



LA COOPÉRATION ENTRE LES ASSOCIATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

L'autodiagnostic stratégique



Cadre d'analyse
de l'Association

GUIDE PRATIQUE
DE LA COOPÉRATION



FICHE N°1 : LE PROJET D'ASSOCIATION_____3

1. L'origine et l'objet de l'Association
2. Le projet associatif et les statuts
3. Les membres de l'Association

FICHE N°2 : LA PLACE DANS LE « PAYSAGE » ASSOCIATIF_____4

1. Les associations « cousines »
2. Les réseaux associatifs
3. Les adhérents – administrateurs

FICHE N°3 : LA NOTORIÉTÉ ET LA CAPACITÉ D'INFLUENCE_____5

1. La fonction de veille
2. La fonction de représentation
3. La notoriété et la reconnaissance
4. Les relations avec les autorités publiques

FICHE N°4 : LA GOUVERNANCE ET LE FONCTIONNEMENT ASSOCIATIFS_____6

1. Les instances dirigeantes
2. Les administrateurs
3. Les bénévoles
4. Les salariés
5. La situation financière de l'Association

Ont contribué à ce guide pour l'Uriopss Rhône-Alpes :
Pierre Gaudier, Directeur adjoint
Thierry Vergnaud, Conseiller technique

LE PROJET D'ASSOCIATION

Il s'agit de s'interroger sur l'identité de l'Association et les fondements de son action. En cela, une mise en perspective historique est indispensable. On pourra également s'inspirer de la méthodologie développée par l'UNIOPSS dans le « Guide de l'ambition associative »¹ qui propose d'interroger, à partir de quatre valeurs fondatrices (la primauté de la personne, la non-lucrativité et les solidarités, le souci de la dynamisation du lien social, la fonction d'avant-garde : veille et innovation sociales), l'action et la pratique de l'Association vis-à-vis de ses différentes parties prenantes².

1. L'origine et l'objet de l'Association

- Quelle est l'histoire de l'Association ?
- Quel est l'objet de l'Association ?
- Quelle est sa vocation, son ambition ?
- Quelles sont les actions mises en œuvre ?
- Y a-t-il adéquation entre l'objet de l'Association, ses actions et activités, et l'évolution générale des besoins ?

2. Le projet associatif et les statuts

- L'Association dispose-t-elle d'un projet associatif formalisé et actualisé ?
- Quelles sont les valeurs majeures de l'Association ?
- Les statuts sont-ils en adéquation avec le projet associatif ?
- Existe-t-il un règlement intérieur d'association cohérent avec les statuts ?

L'absence de projet associatif formalisé n'est pas à considérer automatiquement comme un « point faible », mais elle le sera si elle est révélatrice de la difficulté de l'Association à se concevoir autrement qu'une « simple » association gestionnaire d'équipements autorisés.

3. Les membres de l'Association

- Qui sont les membres de l'Association ? (Nombre et évolution, natures ou catégories, ancienneté, modalités de recrutement, etc.)
- Quelles sont leurs motivations pour adhérer à l'Association ?
- Quels services l'Association offre-t-elle à ses adhérents et membres ? (ex : aide et soutien, accès à certains droits, ...)



QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?

1/ « L'ambition Associative. Guide pour interroger nos pratiques » / Éditions UNIOPSS, décembre 2003.

2/ Au nombre de 11 : bénéficiaire, entourage du bénéficiaire, adhérent, administrateur, bénévole « de terrain », salarié, donateur, partenaire, financeur, collectivité publique et société civile.



LA PLACE DANS LE « PAYSAGE » ASSOCIATIF

Il s'agit de s'interroger sur la position de l'Association dans le secteur sanitaire et social et ses relations avec, au sens large, ce qu'il est convenu d'appeler l'Économie Sociale et Solidaire. Si besoin, l'environnement de l'Association est à décliner par cercles concentriques : les associations œuvrant dans le même secteur, puis au-delà, les autres associations d'action sociale, et enfin les différents organismes sans but lucratif (fondations, mutuelles...).

1. Les associations « cousines »

- Qui sont-elles ?
- Quel est l'état des relations avec ces associations ?
- Quelles sont les formes de la « concurrence », de la coopération ?

Il s'agit des associations (voire d'autres acteurs) qui interviennent auprès du même public, poursuivent le même objet et agissent sur le même secteur géographique.

2. Les réseaux associatifs

- Quelles sont les relations avec :
 - d'autres associations gestionnaires,
 - des associations de bénévoles,
 - des réseaux associatifs, fédérations, ...
- Quelles sont les formes de la coopération ?
- Existement-ils des projets partagés ?

3. Les adhérents - administrateurs

- Existe-t-il des associations en concurrence pour le recrutement de membres ? (Implantation, image, envergure, poids)
- Les membres sont-ils adhérents dans plusieurs associations ?



**QUELS SONT LES PRINCIPAUX ATOUTS OU HANDICAPS
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**

LA NOTORIÉTÉ ET LA CAPACITÉ D'INFLUENCE

Il s'agit de mettre en interrogation d'une part la notoriété et la reconnaissance de l'Association par son environnement et d'autre part, son action proprement « politique » à la fois vis-à-vis des différents décideurs de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale et en direction de l'opinion publique, au sens large.

A la base, se trouve l'idée que le monde associatif relève aussi d'un marché où l'enjeu est de susciter l'adhésion à une « cause », ce qui pourra être déterminant en matière de « recrutement » d'adhérents, de bénévoles de terrain, d'administrateurs voire de donateurs ou de mécènes.

1. La fonction de veille

- L'Association est-elle en capacité d'exercer une fonction de veille ou un rôle d'alerte sur l'évolution des besoins des personnes visées dans le projet associatif ?
- L'Association développe-t-elle une politique de communication ?

2. La fonction de représentation

- L'Association est-elle présente dans les instances qui traitent des questions relatives à son projet ou aux populations qu'elle défend (ex : Maison départementale des Personnes handicapées, Commission des usagers d'un hôpital, etc.) ?

3. La notoriété et la reconnaissance

- L'Association est-elle connue et reconnue par les populations visées dans son projet ?
- L'Association est-elle en capacité de mobiliser ces personnes ?
- La « cause » qu'elle défend, les populations qu'elle représente, trouvent-elles un écho dans l'opinion publique ?
- L'Association est-elle connue de « l'opinion publique » ?

4. Les relations avec les autorités publiques

- Le « réseau » de l'Association ou le « carnet d'adresse » des dirigeants permettent-ils des jeux d'influence ?
- Quels sont les rapports de l'Association avec les dirigeants politiques locaux ?
- Quel est l'état des rapports avec les autorités compétentes de l'action sanitaire et sociale ?



**QUELS SONT LES PRINCIPAUX ATOUTS OU HANDICAPS
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**

LA GOUVERNANCE ET LE FONCTIONNEMENT ASSOCIATIFS

Il s'agit d'analyser la manière dont l'Association est organisée, dont elle fait vivre le « contrat d'association » et d'identifier ses « ressources ».

1. Les instances dirigeantes

- Quelles sont les modalités de fonctionnement des instances dirigeantes ?
- Les attributions des organes dirigeants de l'Association sont-elles clairement définies par écrit ?
- Comment est organisée la collaboration entre les dirigeants associatifs bénévoles et les dirigeants salariés ?
- Les compétences et missions des professionnels chargés de direction sont-elles définies par écrit ?

2. Les administrateurs

- Quel est le profil des administrateurs (âge, appartenance, motivations et degré d'engagement, ancienneté, « taux de rotation », modalités de recrutement ou de renouvellement, formation et compétences, etc.) ?
- L'Association développe-t-elle des actions particulières vis-à-vis de ses administrateurs (formation, séminaire, etc.) ?

3. Les bénévoles

- L'Association a-t-elle recours au bénévolat (nombre) ? Dans quelles conditions ?
- Quelles sont les missions des bénévoles ?
- Existe-t-il une charte ou une autre forme de contractualisation concernant l'engagement bénévole ?
- Comment sont-ils recrutés ?
- Quelle est leur place dans le projet associatif ?

4. Les salariés

- Quelle est la place des salariés (autres que les dirigeants) au sein de l'Association (participation au Conseil d'Administration, commissions « paritaires » ou « mixtes », ...) ?
- Les salariés ont-ils la possibilité d'adhérer à l'Association ?

5. La situation financière de l'Association

- L'Association est-elle en bonne santé financière ?
- Est-elle endettée ?
- L'Association a-t-elle une capacité à générer de façon régulière des ressources propres ?

Par ressources propres, il faut entendre les fonds provenant par exemple des cotisations, de l'organisation des manifestations, de dons manuels, donations et legs, de produits de placements financiers, de revenus du patrimoine, etc. Ces ressources sont à distinguer de celles qui proviennent des prix de journées ou de dotations globales de financement accordées aux établissements et services.

- L'Association bénéficie-t-elle de subventions ? (en dehors du financement des établissements et services)
- Quel est l'état de la situation patrimoniale de l'Association ?



**QUELLES SONT LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES
À RETENIR DE CETTE ANALYSE ?**

TABLE DE CORRESPONDANCE DES CADRES D'ANALYSE ASSOCIATION / ÉTABLISSEMENT-SERVICE

À partir de ce tableau, on questionnera la cohérence et la complémentarité entre le niveau de l'Association et celui des établissements et services.

		ASSOCIATION	ÉTABLISSEMENT SERVICE
VISION INTERNE	AMBITION	Projet associatif Valeurs	Mission Éthique institutionnelle Projet d'établissement
	RESSOURCES	Adhérents Administrateurs Bénévoles Finances associatives	Ressources humaines Budget Organisation Cadre bâti et implantation
VISION EXTERNE	MARCHÉ	Place dans le paysage associatif Réseaux d'appartenance	Besoins Prestations «concurrence» et coopération
	ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	Politiques publiques Opinion publique	Schémas d'organisation



L'autodiagnostic stratégique

Le « Guide de l'autodiagnostic stratégique » vise à permettre aux dirigeants associatifs de procéder à une première analyse de la situation de leur association et de ses établissements et services au regard du fonctionnement interne et de l'environnement externe. Ce diagnostic constitue la base de la réflexion prospective.

Le Guide se compose de deux éléments :

- un « mode d'emploi », guide pratique, qui apporte des éclairages sur la notion de diagnostic stratégique, précise la méthodologie à développer et identifie les facteurs de réussite ;
- une « boîte à outils » constituée de deux « cadres d'analyse »¹ : un consacré à l'analyse de l'association, un autre visant les établissements et services.

Le présent document constitue le « cadre d'analyse » du questionnement stratégique appliquée à l'Association. Afin de faciliter son utilisation et de permettre d'éventuelles modifications, Il est téléchargeable sous format électronique sur le site de l'URIOPSS Rhône-Alpes.

Ce Guide est édité dans le cadre du contrat sectoriel piloté par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire et bénéficie du soutien financier de l'Etat et de la Région Rhône Alpes.

1/ Les grilles sont à télécharger sur notre site : www.uriopss-ra.asso.fr, fiche 51617



Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux Rhône-Alpes

Créée en 1948, l'URIOPSS Rhône-Alpes représente aujourd'hui plus de 500 organismes privés non lucratifs (principalement associatifs) gestionnaires de plus de 1 000 établissements et services. L'Uriopss est membre de l'Uniopss, Union nationale reconnue d'utilité publique qui regroupe 110 adhérents nationaux et fédérations, et les 23 Uriopss régionales.

Finalités et missions :

- 1) Garantir la prise en compte de l'intérêt des personnes, dont les plus vulnérables, dans la construction des politiques publiques par une initiative privée non lucrative renforcée
- 2) Renforcer la représentation et la promotion des acteurs privés non lucratifs adhérents en valorisant leurs deux dimensions indissociables :
 - La dimension politique au sein de la société (une autre forme d'expression de la société civile)
 - La dimension économique au sein de l'économie sociale et solidaire (une autre forme d'entreprendre)

Uriopss Rhône-Alpes

259, rue de Créqui – 69422 Lyon cedex 03 – tél 04.72.84.78.10 – fax 04.72.84.78.19
e-mail secretariat@uriopss-ra.asso.fr – site internet : www.uriopss-ra.asso.fr