Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Programme Fondations d'Avenir

Rapport de recherche

Novembre 2014

Programme en partenariat avec :

Caisse des Dépôts

FONDATION AG2R

RATP Fondation POUR PLUS DE RESPECT DANS LA VILLE

Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de la Fondation Bettencourt Schueller

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

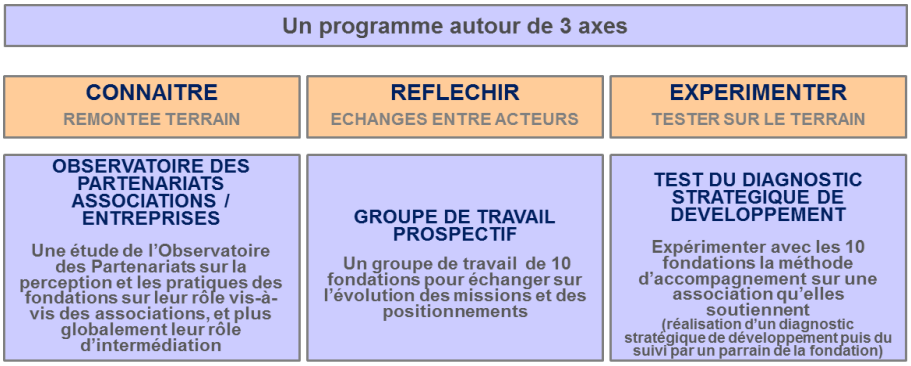
Préambule : Présentation du programme ‘’Fondations d’avenir’’

Fin 2012, Le RAMEAU a lancé le programme de recherche ‘’Fondations d’avenir’’ avec pour objectifs de :

- Identifier les enjeux, les pratiques et les perspectives des fondations en matière d’accompagnement de leurs associations bénéficiaires ;
- Expérimenter un nouveau mode de soutien à valeur ajoutée pour les associations bénéficiaires, afin de les aider à consolider et développer leur projet dans un contexte en profonde évolution.

10 fondations ont participé à ce programme : *Fondation AG2R LA MONDIALE, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Caritas France, Fondation Chanel, Fondation GDF-SUEZ, Fondation L’Occitane, Fondation PSA Peugeot Citroën, Fondation Orange, Fondation RATP, Fondation SNCF.*

Le programme ‘’Fondations d’avenir’’ est structuré autour de 3 axes :



L’axe CONNAÎTRE - Réalisation d’une étude auprès des Fondations
Un premier état des lieux sur les pratiques en matière de relations avec les associations a été réalisé auprès des fondations participantes au programme ; cette étude a été suivie d’une étude de l’Observatoire national des partenariats réalisée auprès d’un panel élargi de fondations. Elle qualifie les enjeux liés à l’accompagnement et établit une vision prospective des attentes.

L’axe EXPERIMENTER - Tester une méthode innovante d’accompagnement des associations
Chaque association impliquée dans l’expérimentation a bénéficié d’un diagnostic stratégique de développement piloté par des professionnels spécialisés dans le secteur associatif (Le RAMEAU et AVISE). Une personne (parrain / marraine), désignée par la Fondation, a ensuite été associée à la démarche pour accompagner la mise en œuvre de la « feuille de route » issue du diagnostic.

L’axe REFLECHIR - Groupe de Réflexion prospective et Mise en débat
Les fondations participant à l’expérimentation ont constitué d’un groupe de réflexion prospective, animé en partenariat avec le Centre Français des Fondations. Ce groupe a été force de proposition sur les pratiques à privilégier et les solutions innovantes à faire émerger.

.

Zoom sur l’axe Expérimentation

Le présent document est le bilan du volet Expérimentation. Il croise ainsi les points de vue des parties prenantes de l’expérimentation : associations, parrains / marraines impliqués et les fondations.

Il se structure en 5 parties :

- L’exposé des motifs
- Le déroulé de l’expérimentation
- Les retours d’expériences des parrains / marraines
- Les retours d’expériences des associations
- Les retours d’expériences des fondations

Cette synthèse a également pour objectif de poser les perspectives de l’accompagnement des associations par les fondations.

I. L'exposé des motifs

Le secteur associatif en transformation :

Les associations d'intérêt général, principales bénéficiaires du soutien des fondations est un secteur important (1,3 M d'associations, 85 Md € de budget, 1,8 M de salariés, 13 M de bénévoles associatifs). Il est confronté à la fois à la nécessité d'augmenter son action sous l'effet de l'amplification des besoins, et à la raréfaction des ressources financières et humaines. Même si la contribution des fondations est limitée (460 M€ dont 100M€ par les fondations d'entreprises), elle est structurante car elle finance des actions, notamment des expérimentations, que les autres financeurs publics et privés ne soutiennent pas. De plus, le mécénat de compétences, même s'il est encore limité, est très utile pour apporter des expertises transversales (financières, communication …) que les associations maîtrisent mal.

Un triple enjeu pour les fondations redistributrices :

- Une *nécessité de pertinence* : Devant la raréfaction des ressources, la démonstration de l'utilité de l'action est indispensable. Bien choisir son action, tant sur la cible de bénéficiaires que les moyens d'intervention est indispensable.
  Comment maximiser l'impact sur l'intérêt général ?
- *Un légitime besoin de retour sur engagement* : Le(s) fondateur(s) doit pouvoir clairement identifier le retour de son engagement. Il s'agit souvent, notamment pour les entreprises, d'impacts indirects. Cependant, la réponse aux attentes des fondateurs (lien métier, enjeux des richesses humaines, ancrage territorial, lisibilité des actions …) est une condition de maintien et de développement de l'action.
  Comment répondre aux attentes des fondateurs ?
- *Une professionnalisation de l'action*: Il a souvent été évoqué le professionnalisme des structures bénéficiaires. Les fondations, en tant qu'investisseurs, ont la même responsabilité d'efficacité.
  Comment améliorer la performance de l'action ?

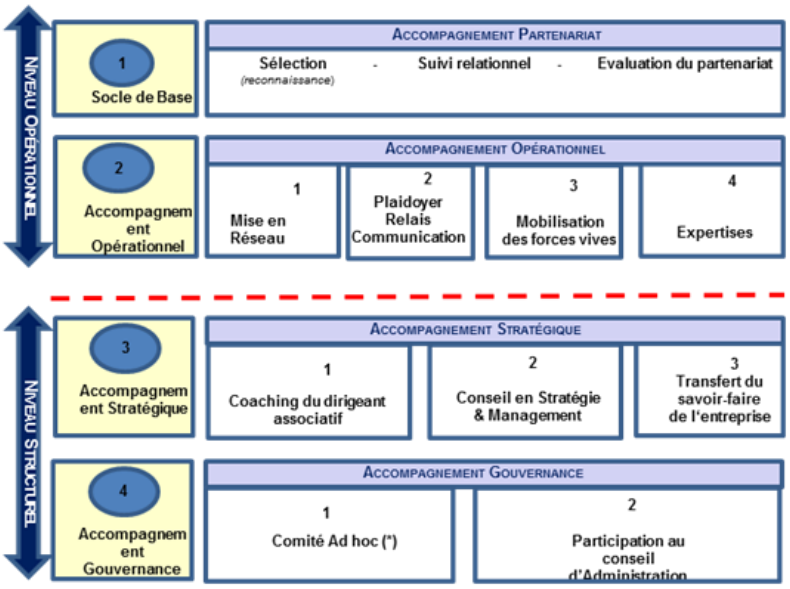
Trois étapes structurantes dans le processus d'action: **Sélection, Accompagnement et Evaluation**. La maturité sur ces étapes est hétérogène, mais globalement un constat s'impose :

- *Le processus de sélection est maitrisé*. Bien qu'améliorables les principes et les modalités sont posés. Il existe de nombreuses méthodes et outils pour aider les fondations dans leur questionnement. L'échange de bonnes pratiques est fréquent.
- *L'évaluation devient une préoccupation majeure*. Depuis quelques années, ce sujet est devenu une priorité. Les démarches sont en construction. Il n'existe pas encore de « référentiel de références », mais les nombreuses expérimentations permettent de poser quelques principes. Les retours d'expérience sont très utiles pour aider chacun à confronter son expérience à celle des autres et ainsi co-construire des solutions.
- *L'accompagnement des structures bénéficiaires*. Ce sujet est en émergence. Peu d'expérimentation ont réellement été engagées à ce jour. Il convient d'investiguer ce sujet et d'inventer des solutions adaptées tant aux besoins des structures bénéficiaires qu'aux capacités d'action des fondations.

Commencer par clarifier la notion d'accompagnement. Comme tout sujet émergent, la première étape consiste à clarifier la notion d'accompagnement : consolidation structurelle, apport d'expertise, mise en réseau, pilotage et suivi du partenariat … Autant de prismes complémentaires pour analyser la notion d'accompagnement.

L'un des enjeux de ce programme et des fondations participantes, a été de clarifier cette notion et de réfléchir aux solutions d'accompagnement des structures bénéficiaires.

Ainsi, il a permis de cartographier et segmenter les différentes notions de l'accompagnement. En effet, le groupe de réflexion prospective est arrivé à la proposition suivante :



(*) Différent du comité de pilotage du partenariat, il s'agit d'un comité d'aide à la décision de la gouvernance de l'association sur la stratégie du projet et/ou de la structure.

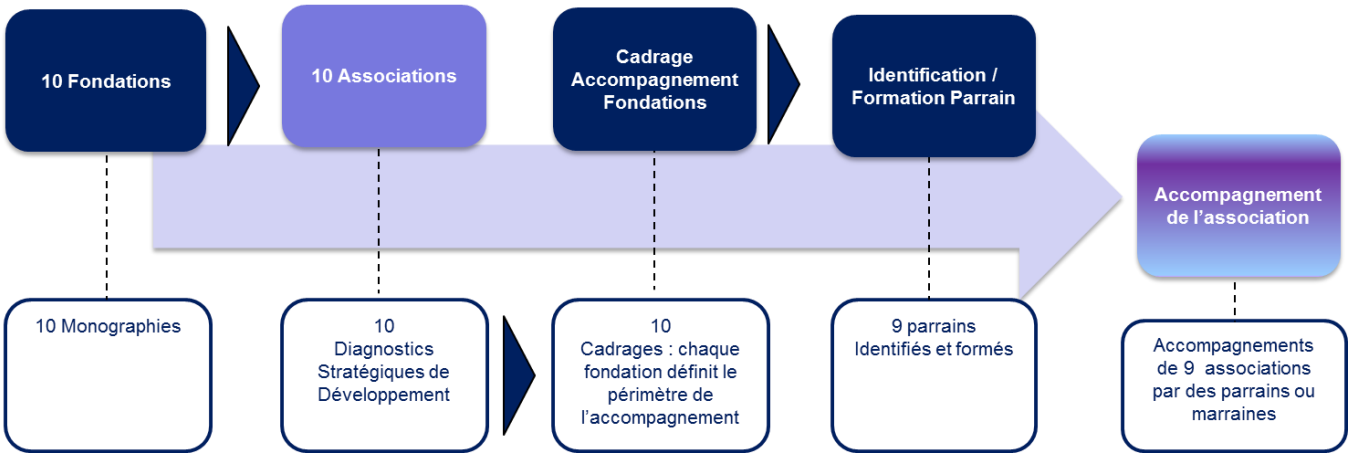
Cette cartographie met en évidence 2 grandes natures d'accompagnement :

- **L'accompagnement opérationnel** qui permet à l'association de réaliser sa mission et projets. Il peut être composé de :
  - Un socle de base qui correspond à l'accompagnement du partenariat ;
  - Un accompagnement opérationnel.
- **L'accompagnement structurel** qui est un appui à la consolidation et au développement structurel de l'association. Il peut être composé de :
  - Accompagnements stratégiques ;
  - Appuis à la gouvernance.

Le programme ''Fondations d'avenir'' a eu ainsi pour objectif d'expérimenter l'accompagnement stratégique sous 2 formes : par du conseil en stratégie via le diagnostic stratégique de développement et par du coaching de dirigeant via l'accompagnement personnalisé d'un parrain / marraine.

II. Le déroulé de l'expérimentation

L'expérimentation proposée dans le programme ''Fondations d'avenir'' s'est déroulée en 5 étapes.

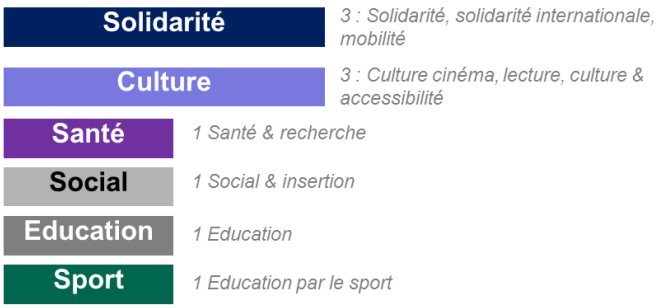


Tout d'abord, 10 fondations ont été sélectionnées pour participer à ce programme. Pour chaque fondation participante, une monographie a été réalisée permettant ainsi de présenter de façon synthétique la fondation et ses pratiques en termes d'accompagnement de ses structures bénéficiaires.

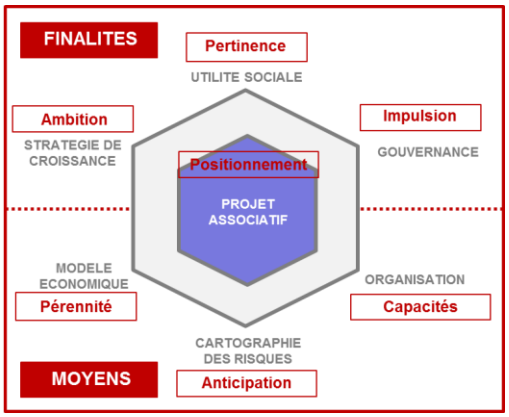
Chaque fondation a ensuite identifié l'association qu'elle souhaitait faire entrer dans l'expérimentation selon des critères qui lui sont propres. Des recommandations ont été partagées quant aux critères de choix. Parmi eux : un accord de l'association, ancienneté de la relation entre association et fondation (minimum un an), périmètre d'intervention de l'association en France, une association avec une équipe opérationnelle (si possible avec des salariés), des domaines à privilégier (santé, culture, solidarité, éducation, environnement).

Les 10 associations sélectionnées interviennent essentiellement sur des sujets de solidarité ou de culture.

Chaque association est employeuse.



Chaque association choisie a ensuite bénéficié d'un diagnostic stratégique de développement. Celui-ci constitue une analyse des 7 composantes d'une structure associative : son projet, ambition, gouvernance, utilité sociale, modèle économique, organisation et ses risques potentiels. Ce 360° se déroule en 2 sessions d'écoute, de 3 heures chacune, suivie d'une session de restitution et de partages avec la gouvernance de l'association.



Ce diagnostic permet ainsi à l'association de :

- Clarifier son projet associatif pour mieux le partager ;
- Poser les priorités d'actions ;
- Qualifier ses besoins d'accompagnement.

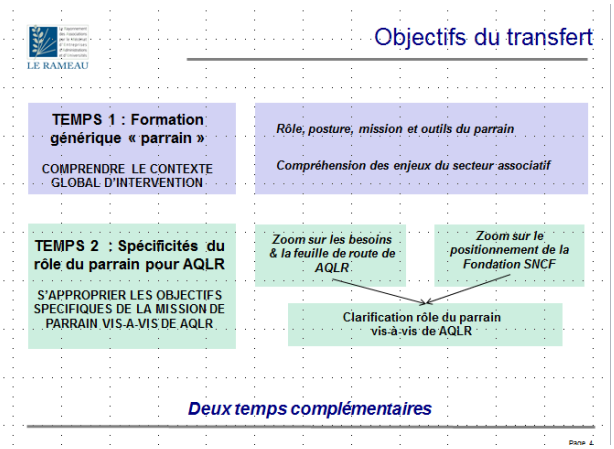
En conclusion du diagnostic, une feuille de route a été proposée à l'association identifiant les actions à mener d'un point de vue opérationnel d'une part et stratégique d'autre part.

Après présentation du diagnostic à la fondation et échanges avec elle sur la feuille de route de l'association, la fondation a validé le périmètre possible de son accompagnement : la totalité des actions relevées dans la feuille de route ou ciblage sur quelques actions identifiées et précisées.

Enfin, la fondation a eu pour mission d'identifier, ''recruter'' un parrain ou une marraine afin d'accompagner l'association dans la réalisation de sa feuille de route. Cette étape a été complexe : difficulté à identifier un profil adéquat et motivé, difficulté à convaincre en interne l'entité responsable de ''mettre à disposition'' l'un de ses salariés. Une fondation n'a pas pu proposer de parrain / marraine à l'association du fait de cette complexité.

Les 9 parrains / marraines identifiés ont chacun suivi une session de form'actions sur 3 axes :

- Le secteur associatif
- L'association, ses activités et ses problématiques via le diagnostic stratégique de développement,
- Leur rôle auprès de l'association et de l'équipe dirigeante.



Une ‘’boîte à outils’’ leur a également été remise pour faciliter leur mission, intégrant notamment un guide des structures d’accompagnement des associations, leur permettant d’orienter l’association vers le dispositif le plus adapté, si nécessaire.

LE RAMEAU

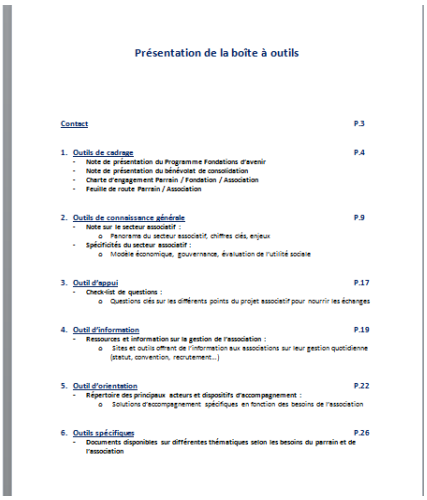
Programme Fondations d’Avenir

Boîte à outils de la marraine

Juillet 2013

Programme en partenariat avec

Caisse des Dépôts · FONDATION AG2R · fondation RATP



Présentation de la boîte à outils

Contact P.3

1. Outils de cadrage P.4
   - Note de présentation du Programme Fondations d’avenir
   - Note de présentation du bénévolat de consolidation
   - Charte d’engagement Parrain / Fondation / Association
   - Feuille de route Parrain / Association

2. Outils de connaissance générale P.9
   - Note sur le secteur associatif :
     - Panorama du secteur associatif, chiffres clés, enjeux
   - Spécificités du secteur associatif :
     - Modèle économique, gouvernance, évaluation de l’utilité sociale

3. Outil d’appui P.17
   - Check-list de questions :
     - Questions clés sur les différents points du projet associatif pour nourrir les échanges

4. Outil d’information P.19
   - Ressources et information sur la gestion de l’association :
     - Sites et outils offrant de l’information aux associations sur leur gestion quotidienne (statut, convention, recrutement…)

5. Outil d’orientation P.22
   - Répertoire des principaux acteurs et dispositifs d’accompagnement :
     - Solutions d’accompagnement spécifiques en fonction des besoins de l’association

6. Outils spécifiques P.26
   - Documents disponibles sur différentes thématiques selon les besoins du parrain et de l’association

Une fois cette session de form’actions réalisée, le parrain / marraine a pu débuter l’accompagnement de l’association durant un an. Une ‘’hot line’’ était disponible au sein du RAMEAU en cas de question.

III. Les enseignements de cette expérimentation pour les parrains et marraines

a) Rôle des parrains / marraines - principes

Les parrains / marraines sont des bénévoles. Le terme ''bénévole'' est une appellation générique intégrant des réalités diverses : bénévoles internes à l'entreprise ou externe, mécènes de compétences. Leur rôle a été d'accompagner le dirigeant de l'association : soutien humain et attentif du dirigeant associatif. Ils avaient ainsi pour objectifs de :

- Aider à la mise en œuvre de la feuille de route identifiée à l'issue du diagnostic stratégique et partagée avec la fondation,
- Incarner le lien avec la fondation,
- Et plus globalement, offrir au dirigeant associatif un temps d'échanges et de recul lui permettant de rompre avec la ''solitude'' du dirigeant, souvent mentionnée comme une difficulté pour les associations.

En terme de posture, le parrain / marraine s'apparente à un ''coach de dirigeant''. Il leur a été recommandé d'être dans une double posture :

- Ecouter : permettre aux dirigeants de s'exprimer - Savoir entendre les difficultés du dirigeant, les reformuler et aider à les prioriser (rôle « d'effet miroir » et de prise de recul pour les dirigeants) ;
- Orienter en fonction des problématiques identifiées vers des dispositifs d'accompagnement adaptés : informer, identifier des expertises,…

b) Les profils de parrains / marraines de l'expérimentation, leur posture et rôle

Les profils des 9 parrains / marraines identifiés par les fondations se répartissent de la façon suivante :

- 3 administrateurs de l'association accompagnée / dirigeant de business unit ;
- 3 salariés d'entreprises ;
- 2 salariés de fondations ;
- 1 acteur externe.

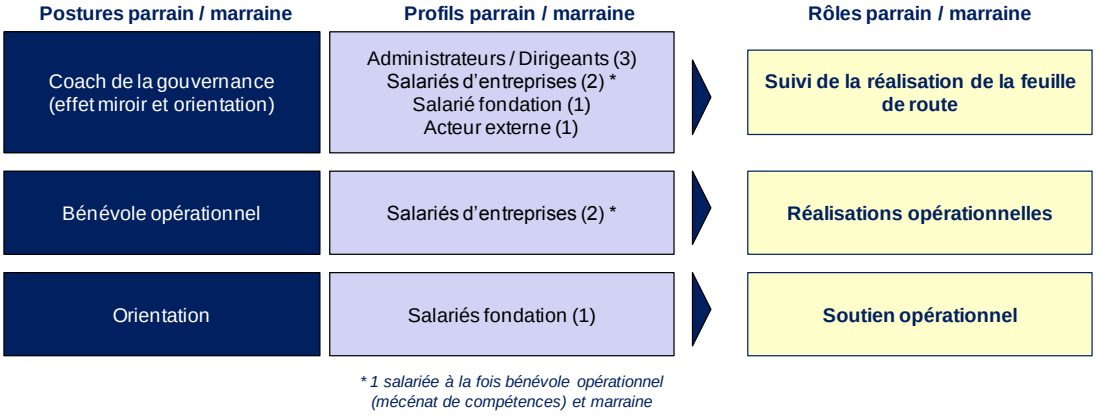
Les parrains / marraines n'ont pas tous adopté la même posture vis-à-vis de l'association accompagnée :

- 6 ont adopté la posture telle que recommandée dans le cadre de l'expérimentation : ''coach'' alliant à la fois le rôle de prise de recul et d'effet miroir de la gouvernance ainsi que celui d'orientation ;
- 2 ont été dans une posture de bénévole opérationnel (sachant que l'un des 2 était bénévole opérationnel dans le cadre d'un mécénat de compétences et avait également adopté la posture de coach) ;
- Et enfin 1 a été dans une posture d'orientation, facilitateur.

Deux raisons expliquent pourquoi 1/3 des parrains / marraines n'ont pas adopté la posture recommandée de ''coach'' :

- Le périmètre d'accompagnement validé par la fondation comportait des besoins opérationnels précis qui nécessitaient des ressources opérationnelles adéquates dont ne disposait pas l'association. Dans ce cas pas précis, la posture d'effet miroir, prise de recul du coach n'était pas un besoin identifié de l'association ;
- Dans le 2nd cas, la marraine ne s'est pas sentie légitime pour adopter une posture de ''coach professionnel'' nécessitant selon elle une dimension psychologique qu'elle ne pouvait pas avoir.

En résumé, voici les postures adoptées en fonction des profils, et les rôles des parrains / marraines :



c) Les résultats de l'accompagnement des parrains / marraines

Les résultats de cet accompagnement ne peuvent s'analyser qu'en croisant la posture du parrain / marraine avec celle de l'association concernée. Deux cas de figure sont apparus :

- La gouvernance et l'équipe dirigeante de l'association ont été volontaires, ouvertes et motivées ;
- La gouvernance n'a pas été volontaire ni motivée pour bénéficier d'un tel accompagnement.

Si l'association a été volontaire et motivée par cette expérimentation, les résultats de l'accompagnement ont été positifs quelle que soit la posture du parrain / marraine :

- Nouvelles réflexions du projet associatif notamment dans les cas de coaching de la gouvernance ;
- Avancées opérationnelles dans les cas de bénévolat opérationnel et d'orientation.

En revanche, si l'association n'a pas été dans une posture positive vis-à-vis de cette expérimentation, celle-ci s'est arrêtée du fait de l'association : absence de réponse de l'association aux appels des parrains / marraines, pas de suite donnée aux différentes tentatives des parrains / marraines. Deux accompagnements ont été ainsi arrêtés.

d) Les retours d'expériences des parrains / marraines

Un rôle enrichissant

Tous ont mis en avant l'enrichissement personnel et professionnel de cette expérimentation.
Personnellement, ce type d'accompagnement a permis à certains parrains / marraines de sortir de leur quotidien et d'aller plus loin dans leur implication et leur utilité.

Ce type d'accompagnement a été également valorisant pour les parrains / marraines : ils ont contribué à faire aboutir des réflexions, ils ont vu le dirigeant associatif évoluer dans sa démarche et ont vu aussi l'évolution du développement du projet associatif.

Pour les parrains / marraines salariés de la fondation, cet accompagnement leur a permis d'avoir un aperçu global de l'association alors qu'habituellement, ils ont une vision réduite à un projet de l'association.

Un rôle exigeant
Ce rôle de ''coach'' nécessite des profils de parrains / marraines plutôt seniors et confiant dans leurs compétences. Il nécessite également des profils de personnes ouvertes, sachant écouter et comprendre le secteur associatif et ses différences avec le secteur des entreprises.

Un rôle qui suppose du temps et de la disponibilité. Cet aspect n'est pas à négliger, il doit être intégré aux responsabilités quotidiennes du parrain / marraine. Cela peut avoir un impact sur l'organisation de la fondation si le parrain / marraine en fait partie.

Un rôle complexe
Les parrains / marraines interrogés ont tous remonté le fait que le rôle de ''coach'' est un rôle complexe.

Il s'agit tout d'abord d'un rôle **difficile à cerner et appréhender**, il n'y a pas eu de formalisation de ce que devaient être les actions d'un coach. Ce type d'accompagnement dépend de chaque cas, et la façon de le traiter est donc chaque fois particulière. Pour des personnes qui expérimentaient ce rôle, cela n'a pas toujours été simple à mettre en place.

La **complexité du rôle de coach vient également de la posture du dirigeant associatif** parfois sceptique voire réfractaire. Certains dirigeants accompagnés n'ont pas eux-mêmes forcément compris l'intérêt de ce type d'accompagnement. Ils n'ont pas tous été dans une dynamique de coaching, ils n'ont pas non plus ressenti le besoin d'être challengés. Les parrains / marraines confrontés à ce type de dirigeant associatif ont rencontré des difficultés pour mener leur mission car souvent ils n'avaient pas les informations qui leur auraient permis de challenger le dirigeant, d'identifier les points qui pourraient être améliorés. Cela a pu aboutir dans deux cas à l'arrêt de l'accompagnement (le parrain / marraine n'ayant plus de contact avec l'association).

Un **rôle parfois délicat** à mener notamment vis-à-vis des membres de l'association :
- Le coach peut amener une charge de travail supplémentaire d'où une conduite du changement à prévoir,
- Un positionnement délicat vis-à-vis des membres de l'association car le coach est amené par la Fondation d'Entreprise i.e. le financeur. L'association est difficilement en posture de refuser. En parallèle, certains membres du CA peuvent être très rétifs à l'arrivée de l'entreprise dans leurs activités, ressentie parfois comme une ingérence,
- Un positionnement également délicat vis-à-vis des salariés de l'association : une difficulté à expliquer le rôle (sentiment d'inquiétude et de suspicion possible chez certains membres).

Enfin, ce rôle de coach a été particulièrement complexe pour les parrains / marraines également salariés de la fondation. Ils avaient en effet une **double casquette** : difficile de faire la part entre ce qui relève du rôle de coach et celui qui consiste à suivre le partenariat avec l'association.

Une démarche d'accompagnement intéressante pour les associations et les fondations
Les parrains / marraines considèrent que l'ensemble de la démarche (DSD et accompagnement parrain) est bénéfique à la fois pour l'association et pour la fondation.

Pour l'association, l'intérêt est de pouvoir faire avancer son projet : avoir un regard nouveau sur son projet, se poser les questions pertinentes, être rassuré, faire avancer les réflexions et mobiliser les équipes. Elle bénéficie par ailleurs d'une plus grande attention de la part de la fondation, de plus de soutien. Cela permet de renforcer la confiance entre fondation et association, et ainsi d'améliorer la relation partenariale.

Pour les fondations, la démarche permet de mieux connaitre les associations, de faire progresser le partenariat et de consolider les partenaires fragiles. En revanche, en raison des contraintes mentionnées

précédemment, cette démarche ne peut être appliquée à toutes les associations : pour certains parrains / marraines, il faut que le projet associatif soit en lien avec le cœur de métier de l'entreprise voire soit un enjeu business, pour d'autres, tout dépend de la relation partenariale entre la fondation et l'association.

Des clés de réussite identifiées

La 1ère clé de réussite est la **certitude** que l'association a réellement **besoin de ce type d'accompagnement.** Celui-ci étant assez exigeant, la fondation doit définir les critères d'éligibilité des associations bénéficiaires : identifier et qualifier les besoins d'accompagnement des associations.

La 2nde clé de réussite est la **motivation** : tout d'abord de la gouvernance de l'association à être accompagnée et mais aussi du parrain vis-à vis du projet associatif.

Le **profil du parrain** identifié est également un point clé pour la réussite de l'accompagnement. Il n'est pas forcément simple à identifier en interne : problème de compétences, de disponibilité. Il ressort de cette expérimentation la complexité de mélanger les rôles lorsque le parrain / marraine est également collaborateur de la fondation ce qui l'oblige à avoir une double casquette. Les fondations auraient besoin d'un argumentaire auprès des RH et des collaborateurs de l'entreprise pour recruter / rechercher des parrains / marraines. Ce type de démarche peut être un enjeu de mobilisation interne à l'entreprise.

Autre clé de réussite : **outiller le parrain / marraine**

Avant d'entrer en contact avec l'association accompagnée, les parrains / marraines ont tous soulevé la nécessité d'avoir des informations de compréhension de l'association, ses activités et problématiques.

De ce point de vue, le diagnostic stratégique de développement a été jugé particulièrement utile par les parrains / marraines : avoir une vision globale de l'association (et non une vision parcellaire d'un projet de l'association) et de ses enjeux. Il a été considéré comme une base de départ permettant d'avoir un aperçu des actions à mener.

La session de form'actions sur le secteur associatif et la boîte à outils ont été jugées assez utiles notamment pour certains parrains / marraines qui avaient une connaissance faible du secteur associatif. Cependant, la boîte à outils a été jugée complexe à articuler avec les réalités de l'association. Certains ont également soulevé le fait que cette boîte à outils devrait être également présentée aux associations accompagnées pour assurer entre le parrain / marraine et l'association un meilleur dialogue et une plus grande ouverture.

Dernière clé de réussite identifiée et jugée indispensable : **cadrer les conditions de l'accompagnement du parrain / marraine.** Le retour d'expérience des parrains / marraines fait ressortir la nécessité de cadrer les 2 points suivants avant leur intervention :

- **Le rôle du parrain / marraine en général doit être précisé voire formalisé** pour les bénévoles. Par ailleurs, le contenu et les limites de l'intervention du parrain / marraine doit être clairement clarifié auprès de l'association
- **Préciser la relation fondation – parrain / marraine** : les parrains / marraines ont pu se sentir ''seuls'' dans cette expérimentation et ont ainsi ressenti le besoin d'avoir des liens avec la fondation, de comprendre quels étaient les objectifs poursuivis. Aussi, un certain nombre d'actions sont attendues de la part des fondations :
    - Exposer au parrain / marraine les attentes de la fondation dans cet accompagnement : pour la fondation elle-même, pour l'association, pour la relation partenariale
    - Echanger avec le parrain / marraine sur leurs objectifs / attentes personnelles dans cet accompagnement
    - Préciser le cadre d'intervention : date de début / fin, quid des cas de fin anticipée, points d'étapes, …
    - Instaurer des relations régulières entre le parrain / marraine et la fondation : transferts, échanges, …

IV. Les enseignements de cette expérimentation pour les associations

a) Les associations concernées

Les 10 associations impliquées dans ce programme sont toutes employeuses. Elles interviennent principalement dans le secteur de la solidarité et de la culture.

Dans tous les cas, l'accompagnement est intervenu à un moment de questionnements pour l'association, en termes d'organisation, de développement, de positionnement. L'ensemble des associations a eu conscience de cette étape charnière. En revanche, toutes n'ont pas intégré les enjeux potentiels de cette étape, ce qui a rendu la réflexion stratégique de certaines sans portée réelle et l'accompagnement par le parrain / marraine particulièrement complexe.

Leur implication n'a pas nécessairement relevé d'un choix réellement libre. Il semble que, dans l'ensemble, elles se soient senties ''obligées'' de participer, la fondation étant un partenaire financier. Cela a eu comme conséquence deux attitudes de la part des associations : celles qui ont été curieuses, ouvertes à une telle opportunité et celles qui sont restées dans une posture plutôt fermée, sans très bien comprendre l'intérêt d'un tel accompagnement.

b) Les résultats de l'accompagnement proposé aux associations

L'accompagnement à la réflexion stratégique

La réflexion stratégique a été jugée particulièrement pertinente pour la majorité des associations répondantes : elle est intervenue à un moment important dans la vie de chacune des associations concernées.
Elle a été très utile sur la précision de l'ambition et de l'organisation de la structure. La réflexion sur le modèle économique n'a pas été très poussée dans la mesure où la plupart des associations avait des enjeux de précision de leur ambition et de positionnement.

Cette étape a permis à certaines associations de prendre conscience de l'ampleur de leur ambition et de la nécessité de faire des choix.

Une autre structure souhaiterait également bénéficier d'ici plusieurs années d'un nouveau diagnostic stratégique de développement pour évaluer l'impact de cette expérimentation sur son projet associatif et identifier les nouveaux enjeux à affronter.

L'accompagnement par le parrain / marraine

L'accompagnement par le parrain / marraine a été également jugé très pertinent par les associations concernées. Cela leur a été très utile pour faire le bilan des actions menées, formaliser les difficultés rencontrées et réfléchir au développement de la structure en tenant compte de ses forces et faiblesses. Les associations ont mis en évidence 3 atouts d'un tel accompagnement, par ordre d'importance :

- La prise de recul amenée par le parrain / marraine : un œil externe et neutre,
- L'apport d'expertises et de connaissances dont ne dispose pas nécessairement l'association,
- Et enfin, l'apport de méthode et d'outils de travail.

Toutes les associations ont insisté sur le caractère intuitu personae de cet accompagnement : un accompagnement de qualité est conditionné à la qualité de la relation avec le parrain / marraine. Cette qualité s'est concrétisée dans la capacité d'écoute des parrains / marraines et de leur disponibilité dans

l'ensemble. D'où l'importance que le parrain / marraine soit bien ''recruté'' et qu'il y ait une relation d'intérêts mutuels et de confiance entre la structure accompagnée et l'accompagnateur.

Une association aurait souhaité que le coaching soit une étape de transition et de montée en autonomie. Il aurait ainsi permis à l'association de prendre en main concrètement la transition entre les recommandations assez générales du diagnostic et les actions très précises à réaliser et attendues par la fondation. Dans ce cas particulier, le coaching a porté sur un point spécifique du diagnostic mais n'a pas accompagné la structure à mettre en œuvre les actions demandées. L'association s'est sentie fragilisée car n'a pas eu assez de temps.

L'accompagnement, dans sa globalité, a eu 3 types d'impacts : sur le développement, sur le fonctionnement de la structure accompagnée, sur la relation avec la fondation.
L'expérimentation a permis aux associations concernées de pouvoir consolider leur projet en se posant des questions sur leur ambition et leur positionnement ainsi que d'identifier des pistes de réflexions pour continuer leur développement.

Elle a permis à certaines de faire évoluer leur mode de fonctionnement en leur permettant d'intégrer de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils.

Par ailleurs, la plupart des associations considère que cette expérimentation a fait évoluer de façon positive leur relation avec la fondation : une meilleure connaissance des enjeux de l'association, un dialogue plus riche. Par ailleurs, la fondation a pu évaluer de façon plus précise l'impact de son soutien.

c) Les retours d'expériences des associations

Un accompagnement positif mais des freins opérationnels
Cette expérimentation a apporté aux associations concernées :

- Une **meilleure connaissance de leur propre structure**, de ses forces et faiblesses : le diagnostic stratégique de développement et le parrain / marraine permettent en effet de prendre du recul sur sa situation et de se poser les bonnes questions. En outre, l'accompagnement global a permis également d'apprécier la perception externe du projet associatif,
- Une **plus grande ouverture** : être confronté à d'autres façons de faire, à d'autres regards et d'autres pratiques permettent de faire évoluer son propre fonctionnement et de l'enrichir des expériences des autres,
- Une **mobilisation interne** des équipes mais également de la gouvernance dans la réflexion et le développement de la structure.

Les associations dans leur majorité se disent plutôt intéressées à être à nouveau accompagnées via un diagnostic et un accompagnement bénévole. Cependant, elles ont mis en évidence des freins qu'il faudrait lever pour que ce type d'accompagnement puisse être parfaitement reproductible.

3 freins opérationnels, liés à la relation avec le parrain, ont été relevés :

- Il n'a pas toujours été simple de **croiser les contraintes et agendas** de l'équipe de l'association avec ceux du parrain / marraine. L'accompagnement du parrain / marraine durant 1 an, certaines structures et/ou parrains / marraines ont pu être impatients, ''frustrés'' de ne pouvoir avancer plus vite. Il est donc très important que le bénévole ait suffisamment de temps à consacrer et qu'il ait une organisation assez souple pour s'adapter au rythme de l'association,
- L'accompagnement par un parrain / marraine a engendré dans certains cas, une **surcharge de travail** qui n'avait pas été anticipée et qui a eu un impact sur l'équipe opérationnelle,
- Le temps de montée en connaissance du parrain, son acculturation aux problématiques de l'association peut être un frein si la **durée de l'accompagnement proposé est trop courte**. Les

associations ont besoin de relations basées sur la durée et la continuité. D'ailleurs, un parrain / marraine va continuer son accompagnement bénévole au-delà de l'expérimentation. Un accompagnement de 18 mois est donc recommandé.

Les attentes des associations vis-à-vis des fondations

Les associations souhaitent que les **différentes formes d'accompagnement** proposées par les fondations ne soient pas des interventions ponctuelles mais au contraire que leur **mise en œuvre s'inscrive** :

- **Dans le temps** pour assurer la continuité des actions de l'association et de ses relations,
- **En toute transparence** : la fondation doit garantir l'autonomie des associations accompagnées, d'où l'importance de cadrer l'accompagnement en amont pour que chaque partie comprenne les tenants et aboutissants de l'autre. D'ailleurs, une structure a remonté le fait qu'un tel accompagnement ne pouvait pas être basé sur une relation de confiance et de transparence probablement parce que le commanditaire de cet accompagnement est la fondation (partenaire financier) et que le parrain représentait la fondation.

Par ailleurs, les associations ont **besoin des réseaux des fondations** pour identifier et développer des partenaires solides et durables : financiers bien sûr, mais également des partenaires d'actions et d'échanges, des relais d'aide à la réflexion. Les fondations pourraient ainsi **développer leur rôle d'intermédiaire et facilitateur**.

V. Les enseignements de cette expérimentation pour les fondations

a) Les fondations participantes

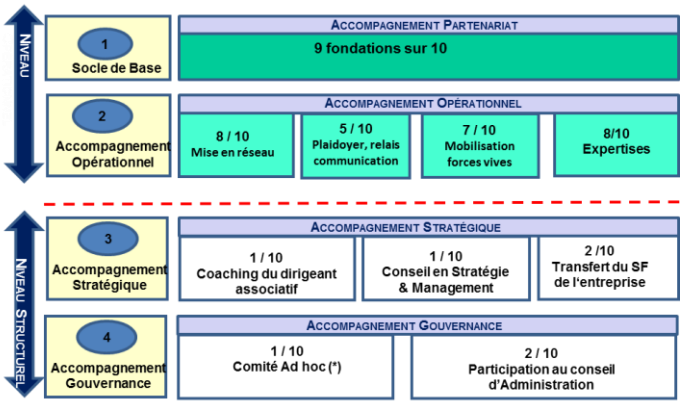
Le profil des 10 fondations participantes est le suivant :

- 8 fondations d'entreprises ;
- 1 fondation familiale ;
- 1 fondation associative.

Toutes placent la question de l'accompagnement de leurs structures bénéficiaires comme un enjeu majeur mais ce sujet est en émergence. Il était donc nécessaire d'investiguer ce point et de permettre aux fondations participantes d'identifier des solutions adaptées tant aux besoins de leurs bénéficiaires qu'à leurs propres capacités d'actions.

Sur la base de la cartographie définie par le groupe de réflexion prospective, les pratiques courantes des fondations participantes se répartissent de la façon suivante :

- Quasiment toutes accompagnent leurs partenariats (une fondation est dans une logique uniquement de remise de prix)
- Toutes proposent également des accompagnements opérationnels mais de façon hétérogène :
    - 8 sur 10 font de la mise en réseau et de l'apport d'expertises
    - 7 sur 10 mobilisent des forces vives
    - 5 sur 10 sont des relais de communication



En revanche, leurs pratiques en matière d'accompagnement structurel sont plus rares et de natures diverses :

- Avant ''Fondations d'avenir'', 2 fondations avaient déjà expérimenté l'accompagnement stratégique soit via le ''coaching de dirigeant'' soit via le conseil en stratégie & management ;
- 2 fondations d'entreprises ont pu tester le transfert de savoir-faire grâce à l'existence d'ONG internes dédiées ;
- Seules les fondations familiale et associative ont expérimenté la participation ponctuelle au conseil d'administration des associations dans des cas précis (lancement du projet ou gestion de crise) ;
- Enfin, une fondation d'entreprise a instauré le principe de comités ad'hoc.

b) Les résultats de l'expérimentation pour les fondations

Un accompagnement jugé globalement pertinent

L'accompagnement global (diagnostic stratégique suivi d'un accompagnement par un parrain) proposé à l'association a été jugé **approprié car il est intervenu au bon moment dans son développement.** Pour la majorité des fondations, il a permis :

- Aux associations, de « mettre à plat » leur projet associatif, d'en qualifier les enjeux stratégiques, les missions, les axes de développement…et de déterminer de façon partagée les éléments à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés,
- Aux dirigeants d'association, de prendre du recul.

Le **diagnostic stratégique** a été globalement jugé ***très approprié*** ; il est efficace, concis et apporte une vision globale tout en proposant une feuille de route opérationnelle et stratégique. Une fondation l'a proposé à d'autres associations (au-delà de l'expérimentation).
Cependant, certaines fondations répondantes n'ont pas une vision homogène quant aux associations qui pourraient bénéficier du diagnostic : une fondation estime qu'il n'est sans doute pas approprié pour les « petites associations » dont le projet associatif est souvent pris par l'actualité d'un projet, ou par des problématiques de gestion quotidienne inhérente aux petites structures (manque de ressources).
Une autre, au contraire, considère qu'il convient particulièrement aux petites et moyennes associations.

L'accompagnement par le parrain / la marraine a été estimé ***moyennement approprié***
Alors que les associations ont jugé un tel accompagnement très pertinent, les fondations ont un regard plus réservé, même si elles s'accordent à relever le potentiel d'un accompagnement bénévole.

Tout d'abord, la mise en œuvre d'un tel accompagnement n'a pas été simple :

- Du côté ''fondation'' : difficulté à identifier le parrain ou à organiser le suivi de la mission du parrain,
- Du côté ''parrain / marraine'' : difficulté à jouer ce rôle (différentes façons de l'appréhender : coach, opérationnel, facilitateur)
- Du côté ''association'' : dans certains cas, une réticence à être accompagnée.

Plus globalement, les fondations se sont questionnées sur la pertinence d'un accompagnement parrain / marraine si :

- La taille de l'association et / ou la capacité d'action de l'association ne s'y prêtent pas ;
- La volonté des dirigeants de s'impliquer n'est pas réelle ;
- Le profil des parrains/marraines identifiés n'est pas adéquat : par exemple, la double posture de « parrain / marraine » issu de la Fondation, l'absence d'ouverture et de curiosité du parrain / marraine pour l'accompagnement du secteur associatif.

Le diagnostic stratégique et l'accompagnement parrain/marraine : deux formes d'accompagnement pas nécessairement autonomes l'une vis-à-vis de l'autre

Le diagnostic stratégique de développement et l'accompagnement parrain/marraine sont deux formes de l'accompagnement qui peuvent être activées différemment selon les fondations interrogées. Majoritairement :

- Le diagnostic stratégique de développement est considéré comme un outil autonome : il peut être proposé sans être nécessairement suivi par un accompagnement parrain / marraine ;
- L'accompagnement parrain / marraine n'est pas considéré comme un outil autonome : il est nécessairement précédé par un diagnostic.

En revanche, pour l'une des fondations, le diagnostic stratégique de développement est conditionné à la réalisation ultérieure d'un accompagnement parrain / marraine.
Alors qu'une autre considère l'accompagnement parrain / marraine comme un moyen pouvant être utilisé sans diagnostic préalable.

c) Les retours d'expériences des fondations

Les fondations partagent les retours d'expérience exprimés par les parrains / marraines et les associations sur un point : un tel accompagnement permet à la relation partenariale de s'enrichir. L'expérimentation a également permis à certaines fondations de structurer leurs pratiques en matière d'accompagnement de leurs associations bénéficiaires.

Une relation partenariale enrichie

Quel que soit le profil du parrain, l'expérimentation a enrichi et développé la relation partenariale :

- Meilleure connaissance du fonctionnement d'une association et de ses problématiques ;
- Meilleur suivi des partenaires ;
- Avancement significatif pour deux associations de leurs réflexions sur leur projet associatif et/ou leur gouvernance.

Des pratiques en matière d'accompagnement qui ont été précisées

Les fondations ont identifié / précisé d**es conditions de mise en œuvre d'un accompagnement :**

- Des conditions de **pertinence** : l'objectif est de vérifier la pertinence de l'accompagnement association par association en fonction de critères qui devront être propres à chaque fondation, notamment :
    - Une *relation partenariale durable* : le partenariat avec l'association doit être assez mature, pour bien comprendre les enjeux de l'association et ceux de la fondation,
    - Des *critères d'éligibilité* comme la taille de l'association, sa capacité d'actions, et le stade développement de la structure
    - De *réels besoins* de développement, de structuration ou de réflexion et de coaching qui légitiment un accompagnement (diagnostic / parrain)
    - La capacité des associations à *intégrer une démarche d'accompagnement* : la démarche doit faire partie des priorités de l'association.

- Des conditions de **motivation** : l'objectif est de vérifier la motivation des associations à être accompagnées (via un diagnostic / parrain) et celle des parrains / marraines à accompagner l'association :
    - Les associations doivent être libres d'accepter ou non un accompagnement. Si elles acceptent, elles doivent pouvoir consacrer du temps à cette démarche ;
    - Le parrain ou la marraine doit avoir une appétence pour le milieu associatif et pour le projet de l'association en particulier.

- Une attention particulière à porter sur le **recrutement du parrain / marraine** : l'objectif est d'identifier le ''bon'' profil de parrain / marraine. Il doit faire preuve d'empathie, de capacité d'écoute, d'orientation.

- Un **accompagnement à cadrer en amont** de toute mise en œuvre : l'objectif est de calibrer au mieux l'accompagnement en termes de délais et de gestion de projet pour maintenir la dynamique en marche (une durée trop longue peut « enliser » l'accompagnement, l'accompagnement doit être rythmé par des échéances et des objectifs, enfin diagnostic et accompagnement doivent « s'enchainer »). Une durée de 18 mois semble être perçue comme pertinente.

Le positionnement des fondations en matière d'accompagnement, un sujet en questionnement

Même si les fondations se rejoignent toutes sur la pertinence du diagnostic stratégique de développement, elles ont besoin maintenant, pour la plupart, de réfléchir à l'étape d'après c'est-à-dire la mise en œuvre de cette forme d'accompagnement : à quelles conditions, pour qui, quels process,…

Concernant l'accompagnement parrain / marraine, leur positionnement n'est pas homogène :

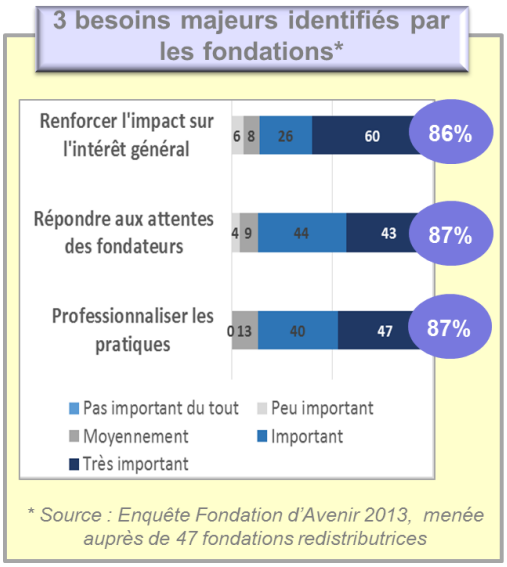
- Pour 2 fondations, l'expérimentation a permis de confirmer leur niveau d'engagement actuel :
    - L'une voulant et pouvant proposer ce type d'accompagnement en sollicitant des structures tierces ;
    - L'autre proposant essentiellement un accompagnement opérationnel de suivi de partenariat.
- Au regard des résultats de l'expérimentation, une fondation n'est pas en mesure aujourd'hui de se positionner sur un accompagnement parrain. A ce stade, elle peut proposer un accompagnement opérationnel par de la mobilisation de forces vives à hauteur d'un jour par an ;
- Pour 2 autres fondations, l'expérimentation a permis de :
    - Tester et découvrir l'intérêt de cette forme d'accompagnement ;
    - Mesurer l'importance des critères de qualification des associations ;
    - Démarrer la réflexion sur leur capacité d'accompagnement.

VI. Les perspectives de l'accompagnement associatif, un cheminement en construction (convictions du RAMEAU)

Cette expérimentation est riche à la fois en termes de résultats mais également d'enseignements.

Les besoins des fondations tels qu'ils ont été présentés dans l'étude réalisée en 2013 [1] ont trouvé des réponses dans cette expérimentation :

- Tout d'abord, l'accompagnement expérimenté a permis aux associations de consolider leur projet associatif. Dans ce sens, il a contribué à renforcer leur utilité sociétale et ainsi à renforcer leur impact sur l'intérêt général - preuve de la pertinence de actions menées par les fondations ;
- Dans le cadre de l'expérimentation, des fondations d'entreprises ont intégré l'accompagnement des associations comme un levier interne de mobilisation RH. A ce titre, les fondations apportent des réponses aux attentes de leurs fondateurs et de leur engagement ;
- Les fondations ont pu également structurer leurs pratiques en matière d'accompagnement de leurs structures bénéficiaires et ainsi répondre à leurs besoins de professionnalisation de leurs actions.



Cette expérimentation est riche d'enseignements : elle conforte la **nécessité de l'accompagnement du secteur associatif mais elle oblige également à apporter des précisions sur cette notion**.

Elle a permis de mettre en évidence 3 points :

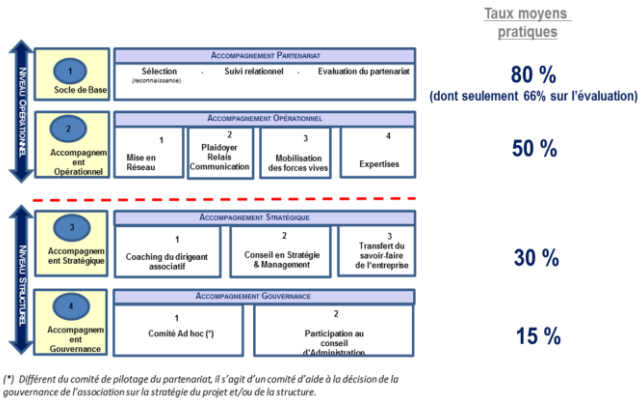
- Les associations ont besoin d'être accompagnées dans leurs réflexions et leur développement par un regard extérieur neutre, bienveillant et constructif ;
- L'accompagnement tel qu'expérimenté sous ses 2 formes a été un atout pour la relation partenariale : il a été enrichissant pour les 3 parties prenantes (une meilleure connaissance des partenaires, une plus grande confiance et une volonté de continuer à cheminer ensemble) ;
- Les fondations sont considérées comme des intermédiaires qui ont toute la légitimité pour développer ce rôle. Les associations ont insisté sur leurs besoins de s'appuyer sur des facilitateurs pour assurer leur développement.

Pour autant, cette expérimentation a également mis en exergue la complexité de la notion de l'accompagnement des associations : celui-ci pouvant revêtir deux natures (opérationnel / stratégique), deux formes (un outil comme le diagnostic stratégique de développement / un accompagnement personnalisé qui peut porter sur un besoin opérationnel et/ou stratégique de l'association).

[1] *Etude menée auprès d'un échantillon de 47 fondations redistributrices – partenariat Le RAMEAU et CFF en 2013*

L'étude réalisée en 2013 a mis en évidence des niveaux de pratiques décroissants en matière d'accompagnement, avec un tiers des fondations qui proposent des accompagnements structurels.
L'expérimentation confirme cette segmentation et la difficulté :

- A appréhender la différence entre accompagnement opérationnel et accompagnement stratégique ;
- A trouver une légitimité pour proposer un appui structurel à une association.



Il est important de bien distinguer accompagnement stratégique et accompagnement opérationnel car ils ne répondent pas aux mêmes besoins des associations. Le 1er exige une motivation particulière dont l'objectif est de s'intéresser à la consolidation du projet associatif : permettre à l'association d'identifier les leviers qui contribueront à la pérennisation et au développement de la structure (renforcer ses missions sur le long terme). Le 2ème permet à l'association de réaliser effectivement ses actions : permettre à l'association de réaliser un ou plusieurs de ses projets dans les meilleurs conditions possibles (renforcer ses actions sur le court ou moyen terme).

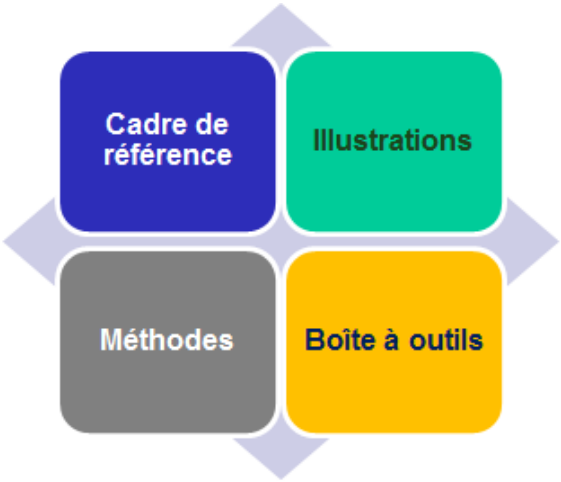
Ces 2 natures d'accompagnement sont des leviers pertinents pour soutenir le secteur associatif. Mais ils ne peuvent être activés de la même façon pour l'ensemble des associations. En effet, au regard des objectifs poursuivis, l'accompagnement stratégique ne peut être proposé qu'aux projets associatifs jugés par la fondation comme ayant de forts enjeux notamment par leur potentiel de transformation. Les fondations ont donc tout intérêt à segmenter les structures bénéficiaires en fonction de leurs priorités en termes d'engagement.

Le RAMEAU est convaincu du rôle majeur que peuvent jouer les fondations en matière d'innovations sociétales. Si, aujourd'hui, les fondations soutiennent largement les expérimentations, elles peuvent être aussi un levier pour permettre le changement d'échelle des projets associatifs. Ainsi, les fondations pourraient apporter un soutien structurel à certains projets jugés stratégiques en finançant 3 besoins : le temps de formalisation et de capitalisation, l'ingénierie d'accompagnement stratégique, la réalisation d'une étude sur la faisabilité du déploiement de la solution innovante.

Le RAMEAU tient à remercier les 10 fondations participantes pour leurs contributions et implication dans ce programme : Fondation AG2R LA MONDIALE, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Caritas France, Fondation Chanel, Fondation GDF-SUEZ, Fondation L'Occitane, Fondation PSA Peugeot Citroën, Fondation Orange, Fondation RATP, Fondation SNCF.

Fort de cette expérimentation et de ses enseignements, Le RAMEAU met à disposition en ''open source'' un ensemble de documents dont l'objectif est d'outiller les fondations. Ce kit de documents est structuré autour de 4 volets :

- **Un cadre de référence** pour comprendre les enjeux des fondations et leurs pratiques d'accompagnement ;
- **Des illustrations** pour montrer par l'exemple des pratiques innovantes ;
- **Des méthodes** pour permettre aux fondations de se positionner au sein d'un écosystème vaste, d'appréhender le processus partenarial et de clarifier les solutions d'accompagnement qu'elles peuvent proposer à leurs structures bénéficiaires ;
- Une **Boîte à Outils** composée de fiches conjonctures, fiches pratiques, fiches outils pour aller plus loin dans la compréhension des différents sujets et être outillées dans la mise en œuvre de leur engagement.



Le kit proposé ci-dessous n'est pas figé. Il a vocation à vivre et à être alimenté au fil des réflexions menées et des besoins exprimés par les fondations.

KIT FONDATIONS ET ACCOMPAGNEMENT DU SECTEUR ASSOCIATIF

Objectifs
- Renforcer l'impact des fondations sur les projets d'intérêt général
- Se positionner en tant qu'acteur d'accompagnement du secteur associatif
- Outiller les fondations à partir de pratiques innovantes

Cibles
- Responsables de fondations

Contexte et objectifs — **Présentation du Kit « Fondations et Accompagnement du secteur associatif »**

Cadre de référence
- Panorama et enjeux des fondations
- Etude des pratiques d'accompagnement des fondations
- Rapport du programme Fondations d'Avenir sur l'accompagnement

Illustrations
- 10 monographies de fondations

Méthode

Le positionnement des fondations
- Définition du cadre général d'une fondation
- Positionnement d'une fondation vis-à-vis de son écosystème
- Positionnement d'une fondation en matière d'accompagnement du secteur associatif

Le processus partenarial
- La sélection des projets d'une fondation
- Le pilotage des projets d'une fondation
- L'évaluation des projets d'une fondation

Les méthodes d'accompagnement des structures bénéficiaires
- La qualification du besoin des structures bénéficiaires
- L'identification des solutions internes et externes d'accompagnement
- Zoom sur le bénévolat d'accompagnement
- Zoom sur le DASI

Boite à outils (fiches conjoncture, pratiques, outils)

Fiche conjoncture
- Panorama des enjeux du secteur associatif
- Note sur le processus d'innovation associatif

Fiches pratiques
- Critères de sélection des projets d'une fondation
- Acteurs à mobiliser dans le cadre d'un appel à projet
- Répertoire des acteurs d'accompagnement des associations
- Boite à outils du parrain de bénévolat d'accompagnement
- Module de formation de parrains au bénévolat d'accompagnement

Fiches outils
- Fiche d'identité d'une fondation
- Exemple d'évaluation des projets d'une fondation