

# Ateliers

## de prospective stratégique :

### *freins et moteurs de la coopération entre associations et entreprises*

Kit d'animation

*Ce kit comprend :*

- 1) La fiche de présentation des ateliers**  
pour les organisateurs et les participants, *pages 2 et 3*
- 2) Le guide d'animation de l'atelier**  
pour l'animateur, *pages 4 et 5*
- 3) Le questionnaire préparatoire**  
pour les participants, *pages 6 à 9*
- 4) Le déroulé détaillé de l'atelier** pour l'animateur, *pages 10 à 19*
- 5) Les fiches de support**  
à distribuer aux participants, *pages 20 à 23*
- 6) La fiche individuelle d'information et d'évaluation**  
pour les participants, *pages 24 et 25*
- 7) Le modèle de synthèse**  
pour l'animateur, *pages 26 à 31*
- 8) Annexe : quelques chiffres**  
pour l'animateur, *pages 32 à 35*



# 1) Fiche de présentation des ateliers de prospective stratégique : *freins et moteurs de la coopération entre associations et entreprises*

## 1- Attendus

Devant l'ampleur des défis de société auxquels nous sommes tous confrontés, la question de la co-construction du bien commun représente un enjeu majeur. Dans ce contexte, les associations sont incitées à s'ouvrir vers de nouveaux partenaires, notamment les entreprises.

D'après l'étude ARPEA du Rameau, **46 % des associations** ont construit des partenariats avec des entreprises. Si des expériences de coopérations réussies existent, **le monde associatif dans toute sa pluralité, n'est pas encore pleinement engagé dans la voie de la coopération avec le monde de l'entreprise.**

Pour expliquer ce constat, plusieurs hypothèses peuvent être émises :

- Les associations ne savent pas que c'est possible ?
- Les associations n'y voient pas d'intérêt ?
- Les associations ont des réticences, des a priori fondés, partiellement fondés, ou totalement infondés ?
- Les associations ne savent comment s'y prendre ?
- Les associations n'ont pas les moyens de construire une relation équilibrée ?

Selon une méthodologie développée par l'Ecole française de prospective (Marc Giget et Michel Godet), les ateliers de prospective stratégique : « freins et moteurs de la coopération entre association et entreprises » nous permettront non seulement de vérifier ces hypothèses, mais aussi de repérer et analyser les représentations que se font les acteurs associatifs de l'entreprise, et plus précisément de la coopération association / entreprise.

**Cet atelier, qui peut être utilisé comme un préalable ou un point d'étape d'une démarche prospective, a le grand avantage d'être convivial, relativement simple à organiser et d'une durée réduite.**

Les principaux apports de la méthode proposée sont de définir un langage commun, chasser les conformismes de pensée, construire un consensus commun sur une problématique donnée et de faciliter ainsi l'appropriation et donc le désir d'agir des participants. A ce titre, il permet de débloquent des situations critiques, de faciliter l'action, tout en identifiant des enjeux, et des pistes d'actions qui peuvent être mises en œuvre rapidement.

## 2- Livrables et temporalité des travaux

- a. Les ateliers se tiendront de janvier à mai 2013
- b. Les participants aux ateliers recevront systématiquement le rapport de synthèse de leur atelier.
- c. L'ensemble des ateliers fera l'objet d'une analyse et d'une note de synthèse proposée aux membres du groupe de travail et restituée lors du séminaire Associations et Entreprises.
- d. Les fruits de ces ateliers seront également présentés et mis en débat lors la prochaine Université Faire Ensemble 2020, en novembre 2013.

### 3- Modalités pratiques

#### a. Composition des groupes

**La composition du groupe (10 à 12 personnes)** est très importante. Nous la construirons avec différents partenaires (Avisé/ Caravane des partenariats de l'Avisé ; RNMA ; FCSF ; relais Fonda régions). Les participants seront issus de la diversité du tissu associatif, avec un ancrage plutôt local. Toutefois, nous souhaitons que dans la mesure du possible, un représentant du groupe de travail « national » puisse participer aux ateliers. Par ailleurs, la mobilisation des groupes devra répondre aux principes suivants :

1. Les participants aux ateliers doivent être volontaires
2. Le sujet doit être important pour eux
3. Le contexte des ateliers, les préalables et les objectifs doivent avoir été clairement établis
4. Les profils des participants doivent être variés et complémentaires
5. Ages différents
6. Niveaux de responsabilités variés
7. Parité hommes-femmes
8. La présence d'un candide au milieu
9. Des participants qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble
10. Les niveaux de connaissances des participants sur le sujet doivent être variés

#### b. Conditions matérielles

1. Paper board et marqueurs
2. Feuilles blanches
3. Feuille de présence avec le nom des participants
4. Post it
5. Fiche de support (analyse des Idées reçues)
6. Fiche projet

#### c. Durée et déroulement de l'atelier de prospective stratégique

**D'une durée de 3 à 4 heures**, l'atelier se déroule de la manière suivante :

1. **Tour de table** de présentation.
2. **Présentation du déroulement** de l'atelier.
3. **Définition des idées reçues** et illustrations.
4. **Brainstorming individuel** : « Quelles sont les idées-reçues (IR) qui influenceront l'avenir de la coopération entre association et entreprises à l'horizon 2020 ? ». Il s'agit là de lister les IR qui circulent sur la relation association/entreprises, qu'on y souscrive ou pas.
5. Tour de table : il s'agit là **d'identifier les IR les plus courantes**, celle qui pèsent le plus, par un système d'attribution de points. Regrouper des idées si c'est pertinent.
6. **Analyser les idées les plus importantes** : il s'agit là de repérer si elles sont fondées, partiellement fondées ou infondées.
7. **Synthèse** : repérer les idées reçues qui constituent un enjeu pour l'avenir.
8. **Remplir ensemble le début de plan d'action** pour tirer parti des idées-reçues : celles qui sont infondées deviennent des thèmes de communication, celles qui sont fondées, même partiellement, appellent des actions.
9. Tour de table de **conclusion**.
10. Remplir individuellement une **fiche d'information** et **fiche d'évaluation**.

## 2) Guide d'animation pour l'atelier de prospective stratégique :

### Rappel du contexte

Dans le cadre de Faire ensemble 2020, la Fonda a mis en place un groupe de travail dont l'objet est d'identifier les enjeux et les conditions de relations équilibrées entre associations et entreprises.

Le thème de la réflexion est plus précisément « **co-construire le bien commun entre associations et entreprises : mythe ou réalité ?** ».

L'objectif est de **qualifier les enjeux et les conditions pour les associations** de coopérations réussies avec les entreprises. Ces travaux doivent permettre de mettre en débat les enjeux d'intérêt général de cette relation et de proposer des pistes pour lever les freins encore existants.

La cible des travaux est le **secteur associatif lui-même**. La **cible indirecte est la sphère des acteurs de l'accompagnement** (fédérations et têtes de réseaux nationales et territoriales, DLA, Maisons des Associations...).

Le périmètre des entreprises concernées est **l'ensemble du tissu économique français** (grandes entreprises, ETI, PME, TPE). La réflexion n'exclut pas les entreprises de l'ESS sans y consacrer un focus particulier, du moins dans les premières étapes des travaux.

Les autres parties-prenantes structurantes (syndicats, pouvoirs publics) seront sollicitées dans un second temps.

*Les **grandes étapes** de nos travaux sont les suivantes :*

- Série de 9 auditions : des acteurs du secteur associatif nous parlent de leur expérience
- Appel à contributions écrites
- Groupes de travail dits « Groupes locaux », animés au moins dans trois régions différentes
- Série de 9 auditions d'acteurs du monde de l'entreprise et intermédiaires
- Séminaire commun associations et entreprises (juin 2013)
- Restitution et mise en débat de nos travaux à l'université Faire Ensemble 2020 en novembre 2013

### Place des ateliers de prospective stratégique

En parallèle des auditions et des appels à contributions écrites, à partir de janvier 2013, nous mettons en place 4 à 6 ateliers de prospective stratégique dans au moins 3 régions différentes. Il conviendrait qu'au moins l'un des membres du groupe de travail de la Fonda soit présent lors de chaque atelier local afin de pouvoir témoigner de ce qui aura été dit.

L'objectif est de mieux comprendre ce qui peut encore freiner les associations dans la mise en œuvre de la coopération entre associations et entreprises, de distinguer les freins d'ordre organisationnel des freins culturels, et donner l'occasion aux acteurs de terrain d'être force de proposition.

## Préparation amont de l'atelier

En amont de cet atelier il est pertinent d'avoir certains points à l'esprit pour en faciliter le déroulement.

### Composition des groupes

La composition du groupe est très importante. Sans vouloir faire absolument une sélection des participants, il est important de penser à certains aspects essentiels au bon déroulement de l'atelier.

1. Les participants aux ateliers doivent être volontaires
2. Le sujet doit être important pour eux
3. Le contexte des ateliers, les préalables et les objectifs doivent avoir été clairement établis
4. Les profils des participants doivent être variés et complémentaires
5. Ages différents
6. Niveaux de responsabilités variés
7. Parité hommes-femmes
8. La présence d'un candide au milieu
9. Des participants qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble
10. Les niveaux de connaissances des participants sur le sujet doivent être variés (expérience, ancienneté, compétence ...)

**Le nombre de participant se situe entre 10 et 12 personnes maximum.**

## Préparation matérielle pour le jour J de l'atelier

### Matériel nécessaire

- Paper board et marqueurs
- Feuilles blanches
- Feuille de présence avec le nom des participants
- Post it
- Fiches de support (*point 8 de la réunion*)
- Fiches projet (*point 10 de la réunion*)

### Questionnaire à envoyer en amont

Faire réfléchir à l'aide d'un questionnaire simple et rapide (ci-après) avant la tenue de l'atelier peut faciliter la dynamique de groupe.

Ce questionnaire n'a pas tant vocation de collecter les retours des personnes que de les préparer à la réflexion, et gagner en efficacité le jour de l'atelier.

Il a pour but de réaliser un état des lieux sur lequel pourra capitaliser et rebondir l'animateur et de rendre l'atelier plus productif. Il peut également permettre d'évaluer la progression réalisée au cours de l'atelier en matière de positionnement, représentation, construction d'un consensus le sujet étudié.

*Afin de bénéficier des retours d'expérience vous serait-il possible de transmettre les réponses à la Fonda, soit à l'adresse [fonda@wanadoo.fr](mailto:fonda@wanadoo.fr), soit par courrier à Fonda 18 rue de Varenne 75007 Paris.*

### 3) Le questionnaire préparatoire

#### Associations et entreprises : quels partenariats au service du bien commun ?

Si vous souhaitez être tenu informé de l'évolution de ce chantier n'hésitez pas à nous laisser vos coordonnées. Merci de prendre le temps de nous apporter votre témoignage, et de nous retourner ce questionnaire par mail à [fonda@wanadoo.fr](mailto:fonda@wanadoo.fr) :

Nom /prénom : .....

Mail : .....

Tel : .....

#### Vous êtes

- Bénévole
- Administrateur
- Président
- Salarié(e) d'une association
- Dirigeant(e) salarié(e) d'une association
- Autre (merci de préciser) :.....

#### Type de structure

- Association
- Autre (merci de préciser) :.....

#### Secteur d'activité

- Culturel
- Sport
- Loisir
- Social
- Défense des droits et causes
- Défense d'intérêt économique
- Education/Formation/Recherche
- Action caritative humanitaire
- Cercle de réflexion et d'opinion
- Santé
- Environnement
- Autre (merci de préciser) :.....

Nombre de salarié(e)s dans votre structure :.....

Nombre de bénévoles dans votre structure: .....

#### Concernant les coopérations avec les entreprises :

- Votre organisation en a déjà développé
- Votre organisation n'en a jamais développé
- Votre organisation n'en a jamais développé mais c'est dans ses projets
- Votre organisation n'en a jamais développé et elle ne le souhaite pas

**A) Si votre organisation n'a pas développé de partenariats avec une entreprise**

1) Pouvez-vous en décrire les raisons :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) Est-ce qu'une réflexion visant à développer les partenariats est en cours dans votre organisation ? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous en parler ? (types de partenariats envisagés, objectifs, avantages, inconvénients, ...)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) A l'avenir, considérez-vous que les partenariats avec les entreprises vont se développer ? Dans l'affirmative, merci de nous expliquer pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**B) Si votre organisation a développé un partenariat avec une entreprise**

1) Pouvez-vous nous décrire les enjeux du partenariat ?

a. *Quels sont les objectifs poursuivis par votre organisation ?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. *Quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise ?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) Pouvez-vous décrire les termes du partenariat ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) Quels sont les résultats atteints ?

a. *Quels sont les difficultés rencontrées ?*

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....  
.....

*b. Quels facteurs clefs de succès avez-vous identifiés ?*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4) Avez-vous d'autres commentaires dont vous souhaitez nous-faire part ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 4) Déroulé détaillé de l'atelier

### 1) Tour de table de présentation des participants

Présentation rapide des participants et de l'animateur: nom prénom, secteur, fonction etc. Ce tour de table est aussi l'occasion de faire un point sur les attentes des participants. La feuille de présence peut circuler pendant cet échange.

### 2) Présentation du déroulement de l'atelier

En préambule il peut être utile de rappeler que **le temps est compté** et qu'il est important **que chacun puisse s'exprimer**. Il en va de la responsabilité de chacun de faire circuler la parole.

Dans un second temps l'animateur devra présenter le déroulement de cet atelier. **Il est plus facile d'intéresser un public qui sait où il va.**

Le déroulement de cet atelier, d'une durée de 3 à 4 heures selon le nombre de participants sera le suivant :

- A. **Précisions sur l'atelier et définition des idées reçues** et illustrations.
- B. **Brainstorming individuel** : « Quelles sont les idées-reçues(IR) qui influenceront l'avenir de la coopération entre association et entreprises à l'horizon 2020 ? ». Il s'agit là de lister les IR qui circulent sur la relation association/entreprises, qu'on y souscrive ou pas.
- C. Tour de table : il s'agit là **d'identifier les IR les plus courantes**, celle qui pèsent le plus, par un système d'attribution de points. Regrouper des idées si c'est pertinent.
- D. **Analyser les idées les plus importantes** : il s'agit là de repérer si elles sont fondées, partiellement fondées ou infondées.
- E. **Synthèse** : repérer les idées reçues qui constituent un enjeu pour l'avenir.
- F. **Remplir ensemble le début de plan d'action** pour tirer parti des idées-reçues : celles qui sont infondées deviennent des thèmes de communication, celles qui sont fondées, même partiellement, appellent des actions.
- G. Tour de table de **conclusion**.
- H. Remplir individuellement une **fiche d'information** et **fiche d'évaluation**.

Pour terminer cette présentation il est important de demander s'il y a des questions tout de suite sur cette journée afin de mettre dans les meilleures dispositions possibles les participants de cet atelier.

### 3) Précisions sur l'atelier et définition de la notion « d'idée reçue »

Replacer le contexte de la démarche cet atelier, en rappelant ses objectifs et ses résultats attendus.

#### Objectifs de l'atelier

Cet atelier, qui peut être utilisé comme un préalable ou un point d'étape d'une démarche prospective, a le grand avantage d'être convivial, relativement simple à organiser et d'une durée limitée. Ses principaux apports sont de définir un langage commun, chasser les conformismes de pensée,

construire un consensus commun sur une problématique donnée et de faciliter ainsi l'appropriation et donc le désir d'agir des participants à l'atelier. A ce titre, il permet de débloquer des situations critiques, de faciliter l'action, tout en identifiant des enjeux, des pistes d'actions qui peuvent être mises en œuvre rapidement.

L'atelier est inspiré de la méthode de la « chasse aux idées reçues », développée par l'école française de prospective stratégique (de Marc Giget et Michel Godet, CNAM).

Notre atelier a pour objectif la consultation d'acteurs sur la perception qu'ils ont des relations entre associations et entreprises.

D'une façon plus globale ce type d'atelier de prospective stratégique permet de

- Accompagner le changement culturel (dont le savoir le savoir être)
- Accompagner le changement organisationnel
- Aider au développement des partenariats association-entreprise.
- Clarifier sa vision, identifier ses enjeux et se fixer des objectifs (pertinents, vraisemblables, cohérents, transparents et importants)
- Accompagner l'évolution des compétences « savoir-faire »

### **Qu'est-ce qu'une idée reçue?**

Afin de partir sur des bases communes pour la suite de cet atelier il convient de poser une définition commune de l'idée reçue. En effet qu'entend-on par ce terme qui est souvent utilisé sans forcément connaître précisément sa définition : **l'idée reçue est admise sans qu'il soit nécessaire de l'argumenter.**

Et cela pour plusieurs raisons :

- Elle est très répandue
- Elle répond « facilement » à une question récurrente
- Elle traite de sujet complexe ou « gênant »
- Elle fait souvent rire ou sourire (ce qui permet de s'en souvenir)
- Elle permet de ne plus réfléchir et s'impose insidieusement
- Elle répond à un « besoin »

Elle est intégrée à la culture, les remettre en cause nécessite un effort pour aller à l'encontre d'un « ordre établi » qu'il est psychologiquement et sociologiquement très difficile de les contrer.

Une idée reçue reste néanmoins :

- Une opinion (jugement ; avis, manière de penser)
- Un « a priori » (une connaissance indépendante de l'expérience et de la démonstration)
- Un stéréotype (c'est une image préconçue d'un sujet dans un cadre de référence donné, telle qu'elle y est habituellement admise et véhiculée)

- Un lieu commun (c'est une idée, sujet de conversation que tout le monde utilise ; image, façon de s'exprimer qu'un emploi trop fréquent à affadie).in *Le petit robert* 2006

#### 4) Brainstorming individuel

Les participants sont invités à effectuer un travail de recherche individuel afin de lister toutes les idées reçues circulant en interne ou en externe de leur organisation. Dans cet exercice il ne s'agit pas de lister les idées reçues auxquelles les participants croient forcément, mais d'énoncer celles que les participants ont pu entendre sur ce sujet. Le fait d'y accorder du crédit ou non est secondaire lors de cette étape.

Afin d'éviter un malentendu lors de la formulation de la question servant de point de départ pour le travail individuel, nous vous proposons d'utiliser la question suivante pour lancer la réflexion :

**« Quelles sont les idées reçues qui influenceront le plus l'avenir de la coopération entre association et entreprise à l'horizon 2020 ».**

Dans les conditions normales d'animation, il faut compter une production d'environ 30 à 50 idées reçues par groupe de 10 à 12 personnes.

#### 5) Tour de table suite au brainstorming et sélection

On effectue **plusieurs tours de table** afin que chaque participant puisse partager la liste des idées reçues qu'il a dressée. L'animateur écrit les « idées-reçues » sur le paper board sans classement particulier, en les numérotant suivant l'ordre où elles ont été énoncées.

Il est important que l'animateur fasse valider les **reformulations** qu'il propose. Ces reformulations permettent de rendre plus compréhensibles les idées que chacun évoque et d'amorcer la construction d'un langage commun.

Si une idée a déjà été énoncée il n'est pas utile au participant de la répéter, sauf s'il voit une nuance importante dans sa formulation.

Ensuite il faut **hiérarchiser les idées reçues** en fonction de leur importance sur le système étudié (ici « l'avenir de coopération entre associations et entreprises »).

Pour ce faire, un système simple **d'agrégation des points de vue** permet de dégager les cinq à dix idées reçues prioritaires : chaque participant devra attribuer un certain nombre de points aux idées issues des tours de table. Chaque participant répartit son « stock » de points entre les idées qui lui semble les plus d'importantes, **en attribuant 2 à 5 points par idée reçue**.

Le « stock » de points à répartir varie en fonction du nombre d'idées qui ont été remontées : la règle classique est d'arrondir au nombre supérieur le nombre d'idées reçues puis de le diviser par deux. Le résultat sera le « stock » de point qu'un participant pourra attribuer aux idées listées.

Exemple : pour 32 idées énoncées, on arrondit à 40, on divise par deux : le « stock » de points à attribuer sera donc de 20.

## 6) Regrouper les idées

Après avoir additionné les votes pour chaque idée reçue, l'animateur va proposer un regroupement qui devra être validé par les participants. Quand un regroupement est effectué **on additionne le score respectif des idées regroupées.**

Dans certains cas le regroupement ne pourra pas être fait : cela n'est pas grave cela ne percute en rien la démarche. Il n'est pas dans l'intérêt de cet atelier de vouloir tout regrouper.

Une fois ce regroupement effectué, (le cas échéant), on sélectionne les **cinq idées (maximum)** qui ont obtenu le plus fort score. Ce sont celles qui vont être **approfondies** par la suite. Il est possible de choisir plus d'idées si le temps le permet mais le risque est de décevoir les participants en ne pouvant approfondir toutes les questions.

**Il probable que compte tenu du temps réduit de la réunion ne permette l'approfondissement que de trois idées.**

## 7) Analyser les idées choisies

Le but de cet exercice est de **définir** si une **idée reçue est fondée, partiellement fondée ou infondée.** Ce moment est le cœur de l'atelier : c'est une étape essentielle pour favoriser le changement de perception.

Cela permet aussi d'imaginer dès cette étape des pistes d'action à mettre en œuvre pour changer ou utiliser cette idée reçue qu'importe son fondement : si elle est infondée comment la changer, si elle est partiellement fondée ou fondée comment en tirer profit et ne pas la subir.

A l'aide du support distribué aux participants (Tableau support ci-après), l'animateur va devoir modérer le débat nécessaire à l'analyse des idées désignées par les participants comme les plus importantes.

**Utilisation du tableau** (trois temps).

- Premier temps : **faire la liste des arguments validant cette idée et des arguments l'invalidant.** Il s'agit là de faire une liste objective, basée sur des faits et non pas des impressions. Le but est d'être capable de faire la part des choses entre un ressenti et une donnée factuelle.

Pour aider à l'animation de cette étape, des données objectives se trouvent à la fin de ce guide.

- Second temps : **faire la synthèse des arguments** avancés auparavant : regarder les pour et les contre.

S'il y a une **domination** des **arguments validant** cette idée reçue alors elle est **fondée.**

S'il y a une **domination** des **arguments invalidant** cette idée reçue alors elle est **infondée.**

S'il y a un **équilibre** des arguments cette idée est **partiellement fondée.**

- Troisième temps : **dresser la liste des actions à mettre en œuvre** à partir de l'argumentaire et de la synthèse pour tirer profit de ces idées reçues fondées ou non.

Exemple de tableau pour l'analyse des idées reçues

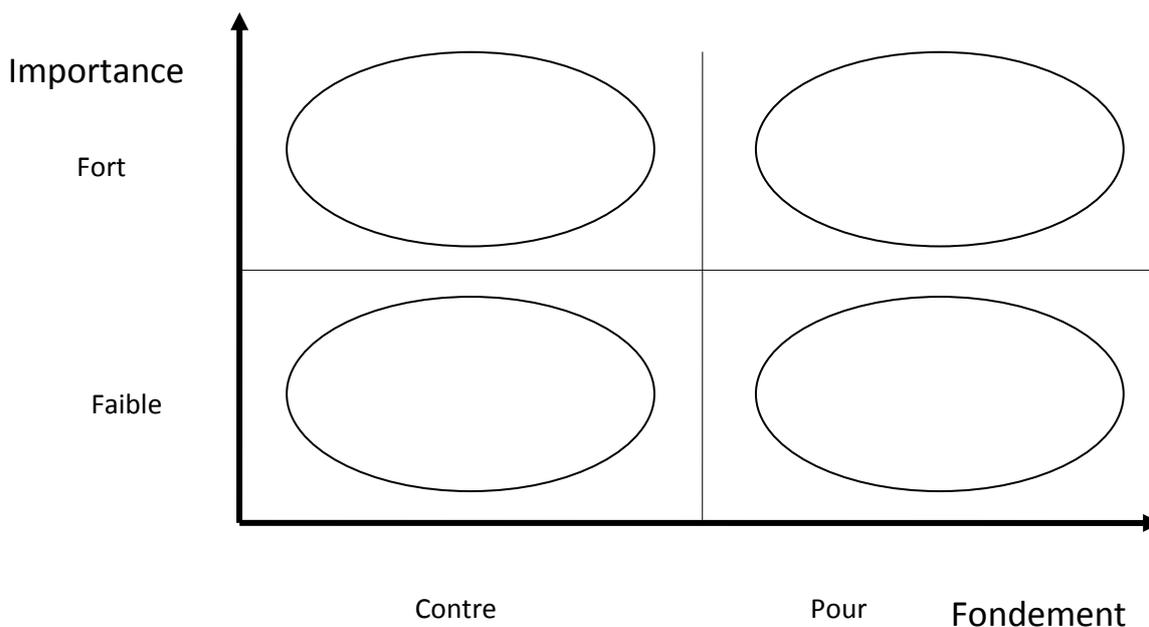
Exemple d'idée reçue : les associations n'ont plus le choix, elles doivent coopérer avec les entreprises, car l'Etat se désengage du financement des associations

<b>Arguments pour :</b>	<b>Arguments contre :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-la part des financements publics baisse</li><li>-les financements Etat baissent</li><li>-suppression des postes Fonjep</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- les marchés publics augmentent</li><li>- les budgets n'ont pas baissé</li><li>-la création des emplois d'avenir</li></ul>
<b>Synthèse et leçons à tirer :</b>	
<i>Idée reçue partiellement fondée,</i>	
<b>Actions à mettre en œuvre pour en tirer profit :</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- repenser les modèles économiques des associations</li><li>- regarder ce qui existe, inventer, mutualiser les bonnes pratiques, impliquer les entreprises dans la gouvernance,</li><li>- indicateurs de pilotage, suivi, évaluation</li><li>-contrer le désengagement public notamment par le plaidoyer</li><li>-ne pas attendre d'être au pied du mur pour aller à la rencontre des entreprises</li></ul>	

## 8) Positionner après analyse les idées reçues

Le but de cette séquence est de prioriser les enjeux pour l'avenir : les idées reçues qui sont **fondées et importantes** constituent des **enjeux pour l'avenir**.

Ainsi, il faut les placer sur le graphique suivant, pour déterminer quelles idées reçues sont à traiter en priorité ou non.



Ce que l'on entend par *Contre* est une idée avec peu de fondement. Le terme *Pour* désigne une idée fondée. *Forte* signifie que celle-ci est importante (score élevé). *Faible* indique qu'elle n'est pas importante (score moins élevé).

Ces quatre variables sont à prendre en compte pour traiter et agir sur les idées reçues.

**Le graphique est découpé en 4 cases :**

.Forte/Contre : en haut à gauche. Cela veut dire que cette idée est infondée mais importante. C'est un axe de communication à travailler en priorité de façon à la déconstruire.

. Faible/Contre : en bas à gauche. Cela veut dire que cette idée est infondée et qu'elle est moins importante que les autres. Cette idée n'est pas une priorité à traiter et doit faire l'objet de communication pour la déconstruire.

. Forte/Pour : en haut à droite. Cela veut dire que cette idée est fondée et qu'elle est importante. C'est sur cette idée qu'il faut agir en priorité. Sachant que cette idée est fondée il faut trouver le moyen de l'utiliser de façon positive pour votre structure.

.Faible/Pour : en bas à droite. Cela veut dire que cette idée est fondée mais qu'elle est moins importante.

**Ainsi plus ces idées se situent en haut à droite plus il s'agit d'enjeux à traiter en priorité car elles sont fondées et importante.**

## 9) Remplir le début de la fiche projet

Afin d'imaginer des pistes de solutions concrètes, il est proposé aux participants de remplir une fiche projet. L'atelier de prospective stratégique n'est pas une fin en soi. Une fois cette fiche de synthèse réalisée, les participants peuvent mettre en œuvre au sein de leur organisation les **actions identifiées** lors de cet atelier.

Pour faciliter cette démarche, il est possible de remplir collectivement les deux premières colonnes du tableau de synthèse. Cela permet d'être en d'accord avec les termes utilisés et ainsi faciliter le remplissage par les participants une fois la réunion finie, des colonnes restées vierges lors de la réunion. De plus cela permet de rappeler aux participants les différentes idées qui ont été énoncées et ainsi faciliter l'intériorisation.

Liste des enjeux identifiés	Pistes d'actions prioritaires	Leviers et moyens d'actions	Acteurs concernés
<i>Partie remplie par animateur et participants</i>	<i>Partie remplie par animateur et participants</i>	<i>Partie pouvant être pré remplie par animateur et participant</i>	<i>Partie remplie par les participants après la réunion</i>
<i>Modèle économique des associations</i>	<i>Créer des partenariats avec les entreprises</i>	<i>Définir la mission des personnes en charge des partenariats</i>	
<i>Ne pas attendre d'être attendre d'être en difficulté pour agir</i>	<i>Prendre le temps d'avoir une stratégie sur le moyen terme de ce genre de partenariat</i>	<i>Mise en place d'une « cellule de réflexions » stratégique sur ces partenariats</i>	<i>Bureau et CA avec une aide extérieur si cela s'avère nécessaire</i>

## 10) Tour de table de conclusion

Pour terminer cet atelier l'animateur va initier un tour de table pour avoir un retour sur l'atelier. C'est l'occasion de **récapituler les actions** qui ont pu émerger ainsi que de pouvoir **évaluer l'impact** qu'a pu avoir cet atelier **sur les personnes** ayant participé à cet atelier. Ce temps peut prendre la forme d'un échange informel entre l'animateur et les participants.

Lors de ce tour de table, il faut faire préciser

- les points positifs,
- les points négatifs,
- est-ce que cela leur a été utile, etc.

C'est l'occasion aussi de faire circuler le formulaire d'évaluation de l'atelier.

## **Après la réunion**

Suite à cet atelier, il convient de prolonger cette réflexion de plusieurs façons.

### **Restitution de l'atelier auprès des participants**

A minima l'ensemble des participants reçoit le rapport de synthèse

La synthèse des résultats de l'atelier se présente au minimum sous la forme des idées reçues principales retenues, de la synthèse de l'analyse par idée reçue et du schéma les positionnant.

Il est important de transmettre aux participants la synthèse de la réunion dans un délai inférieur à un mois..

### **Exploitation des résultats**

L'ensemble des rapports de synthèse feront l'objet d'une analyse, qui sera versée aux travaux du groupes « associations et entreprises » de la Fonda, et restituée lors de l'université Faire Ensemble 2020.

Afin de bénéficier des retours d'expérience merci de transmettre les résultats à la Fonda, soit par mail à l'adresse [fonda@wanadoo.fr](mailto:fonda@wanadoo.fr) , soit par courrier à Fonda 18 rue de Varenne 75007 Paris.

### **Donner rendez-vous ...**

#### **... au Séminaire de synthèse du 18 juin 2013**

Comme toutes les personnes qui ont apporté leur contribution aux travaux du groupe « associations et entreprises » de la Fonda, les personnes ayant participé aux ateliers seront les bienvenues au séminaire de synthèse organisé le 18 juin 2013.

Ce séminaire sera l'occasion de tirer les enseignements de l'ensemble de la matière collectée dans le cadre du groupe de travail « Associations et entreprises ». Il réunira notamment les membres du groupes de travail, mais aussi les personnes qui ont été auditionnées, qu'elles appartiennent à la sphère associative ou entrepreneuriale.

#### **... à l'Université Faire ensemble 2020**

Les participants sont invités à venir travailler et partager leurs points de vue lors de l'université Faire Ensemble 2020, où les question d'alliances entre acteurs pour construire l'avenir des associations seront au cœur des débats.

## 5) Support à distribuer aux participants

Tableau à distribuer aux participants, en autant d'exemplaire qu'il y aura d'idée reçue analysée

Argumentaire pour :	Argumentaire contre :
Synthèse et leçons à tirer :	
Actions à mettre en œuvre pour en tirer profit :	

Tableau à distribuer aux participants lors de l'étape 9 : Remplir ensemble le début de la fiche projet  
Une fiche par participants

<b>Liste des enjeux identifiés</b>	<b>Pistes d'actions prioritaires</b>	<b>Leviers et Moyens d'actions</b>	<b>Acteurs concernés</b>





**Fiche évaluation atelier prospective stratégique**

**Le thème vous semble-t-il ?**

- Adapté aux réalités du monde associatif
- Peu en lien avec les réalités du monde associatif
- Très éloigné des réalités du monde associatif

**Comment jugez-vous la méthode d’animation ?**

- Très satisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

**Comment jugez-vous la qualité des débats ?**

- Très satisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

**Avez-vous rempli le questionnaire diffusé en amont ?**

- Oui
- Non

**Cet atelier vous a-t-il apporté des solutions concrètes:**

- Oui tout à fait
- Oui mais elles devront être approfondies ultérieurement
- Non mais cela a permis de poser de bonnes questions

- Non pas du tout

**Le format des ateliers est-il adapté à vos attentes et vos contraintes ?**

- L’horaire :**  Oui  Non    **La durée :**  Oui  Non    **Le lieu :**  Oui  Non

**Aviez-vous déjà participé à d’autres travaux organisés par la Fonda ?**

- Non, c’est la première fois.
- Oui :  Une fois
- De deux à cinq fois
- Plus de cinq fois

**N’hésitez pas à nous faire part de vos suggestions d’amélioration (sur le contenu, le format, les thèmes abordés...) :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Seriez-vous prêt à aller plus loin ? Si oui comment ?**

En organisant vous-même un ou plusieurs ateliers dans votre réseau	
En relayant le questionnaire de contribution écrite dans votre réseau	
En participant aux séminaires de restitution	
En participant à l’Université d’Automne « faire ensemble 2020 »	
Autre	

Nom de l'animateur du groupe :

**Réunion 1/2 : date :**

Participants :

**1. Liste et score de l'ensemble des sujets qui ont émergé**

Liste des sujets retenus pour approfondissement

2. **A) Les trois sujets prioritaires : diagnostic**

Argumentaire pour :	Argumentaire contre :
Synthèse et leçons à tirer :	
Actions à mettre en œuvre pour en tirer profit :	

**3. B) Les trois sujets prioritaires : diagnostic**

Argumentaire pour :	Argumentaire contre :
Synthèse et leçons à tirer :	
Actions à mettre en œuvre pour en tirer profit :	

**3. C) Les trois sujets prioritaires : diagnostic**

Argumentaire pour :	Argumentaire contre :
Synthèse et leçons à tirer :	
Actions à mettre en œuvre pour en tirer profit :	

**3. Fiche projet**

<b>Liste des enjeux identifiés</b>	<b>Pistes d'actions prioritaires</b>	<b>Leviers et Moyens d'actions</b>	<b>Acteurs concernés</b>

**4. Tour de table final et appréciation de la démarche par le groupe**

## 8) Annexe : quelques chiffres

Source du ministère de l'économie et des finances : La France compte 2 550 000 PME, qui représentent 97,4% des entreprises (chiffre juin 2009). Les PME emploient 6,9 millions de salariés (48% du total), soit près de 55 % des personnes occupées (emploi salarié et non salarié). Elles réalisent 34% du chiffre d'affaires et 42% de la valeur ajoutée.

Source ministère des sports de la jeunesse de l'éducation et de la vie associative : Le poids économique et social des associations

### Les ressources humaines dans les associations

On dénombre actuellement 10 à 12 millions de bénévoles

- 20 millions de personnes âgés de plus de 14 ans sont membres d'une association. Cet engagement peut être variable allant du simple don d'argent à plusieurs heures de dévouement par semaine ;
- 1,6 millions de salariés
- Le secteur sanitaire et social reste le principale « employeur » avec 560 000 salariés, soit 380 000 équivalent temps plein (ETP)
- Le secteur éducatif regroupe 167 000 ETP
- Les secteurs culturel et sportif totalisent 85 000 ETP
- 70% des emplois associatifs sont occupés par des femmes :
- Le salariat et le bénévolat représentent chacun 1 million d'ETP
- L'engagement reste différencié selon les sexes : 49% des hommes de plus de 15 ans font partie d'au moins une association contre 40% de femmes, mais ce déséquilibre est moins grand que dans d'autres sphères d'activité économiques et sociales et évolue plutôt positivement.
- 58% des seniors sont membres d'au moins une association, ce qui a fait passer l'âge moyen des adhérents de 43 ans à 48 ans. Cet engagement ne concerne pas seulement les clubs de 3eme âge et les associations de retraités.
- Un taux d'adhésion stable des jeunes, soit un jeune sur quatre, surtout dans les associations sportives ou culturelles

### Le financement des associations

#### 1 - Des budgets variables

On constate des budgets très variables selon la taille des associations : 2/3 des associations ont des budgets annuels inférieurs à 7 500 euros. Seules 5% des associations, soit environ 40 000 associations disposent de budgets supérieurs à 150 000 euros ; 92% ont des budgets inférieurs à 75 000 euros.

Des différences de ressources existent aussi selon les secteurs d'activités.

Les associations ayant des budgets les plus élevés sont celles du secteur sanitaire et social avec un budget moyen de 200 000 euros. Ce sont aussi celles qui ont le plus de salariés.

Les secteurs de la culture, des loisirs et du sport sont des secteurs à faible budget (20 à 30 000 euros en moyenne). Dans ces secteurs, de très importantes associations coexistent avec une multitude de très

petites qui vivent seulement des cotisations et de l'investissement désintéressé de leurs bénévoles. Ces associations, comme celles de l'environnement, sont les plus dynamiques.

## 2 - Des moyens de financements différenciés

**Les financements privés et publics** font à peu près jeu égal : 54 % pour le public et 46 % pour le privé, mais ces chiffres bruts recouvrent des réalités très différentes.

**Les associations sans salariés**, soit 84 % des associations (735000 associations), vivent majoritairement de ressources privées. Leurs cotisations représentent \_ de leurs ressources. Les financements publics sont peu significatifs. L'essentiel de leurs ressources provient des ventes organisées au cours de manifestations (kermesses, tombolas, ...).

**Les très petites associations** (TPA) vivent essentiellement des cotisations de leurs membres même si, dans nombre d'entre elles, les cotisations englobent souvent des participations des adhérents au service rendu. C'est le cas, notamment, des petites associations des secteurs culturels, sportifs ou de loisirs.

- Globalement, **les cotisations** représentent 10 % des ressources associatives. Ce pourcentage varie selon la taille des associations.
- **Les dons des particuliers** bénéficient à 20 % environ des associations, mais ils ne représentent globalement que moins de 1,5 % des budgets associatifs.
- **Le mécénat**, en provenance des entreprises, demeure très peu développé en France contrairement aux pays anglo-saxons. Seules 9 % des associations sont concernées. Le mécénat s'adresse surtout aux associations de taille importante. Il est surtout élevé dans le secteur humanitaire où il représente des ressources.
- **Les recettes d'activité** sont de nature fort différentes :  
Participation au service rendu de la part des adhérents,  
produits des fêtes et manifestations,  
revenus de placement, ...

Les recettes d'activité alimentent plus de 30 % des budgets associatifs et constituent désormais **la seconde ressource des associations** après les financements publics. Leur part est croissante.

**Les financements publics constituent la principale source de financement des associations** ; c'est une particularité française résultant de la place et du rôle de l'Etat dans notre pays.

Les financements publics tiennent **une place différente selon la taille des associations**. Ils sont quasi-inexistants dans les toutes petites associations. Ils représentent plus de 60 % du financement des **associations employeurs**.

Ils sont logiquement très présents dans le secteur sanitaire et social, mais aussi dans les secteurs de l'éducation et de la culture. Leur poids est faible dans le secteur de la défense des droits (30 %). Celui-ci est essentiellement financé par les cotisations de ses adhérents.

**L'évolution du financement** des associations au cours des dernières années est marquée par un engagement croissant des collectivités publiques.

Ainsi, selon une enquête réalisée à l'occasion du centenaire de la loi de 1901, il est passé de 15 à 25 milliards, c'est-à-dire de 44 à 54 % de leurs ressources totales.

L'Etat et les communes contribuent, chacun pour 15 %, à l'ensemble du financement des associations, les départements et les organismes sociaux participent à hauteur de 9 % (la CNAF et la CNAV financent de très nombreuses associations), les régions : 3 % et l'Europe : 1 %.

Aujourd'hui, **l'Etat entretient des relations financières avec près de la moitié des associations employeurs**. Cette évolution reflète l'importance croissante des emplois aidés par l'Etat dans le secteur associatif.

### **Les financements publics sont liés aux domaines de compétences des collectivités :**

- Les communes interviennent sur l'ensemble du champ associatif même si elles privilégient les secteurs culturels, des loisirs et des sports,
- Les conseils généraux financent principalement les associations du secteur social de grande taille,
- Les régions et l'Europe se concentrent sur les secteurs de l'éducation et de la formation.

### **La France associative en 2011-2012**

*La 10ème édition de "La France associative en mouvement"*

Quelques éléments marquants de la dixième édition de "La France associative en mouvement" publiée par Recherches et Solidarités et qui propose chaque année un panorama du secteur associatif en France.

- **Des créations d'association en baisse.** En 2011-2012, 66 043 associations nouvelles ont été créées. Si ce nombre représente une légère baisse de 1% par rapport à 2010-2011, le recul des créations d'association représente près de 10% depuis 2009. Une analyse fine des créations par département d'une part et par objet social d'autre part est présentée.

- **1,3 million d'associations en activité animées par 11 millions de bénévoles.** Une estimation des associations en activité par région est également proposée.

- **Un emploi associatif en baisse en 2011 mais qui se stabilise en 2012.** L'analyse par Recherches et Solidarités des données Acooss-Urssaf et MSA leur permet notamment de conclure que le secteur associatif représente, au sein de l'économie sociale et solidaire, 83% des établissements, 77% du nombre de salariés, 69% de la masse salariale. En 2011, près de 165 000 associations ont employé 1,8 millions de salariés, dont environ 5% au titre du régime agricole, pour une masse salariale de 35,4 milliards d'euros. Cela représente un coup d'arrêt dans la progression du nombre d'établissements employeurs depuis 2005, et un recul de l'emploi de 0,6% pour la première fois depuis 2000. La masse salariale continue d'augmenter légèrement de 1,7%. L'emploi associatif représente près d'un emploi sur 10 du total de l'emploi privé. Le secteur emploie par ailleurs plus de femmes et deux fois plus de seniors que le reste du secteur privé. Après une baisse d'environ 22 000 emplois entre la fin de l'année 2010 et celle 2011, l'emploi associatif semble se stabiliser depuis, avec un léger rebond au début de 2012.

- **Le sondage de dirigeants bénévoles** détaille la perception qu'ils ont de leur activité associative de ces derniers mois et de ceux à venir. Globalement, il met en évidence la satisfaction d'une majorité d'entre eux quant à la situation générale et y compris financière de leur association, mais leur plus grande inquiétude quant à la situation du bénévolat. Le sondage porte aussi sur la perception qu'ont les dirigeants de leur relation avec les partenaires de leur association (financiers et prestataires notamment).

### **Les partenariats associations & entreprises : *Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises (novembre 2011)***

*Référentiel réalisé en partenariat avec Chorum, Cides et le Rameau*

Depuis la Loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, les entreprises sont réparties en 4 catégories, selon leur nombre de salariés et leur chiffre d'affaires :

- les grandes entreprises, qui emploient plus de 5 000 salariés et dont le CA est supérieur à 1,5 Mds€ ;
- les ETI (Etablissement de Taille Intermédiaire), qui emploient de 250 et 4 999 salariés et dont le CA est compris entre 50 M€ et 1,5 Md€ ;
- les PME (Petites et Moyennes Entreprises), qui emploient entre 10 et 249 salariés et dont le CA est inférieur à 50 M€ ;
- les microentreprises (ou TPE), qui emploient moins de 10 salariés et dont le CA est inférieur à 2 M€.

En 2009, sur les 3,6 M d'entreprises que compte la France (hors agriculture), 1 082 000 ont plus de 1 salarié.

Avec 900 000 structures, **les microentreprises représentent 83 % de cet univers**. On dénombre un peu moins de **175 000 PME**, dont 23 650 ont entre 50 et 249 salariés. Seules environ **5 000 entreprises ont plus de 250 salariés**. Le tissu économique français est essentiellement constitué par les microentreprises et les petites PME : **92 % des entreprises emploient moins de 20 salariés**.

- **Poids économique**

Au-delà des grandes entreprises, le poids des PME est structurant dans l'économie française. Les entreprises de moins de 200 salariés regroupent les trois quarts des 15,9 M de salariés français. Celles de moins de 250 salariés produisent 58 % de la valeur ajoutée ; elles représentent également 85 % des entreprises exportatrices et réalisent plus de 40 % du CA à l'export. Alors que le sujet des partenariats tend à se focaliser sur les grandes entreprises, les PME, et notamment les plus importantes, représentent un vivier de partenaires potentiels loin d'être négligeable. **Nombre de structures, valeur économique, emplois, les microentreprises et les PME, représentent deux acteurs majeurs du tissu économique français.**

- **La RSE, une démarche de plus en plus adoptée par les entreprises**

Grandes entreprises et PME sont de plus en plus confrontées aux enjeux liés à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les évolutions de la demande des clients et des salariés, de la réglementation (environnement, handicap, etc.), et le développement de normes et labels (Iso 26000, charte de la diversité, etc.) sont autant d'éléments qui incitent les entreprises à intégrer de nouveaux leviers de performance.

Quatre natures d'enjeux structurent l'équilibre complexe que doit trouver l'entreprise :

- **ECONOMIQUE** : compétitivité, rentabilité, nouveaux marchés, fidélisation client, innovation, etc.

- **SOCIAL** : politique salariale, motivation et fi délitée des collaborateurs, formation et transmission de savoir-faire etc.

- **ENVIRONNEMENTAL** : conformité aux contraintes réglementaires, réduction de l'impact écologique, éco-conception, etc.

- **SOCIÉTAL** : publics en fragilité (handicap, réinsertion, migrants, etc.), attractivité du territoire, etc.

Le premier des enjeux est économique car il est fondamental pour garantir la survie de l'entreprise. Sans lui les 3 autres ne sont pas viables à court terme. Inversement, pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'appuyer sur des bases solides. Les choix de l'entreprise en matière de RSE se traduisent à la fois dans sa gouvernance, son système de management, ses pratiques, ses modes de production et de distribution. Plus encore, les actions RSE peuvent devenir.

Concernant les associations :

A partir des travaux et enquêtes menés par le Laboratoire Matisse du CNRS, on estime le nombre **d'associations actives en France à 1,2 million**. Environ 70 000 associations se créent annuellement mais le solde net est estimé à 40 000 associations. Ces associations comptent 26 millions d'adhérents. Autrement dit, 1 français sur 4 est impliqué dans une association. 1,9 M d'individus sont salariés de l'une des 177 000 associations employeuses et le secteur associatif totalise 61Mds d'euros de budget. Derrière ces chiffres significatifs, le secteur associatif recouvre de fortes disparités. Les différences s'expriment tant entre les statuts (association d'intérêt général, entreprise d'insertion, ESAT, etc.), qu'entre les territoires ou encore entre les différents domaines d'action. Ainsi, de la très petite association de quartier avec un salarié unique, à la Croix-Rouge française avec ces 17 000 salariés et 52 000 bénévoles, le spectre associatif est aussi large que varié. Toutefois, malgré ces disparités, le secteur associatif est confronté actuellement à des problématiques et enjeux communs.

14 millions de bénévoles sont impliqués dans des associations. Ils représentent 1 million d'ETP (Equivalent Temps Plein), soit 50 % des ressources humaines associatives. Deux types de bénévoles sont à distinguer :

- **les élus** : membres du Conseil d'administration et de la gouvernance ;

- **les acteurs de terrain** qui réalisent les missions de l'association.

**Le bénévolat est en croissance (+6 % sur 5 ans) mais en profonde évolution**. Les bénévoles sont de plus en plus désireux d'une implication à la carte et changent plus facilement d'association qu'auparavant. Cette transformation de l'engagement bénévole, ainsi que la « concurrence » accrue entre associations, obligent les associations à faire évoluer leur modèle organisationnel.

Si 86 % des associations ne vivent qu'avec l'implication de bénévoles, les principales structures s'appuient aussi sur l'emploi salarié qui complète et structure l'activité bénévole de terrain. Il s'agit d'**une source d'emplois non négligeable : 177 000 associations emploient 1 900 000 salariés** en 2009. La moyenne est de l'ordre de 10 salariés par association, mais 57 % n'emploient qu'un ou deux salariés et seulement 4 % d'entre elles ont un effectif supérieur à 50 salariés.

**Au bilan, près d'un salarié du secteur privé sur dix travaille dans une association**. Près de la moitié des salariés des associations exercent une activité dans le domaine social (47,5 % en 2008).

## Fonda

Dès sa création, en 1981, elle réunit des personnes autour d'un objet commun : valoriser et renforcer la contribution essentielle des associations à l'intérêt général et à la vitalité démocratique de notre pays.

En trente ans, la Fonda s'est progressivement révélée par ses travaux (consultations d'experts, recherches, enquêtes, débats publics, publications, manifestes...) comme le laboratoire d'idées du monde associatif. Parce que nous voulons pour tous une société plus juste, plus solidaire et plus responsable, nous travaillons sur des enjeux forts pour aujourd'hui et demain : la transformation des modes d'engagement, l'exigence démocratique, les nouvelles dynamiques territoriales, les alliances avec les acteurs de l'Économie sociale et solidaire et les entreprises, le dialogue avec les pouvoirs publics ou encore la place des associations dans la société civile organisée. Nous œuvrons en étroite collaboration avec nos membres et partenaires pour créer des passerelles entre les secteurs associatifs et l'ensemble de leurs parties prenantes : pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales ou encore médias.

Ouverts à tous ceux qui entendent renforcer les capacités des individus et des organisations à agir avec autonomie et efficacité, nous sommes depuis longtemps reconnus comme un lieu unique de rencontre du tissu associatif. Par le croisement des expertises et des expériences, nous sommes ainsi un espace privilégié pour chacun de nos membres et partenaires afin de les aider à approfondir leur réflexion comme acteurs des transformations sociales, économiques et environnementales à venir.

## Ils nous soutiennent :



## Contact

Fonda – 18, rue de Varenne- 75007 Paris  
[fonda@wanadoo.fr](mailto:fonda@wanadoo.fr) – t. +33 (0)1 45 49 06 58  
[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)