

1- OBJECTIF DU DIAGNOSTIC : Faire un 360° du projet associatif

- a. **Principe d'utilité sociétale maximale** : vérifier la cohérence et la pertinence du projet face aux évolutions du secteur : 1/ L'association est-elle en mouvement pour faire face aux défis de mutation du secteur ? 2/ Face au nouveau paradigme (faire plus avec moins), il faut choisir... et ses choix sont-ils conduits au regard des fondements de son projet associatif ou de sa stratégie de moyens ?
- b. **Principe de réalité** : vérifier la cohérence des priorités et la faisabilité de l'ambition: 1/ En sortant le « nez du guidon », quelles sont les priorités d'actions à engager ? 2/ L'ambition est-elle réaliste au regard des moyens et des défis à relever ?

2- CHECK LIST DES POINTS A INVESTIGUER : 20 questions clés

a. Le projet associatif : quel est le projet associatif et comment se positionne-t-il dans son écosystème ?

- Quelle est la **vocation** de l'association (= quelle est sa « vision », son « rêve ») ?
- Quelles sont ses missions et **activités** (= comment se structure son action) ?
- Quels sont les « **chiffres clés** » (date de création, nb adhérents, nb bénéficiaires, budget, nb bénévoles, nb salariés, nb partenaires...) (= avoir des points de repères pour dimensionner l'action) ?
- Qui sont les **bénéficiaires** ? Comment les décririez-vous (= comment l'association perçoit ses cibles et leurs besoins) ?
- Qui sont vos principaux « **concurrents** » ? Sur quel(s) champ(s) d'activité ? Plus globalement qui sont les **acteurs structurants de votre secteur** (= quelle est la connaissance et la compréhension de l'écosystème) ?
- Quelles sont les **spécificités de votre projet associatif** ? En quoi est-il unique / innovant / différent des autres projets (= quel positionnement pense avoir l'association dans son écosystème) ?

b. L'ambition de l'association : l'association connaît-elle ses enjeux et a-t-elle fixé un cap à 3 / 5 ans ?

- Quelles sont les évolutions majeures du contexte? A quels **enjeux votre secteur** est-il confronté dans les 5 prochaines années? Comment voyez-vous évoluer les besoins de vos bénéficiaires (= quelle est la vision prospective des mutations externes de l'association, connaît-elle les évolutions et défis majeurs à 5 ans) ?
- Et pour vous, quels sont les **défis de votre association à 3/5 ans** (= quelle est la vision prospective des mutations internes de l'association, l'association se projette-t-elle dans la durée) ?
- Dans ce cadre de mutation externes et internes, quelle est **vosre ambition à 3 / 5 ans** (= l'association a-t-elle définie des orientations / position stratégique - ou suit-elle le mouvement en fonction de sa capacité d'adaptation / position tactique) ?
- Pour réaliser cette ambition, quelles sont les **forces et faiblesses** de votre association, et quelles sont les **opportunités et menaces** de votre secteur (= l'association a-t-elle identifiée des leviers pour pouvoir réaliser son ambition) ?

c. **La stratégie de moyens** : les moyens d'agir sont-ils identifiés ? Sont-ils compatibles avec l'ambition et le projet associatif ?

i. **L'organisation** : de quelles richesses humaines l'association est-elle composée ? Quelle est sa capacité de mobilisation ?

- Comment fonctionnez-vous aujourd'hui? **Quelle est votre organisation** (= identifier les forces vives pour mettre en œuvre le projet associatif) ?
 - Quelle répartition bénévoles / salariés ?
 - Quelle articulation entre le national et les territoires ?
- Compte tenu de votre ambition, quelle doit être votre **organisation en cible** ?

ii. **Le modèle économique** : de quels moyens dispose l'association ? Quel est leur pérennité ? Quels sont les leviers de diversification de revenus et d'optimisation des coûts ?

- Quel est votre **modèle économique** (= l'association connaît-elle ses grandes masses) ?
 - Comment se structure vos coûts ? quels sont les montants ?
 - Comment se structure vos revenus ? quels sont les montants ?
- Compte tenu de votre ambition, comment doit **évoluer votre modèle économique** ?
- Quels sont les **leviers potentiels** pour faire évoluer votre modèle économique (arbre des leviers = maîtrise de la capacité d'évolution) ?

iii. **La stratégie d'alliances et d'ouverture vers l'écosystème** : l'association est-elle en interaction avec son écosystème ? Souhaite-t-elle l'être ?

- Qui sont vos **partenaires** aujourd'hui ? Pour faire quoi (= l'association travaille-t-elle en synergie avec son écosystème) ?
- Quelle **stratégie d'alliances** envisagez-vous demain (= capacité d'ouverture) ?

d. **Le pilotage et la gouvernance du projet** : Utilité sociale du projet associatif, gestion des risques et modèle de gouvernance, comment l'association prend-elle ses décisions ?

- Comment rendez-vous compte de **l'utilité sociale** de votre projet (= capacité de valorisation et de mobilisation autour du projet) ?
- Quels **risques** identifiez-vous? Comment les qualifiez-vous (= gestion et anticipation des risques) ?
- Comment se structure la **gouvernance** (= mode de prise de décision, souplesse) ?
 - Quels sont les modes de fonctionnement de la gouvernance ?
 - Quelles en sont les caractéristiques ?

3- CONCLUSION DU DIAGNOSTIC : Valoriser les points forts du 360° du projet associatif, éclairer les priorités et aider à agir concrètement

a. **Etablir une synthèse** : en une page, comment résumer tout ce qui a été entendu et les points structurants de l'analyse de cohérence (rapport d'étonnement) ?

b. **Structurer la « feuille de route »** : donner les clés pour passer à l'action: 1/ En aidant à établir un plan d'action sur les « quick wins » 2/ En qualifiant les besoins d'accompagnement et en étant force de proposition sur des pistes d'accompagnants potentiels en fonction des besoins