatim recueillis lors d'entretiens par le consultant.

D'autres ONG, se sont appuyées sur la méthodologie du cadre logique ou encore sur la réalisation de l'arbre à problèmes.

Bonnes pratiques et regard de l'expert

- *Le diagnostic constitue la première porte d'entrée à l'initiation d'un changement au sein d'une organisation. Il se veut alors le plus participatif possible afin de croiser une diversité de regards sur la situation de l'association, de mettre en confiance chaque participant, de faire ressortir les non-dits et de créer les conditions d'adhésion à la conduite du changement.*
- *L'utilisation de verbatim dans la réalisation d'un diagnostic permet de mettre en relief les symptômes de l'organisation, d'une manière parlante pour tout le monde et favorise la prise de conscience du diagnostic.*
- *La présence d'un consultant externe facilite la prise de recul et la médiation, si cette dernière apparaît nécessaire.*

2 - L'étude de l'environnement

→ Enquête auprès des publics bénéficiaires de l'association

Questionnaires afin de recueillir leur satisfaction de l'association et identifier, entre autre, les pistes d'amélioration, les besoins émergents et non couverts

Exemple de questions posées : satisfaction générale, rôle de l'association, suggestion de services additionnels

[Annexe 2 – Exemple de questionnaire](#)

→ Entretiens avec les parties prenantes

Rencontres individuelles ou collectives avec les partenaires existants ou potentiels de l'association, qu'ils soient financiers ou opérationnels, les experts du secteur d'activité de l'association, ...

→ Etude de marché et de l'environnement

- Réalisation d'un benchmark des associations positionnées sur le même secteur
- Acteurs et parties prenantes agissant sur le même secteur d'intervention (cf secteur de l'eau par exemple)

→ Etude d'opportunités

- Analyse d'évolutions d'autres associations à partir du cœur de métier (solidarité internationale, plaidoyer etc.)
- Etude d'opportunités de rapprochement / fusion.
- Recherche de partenaires potentiels en fonction des valeurs / du projet associatif
- Retour d'expériences sur des exemples de partenariats.

Bonnes pratiques et regard de l'expert

Si toutes les associations réalisent des entretiens avec les parties prenantes, seules certaines d'entre elles se confrontent réellement à l'environnement en enquêtant auprès des bénéficiaires ou en recueillant des données externes pour étudier le marché, voire mener des études d'opportunités.

Il est vivement recommandé d'investir dans une compréhension en profondeur de l'environnement, seul gage d'adaptation de la stratégie à la réalité.

ETAPE 2 Vers la définition des orientations stratégiques

Pour passer d'un diagnostic au plan d'actions, il s'agit de définir les orientations stratégiques. Mais comment les identifier ?

1 - Elaboration de scénarii de développement

Afin de déterminer leurs orientations stratégiques, certaines organisations ont identifié au préalable des options stratégiques possibles. Elles ont alors exploré plusieurs scénarii de développement.

Un scénario consiste en la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future.

La démarche est la suivante :

- **Identification et rédaction de scénarii.**
- **Approfondissement de chaque scénario de développement en groupes de travail :** les équipes étudient la faisabilité de chaque scénario avec leurs avantages et inconvénients en lien

avec les opportunités offertes par leur environnement. Les groupes de travail rassemblent administrateurs et salariés.

- **Identification des critères de choix entre les différents scénarii**
- **Décision**
- **Déclinaison des orientations stratégiques à partir de l'option stratégique retenue.**

Exemple de 1001 Fontaines

Scenario 1 - « As is development » : poursuivre le développement de l'ONG en propre en lançant le projet dans de nouveaux pays avec l'appui de partenaires locaux identifiés par 1001fontaines.

Scenario 2 - « International consortium » : s'appuyer sur une ou plusieurs grandes ONG internationales pour poursuivre le développement dans de nouveaux pays. Le consortium comprendrait également un grand bailleur, pour soutenir ce déploiement.

Scenario 3 - « BOP Multinational business » : intégrer une entreprise souhaitant se lancer sur le marché du BOP / bottom of the pyramid (Danone par exemple) et devenir la business unit en charge d'apporter une solution au marché des plus démunis. Le projet resterait un projet solidaire, mais servirait d'incubateur pour tester des modèles plus rentables.

Scenario 4 - « Cross industrial ecosystem » : s'appuyer sur des acteurs dans d'autres secteurs (hygiène, électricité, alimentation...) pour imaginer une solution complète à l'échelle d'un village. 1001fontaines serait la composante eau d'un groupement de partenaires pluridisciplinaire.

Exemple de l'association Solidarité

Scenario 1 - «Bénévolat » : Devenir une association 100% bénévole.

Bonnes pratiques et regard de l'expert

- Lors de sa réflexion stratégique, **une association peut être amenée à identifier plusieurs scénarii ou options stratégiques de développement.** Aussi, il existe un enjeu fort à être préalablement au clair sur son projet associatif afin de faciliter la prise de décision et valider un scénario conforme à l'identité de son association, réaliste en termes de faisabilité. Dans la pratique étudier un scénario demande du temps et dépend beaucoup des opportunités externes. Il faut savoir parfois travailler 2 scénarii en même temps et les garder ouverts jusqu'à la décision finale. L'association Solidarité a été dans cette situation. Elle fait aujourd'hui se rejoindre les deux options stratégiques retenues en un nouveau scénario unique.

-1001 Fontaines a choisi d'utiliser la méthode des scénarii, suggérée par le cabinet qui les accompagnait. Cette méthode était pertinente étant donné la qualité et la précision des informations recueillies lors de l'étude de la filière eau. En l'absence d'étude aussi poussée, il semble en effet difficile de réaliser des scénarii, surtout lorsqu'il s'agit de les chiffrer budgétairement. **Le chiffrage des scénarii représente un travail important et rigoureux qui facilite singulièrement la prise de décision.**

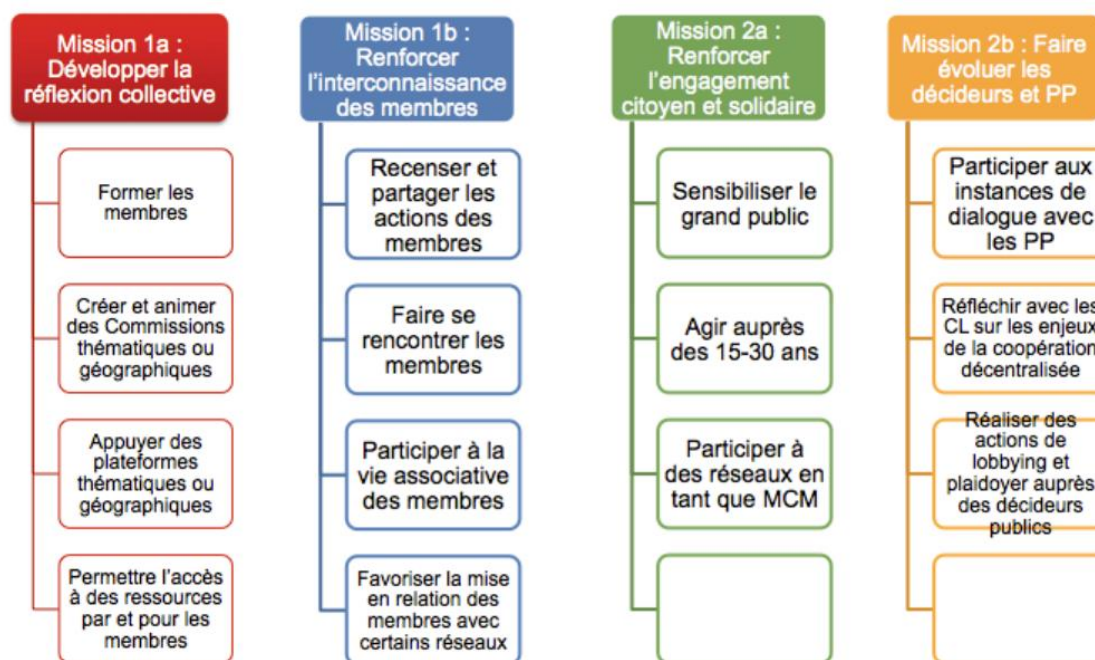
- La méthode des scénarii est également utilisée en prospective pour identifier les actions cohérentes avec les orientations stratégiques définies préalablement qui permettront d'atteindre les objectifs fixés. Après avoir étudié les évolutions du secteur dans lequel on évolue, on distingue les scénarii souhaitables et les scénarii vraisemblables.

Scenario 2 - « Partenariat entreprise » : Développer un partenariat très privilégié avec une entreprise.

Scenario 3 - « Rapprochement » : Mutualiser voire fusionner avec une autre organisation.

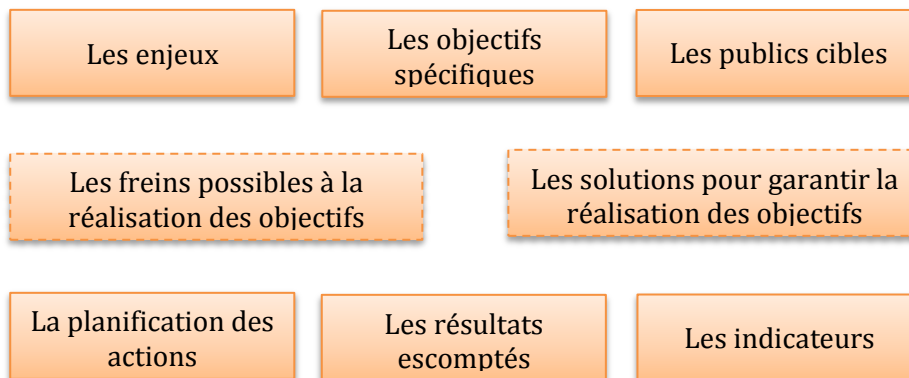
Scenario 4 - « Transformation en SCIC » : Devenir une SCIC afin d'intégrer les salariés.

Exemple d'orientations stratégiques : La Maison des Citoyens du Monde



3 – Déclinaison des orientations stratégiques en objectifs spécifiques

Pour chaque orientation stratégique choisie, les éléments suivants ont alors été définis :



Les objectifs spécifiques précisent les chemins qu'il faut prendre pour atteindre l'orientation stratégique fixée. Ils portent sur les déterminants sur lesquels il est possible d'agir pour répondre aux enjeux et réduire les freins identifiés. Ces objectifs doivent être posés au regard des résultats attendus, cette exigence est d'autant plus importante que c'est à ce niveau là que se construira l'évaluation. Chaque orientation stratégique comporte plusieurs objectifs spécifiques, afin de produire du changement et d'agir sur les différents leviers repérés comme solutions.

Pour les formuler, il s'agit de vérifier que chacun d'entre eux est SMART :

- **S**pécifique : décrit les résultats à atteindre, le public destinataire. L'objectif est précis et sans équivoque.
- **M**esurable : avec des critères et des indicateurs nécessaires et suffisants il est possible de savoir si l'objectif est atteint ou non.
- **A**ceptable / Atteignable : par le public, les partenaires etc.
- **R**éaliste : les moyens, le contexte ne sont pas un frein à sa mise en œuvre.
- **T**emporel : inscrit dans le temps (un début et une fin).

Les pratiques ont révélé que la conduite d'une réflexion sur l'identification des freins à la réalisation des défis ou des orientations stratégiques que l'association souhaitait se fixer permettait d'intégrer des solutions à mettre en place dans le plan d'actions et apportait une sécurité supplémentaire à la bonne réalisation de la stratégie.

ETAPE 4 L'élaboration du plan d'actions

Une fois la stratégie définie, il s'agit de procéder à sa planification. Parmi les outils invariablement utilisés : le plan d'actions. Ce document permet de programmer et suivre le bon déroulement des opérations et de prioriser les actions à mener.

Le plan d'actions peut être défini, selon les pratiques rencontrées, de façon transversale à l'organisation et décliné après par services ou fonction ou pôles ... (plan d'actions pour le service de communication par exemple). De même, les orientations stratégiques peuvent être déclinées directement selon un plan d'actions propres à chaque service.

Les plans d'actions rencontrés déterminent invariablement pour chaque objectif :

QUELLES : actions ou activités mener.

QUAND : les activités doivent être exécutées, dans quels délais.

QUI : est responsable de la mise en œuvre.

COMMENT/QUELS sont les moyens nécessaires pour mettre en œuvre l'activité.

Si les ONG rencontrent des difficultés à prioriser les actions à conduire, elles peuvent utiliser une matrice de hiérarchisation.

Annexe 5- Exemple d'outils de planification

ETAPE 5 Mise en place d'une organisation au service de la stratégie et conditions de durabilité

1 - Mettre l'association en ordre de marche

Comment mettre en dynamique la stratégie définie au sein de son ONG ?

A l'issue de leurs réflexions stratégiques, les pratiques des ONG ont révélé qu'il fallait bien souvent procéder à des réajustements au sein de l'organisation, afin de garantir la bonne réalisation de la stratégie et du plan d'actions. Les mesures suivantes ont été répertoriées :

- **Poursuivre la mise en dynamique de la gouvernance** : création de binômes salarié / référent CA) pour les associations ayant des équipes salariées...
- **Redéfinir les rôles et missions de chacun** : entre administrateurs pour les associations bénévoles, entre administrateurs et salariés pour les autres, ou encore au sein de l'équipe salariée.
- Recruter à partir des besoins identifiés lorsque les fonctions ou les compétences ne sont pas présentes au sein de l'association (création d'un poste de direction ou encore d'attachée de direction), anticiper les embauches potentielles pour renforcer les équipes, former le personnel existant, ...
- **Repenser l'organisation interne de l'association** : passage d'une organisation reposant sur des Départements à une organisation plus transversale en mode projets.
- **Revoir et ajuster les fiches de postes.**

Il est également possible de mobiliser le dispositif Frio pour définir l'organisation adéquate au service du plan stratégique.

2 - Le suivi et l'évaluation de la stratégie

L'organisation adoptée doit permettre la réalisation de la stratégie et d'en assurer son suivi. **Le pilotage du plan stratégique peut s'effectuer très différemment selon les associations.** La plupart opte pour un suivi par grandes thématiques et actions de leur plan à 3 ou 5 ans décomposé par année. Certaines choisissent de procéder à un découpage supplémentaire à 3 mois, pour ne pas se sentir débordées par la somme des activités à conduire dans la durée.

Le suivi repose essentiellement au sein des ONG sur des référents dédiés à cette mission qui par la suite vont développer leurs propres outils de suivi.

- **Désignation de pilotes pour chaque projet** à conduire.
- **Pilotage du suivi global de la stratégie par un référent** : ces référents ont pour mission de faire un point régulier sur les projets en cours, ils centralisent les informations et les communiquent au comité de direction via des comptes rendus réguliers. S'il y a des décisions à prendre les pilotes de projet en référent à leur responsable hiérarchique. Dans les exemples rencontrés, les référents assurent un rôle de facilitation essentielle mais ne décident pas des éventuelles réorientations stratégiques à opérer.
- **Création de commissions de travail ad-hoc** avec les membres du CA ou **programmation régulière de points de suivi lors des CA.**
- **Création d'outils** de pilotage.

Lorsqu'elle existe l'évaluation de la stratégie s'opère via :

- **Un bilan des activités réalisées/non-réalisées sur les 3 ou 5 années passées.**
 - **La mise en place de commissions chargées de dresser des conclusions sur la stratégie passée en lien avec l'évolution de l'environnement futur. Les thématiques de travail peuvent porter sur** : l'évolution du contexte de l'association, sa vision à 10 ans, le type de stratégie, ...
- Ces commissions par leur nature stratégique rassemblent entre autre un administrateur et un membre du comité de direction. Ce travail doit servir à l'identification d'options stratégiques qui seront explorées plus tard.

Il est courant de voir l'organisation prendre une année de transition pour conduire ce travail d'évaluation/bilan de la stratégie passée avant de définir son nouveau projet stratégique.

Annexe 5 – Outils de suivi de la mise en œuvre

Regard de l'expert

- *Pour bien piloter son plan stratégique, il est pertinent de :*
 - ↳ *nommer une personne responsable du suivi de l'ensemble des projets pour valider leur bonne réalisation*
 - ↳ *choisir une personne n'ayant pas de liens hiérarchiques avec les pilotes de projet et qui se concentre sur la coordination*
 - ↳ *prévoir une validation mensuelle de l'avancement des projets en Comité de Direction*
 - ↳ *maintenir le processus de décision par la voie hiérarchique.*
 - ↳ *le découper en plans annuels.*
 - ↳ *faire un bilan au fur et à mesure*
 - ↳ *prévoir une année de transition pour finaliser ce qui avait été prévu et a pris du retard*
 - ↳ *préparer la rédaction du plan suivant par un travail en commissions sur les éléments de contexte et vision.*
 - ↳ *De créer des commissions mixtes : administrateurs, membres du comité de direction.*
- *Peu d'organisations décident d'évaluer leur stratégie passée. Pourtant il ne s'agit pas de reconduire une stratégie sans la confronter à l'évolution de son environnement. Le processus d'évaluation de la démarche devrait pouvoir se penser en amont de la réflexion stratégique. Evaluer sa stratégie suppose de pouvoir mesurer d'où l'on est parti et où l'on est arrivé. Si les organisations conduisent de nouveau un diagnostic pour définir leur nouvelle stratégie, la comparaison avec le précédent état des lieux ne semble pas effectuée.*

3. ETES-VOUS PRETS A VOUS LANCER DANS UNE DEMARCHE STRATEGIQUE ?

► Quelques questions à se poser

Au vu des expériences, nous avons identifié un certain nombre de questions à se poser afin de favoriser le succès :

Check list avant de se lancer dans une démarche stratégique	Oui	Non
1 – Les enjeux externes <ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous pensé à nous interroger sur l’environnement externe ? • Avons-nous pensé à interroger nos partenaires ? • Avons-nous besoin d’une étude sectorielle plus précise ? • Si oui, comment la trouver ? • Avons-nous recensé les sources externes ? 		
2 - Au plan organisationnel <ul style="list-style-type: none"> • Sommes-nous prêts à changer ? • CA, Bureau, salariés, bénévoles sont-ils prêts à se mobiliser en même temps dans l’élaboration du projet associatif, malgré la charge de travail ? • L’équipe de direction est-elle en place et mobilisée ? • Quel niveau de participation souhaitons-nous pour élaborer notre projet associatif ? Invitation des partenaires du terrain et/ou des salariés locaux au siège, consultation par questionnaire, consultation plus restreinte ...L’élaboration du projet associatif est-elle participative ? • Le CA a-t-il un rôle moteur ? • Le temps de préparation et de partage de la démarche a –t-il été évalué en interne ? • Existe-t-il un comité de pilotage resserré et opérationnel ? 		
3 – La communication <ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous élaboré le plan de communication interne à déployer tout au long du dispositif ? 		
4 – Le suivi <ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous pensé au temps d’intégration et de digestion du projet stratégique par les équipes ? • Avons-nous prévu les outils de suivi du plan d’action et l’animation de réunions de travail avec le CA ? • Avons-nous prévu des points d’étapes réguliers tous les 3 mois ? 		

► Quelques conseils d’ONGs à ONGs

A partir des difficultés rencontrées par les ONG, veiller à :

- Faire comprendre l’intérêt d’avoir un projet associatif formalisé au-delà du simple outil de communication
- Concilier la surcharge de travail de réflexion avec les urgences opérationnelles
- Passer d’un projet associatif à 3 ou 5 ans en découpage d’activités à 3 mois.
- Résister à la tendance à partir trop vite dans l’opérationnel
- Décider malgré des différences de niveau d’information entre les membres (nouveaux administrateurs)
- Accepter la nécessité de prolonger le dispositif du fait d’un décalage à l’origine ; la durée de 1 an conseillée par le Frio oblige à avancer vite, mais est rarement respectée – une mission d’accompagnement dure plutôt 18 mois)
- Mobiliser aussi les parties prenantes.

IV- FICHES OUTILS

Annexe 1 – Conducteur à la réflexion sur le projet associatif

<p>Vision Comment l'association veut-elle que le monde soit ?</p>	
<p>Mission - A quoi sert l'association ? - Qu'elle est sa raison d'être ?</p>	
<p>Valeurs et culture - Quelles sont les valeurs qui créent la culture de l'association ? - Quelles sont les valeurs chères aux personnes qui travaillent au sein de l'association ? - Comment se définit la culture de l'association ?</p>	
<p>Métier - Quel est le savoir-faire de l'association ? Sur quel territoire intervient-elle ?</p>	
<p>Spécificité - Qu'est ce qui différencie l'association de ses concurrents ? - Qu'est ce qui la rend unique et supérieure ?</p>	
<p>Ambition - A quels publics/ partenaires l'association s'adresse-t-elle ? - Où veut-elle être dans 3 / 5 ans ?</p>	
<p>Engagement - A quoi s'engage l'association ?</p>	

Annexe 2- Exemple de questionnaire

Cher partenaire,

SOLIDARITÉ s'engage dans une démarche de rationalisation de son activité.

Un consultant extérieur nous accompagne pour analyser l'impact de notre action et identifier différentes voies possibles d'évolution et d'amélioration de celle-ci.

C'est dans ce cadre que nous nous permettons de vous solliciter afin de recueillir vos idées, vos avis, vos recommandations étant donné que vous êtes les premiers intéressés par notre action.

Les réponses que vous donnerez au questionnaire doivent nous aiguiller sur les éventuelles évolutions à privilégier au sein de SOLIDARITÉ ; elles n'auront aucune conséquence sur notre partenariat.

*Dans ce sens nous vous remercions de bien vouloir nous retourner le questionnaire suivant, complété, **au plus tard le 25 novembre.***

*Merci d'avance pour votre soutien dans notre démarche, cordialement,
L'équipe de SOLIDARITÉ.*

QUESTIONNAIRE

- 1) Comment évaluez-vous (de 0 à 10) votre satisfaction générale du partenariat avec SOLIDARITÉ ?
- 2) Selon vous, quel est le rôle de SOLIDARITÉ ?
Si plusieurs réponses vous semblent pertinentes, merci de les classer (en mettant un numéro) en fonction de l'importance du rôle joué par SOLIDARITÉ.
 - Financement de projet
 - Soutien technique au projet
 - Appui au suivi-évaluation de projet
 - Renforcement des capacités de votre équipe projet
- 3) Pourriez-vous décrire SOLIDARITÉ en une ou deux phrase(s) (type de structure, taille, fonctionnement, valeurs) ?
- 4) Merci de lister ci-dessous par ordre d'importance (du plus important au moins important) les besoins de votre association, et d'évaluer de 0 à 10 la réponse apportée par SOLIDARITÉ à ces besoins. Vous pouvez ajouter des lignes.

<i>Besoins de votre association (par ordre d'importance)</i>	<i>Evaluation de 0 à 10 de l'appui fourni par SOLIDARITÉ pour chaque besoin</i>

- 5) Quel est l'objectif pour vous de ce partenariat ? (Si vous estimez que plusieurs réponses sont possibles merci de les classer selon leur pertinence en mettant des numéros).
 - Echanger/défendre des valeurs communes
 - Renforcer votre association pour qu'elle gagne en autonomie
 - Assurer la réalisation du projet : financements
 - Accroître les chances de réussite du projet
 - Autre à préciser :
- 6) Quelles doivent être selon vous les qualités essentielles d'un partenariat (2 adjectifs minimum - 4 maximum) ?

<i>Qualités essentielles d'un partenariat selon votre association</i>	<i>Evaluation de 0 à 10 du partenariat avec SOLIDARITÉ pour chacune des qualités recherchées</i>

7) Évaluez de 0 à 10 les niveaux de transparence, confiance et connaissance mutuelle au sein de ce partenariat :

8) Évaluation des modalités d'appui de SOLIDARITÉ :

	<i>De votre part vis-à-vis de SOLIDARITÉ</i>	<i>De la part de SOLIDARITE vis-à-vis de votre association</i>
Transparence <i>(toutes les informations concernant le mode de fonctionnement, les activités et les orientations stratégiques de l'organisation sont parfaitement accessibles pour le partenaire)</i>		
Confiance		
Connaissance de l'autre association <i>(de ses valeurs, de ses activités et projets en cours, de ses ressources et méthodes de travail, etc.)</i>		

Merci de préciser quand vous estimez qu'une caractéristique doit être renforcée, allégée ou maintenue à son niveau actuel en cochant la case correspondante dans le tableau suivant. Vous pouvez ajouter des lignes. Merci d'expliquer vos réponses dans la dernière colonne:

9) Ce partenariat est-il différent de celui que vous avez avec d'autres organisations ?

	A alléger	Maintenir le niveau actuel	A renforcer/ augmenter	Commentaire/justification
Niveau d'exigence de SOLIDARITÉ				
Nombre d'échanges e-mails				
Nombre d'appels téléphoniques				
Nombre d'appels Skype				
Nombre de mission de terrain par le chargé de projet de SOLIDARITÉ				
Nombre de mission de terrain par un consultant local mandaté par SOLIDARITÉ				

Si oui, en quoi ? Jugez-vous cette/ces différence(s) positivement ou négativement (plus-value ou lourdeur) ?

10) Avez-vous des suggestions pour le développement/évolution de SOLIDARITÉ ?

Annexe 3 – Florilège de méthodes d’animation de séminaire

1. Prendre du recul : **faire appel à un témoin extérieur** (cf Edgar Morin)

Le recours à un témoin extérieur, philosophe, sociologue, observateur de tendances... permet de prendre de la hauteur et de nourrir les débats.

2. Utiliser des méthodes créatives : **dessiner la vision à plusieurs**

Réunir des groupes de 3 à 5 personnes, leur donner une feuille de paperboard et des feutres et leur demander de représenter leur vision commune de l’association à 3 ans, en utilisant des schémas, des dessins et le moins de mots possible.

Leur laisser 15 à 20 mn

Puis leur demander de se présenter leurs visions respectives

En synthèse, évaluer les différences ou convergences de vision

3. Décider : **avec les matrices de hiérarchisation**

Pour choisir parmi plusieurs scénarii, commencer par définir les critères de choix, puis demander à chacun de voter : de 1 : très faible, 2 : faible, 3 moyennement faible ; à 4 moyennement fort, 5 : fort, 6 : très fort en utilisant les tableaux suivants

Scenarii	Impact financier	Compatibilité avec la mission actuelle de l’association	Acceptation par les équipes	Total
Projet de fusion	3	3	1	7
Projet de partenariat	4	2	2	8
Création d’un produit partage	5	6	5	16

Annexe 4 - Outil de pilotage de la stratégie : qui fait quoi ?

Matrice des décisions

On liste les activités ou les tâches et on précise la nature de la responsabilité de chacun, en particulier qui décide

Tâche ou activité	CA	Secrétariat Général	Responsable éditorial	Responsable communication	Bénévole
Planning des expositions	Valide	Prépare et présente	Définit la ligne éditoriale	Réalise	Met en place

Annexe 5 - Plans d'action et suivi de la mise en œuvre

Tableau de choix des actions selon l'axe stratégique

Cohérence avec les cibles visées par l'association	Zone géographique	Le sens de l'action (et lien avec la mission)	Action visant à développer la notoriété	Pérennité de l'action	Investissement de l'équipe (en jours)	Ratio Coût / gain ?
Cible 1 : Enfants	Afrique	Oui	Oui	Oui	Faible	Fort
Cible 2 : Enfants	Asie	Oui	Non	Oui	Elevé	Faible
Cible 3 :						

→L'association peut décider de poursuivre ses actions en Afrique car l'investissement que cela lui demande reste faible pour un ratio coût/gain élevé, sachant que celle activité lui rapporte de la notoriété.

→L'association peut aussi décider de cesser une activité lorsque celle-ci représente un faible ratio coût/gain et qu'elle ne s'inscrit pas dans ses missions.

→L'association peut décider de rééquilibrer une activité lorsque celle-ci lui demande trop d'investissement par rapport à un ratio coût/gain faible.

→Etc.

Modèle de plan d'actions

Axe stratégique1 : Financer l'ONG					
Objectifs spécifiques	Activités	Qui ?	Priorité	Quand/Echéance ?	Moyens ?
Objectif 1 : Diversifier les financements institutionnels : AFD, EUROPAID...	Activité 1				
	Activité 2				
	Activité 3				
Objectif 2 Développer les financements auprès des fondations privées	Activité 4 : identification des fondations intervenant sur le domaine de l'éducation		1		
	Activité 5				
Axe stratégique 2 : Communiquer					
Objectif 3	Activité 6				
	Activité 7				
...					

L'échéancier pour le suivi des activités

Nom du projet	Activité	Situation de la tâche ou de l'activité	Echéance de réalisation	Personnes concernées	Commentaires
		Réalisé			
		A réaliser			
		En cours			

Annexe 6 Outils d'évaluation des activités qui ont été menées dans le cadre du plan stratégique

Tableau récapitulatif des activités

Nom de l'activité	Cohérence avec la mission de l'association	Implication équipe (en jours)	Rentabilité de l'action	A réitérer ?

Suivi des résultats atteints

Résultat	Indicateur	Niveau de réalisation	Commentaires

V EXEMPLE DE PROJET ASSOCIATIF : ASMAE



PROJET ASSOCIATIF Mai 2014

association **Asmae**
Soeur Emmanuelle
Agir pour l'enfance défavorisée

Immeuble Le Méliès | 259-261 rue de Paris | 93100 Montreuil
Tél. : +33 (0)1 70 32 02 50 | Fax : +33 (0)1 55 86 32 81
E-mail : infos@asmae.fr | www.asmae.fr
facebook.com/Asmae.Association.Soeur.Emmanuelle | twitter.com/Asmae_ONG |
dailymotion.com/asmae-asso



PROJET ASSOCIATIF

Mai 2014

association *Asmae*
Soeur Emmanuelle
Agir pour l'enfance défavorisée

Immeuble Le Méliès | 259-261 rue de Paris | 93100 Montreuil

Tél. : +33 (0)1 70 32 02 50 | Fax : +33 (0)1 55 86 32 81

E-mail : infos@asmae.fr | www.asmae.fr

[facebook.com/Asmae.Association.Soeur.Emmanuelle](https://www.facebook.com/Asmae.Association.Soeur.Emmanuelle) | twitter.com/Asmae_ONG |

[dailymotion.com/asmae-asso](https://www.dailymotion.com/asmae-asso)



SOMMAIRE

1. Le mot de la Présidente	3
2. Histoire	4
3. Préambule	5
3.1. Qu'est ce qu'un projet associatif	5
3.2. Comment Asmae a élaboré son projet associatif.....	6
4. Notre Vision	7
5. Nos valeurs et principes d'action	8
6. Nos missions.....	11
7. Orientations 2020	14





I. Le mot de la Présidente



Sabine Gindre

© Corinne Mariaud

Convaincus qu'il nous fallait « rêver » ensemble l'avenir de l'association pour lui fixer un nouveau cap dans un contexte mettant en péril sa situation financière, nous avons lancé en 2012 une réflexion collective pour revisiter son projet associatif. Il s'agissait pour nous de retrouver une nouvelle impulsion mais aussi la vitalité de sœur Emmanuelle, notre fondatrice.

Au-delà de ses principes fondateurs, Asmae avait besoin de se doter d'une vision qui s'appuie sur sa vocation et qui fasse écho aux enjeux de société, à commencer par ceux qui touchent les enfants les plus défavorisés dans le monde.

Pour cela, nous souhaitons une démarche impliquant chaque acteur de l'association : bénévoles, salariés, volontaires, partenaires, administrateurs et donateurs. Grâce au financement obtenu via Coordination Sud, nous avons été accompagnés pendant près d'un an par une équipe de Consultants Sans Frontières. Deux déplacements dans les pays, et des réunions « en ligne » ont permis d'associer largement malgré l'éloignement géographique, tant pour la phase de diagnostic que pour l'élaboration du projet.

Afin de garantir la cohérence de la démarche avec nos objectifs, mais aussi pour assurer un rôle d'orientation et de validation des travaux menés à chaque étape, un comité de pilotage « mixte » salariés-bénévoles a été composé de : la Directrice Générale, une bénévole - Responsable de parrainage, un Responsable de la Direction PVD-Divers Cité, la Responsable du centre maternel « La Chrysalide », et moi-même comme administrateur. Ce comité de pilotage, s'il était garant de l'approche participative souhaitée, ne se suppléait nullement au rôle d'arbitrage assumé à chaque grande étape par le Conseil d'Administration.

Un tel investissement collectif nous a semblé nécessaire pour réaliser les objectifs que nous nous étions fixés :

- Une vision à long terme
- Des orientations stratégiques sur les 6 prochaines années
- Un processus qui permette d'arriver à clarifier certaines ambiguïtés, pour aboutir à une vision commune partagée
- Un projet qui permette de développer la connaissance par chacun de ce que fait l'autre

Nous pouvons dire que grâce à une forte mobilisation, cela fut une réalisation collective très bénéfique et enthousiasmante pour les nombreux participants, mais il nous faut poursuivre car nous devons maintenant décliner la stratégie d'Asmae pour les années à venir.

En effet, si les fondements du projet associatif désormais partagés, ont été validés lors de l'Assemblée Générale d'avril 2013, et présentés dans ce document, la réflexion se poursuit pour doter l'association d'orientations stratégiques en phase avec ce projet. Cette étape est amorcée et devrait aboutir à la présentation des orientations à 6 ans à la prochaine Assemblée Générale de 2014.

Avec Asmae 2020, l'association a vu se confirmer la pertinence de son action et de son approche pour lutter contre les inégalités qui touchent les enfants, il nous faut maintenant dresser sa feuille de route pour aller de l'avant !

Poursuivons ensemble, Yalla !



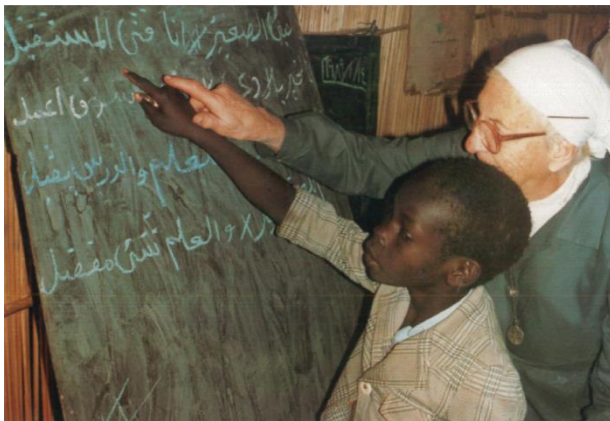


2. Histoire

Asmae-Association Sœur Emmanuelle poursuit l'œuvre de sœur Emmanuelle démarrée en 1972 auprès des chiffonniers dans 3 bidonvilles du Caire en Egypte : Ezbeth El Nakhl, Mokattam, Meadi Tora.

Installée chez les chiffonniers pour partager leur vie comme « chiffonnière parmi les chiffonniers », sœur Emmanuelle répondait à l'appel des pauvres qui l'avait conduite à s'engager dans la congrégation Notre Dame de Sion en 1931.

Révoltée par l'injustice, sœur Emmanuelle se bat pour rendre leur dignité aux chiffonniers, en dénonçant leurs conditions de vie et en fondant écoles, collège, dispensaires, clubs de loisirs, usine à compost, pour qu'ils deviennent des « hommes libres ».



Elle tire de cette expérience les valeurs et principes d'action qui fondent l'association et elle ne cesse de vouloir étendre son association à tous ceux qui l'appellent.

Son énergie, sa volonté et son acharnement la conduisent sur tous les continents pour réclamer non pas la charité mais la justice. Ses appels à la générosité sont entendus. En équipe, avec des professionnels et des bénévoles du pays comme de l'étranger, elle enchaîne les projets en faveur des enfants les plus pauvres et de leurs mères, au Caire, mais aussi à Khartoum au Soudan, et à Beyrouth au Liban dès 1986.

Sœur Emmanuelle au Soudan © Asmae

En 1988, sœur Emmanuelle organise l'association pour développer son action dans le monde en faveur des enfants les plus démunis dans les domaines de l'éducation et de la santé, ainsi que pour lui survivre. Dès sa création, sœur Emmanuelle a voulu que son association soit laïque de sorte que toute personne, quelques soient ses convictions, puisse contribuer à l'action de l'association qui doit s'adresser également à tous les enfants dans tous les pays sans préoccupation d'appartenance confessionnelle.

DES VALEURS UNIVERSELLES

Convaincue que le monde peut changer pour devenir un monde juste grâce à la « goutte d'eau que versera chacun à l'océan », sœur Emmanuelle invite tout à chacun à donner du sens à sa vie comme elle l'a expérimenté elle-même, en faisant librement l'expérience de la solidarité, de l'engagement, de la rencontre avec l'autre dans une relation de confiance et de respect. Autant de valeurs auxquelles se réfère l'association.

DES PRINCIPES D'ACTION NES DE L'EXPERIENCE

A partir de son expérience, sœur Emmanuelle retient quelques principes d'action fondateurs :

- Etre à l'écoute
- Ne pas faire à la place de
- Travailler en partenariat
- S'adapter
- Croire en l'Autre

Ces valeurs et principes d'action sont à l'origine de notre méthode d'intervention sur le terrain, qui se fonde sur le partenariat et les potentiels de chacun dans le cadre d'un travail d'accompagnement dans la durée, adapté à chaque contexte et à chaque situation, auprès des associations locales, des collectifs d'habitants ou de mères en grande difficulté sociale.





3. Préambule

3.1. Qu'est ce qu'un projet associatif ?

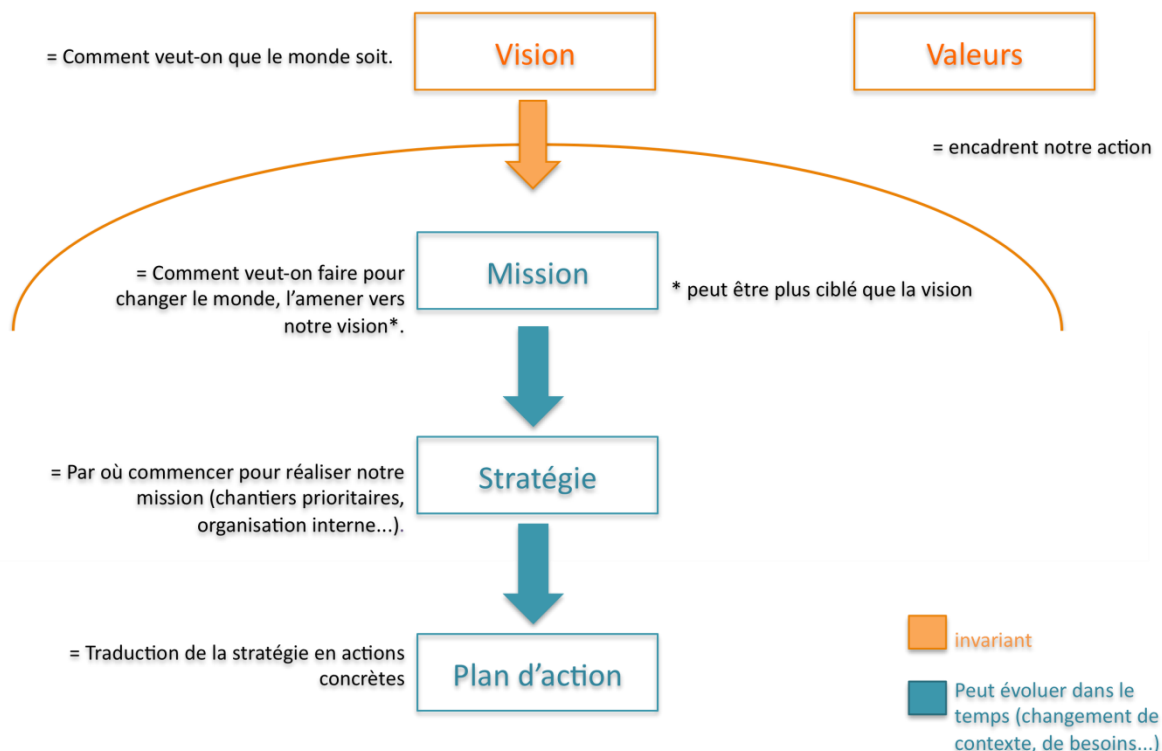
Un projet associatif pose des références, des points de convergence élaborés par l'ensemble des acteurs de l'association, sur lesquels ils se retrouvent, et qui doivent guider et encadrer l'association dans la durée, depuis ses choix stratégiques jusqu'à leur traduction concrète en actions et projets sur le terrain.

Pour autant, il ne s'agit pas d'une « constitution », d'un texte inaliénable. Le projet associatif est un objet vivant, qui peut évoluer en fonction de ce que les acteurs de l'association identifient comme nécessité, en fonction du contexte et ou des besoins des bénéficiaires.

C'est pourquoi le projet associatif est composé de plusieurs parties.

Certaines sont invariantes : la **Vision** et les **valeurs**. La **Vision** constitue le socle pérenne et central, c'est le « point de mire » vers l'aboutissement duquel toute l'action de l'association converge. Quant aux **Valeurs**, ce sont des principes fondamentaux autour desquels les acteurs d'Asmae se rassemblent et qui encadrent la façon dont son action est menée.

D'autres composantes évoluent dans le temps. Les **Missions** peuvent évoluer dans le temps (long terme), si Asmae le juge collectivement nécessaire. La **Stratégie** (moyen terme) et le **Plan d'action** (court terme) qui en découlent ont eux des échéances définies.



Les éléments présentés dans les pages suivantes sont donc à lire en ayant en tête ces définitions.

A noter que les travaux ont pour l'instant visé à élaborer la **Vision**, les **Valeurs** et principes d'action, et les **Missions**.

La **Stratégie** et le **Plan d'action** sont en cours d'élaboration au sein d'Asmae, maintenant que le projet associatif a été validé en Assemblée Générale (avril 2013).



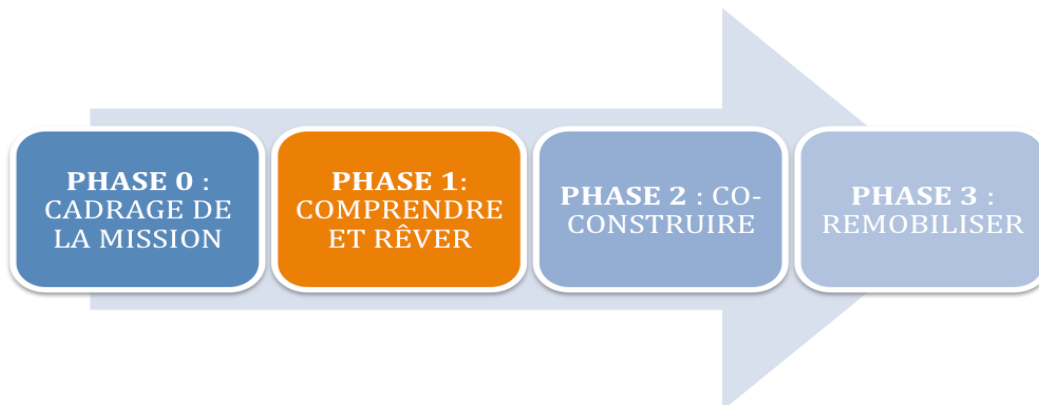


3.2. Comment Asmae a élaboré son projet associatif ?

En mai 2012, Asmae a lancé une démarche de définition de son projet associatif, avec la volonté que cette démarche associe et mobilise l'ensemble des parties prenantes d'Asmae, tant dans une première phase d'état des lieux que dans l'élaboration même du projet associatif.

Pour cela, le choix a été fait de se faire accompagner par des consultants externes, afin de bénéficier d'un regard extérieur et d'une expertise méthodologique à la fois pour l'écoute des parties prenantes, la synthèse des éléments, l'animation de la réflexion et l'élaboration participative du projet associatif.

La démarche a été conduite en 4 phases successives, sur une durée totale de 11 mois.



La phase 1 visait tout d'abord à écouter l'ensemble des acteurs (équipes Siège et terrain, donateurs, partenaires, bailleurs...) sur leur vision des évolutions qu'a connues l'association depuis plusieurs années et sur ce que pourrait être Asmae demain. **Ce sont au total près d'une centaine de personnes qui auront été consultées** lors d'entretiens à Bobigny, au Siège, à l'occasion de l'AG, et dans 2 pays (Egypte et Liban).

Par ailleurs, deux associations comparables ont été rencontrées : avec l'association ATD, et l'association Aide et Action. A ces entretiens se sont ajoutés des contributions reçues via **la plateforme de feedback** (asmae@consultants-sans-frontieres.org), ainsi que les comptes rendus des entretiens collectifs organisés par des acteurs locaux (au Burkina par exemple) et des bénévoles.

La phase 1 prévoyait également de faire « rêver » les parties prenantes d'Asmae, d'imaginer le monde que l'on voudrait demain et comment une association comme Asmae pourrait y contribuer. A cette fin, trois **ateliers créatifs** ont été organisés : un avec des « opérationnels » (Siège et terrain), un avec des « orientateurs » (CA et Direction), et un « mixte » (salariés Siège et terrain, bénévoles, membres du CA).

Enfin, un **mini-questionnaire** a été adressé à l'ensemble des parties prenantes d'Asmae.

Les résultats de ce diagnostic ont été restitués à l'ensemble des acteurs, restitutions qui ont été autant d'occasions d'échanges visant à compléter les constats et à entamer le travail de la phase suivante : l'élaboration du projet associatif.

Cette phase d'élaboration a été menée via des groupes de travail, constitués de membres des équipes d'Asmae en France et dans les PVD (salariés, volontaires, bénévoles). Réunis à plusieurs reprises, ces groupes ont élaboré en « mode projet », sur la base d'un cahier des charges produit par le Bureau d'Asmae, les différentes briques du projet associatif. Celles-ci ont été ensuite validées, étape par étape, par le Conseil d'Administration.

Le projet associatif qui est présenté ici est la synthèse de ce travail.





4. Notre vision

Asmae souhaite :

"Un monde juste qui garantit aux enfants de vivre et de grandir dignement avec leur famille et leur environnement, pour devenir des femmes et des hommes libres, acteurs de la société."



© Asmae





5. Nos valeurs et principes d'action

Les valeurs qui guident l'action d'Asmae sont les suivantes :

* **CONFIANCE**

Pour Asmae, la confiance se donne parce que l'on partage les mêmes valeurs, que l'on s'engage ensemble pour une cause qui nous dépasse et que l'on croit en la capacité de l'autre (acteurs et/ou bénéficiaires) à contribuer au projet associatif.

* **ENGAGEMENT**

Pour Asmae, l'engagement est une volonté, délibérée et libre de « donner quelque chose de soi-même et de risquer, ce qui donne du sens à sa vie » (citation de sœur Emmanuelle). Chacun par sa contribution quel que soit le statut au sein d'Asmae (volontaire, administrateur, salarié, bénévole) est engagé pour la cause des enfants soutenue par l'association.

* **IDÉAL DE JUSTICE**

Pour Asmae, l'idéal de justice se définirait par le respect des droits humains principalement pour les populations les plus défavorisées ou les plus vulnérables. Il s'agit pour Asmae de conserver sa capacité d'indignation et de mettre en œuvre les moyens dont elle dispose pour lutter contre les injustices et faire respecter le droit des enfants et des parents.

* **LIBERTÉ**

Pour Asmae, la liberté est entendue comme la possibilité pour l'association d'agir selon ses propres choix, sans être systématiquement dépendante des financeurs, ni des institutions. Il ne s'agit pas ici d'une vision libertaire d'Asmae mais de faire des enfants des « hommes libres » (expression de sœur Emmanuelle), les accompagner vers une autonomie de pensée et de raisonnement, en leur donnant les moyens autant physiques qu'intellectuels de vivre dans leur environnement et de le comprendre.



© Asmae

* **RESPECT**

Pour Asmae, le respect c'est accepter l'autre tel qu'il est, prendre en considération sa pensée avec ses différences, et non tel qu'on voudrait qu'il soit. C'est une attitude qui porte à s'accorder mutuellement confiance et considération, en raison de la valeur qu'on se reconnaît, et à se conduire l'un envers l'autre avec réserve et retenue, par une contrainte acceptée.

* **SOLIDARITÉ**

Pour Asmae, devoir moral résultant de la prise de conscience de l'interdépendance sociale étroite existant entre les hommes ou dans des groupes humains, et qui incite les hommes à s'unir, à se porter entraide et assistance réciproque, et à coopérer entre eux.

Chacune de ces valeurs se décline en principe d'action, qui encadre l'intervention d'Asmae et ses projets. Ces principes d'action sont au nombre de 14.

* **« ACHARNONS-NOUS »**

Pour Asmae, exprime la volonté de déployer tout ce qu'il est possible de faire en toute circonstance. Forme impérative régulièrement employée par notre fondatrice.





* ACCOMPAGNEMENT

Pour **Asmae**, il s'agit de se positionner aux côtés des acteurs de terrain, et des populations elles-mêmes. Nous croyons que ce sont les populations qui ont les solutions à leurs propres problèmes et difficultés. Notre rôle n'est pas de décider à leur place mais de partir de leurs connaissances et expériences, de leurs idées et intuitions, pour les accompagner dans la structuration, le développement et l'amélioration qualitative de leur projet et leurs actions, tout en encourageant l'autonomie. L'organisation partenaire reste souveraine de son identité et de son action.

* ADAPTABILITE

Pour **Asmae**, capacité de s'adapter à chaque situation individuelle et collective ainsi qu'à différents contextes culturels pour répondre au plus près des besoins.

* APPROCHE GLOBALE

Pour **Asmae**, c'est considérer l'enfant dans son contexte pour bien saisir les divers lieux d'influence sur celui-ci et lui apporter un accompagnement pluriel. De même que nous agissons sur l'ensemble des dimensions propres à l'enfant : affectif, cognitif, physique, social. L'approche globale s'applique aussi à la vision du partenariat dont les liens ne se limitent pas à une relation financière « bailleur » et à la simple mise en place d'un projet, mais se traduit par différentes formes d'appui.

* ECOUTE

Pour **Asmae**, c'est « Savoir écouter autant que parler pour extraire la substantifique moelle cachée dans son interlocuteur. Ne pas oublier de lui donner aussi le meilleur de soi-même » (citation de sœur Emmanuelle). La posture d'écoute chez **Asmae** renvoie au respect de l'autre et implique d'y consacrer du temps et une approche de proximité.

* EMPOWERMENT (ou capacitation)

Pour **Asmae**, processus visant à donner et à développer ses propres moyens afin de permettre à toute personne de contribuer activement à l'organisation de sa propre vie et de sa communauté sur le plan économique, social et politique.



Jeu sur la recherche de fonds au Liban © Asmae

* INNOVATION, le risque, l'audace

Pour **Asmae**, il s'agit d'affirmer l'importance de l'innovation comme ouverture à des idées différentes et créatives, sortant des sentiers battus et visant à des solutions porteuses de changement pour les individus et les communautés. Cela implique que nous prenions le risque de soutenir des projets innovants sans garantie de réussite systématique.

* MILITANTISME d'Asmae

Pour **Asmae**, défendre la cause visée, sa raison d'être : « Un monde juste qui garantit aux enfants de vivre et de grandir dignement avec leur famille et leur environnement pour devenir des femmes et des hommes libres, acteurs de la société ».

* PARTENARIAT

Pour **Asmae**, le partenariat est la relation avec une ou plusieurs organisations locales indépendantes pour la mise en commun de moyens complémentaires en vue d'améliorer les conditions de vie des enfants les plus défavorisés et de leur permettre de choisir et construire, dans leur environnement, leur propre voie vers l'autonomie. Il s'inscrit dans une démarche ascendante, valorisant le partage des connaissances, savoir-faire et expériences, et le renforcement mutuel des organisations.





* **PRAGMATISME**

Pour **Asmae**, le pragmatisme l'emporte sur la théorie, par souci d'efficacité et pour répondre au plus près des besoins.

* **PRENDRE LE TEMPS**

Pour **Asmae**, le travail de développement agit sur des processus lents. L'action doit être précédée d'un temps d'observation et régulièrement évaluée. Pour être pérenne, l'action doit tenir compte des rythmes locaux et du niveau des acquis de l'expérience du personnel des partenaires.

* **PRISE EN COMPTE DE LA DIFFERENCE**

Pour **Asmae**, la diversité des cultures, des modèles éducatifs, des contextes socio-économiques, politiques et religieux, et des parcours collectifs et individuels, doivent être étudiés et pris en considération pour ajuster l'intervention.

* **PROXIMITE**

Pour **Asmae**, c'est être en proximité pour mieux appréhender les situations, partager le vécu de l'autre, le comprendre et ajuster l'accompagnement et le mode de collaboration. C'est une posture d'écoute, d'empathie, de compréhension, d'échange/de dialogue qui permet la recherche de solutions adaptées et sur mesure aux problèmes/besoins des enfants.

* **RÉCIPROCITÉ**

Pour **Asmae**, s'entend comme la recherche d'un équilibre dans l'échange (non-imposition/recherche d'égalité de pouvoir dans la relation) et la valorisation des talents et potentialités pour un renforcement mutuel (dialogue, mise en réseau), à travers une dynamique de construction commune (appelée démarche de co-construction). «Chacune des parties s'enrichit de la valeur et du meilleur de l'autre » (citation de sœur Emmanuelle).



Mise en réseau préscolaire à Madagascar © Asmae





6. Nos missions

Les missions d'Asmae sont :

1. Favoriser le développement de l'enfant, par une approche globale. Pour cela, Asmae agit aussi sur l'accompagnement des familles en tenant compte de l'environnement.

Par « enfant », il est entendu les enfants et les jeunes adultes, c'est à dire qu'Asmae se concentre **sur les enfants de 0 à 18 ans** (cf. convention des droits de l'enfant). Asmae a un rôle d'identification, voir d'animation d'acteurs relais sur le parcours des jeunes vers la maturité.



Animation mère-enfant aux Philippines © Thierry Omnes

L'action d'Asmae est déclenchée à la fois par **les droits ET les besoins des enfants**. En effet, on ne peut répondre aux besoins sans impacter ou sans s'engager sur la société civile dans le cadre des droits de l'enfant. C'est dans ce sens qu'Asmae poursuit une volonté de changement ou d'influence sur les politiques publiques.

Plutôt qu'agir sur certains thèmes seulement, Asmae a **une approche globale du développement de l'enfant** qui inclut tous les domaines contribuant à ce développement : éducation, accompagnement psychosocial, santé... Asmae déploie son action sur cet ensemble de domaines, afin de répondre aux besoins liés à des situations ou à un contexte particulier.

Et pour exemple :

- Mineurs en situation de rue
- Familles en situation d'exclusion
- Enfants en situation de handicap
- Petite enfance en situation d'exclusion

Enfin, Asmae s'applique à **suivre et tracer le parcours accompli par les enfants**, et les résultats de l'accompagnement dont ils ont bénéficié. Un travail sur les indicateurs permettant cette évaluation d'impact devra être menée pour permettre un meilleur suivi.

2. Renforcer la capacité des acteurs locaux du développement de l'enfant, renforcer les synergies entre eux, et maximiser leur impact social.

Asmae accompagne le développement, le renforcement des capacités de partenaires locaux déjà existants. Elle cherche particulièrement à appuyer **des structures ou des initiatives innovantes chez les partenaires**.

Par le terme « acteurs locaux », on entend **un type d'acteurs plus large que les associations locales, partenaires traditionnels d'Asmae**. Asmae se donne la possibilité de travailler avec, par exemple, des institutions régionales ou nationales, des acteurs privés, des entreprises locales... des acteurs locaux qui poursuivent les mêmes objectifs que les associations avec lesquelles Asmae travaille aujourd'hui.

Il est important d'insister sur la notion de réciprocité et de **co-développement** : Asmae et le partenaire partagent un état des lieux des enjeux et des besoins de l'enfant, et réfléchissent ensemble à la façon dont ils





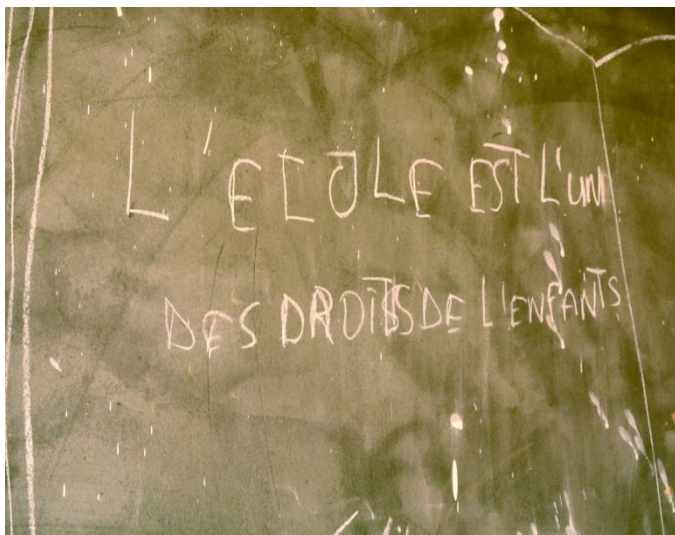
vont pouvoir partager leurs ressources pour avancer. L'intervention, le renforcement des capacités est donc le fruit d'une co-construction et d'un accompagnement de proximité. Ce co-développement n'est d'ailleurs pas limité à une approche Nord-Sud, mais doit être aussi Sud-Sud (entre pays d'intervention d'Asmae).

Plus précisément une vraie dynamique « **Sud-Nord-Sud** » est recherchée, et cela fait partie aussi de la spécificité d'Asmae.

En effet, la spécificité d'Asmae n'est pas le simple partenariat, c'est avant tout l'appui **sur-mesure et sur le long terme**, du travail que font les partenaires locaux auprès des bénéficiaires.

C'est sur cette spécificité originale qu'Asmae souhaite **communiquer, en l'illustrant par des exemples concrets de réussites**. Cela nécessite auparavant de **capitaliser** sur cette méthodologie d'action via la co-construction du renforcement des capacités, et la façon d'Asmae d'appréhender le partenariat.

3. Défendre la cause de l'enfant par la sensibilisation et la prise de parole (plaidoyer) :



© Asmae

- **Sensibilisation** : Asmae a pour mission de sensibiliser à la solidarité et au développement à la fois le 1er cercle autour de l'enfant (famille, communauté), mais aussi le grand public local via les acteurs de proximité, et l'ensemble des acteurs du bien commun (institutions du droit de l'enfant, gouvernants...), ainsi que les médias capables d'influer sur une prise de conscience collective au Nord et au Sud.
- **Plaidoyer** : Asmae prend la parole pour transformer la société et sensibiliser les États. Ce plaidoyer continue d'être nourri par la pensée et le message de sœur Emmanuelle. Il se fait sur des sujets sur lesquels l'association fournit un apport spécifique, basé sur son expérience terrain. En fonction des sujets, le plaidoyer se réalise par une action autonome et via des coopérations avec d'autres organisations.

4. Expérimenter, essayer, diffuser

Asmae initie et soutient les expériences innovantes, et diffuse également cette expérimentation terrain.

Elle opère sur **deux niveaux** :

- **La diffusion** : Dans ce cas, Asmae diffuse le savoir acquis et laisse libre cours à d'autres acteurs de faire (ou pas) selon ses méthodes et principes. Via des publications, de la formation, du plaidoyer...
- **L'essaimage** : Asmae appuie alors d'autres acteurs pour qu'ils appliquent ses méthodes, mais elle est également impliquée opérationnellement dans les projets.

Asmae ne duplique pas des expériences, puisque son principe d'intervention est le sur mesure et le co-développement avec le partenaire. Un projet n'est donc jamais refait à l'identique, il est toujours adapté aux besoins, au contexte, etc.





A noter que la notion d'**expérimentation** est importante. Elle est présente dans les deux niveaux. Diffusion ou essaimage ne se feront que si Asmae a déjà expérimenté les actions.

Enfin, dans la diffusion comme dans l'essaimage, Asmae est moteur dans un travail à mener avec ses partenaires locaux, mais aussi en impliquant d'autres acteurs. **Animer une réflexion sur le terrain** sur une façon de diffuser l'expérimentation (innovation) ou le mode de travail avec ses partenaires (co-construction du développement des capacités), afin de faire émerger des projets localement.



Activité de co-construction artistique à Bobigny (France) © Asmae





7. Orientations 2020

Faire mieux avec autant et investir sur l'avenir

Poursuivre notre mission sociale en direction des enfants défavorisés en innovant mais aussi en recentrant et organisant nos actions pour gagner en cohérence et en lisibilité.

Atteindre un équilibre économique structurel à l'horizon 2020. 2 millions d'euros en 6 ans pourront être utilisés à partir des réserves financières pour investir sur l'avenir.

Agir en France et dans les pays du Sud pour répondre aux besoins des enfants en situation de vulnérabilité et de leurs familles en :

- Appuyant notre cadre d'intervention sur la convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant
- Organisant l'activité en programmes transverses au sein desquels nous déploierons notre mission d'aide au développement de l'enfant défavorisé

Affirmer notre politique de partenariat via notre ancrage local auprès d'acteurs dont nous renforçons les capacités et les synergies pour optimiser l'impact social.

Ajuster la stratégie en évaluant l'impact de nos actions et leur potentiel de financement.

Maintenir ou pas la présence de l'association dans l'ensemble des pays d'intervention à l'exception de l'Egypte où nous resterons sauf raison sécuritaire.

Développer le plaidoyer en lien avec nos programmes **ainsi que l'activité de sensibilisation** recentrée sur la cause de l'enfant.





La Coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

14, passage Dubail • 75010 Paris
www.coordinationsud.org

Avec le soutien de



Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que leurs auteurs