

## « (Re)-définir le projet associatif, pour savoir le raconter »

Que ce soit à la création de l'association ou tout au long de sa vie, la formalisation du « projet associatif » est au cœur de l'efficacité de votre structure.

Une telle démarche permet de se recentrer sur le cœur de ce que l'on est et de ce que l'on fait ou d'envisager sereinement des mutations. Dans tous les cas, c'est une étape préliminaire indispensable à toute forme de communication. Prenez le temps de vous y consacrer.

### Le projet associatif, qu'est-ce que c'est ?

Le projet associatif est un plan stratégique. Il vise à dessiner le futur qu'on désire et à élaborer une approche pour réaliser ce futur. Le plan stratégique est un outil de management qui n'a qu'un seul but : aider l'association à être plus efficace, c'est-à-dire à rationaliser les efforts pour agir en cohérence et s'ajuster aux modifications de l'environnement. Concevoir un plan stratégique (un projet associatif), c'est élaborer une démarche qui intègre trois composantes indissociables :

1. Formaliser la mission à la lumière d'un environnement changeant (réglementation, concurrence, technologie, bénéficiaires...).
2. Définir une stratégie efficace pour réussir la mission.
3. Créer une structure opérationnelle qui déploiera les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie.

### Vision, mission, valeurs

Avant de se lancer dans l'élaboration proprement dite de son plan stratégique, l'association doit vérifier qu'elle est capable d'énoncer sa vision, sa mission et ses valeurs. Ce triptyque constitue le socle sur lequel doit être bâtie toute réflexion stratégique. Il doit être formalisé de façon claire et partagée par l'ensemble des personnes qui contribueront à porter le projet de l'association.

La **vision** représente la description du monde dans lequel les responsables de l'association ont envie de vivre. Peu importe le périmètre : un immeuble, un quartier, une ville, un bord de rivière ou la planète entière. C'est le rêve qu'ils veulent réaliser. Pas une utopie mais la construction d'un idéal qu'ils se proposent d'atteindre en rassemblant leurs efforts dans une association. La **mission** est le moyen d'atteindre la vision, de réaliser le rêve. La vision est un cap, la mission est un chemin. Les marins savent qu'il n'est pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son port. Enfin les **valeurs** sont les principes éthiques qui guident l'action et encadrent les acteurs. Il est important qu'elles soient validées et partagées par les parties prenantes de l'association.

### L'état des lieux

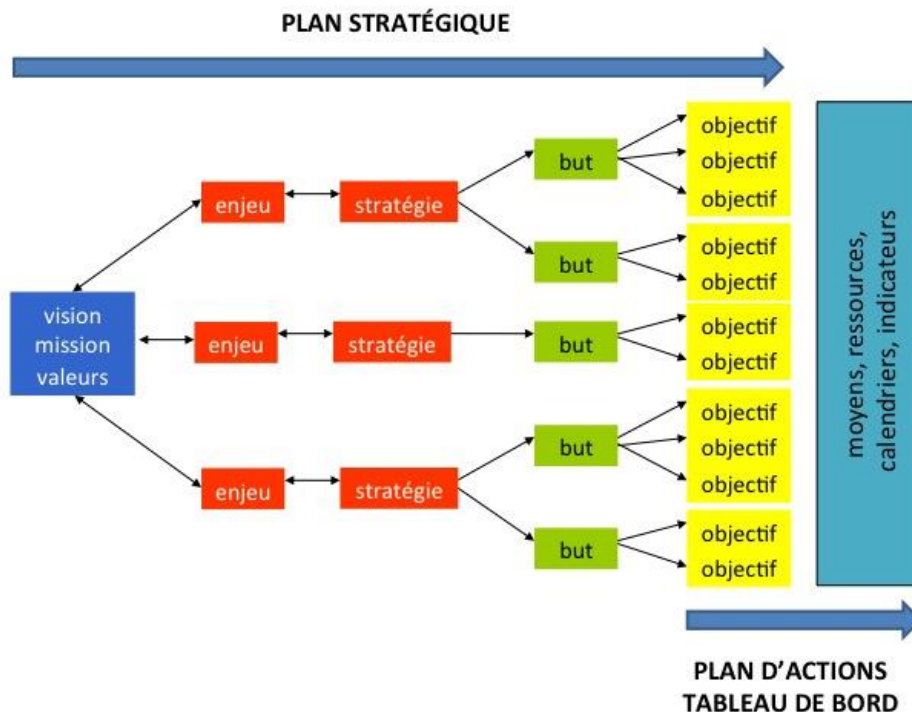
L'élaboration d'un plan stratégique se découpe habituellement en deux phases, la première étant l'état des lieux, la seconde le choix des stratégies. L'état des lieux, c'est un audit visant à évaluer la situation de l'association pour proposer un diagnostic. Pour prendre des décisions stratégiques efficaces, il faut être certain de savoir précisément où on en est : quelles sont les performances de l'association au regard de son organisation, de son financement, de ses ressources humaines, de la concurrence, de la réglementation et, naturellement, des besoins des bénéficiaires et des autres parties prenantes ?

L'état des lieux produit une base de données d'informations qui permet d'identifier les enjeux décisifs de l'association. Un enjeu décisif est une problématique qui se pose à l'association et qui risque de la mettre en difficulté si une réponse adaptée ne lui est pas apportée à court terme. Un enjeu décisif peut concerner les différents programmes de l'association (les projets qu'elle conduit, les services qu'elle offre, les prestations qu'elle apporte), sa gouvernance et son organisation, ses ressources financières ou ses fonctions supports (marketing, communication, finance et comptabilité, systèmes d'information, ressources humaines bénévoles et salariées, etc.).

### Le choix des stratégies

Les enjeux décisifs étant identifiés et validés, il reste à trouver une réponse pour chacun d'entre eux. C'est la seconde phase qui doit être réalisée sur une base consensuelle entre les principales parties prenantes. Une **stratégie** est une réponse à un enjeu. On peut la définir comme une approche générale et coordonnée adoptée par une organisation, en réponse à un enjeu décisif, pour lui permettre de réaliser sa mission.

Choisir la meilleure stratégie pour chaque enjeu décisif est une décision importante. Elle doit être discutée avec ceux qui auront à la mettre en œuvre. Une fois les stratégies choisies, il reste à les décliner, à les détailler et à les concrétiser en buts et en objectifs. Un **but** est la description du résultat auquel on veut parvenir et qui guide un programme. Un **objectif** est un résultat spécifique, mesurable et planifié dans le temps, pour réussir un but. Le plan stratégique se construit ainsi comme une arborescence (voir le schéma) qui peut se découper jusqu'à la description de moyens, de ressources, de calendriers et d'indicateurs de suivi et d'évaluation pour constituer un plan d'actions opérationnel.



La conception d'un plan stratégique est un exercice difficile mais qui en vaut la peine. Un plan stratégique bien conçu permet notamment de disposer de tous les éléments indispensables à l'élaboration d'une communication efficace.

**Conseil :**

Ce travail doit être collectif et impliquer : les dirigeants élus (bureau, conseil d'administration...), les adhérents, les bénévoles et les salariés (quelle est leur propre vision du projet), les bénéficiaires et les financeurs (comment vous perçoivent-ils)... ; en résumé toutes les personnes ayant une capacité à contribuer utilement à la co-construction du projet associatif.

**Pour aller plus loin**

P. Daubas, V. Edin, [\*Diversifier ses ressources. Se lancer dans la collecte de fonds\*](#), coll. Hors-Série, Juris éditions – Dalloz, 2012, spéc. p. 26 et suivantes.

J.-C. Bardout, S. Ruchaud, Guide des dirigeants d'associations, coll. Le Juri'Guide, Juris éditions– Dalloz, 2011, spéc. p. 356 et suivantes.

H. Garrault, Communication et marketing de l'association, coll. Le Juri'Guide, Juris éditions– Dalloz, 2008, spéc. p. 148 et suivantes.

Liens utiles

[Exemple de matrice MOFF, guide Partenariat Mécénat](#)

[Comment argumenter sur son projet, guide Partenariat et mécénat](#)



associ@thèque  
Partenaire de votre engagement

[www.associatheque.fr](http://www.associatheque.fr) est un site du Crédit Mutuel