



Le projet associatif :
La solution des associations d'entraide
pour faire face à l'environnement
changeant ?

*Mémoire BADGE Management Associatif
janvier 2016 / décembre 2017*

Laurent MURARO

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	4
INTRODUCTION	5
PRESENTATION DE LA FEDERATION ALCOOL ASSISTANCE	6
LE CONTEXTE ET LA SITUATION DE LA FEDERATION ALCOOL ASSISTANCE	9
I. POURQUOI UN PROJET ASSOCIATIF ?	10
1. Définir ce qu'est un projet associatif et son utilité	11
2. Obtenir l'adhésion du conseil d'administration et de l'assemblée générale	12
II. LA METHODE D'ELABORATION DU PROJET ASSOCIATIF	16
1. Etape 1 - Avant de commencer.....	17
2. Etapes 2 et 3 – Vision, mission et évaluation de la situation.....	20
3. Etape 4 – Les grandes lignes stratégiques de l'association	26
III. LIMITES DU PROJET ASSOCIATIF ET PRECONISATIONS	29
1. Le manque d'information ou de formation	29
2. L'association est en crise	31
3. L'association et ses dirigeants ne sont pas prêts à l'introspection	31
4. La légitimité du projet est nécessaire mais n'est pas suffisante.....	32
5. Chassez le naturel, il revient au galop.....	33
6. Risque de déclarer forfait	33
7. Le projet seul ne suffit pas pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds.....	34
CONCLUSION	36
ANNEXE I - Guide du participant aux journées de réflexion et de concertation de la fédération Alcool Assistance.....	39
ANNEXE II - Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la fédération Alcool Assistance.....	50
ANNEXE III - Nouveau dépliant de la fédération Alcool Assistance.....	56

REMERCIEMENTS

Afin de savoir si le projet associatif est la solution des associations d'entraide pour faire face à l'environnement changeant, il fallait au préalable l'élaborer.

La fédération Alcool Assistance a accepté de se lancer dans cette aventure et je tiens à la remercier. Je remercie en particulier son président, Auguste Charrier et son conseil d'administration pour la confiance qu'ils m'ont accordée en acceptant que je les guide dans la réalisation de ce projet.

Je tiens aussi à remercier vivement toutes les personnes qui ont activement participé à l'élaboration du projet associatif :

- Le comité stratégique créé à cette occasion pour son investissement et l'animation des journées de concertation en régions.
- Les responsables départementaux et régionaux pour l'organisation des journées de concertation et de réflexion sur le projet associatif ainsi que pour leur accueil.
- Toutes les parties prenantes qui ont partagé leurs avis, leurs points de vue et leurs expériences.
- Enfin, merci à Justine qui a saisi toutes les informations recueillies lors des 23 journées de concertation et qui a su les synthétiser de manière à pouvoir être exploitées aisément. Son travail de synthèse exemplaire fut une aide précieuse.

Pour finir, je tiens à remercier Hervé Garrault, responsable pédagogique de l'Adéma¹ pour la qualité et la clarté de ses formations sur le projet associatif, la gouvernance associative et le modèle économique qui m'ont été très utiles dans la réalisation de ma mission et de ce mémoire.

¹ L'Association pour le Développement du Management Associatif vise à rendre les associations plus performantes en préservant leur militantisme. Pour cela l'Adéma a développé un programme d'unités de formation en management associatif en partenariat avec Mines ParisTech. <http://management-associatif.org/>

INTRODUCTION

Alors que le nombre de personnes alcooliques est toujours aussi élevé, que l'on parle de plus en plus d'addictions, avec ou sans produit, force est de constater que les associations d'entraide voient leur nombre d'adhérents diminuer tout comme les sollicitations de nouveaux accompagnements.

Elles doivent faire face à un environnement changeant très rapidement, avec de nouvelles offres de soins, de nouveaux médicaments, une multiplication des centres de consultations et de soins, de nouvelles approches où l'on ne parle plus seulement d'abstinence mais aussi de réduction des risques et de réduction des consommations. A cela s'ajoutent la baisse des subventions publiques et des difficultés dans le renouvellement des dirigeants associatifs.

Si le rôle des mouvements d'entraide est reconnu par les professionnels de l'addictologie, les médecins les voient encore comme des mouvements d'anciens buveurs basés sur le dogme de l'abstinence. Les adhérents et bénévoles eux-mêmes ont du mal à sortir de cette seule solution qui leur a été prônée depuis plus de 100 ans et qui a fonctionné pour eux. Ils ne comprennent pas ces évolutions ressenties comme brutales. Désorientés, ils s'essoufflent.

Comment, dans ce contexte, redynamiser ces associations pour éviter de les voir disparaître alors qu'elles apportent ce que les professionnels ne peuvent apporter, l'espoir, du lien social et la preuve que c'est possible de se rétablir ?

Comment peuvent-elles se repositionner sans perdre leur âme, leurs valeurs ?

Comment s'engager dans une transition profonde sans braquer les forces vives qui s'activent au quotidien sur le terrain, au risque de les perdre ?

Comment fédérer les parties prenantes autour d'un projet commun respectueux de leurs valeurs ?

Le salut de ces associations peut-il se trouver dans le projet associatif ?

Pour apporter des réponses à ces questions, je vais étudier le cas de la Fédération Alcool Assistance qui n'échappe pas à ce constat.

L'association centenaire s'est engagée en 2016 dans l'élaboration de son premier projet associatif.

Nous verrons si le projet associatif est la réponse à ces questions ou plutôt s'il permet de répondre à ces questions. En d'autres termes, est-il une fin en soi ou plutôt un moyen ?

Nous verrons aussi comment la Fédération s'y est prise pour conduire ce changement, les freins et les doutes rencontrés, les premières conséquences de l'élaboration du projet associatif et ses limites.

Enfin, si le projet associatif apporte des réponses il ne peut tout régler pour autant, je terminerai donc par quelques préconisations pour aller plus loin.

PRESENTATION DE LA FEDERATION ALCOOL ASSISTANCE

Les dates marquantes

A l'origine, l'organisation a été créée sous forme de confrérie à Bourges en 1910 par des prêtres catholiques sous le nom de la Croix d'Or. L'objectif étant d'aider les personnes alcooliques, dont personne ne voulait s'occuper, à se rétablir par l'abstinence. Des associations départementales et régionales se sont créées petit à petit.

L'association nationale La Croix d'or Française a adopté le statut d'association de la Loi de 1901 lors d'une assemblée générale « dite constituante » en 1954.

Elle est reconnue d'Utilité Publique depuis mai 1966.

En 1972, elle a décidé sa déconfectionnalisation pour s'ouvrir à toutes les opinions et tous les courants de pensée.

En 1998, changement de nom pour passer à Alcool Assistance - La Croix d'Or.

Jusqu'en 2013, Alcool Assistance - La Croix d'Or est une association d'associations.

En 2013, changement des statuts et du nom pour passer à la Fédération Alcool Assistance.

L'objet statutaire de la fédération

La fédération dite « ALCOOL ASSISTANCE » regroupe sur le territoire métropolitain et dans les départements et collectivités territoriales, les associations Alcool Assistance tant départementales que régionales, ainsi que tous les organismes à but non lucratif ayant pour but :

- de réunir toutes les personnes sensibilisées aux effets, dangers et conséquences psychologiques, médicales et sociales de la consommation d'alcool et autres produits psychoactifs,
- d'assurer l'accueil de toute personne qui le souhaite ;
- d'accompagner à des soins adaptés et personnalisés ;
- de proposer une information sur l'alcool et sur la maladie qu'il peut engendrer dans ses dimensions physiques, psychologiques, sociales et spirituelles ;
- de favoriser le retour à une vie personnelle, familiale et professionnelle équilibrée ;
- de prévenir les dangers de la ré-alcoolisation ;
- d'apporter un soutien, une écoute et une information spécifique à l'entourage en formulant des recommandations sur la conduite à observer pour favoriser la réussite et la pérennité des soins.

La fédération a pour but de représenter les associations et organismes membres auprès des services publics, des organismes médico-sociaux, des associations familiales, des entreprises et toute autre structure pouvant en faire la demande.

Elle apporte assistance et appui aux associations départementales et régionales sur les plans technique, juridique et comptable.

L'organisation de la fédération

La Fédération, est constituée de 12 associations régionales et 60 associations départementales dont dépendent 450 lieux d'accueil.

Les associations régionales et départementales sont des associations avec leurs propres statuts déposés. Elles sont indépendantes mais doivent avoir les mêmes statuts ou partager à minima le même objet social. Elle se soumettent aussi au règlement intérieur de la Fédération.

Les lieux d'accueil n'ont pas d'existence juridique propre. Ils dépendent directement de l'association départementale. Ils peuvent avoir une délégation de signature pour la gestion courante.

La Fédération définit la stratégie et les orientations. Elle conçoit les supports pédagogiques pour la formation des bénévoles en régions et départements. Elle forme des formateurs bénévoles qui dispenseront les formations en régions ou départements. Elle conçoit les supports de communication (affiches, dépliants, livrets, newsletter, site internet...) qui seront utilisés par tous les échelons. Elle est garante de l'image de l'association. Elle peut mettre en place des programmes de prévention à l'échelon national. Elle pilote l'activité de prévention des conduites addictives en milieu professionnel. Elle organise des congrès nationaux et des journées d'échange de pratiques entre les différents responsables de l'ensemble des échelons. Elle apporte un soutien méthodologique dans la gestion de projet des différents échelons (à leur demande). Elle est active au sein des réseaux nationaux d'addictologie. Elle peut aussi jouer un rôle de médiation en cas de conflits internes locaux.

L'association régionale coordonne les actions menées entre les départements, elle est chargée de diffuser les formations nationales pour les bénévoles. Elle s'occupe d'établir les demandes de subvention auprès des organismes régionaux (Agence Régionale de Santé, Conseil Régional...) et de diffuser les subventions perçues dans les départements. Elle peut organiser des colloques régionaux.

L'association départementale s'occupe de la partie opérationnelle des différents programmes de l'association (accompagnement des personnes en prise avec des conduites addictives et de leur entourage, relations avec les centres de soins et médico-sociaux, permanences dans ces lieux, prévention scolaire, réduction des risques et des dommages en milieu festif... Elle établit les demandes de subventions locales (grandes villes et Conseil Départemental). Elle diffuse aux adhérents les informations provenant de la région et de la Fédération. Si l'association départementale dispose d'un nombre d'adhérents important elle peut accueillir des formations après en avoir informé l'association régionale.

Le lieu d'accueil est l'échelon de proximité avec les personnes en prise avec des conduites addictives et leur entourage. Il gère les permanences locales dans les villes et villages, il anime les différents espaces de parole et les actions de resocialisation. Il peut organiser des activités du type loto, belote, soirée à thème... Il peut demander et percevoir des subventions locales de la ville, du village ou de la communauté de communes où il est présent.

Les agréments et partenariats de la fédération

- Reconnue d'utilité publique
- Agréée Jeunesse et Education Populaire
- Organisme de formation
- Membre de la Fédération Addiction
- Membre de la Coordination des Associations et Mouvements d'Entraide Reconnus d'Utilité Publique (CAMERUP)
- Membre de France Assos Santé
- Membre de la Fédération Française d'Addictologie (FFA)
- Membre de SAF France
- Partenaire de la Société Française d'Alcoologie (SFA)

Les effectifs

En 2016, La fédération comptait parmi ses associations adhérentes **5500 membres personnes physiques**.

Les bénéficiaires ne sont pas obligés d'adhérer pour bénéficier des services de l'association.

La plupart des adhérents (plus de 95%) étaient ou sont toutefois des bénéficiaires. L'activité étant basée sur l'entraide, les bénévoles sont quasi exclusivement issus des adhérents et donc des bénéficiaires. **Environ ¼ des adhérents sont aussi bénévoles**.

En ce qui concerne les salariés, le siège de la fédération dispose de **5 salariés** (une secrétaire générale, une assistante de gestion, une assistante comptable, un formateur en addictologie – moi-même – et une chargée de prévention). A ces salariés, se rajoutent 5 salariés dépendant directement d'associations régionales ou départementales.

Coordonnées

Fédération Alcool Assistance
10 rue des Messageries
75010 Paris
01 47 70 34 18
alcool.assist@wanadoo.fr
www.alcoolassistance.net

LE CONTEXTE ET LA SITUATION DE LA FEDERATION ALCOOL ASSISTANCE

- De 2007 à 2015 le nombre d'adhérents est passé de 9348 à 5541, soit **une chute de 40% en 8 ans**. Le nombre d'associations départementales est passé de 74 à 63.
- Les subventions publiques diminuent considérablement.
- Certaines associations départementales sont encore très attachées à la dénomination originelle « La croix d'Or » et l'utilisent encore de peur de perdre « l'esprit Croix d'Or ».
- L'évolution des approches et de l'offre en addictologie, les mouvements d'entraide souffrant d'une image ringardisée et l'arrivée de nouveaux médicaments engendrent une baisse des demandes d'accompagnement et des sollicitations :
 - Dans les centres de soins, on ne parle plus seulement d'alcool, mais d'addictions ou de conduites addictives, avec ou sans produit.
 - Les professionnels de santé parlent de plus en plus de réduction des risques, de réduction des consommations ou d'éducation thérapeutique du patient, alors que les mouvement d'entraide parlent encore trop souvent d'abstinence.
 - Demande des centres de soins de ne plus prôner l'abstinence : *Le Dr Amandine Luquiens, addictologue à Paul Brousse « Seulement 8 % des personnes en difficulté avec l'alcool ont accès aux soins. Certaines sont en rémission spontanée et s'en sortent seules. Mais il est possible aussi que les prises en charge proposées jusqu'à présent ne leur conviennent pas. **Aujourd'hui, nous sortons du dogme de l'abstinence pour proposer une offre de soins plus large où le patient reste maître de ses choix.** » Reste que les médicaments ne font pas tout. Une prise en charge psychologique est toujours nécessaire en accompagnement.*²
 - Les médias et certains professionnels de santé qui réduisent les mouvements d'entraide à des faiseurs d'abstinents : « *Ces espaces de paroles peuvent être un réel appui pour les personnes isolées. On s'y retrouve entre "pairs" et on s'exprime souvent plus librement qu'avec les médecins. **Un bémol cependant : ceux qui prônent l'abstinence totale (Croix Bleue, Alcooliques Anonymes, Vie Libre...) peuvent être rédhibitoires pour certains, qui renoncent alors à franchir le pas.** »³*
 - Les financeurs demandent explicitement de ne plus s'occuper spécifiquement de l'alcool.

² Santemagazine.fr 15/10/2014 - <http://www.santemagazine.fr/arret-de-l-alcool-les-methodes-pour-sortir-de-la-dependance-57968.html>
Auteur : Sylvie Dellus Consultant(s) : Dr Amandine Luquiens, addictologue à l'hôpital Paul-Brousse, Villejuif

³ Santemagazine.fr 24/05/2016 - <http://www.santemagazine.fr/comment-surmonterson-probleme-avec-l-alcool-74504.html>
Auteur: Emmanuelle Blanc Consultant(s): Dr Fatma Bouvet de la Maisonneuve, psychiatre, addictologue Dr Annie Rapp, psychiatre psychothérapeute, vice-présidente du RESAB (Réseau addiction Baclofène) Lucia Romo, psychologue clinicienne

I. POURQUOI UN PROJET ASSOCIATIF ?

En 2015, les dirigeants de la fédération sont bien conscients de ce constat, d'ailleurs commun à tous les mouvements d'entraide. Plutôt que de se laisser abattre, ils refusent alors de voir cette évolution comme une fatalité.

Et si cet environnement changeant devenait une opportunité, plutôt qu'une menace. Tout n'est qu'une question de position. Mais où et comment se positionner ? Comment obtenir l'adhésion des parties prenantes et par quels moyens ?

Début 2016, le président Auguste Charrier recherche aussi un projet fédérateur pour développer le « travailler ensemble » et être à l'écoute du terrain. Il souhaite que les nouveaux administrateurs s'engagent pour la fédération et s'investissent dans des missions.

Je souhaite alors lui présenter ce qu'est un projet associatif, son intérêt pour la fédération et comment l'élaborer.

Je rencontre donc Auguste Charrier, le 7 mars 2016 à Paris. La prochaine réunion du conseil d'administration est prévue le 16 avril 2016 en vue de préparer l'assemblée générale fixée le 28 mai 2016. S'il est convaincu de l'intérêt du projet associatif, ce sera l'occasion d'engager le conseil d'administration puis l'assemblée générale sur cette voie, ou plutôt dans cette aventure. Car en effet c'est une véritable aventure humaine, participative et solidaire dans laquelle toutes les parties prenantes vont s'engager. Mais à cette heure elles ne le savent pas encore...

Une autre date importante va jouer dans la décision. Le 21 mai 2017 aura lieu l'assemblée générale suivante. A cette occasion le conseil d'administration de la fédération sera renouvelé. L'élaboration du projet associatif ne peut donc pas mieux tomber. Après une concertation nationale, le projet pourrait faire office de feuille de route donnée par l'assemblée générale au nouveau conseil. Un projet fédérateur, à l'écoute du terrain et un calendrier idéal. Le président est convaincu. Il proposera au conseil d'administration l'élaboration du projet associatif. En attendant, le numéro d'avril⁴ de la newsletter trimestrielle destinée à l'ensemble des adhérents aura pour thème la gouvernance associative. Le rôle, les missions et la responsabilité des administrateurs y seront décrits afin d'encourager les candidatures de nouveaux administrateurs. Comme il n'y a pas de bonne gouvernance sans un projet solide, la question du projet associatif y sera abordée.

⁴ Newsletter Alcool Assistance n°5 avril 2016 - <https://www.alcoolassistance.net/files/Newsletter/NL5.pdf>

1. Définir ce qu'est un projet associatif et son utilité

Le projet associatif peut-être défini comme le résultat d'une **réflexion collective** sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association, sur la manière dont ils veulent le faire et dans quel délai, compte tenu de la situation actuelle de leur structure. Il est le témoignage que l'association réfléchit sur son action passée et présente, et sur son futur.

« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. » - Antoine de Saint-Exupéry

Le projet associatif doit pouvoir répondre à la question suivante : **Faisons-nous ce que nous devons faire ?**⁵

Il s'agit donc dans notre cas, de **formaliser la mission à la lumière d'un environnement changeant** en matière de réglementation, de concurrence, d'offre de soins et d'attentes des d'utilisateurs puis de définir une stratégie efficace pour réussir la mission. Enfin, une structure opérationnelle qui déploiera les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie devra être créée.



Figure 1 Illustration du modèle N.E.W.S.™⁶

⁵ UMA « Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif » proposée par l'Adéma – Ces unités de formations peuvent aussi être suivies de manière ponctuelle sans suivre le cursus total qui permet la délivrance du BADGE. <http://management-associatif.org/so1-concevoir-formaliser-et-mettre-en-oeuvre-le-projet-associatif/>

⁶ Le modèle N.E.W.S.™ est un processus systémique orienté résultat. Conçu pour aider individus, cadres et dirigeants à naviguer dans des situations difficiles ou la gestion de projet. <http://www.newsnavigate.org/index2.php?id=367&lang=FRN>

A partir de la vision, de la mission, des valeurs et d'un état des lieux de l'association déterminés de manière collective, l'association pourra définir ses stratégies et objectifs pour répondre aux enjeux décisifs auxquels elle doit faire face.

Les objectifs choisis représenteront donc la politique de l'association à court, moyen et long terme, en se posant 4 questions inspirées du modèle N.E.W.S. TM (voir figure 1 page précédente) :

- Vers quoi voulons-nous aller et quand ? (Détermination des objectifs/ambitions, délais)
- Comment voulons-nous y aller ? (Moyens matériels et humains à mettre en œuvre)
- Pourquoi y aller ? (Motivations, intérêt, cohérence...)
- Pourquoi ne pas y aller ? (Positionnement inadapté, freins, difficultés)

S'y ajoutent les critères d'évaluation des actions menées (mesure de l'efficacité/réalisation des actions).

En résumé

La démarche de l'élaboration du projet associatif permet, par une réflexion collective, de prendre conscience de sa position actuelle, de définir la position future souhaitée face à un environnement changeant et comment y arriver.

2. Obtenir l'adhésion du conseil d'administration et de l'assemblée générale

L'élaboration du projet étant collective, la décision de l'élaboration devait l'être aussi.

Le président va devoir présenter à son conseil d'administration le souhait de concevoir un projet associatif. S'il est convaincu du bienfondé de ce projet, ce n'est pas forcément le cas a priori pour le conseil qui n'a jamais entendu parler de projet associatif ou de plan stratégique. D'ailleurs, le terme de plan stratégique a vite disparu tant il rappelait le monde des entreprises et engendrait des réactions de rejet de la part des bénévoles. Le poids des mots et leurs représentations sont très importants. **On peut parler de la même chose mais pas le même langage** et ne pas se comprendre. Ainsi, on utilisera dans notre cas plutôt le terme de projet associatif que de plan stratégique, de développement des compétences plutôt que de professionnalisation...

La conduite du changement ne s'improvise pas. Et même si l'enjeu est important, le changement peut faire peur. Est-ce si important ? Est-ce le meilleur moment ? En sommes-nous capables ? En avons-nous le temps et les moyens ? On n'a jamais fait comme cela !

Ne dit-on pas d'ailleurs « Choisir c'est abandonner » ?

Convaincre du bien-fondé d'une transformation et mobiliser en sa faveur n'est donc pas chose aisée.

Alors comment obtenir l'adhésion du conseil d'administration et plus tard celle de l'assemblée générale ?

“Dans une initiative de changement, la plupart des managers passent 90% de leur temps à vendre la solution et seulement 10% du temps à vendre le problème. Ce devrait être l'inverse.” - W. Bridges

Williams Bridges⁷ a écrit de nombreux livres sur la conduite du changement, sur la gestion des transitions. L'objectif dans ce cas est de vendre le problème, de montrer aux équipes, ici au conseil d'administration puis plus tard à l'assemblée générale, comme il est important d'entreprendre des actions de changement.

Edgar Schein⁸ rejoint sur ce point William Bridges : « ***Le but du changement doit être défini concrètement en tant que problème spécifique que vous essayez de résoudre, et pas en tant que changement de culture.*** ». Là encore, le changement de culture peut-être très mal perçu et engendrer des freins. L'objectif est donc de faire comprendre qu'il est plus dangereux de ne rien faire que de se lancer dans une entreprise de changement qui peut être perçue comme risquée et aventureuse.

On parle aussi du dilemme de la « **Burning Platform** » défini par Daryl Conner⁹ : sur une plateforme pétrolière en feu, dois-je sauter pour une mort probable ou rester à bord pour une mort certaine ? L'objectif est de susciter un engagement important des équipes devant une situation difficile qui nécessite une prise de conscience collective. Il s'agit ici de mettre en balance le coût du statu quo, plus lourd que le coût du changement. Cette technique est à manipuler avec précaution et avec parcimonie.

De manière concrète, l'argumentation peut être présentée comme **une note de cadrage** en six points :

- La situation (burning-platform) → L'origine du besoin impérieux de changer.
- Le constat → Éléments principaux et périmètre.
- Les résultats attendus → Livrables, ce qu'on attend du changement .
- Les gains attendus → Pourquoi fait on cela ? Quels sont les bénéfices ?
- Les risques perçus → Risques à intégrer au plan d'action.
- La cartographie des acteurs → Liste qualifiée des acteurs du changement.

⁷ William Bridges (1933-2013) était un auteur américain, conférencier et consultant en organisation. Il a souligné l'importance de comprendre les transitions comme une clé pour que les organisations parviennent à apporter des changements. Il dit que la transition est le processus psychologique d'adaptation au changement. La transition se compose de trois phases : abandonner le passé, la « zone neutre » où le passé est parti mais le nouveau n'est pas entièrement présent, et faire le nouveau départ.

⁸ Edgar H. Schein (né en 1928), est professeur au MIT Sloan School of Management. Il est reconnu dans le domaine du développement organisationnel.

⁹ Daryl Conner est président de Conner Partners, une société de conseil basée à Atlanta spécialisée dans la mise en œuvre de la transformation. C'est un chef de file reconnu internationalement dans le changement organisationnel.

Voici donc la note de cadrage qui a été présentée par le président Auguste Charrier au conseil d'administration réuni le 16 avril 2016 :

La situation

2007 : situation de crise – image ternie – perte de confiance – risque financier. Objectif : éviter le naufrage et retrouver l'équilibre.

2015 : Objectif de 2007 atteint mais l'association doit faire face à de nouveaux dangers :

- *En 8 ans nous sommes passés de 9348 adhérents à 5541 soit une chute de 40% en 8 ans ;*
- *Les subventions publiques diminuent considérablement ;*
- *L'évolution des approches en addictologie, les mouvements d'entraide souffrant d'une image ringardisée et l'arrivée de nouveaux médicaments engendrent une baisse des demandes d'accompagnement et des sollicitations.*

En conclusion, il faut aujourd'hui choisir entre la reconquête et la disparition de l'association.

Le temps est venu de mobiliser toutes les parties prenantes sur l'élaboration d'un projet associatif commun et fédérateur. Si on ne le fait pas, c'est la mort de notre mouvement.

Le constat

Le conseil d'Administration présidé alors par François Moureau a déjà ouvert la voie à la modernisation avec la devise « soyons acteur de notre santé », avec la promotion de l'approche systémique et de l'éducation thérapeutique du patient et avec la formation en management associatif que suit Laurent Muraro dont nous bénéficions déjà aujourd'hui par cette réflexion que nous menons ici-même.

Mais nous n'avons pas à ce jour de vision commune d'où nous voulons aller ensemble.

Nous n'avons pas de définition de notre mission qui soit claire et comprise de tous.

Nous parlons souvent des valeurs de l'association, mais quelles sont-elles vraiment ?

Enfin, si nous ne connaissons ou reconnaissons ni nos forces, ni nos faiblesses, ni les opportunités ou ni menaces auxquelles nous devons faire face, alors comment choisir le cap à tenir ?

Les résultats attendus

L'élaboration du projet associatif permettra de :

- *Définir clairement la vision, la mission et les valeurs de la fédération ;*
- *Faire l'inventaire des forces et faiblesses de l'association ;*
- *Connaître les opportunités et les menaces liées à notre environnement ;*
- *Déterminer quels enjeux se présentent à nous ;*
- *Définir la stratégie à adopter pour chaque enjeu, les objectifs à atteindre et par quelles actions.*

Les gains attendus

Le projet associatif :

- *Fédère l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun limitant ainsi les risques de conflits ;*
- *Donne l'envie de bénéficier des services de l'association, d'adhérer et de défendre la mission et ses valeurs mais aussi de s'investir dans son administration et prendre des responsabilités ;*
- *Informe le grand public, redynamisant et valorisant ainsi l'image de l'association ;*
- *Permet de se différencier des autres associations en donnant une image forte, structurée et dynamique de notre fédération ;*
- *Informe et rassure les bailleurs de fonds potentiels, publics ou privés, ouvrant la voie à de nouvelles sources de financement ;*

- *Permet de meilleurs services rendus aux bénéficiaires ;*
- *En commençant maintenant cette réflexion en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, le projet associatif pourra être rédigé et présenté pour approbation à l'AG de 2017. Ainsi, ce sera l'occasion pour l'ensemble des adhérents d'établir la feuille de route que le nouveau conseil d'administration devra suivre.*

Les risques perçus

- *Remise en question des pratiques bien ancrées tant en matière d'accompagnement de nos bénéficiaires, qu'en matière de gouvernance de nos instances ;*
- *Difficulté de sortir de sa zone de confort ;*
- *Perte d'influence individuelle.*

La cartographie des acteurs

Sont concernés par l'élaboration du projet associatif :

- *Les bénéficiaires directs (malades, entourage...)*
- *Les adhérents*
- *Les bénévoles*
- *Les élus associatifs*
- *Les salariés*
- *Les partenaires (Centre de Soins d'Accompagnement et de prévention en Addictologie, unités d'addictologie, centres de soins de suite et de réadaptation en addictologie, les institutionnels...)*

23 journées de consultations et de réflexion seront organisées dans les prochains mois sur tout le territoire.

Les administrateurs ont été surpris que l'on cherche par le projet associatif à définir la mission et les valeurs de l'association. Cela paraissait être une telle évidence qu'il n'était pas nécessaire de passer du temps sur ce sujet. Nous leur avons proposé s'ils le souhaitent de faire le test suivant. Si c'est si évident que cela, alors à chacun d'écrire sur une feuille la mission et les valeurs de l'association, tous devraient alors logiquement écrire la même chose. Finalement cela n'a pas été nécessaire, chacun admettant subitement la nécessité d'une définition commune.

Le problème étant vendu, les membres du conseil d'administration souhaitent savoir comment élaborer ce projet associatif. Une fois la méthodologie présentée, ils étaient partagés entre l'enthousiasme de se lancer dans un projet participatif ambitieux et jamais réalisé dans la fédération et la crainte de ne pas y arriver « *nous ne sommes pas des professionnels ! Comment va-t-on faire ?* ». Je les rassure en leur expliquant qu'ils ont les compétences pour le faire, qu'ils ne seront pas seuls et que je serai chargé de les guider.

Après délibération, le conseil d'administration valide la décision de s'engager dans l'élaboration du projet associatif. Un comité stratégique de 5 personnes est alors constitué. Il compte 4 administrateurs dont le président et un salarié, moi-même.

L'étape suivante est la présentation le 28 mai 2016 du projet d'élaboration du projet associatif lors de l'assemblée générale. Comme pour la présentation au conseil d'administration, c'est le

président qui le présente avec la même technique de la « burning platform ». C'est adopté à l'unanimité.

Ce qui a particulièrement plu, c'est que les grandes orientations seront issues du terrain par la concertation nationale qui sera programmée rapidement. La base apprécie vivement d'être consultée et écoutée, de faire partie du mouvement. Les attentes sont grandes, il faudra aller jusqu'au bout et tenir ses engagements pour ne pas la décevoir.

En résumé :

Même si les gains attendus sont importants, le changement ne peut pas se décider de manière unilatérale au risque de braquer les parties prenantes. En situation d'urgence, il sera préférable de vendre prioritairement le problème (la nécessité à changer) plutôt que la solution elle-même (comment changer). Le fait d'intégrer les parties prenantes dans la réflexion et les choix, permet de donner un sens au changement et d'engager les parties prenantes dans le succès du processus. Les décisions prises appartiendront au collectif et non à une personne ou un petit groupe de personnes, limitant ainsi le risque de rejet. C'est en plus très valorisant pour chacun.

II. LA METHODE D'ELABORATION DU PROJET ASSOCIATIF

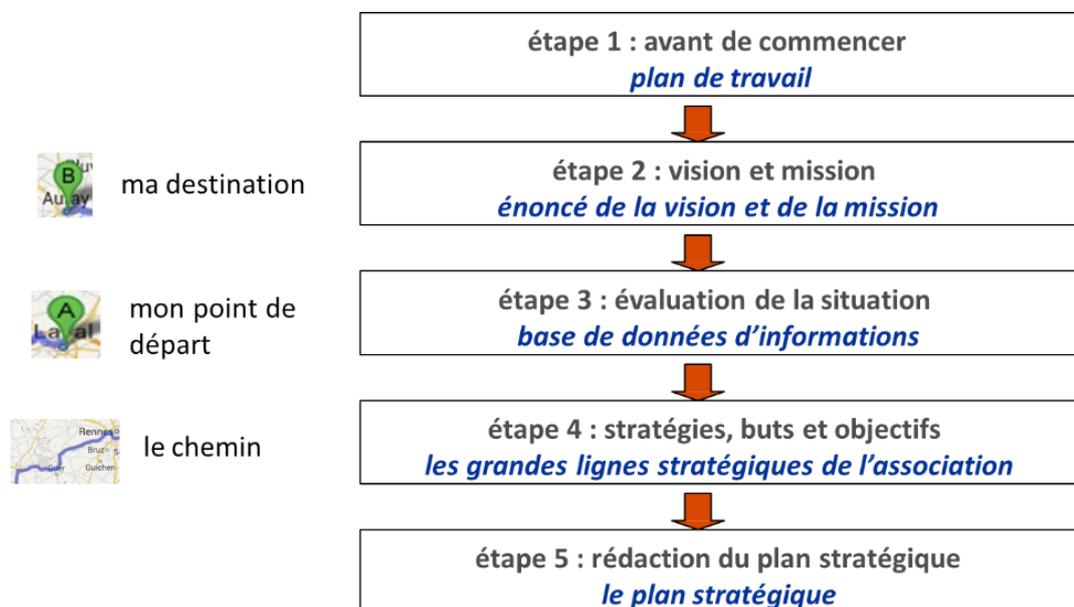


Figure 2 – Illustration des étapes de l'élaboration du projet associatif – Adéma
UMA « Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif »

La méthode ci-dessus fut présentée au conseil d'administration le jour où il devait statuer, le 16 avril 2016. Elle est tirée de l'UMA « Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif »

Les étapes 2 et 3 seront réalisées conjointement lors de la consultation nationale.

1. Etape 1 - Avant de commencer

✓ Vérifier que l'association est prête :

- Les dirigeants de la fédération ainsi que les parties prenantes sont déterminés à élaborer le projet associatif. Cela a été validé par le président, son conseil d'administration et enfin l'assemblée générale.
- La fédération n'est pas en crise et financièrement, elle est stable. Les débats pourront être sereins et non parasités par d'autres préoccupations.
- Les personnes sont prêtes à s'investir, notamment dans une concertation nationale ambitieuse de 23 journées réparties sur tout le territoire métropolitain en l'espace de 6 mois, de septembre 2016 à février 2017. Une stagiaire, Justine, sera à sa demande, chargée de la fastidieuse saisie et de la synthèse de la campagne de concertation nationale.

✓ Définir le champ des sujets à étudier

La priorité est d'arriver à un consensus sur la vision, la mission et les valeurs de la fédération et de ses associations. D'analyser la situation présente et d'en retirer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afin de déterminer les enjeux décisifs auxquels la fédération doit faire face.

La question des programmes est actuellement jugée secondaire tant que le positionnement de la fédération face à l'environnement changeant n'est pas clairement défini. La différenciation vis-à-vis de la concurrence se fera plus l'image véhiculée par les missions et les valeurs que par la remise en question des programmes actuels qui a priori sont adaptés par leur forme. Le fond des programmes pourra, lui, certainement être amené à évoluer en fonction du positionnement choisi.

✓ Clarifier les rôles

Le comité stratégique pilotera la démarche jusqu'à l'élaboration finale du plan d'action. Les décisions seront prises par le conseil d'administration et validées par l'assemblée générale. L'information visant au diagnostic sera récoltée auprès de l'ensemble des parties prenantes.

✓ Créer un comité stratégique

Le comité stratégique est constitué de 4 membres volontaires du conseil d'administration dont le président et d'un salarié. Les membres du comité stratégique seront chargés notamment de l'animation des journées de concertation. Le comité déterminera les enjeux prioritaires et les axes stratégiques possibles et les présentera au conseil d'administration. Il s'assurera que le projet arrive à terme.

✓ Identifier l'information nécessaire

Une liste des informations nécessaires au diagnostic et des questions à poser est établie et sera diffusée à l'ensemble des parties prenantes.

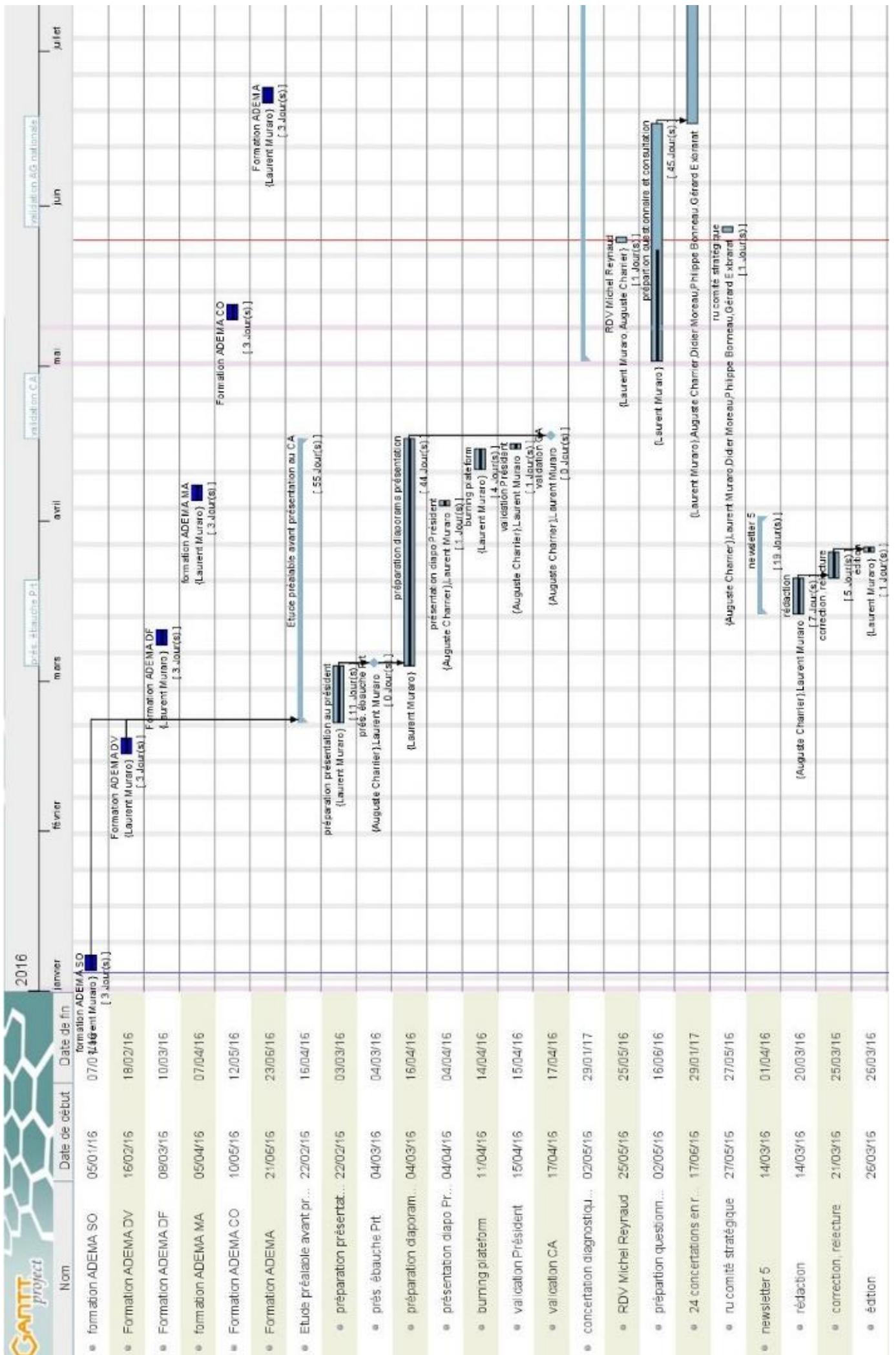


Figure 3 – Illustration d’une partie du diagramme de Gantt pour l’élaboration du projet associatif

Un plan de travail est établi sous forme d'un diagramme de Gantt (voir figure 3, page précédente)

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est un outil très efficace pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager
- La date de début et la date de fin de chaque tâche
- La durée escomptée de chaque tâche
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement
- Qui est affecté à quelle tâche
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble
- L'état d'avancement...

En résumé, un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien. Il fut très utile dans l'organisation des tâches à accomplir et les délais à respecter. Il sera aussi utile dans la réalisation du plan d'action qui découlera du projet associatif.

Le logiciel utilisé dans notre cas est un logiciel gratuit qui se nomme GanttProject.

" Si je disposais de six heures pour abattre un arbre, je consacrerai les quatre premières à aiguiser ma hache." - Abraham Lincoln

Quand on sait précisément quelle tâche on a à accomplir, il est utile de s'y préparer afin de la mener à bien dans les meilleures conditions. Si les outils ou les moyens sont adéquats et optimisés autant que possible, on gagnera bien évidemment en efficacité. Et l'efficacité facilite le succès de la démarche...

Il ne suffit donc pas de savoir où l'on va, il est bon de savoir aussi de quelle façon on compte y aller... Le but sans les moyens, reste un projet flou. Ainsi, une fois l'objectif déterminé, il faut se pencher à sa réalisation et aux outils par lesquels celle-ci prendra forme.

En résumé :

Ce n'est pas perte de temps que de préparer minutieusement son plan d'action, et de veiller à ce que les moyens utilisés soient idéalement adaptés à la situation. Le projet associatif sert de préparation au plan d'action. Naturellement, il est aussi important de préparer et de planifier l'élaboration du projet associatif.

2. Etapes 2 et 3 – Vision, mission et évaluation de la situation

C'est le moment phare de la démarche participative. Cela s'est traduit par une grande campagne nationale de réflexion et de concertation de septembre 2016 à février 2017. 23 journées de concertation ont été organisées et réparties en France pour que tous les départements soient représentés. Ont été invités : usagers non adhérents, adhérents, bénévoles, élus associatifs, salariés et partenaires. 15 à 25 personnes participaient à chaque journée. Les 5 membres du comité stratégique se sont répartis les déplacements pour animer chacun 4 à 5 journées. Pour ne pas orienter les débats, aucune directive n'a été donnée aux animateurs à part quelques explications sur les définitions de vision, mission et valeurs et sur les techniques d'animation.

Chaque participant a reçu un guide¹⁰ pour préparer la réflexion avant les journées de concertation. Dans ce guide, il n'y avait pas de questions avec réponses à choix multiple, toujours pour ne pas orienter les réponses des participants. Certaines personnes ne pouvant être présentes lors de ces journées ont aussi rempli et retourné le guide.

Le guide comprend la partie de la définition de la vision, de la mission et des valeurs de la fédération, la partie diagnostic, concernant aussi bien la fédération que ses associations membres et une synthèse sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Le diagnostic visait à prendre conscience de la situation actuelle et des performances de la fédération en matière de :

- Organisation et réseaux
- Ressources financières
- Gouvernance
- Formation
- Concurrence
- Communication

Il visait aussi à réfléchir sur le profil, les attentes et les motivations des bénéficiaires, des adhérents, des bénévoles et des dirigeants.

Enfin, deux questions importantes et sensibles ont été posées directement :

- Face à ce constat, nos statuts sont-ils toujours conformes aux activités développées ?
- La dénomination de notre fédération est-elle fidèle aux activités que nous voulons développer et à l'image que l'on veut donner ?

¹⁰Voir ANNEXE 1

Quelle fut la réaction des participants ?

Peu habitués à ce type de démarche collective, certains étaient partagés entre doute et incompréhension. Mais très rapidement chacun s'est senti à l'aise pour parler librement et finalement heureux d'apporter sa pierre à l'édifice. Des débats très riches ont eu lieu, notamment sur la remise en question des pratiques actuelles face à l'environnement changeant. Les participants se sentaient valorisés. Non seulement la fédération leur demandait leur avis mais en plus elle allait en tenir compte.

Une occasion de s'exprimer a été offerte à tous, certains l'ont saisie, d'autres non. Mais ces derniers, en décidant de ne pas participer à cette concertation pourront plus difficilement contester les résultats.

Vision, Mission, Valeurs

Un tiers de la journée, voire dans certains cas la moitié de la journée de concertation, était consacrée à la définition commune de la vision, de la mission et des valeurs de l'association. C'était la priorité. En effet, il s'agit du socle du projet associatif, mais aussi de l'association. Sans fondations solides, il n'est pas possible de réaliser un projet associatif fort.

" La pierre la plus solide d'un édifice est la plus basse de la fondation. " – Khalil Gibran

En introduction de ce mémoire, j'avais posé la question suivante : Comment s'engager dans une transition profonde sans y perdre son âme ?

L'âme collective de l'association est justement dans le fruit de cette réflexion autour de la vision, de la mission et des valeurs partagées au sein de la fédération.

Toutes les décisions stratégiques à venir (même celle de changer le nom de l'association) mais aussi les décisions opérationnelles seront possibles à condition qu'elles respectent la vision commune de l'association, sa mission et ses valeurs.

Vision, mission, valeurs ouvrent finalement le champ des possibles.

Après la saisie et la synthèse des rapports des 23 journées de concertation, le comité stratégique s'est réuni le 4 mars 2017 afin se mettre d'accord sur la définition finale retenue pour la vision, les missions et les valeurs de la fédération. Cette définition sera ensuite présentée, comme pour les enjeux décisifs qui ressortent du diagnostic, au conseil d'administration pour validation le 25 mars 2017, avant présentation à l'assemblée générale du 21 mai 2017.

VISION

L'entraide au cœur du rétablissement.

Une association phare dans la prévention et l'accompagnement des personnes et des familles en prise avec les conduites addictives.



Projet associatif
alcool
assistance
CAP 2020

MISSIONS

Accueillir Ecouter
Informer
Rassurer Orienter
Donner envie
Soutenir Créer du lien

VALEURS

Respect Tolérance
Solidarité
Humilité

Figure 4 – Illustration synthétique du projet associatif de la fédération Alcool Assistance autour de vision, missions et valeurs

Vision

Il est ressorti de cette concertation nationale le besoin de définir une vision générale de la place de l'entraide dans la société et dans le secteur médico-social ainsi qu'une vision de ce que l'association veut devenir.

« L'entraide au cœur du rétablissement », c'est-à-dire l'entraide reconnue par la société et les professionnels du secteur médico-social comme un facteur favorisant le rétablissement d'une personne en prise avec des conduites addictives.

Et devenir « une association phare dans la prévention et l'accompagnement des personnes et des familles en prise avec des conduites addictives ».

Mission

Le comité stratégique ne propose pas une mission mais plusieurs, sous forme de verbes-clés. Parmi les propositions venaient en tête « accompagner, aider et prévenir ». Toutefois qu'est-ce qu'accompagner ou aider ? Est-ce faire à sa place ou lui donner sa place ? Le comité stratégique a donc cherché dans les diverses propositions les termes qui définissent le mieux les missions de l'association en fonction des attentes des bénéficiaires qui ont aussi été citées lors des journées de concertation. Ces verbes-missions décrivent finalement non seulement l'activité quotidienne de l'association à tous les niveaux mais aussi la position de l'aidant.

Accueillir

Accueillir avec bienveillance, chaleur et humanisme toute personne qui demande aide, soutien et information.

Accueillir la personne telle qu'elle est, sans jugement.

Accueillir de la même façon, toute personne qui propose son aide dans la réalisation de nos missions.

Ecouter

Ecouter ce que la personne nous dit de sa vie, de son parcours, de ses objectifs, de son ressenti, de ses ressources. C'est elle l'expert de sa vie, alors écoutons-la.

L'écouter, c'est lui donner l'occasion de s'entendre, de se comprendre.

Ecouter, c'est respecter les points de vue différents.

Ecouter, c'est aussi encourager les initiatives.

Informier

Informier les personnes et les familles en difficulté sur les mécanismes des addictions pour comprendre ce qui se passe et ne pas culpabiliser.

Informier sur les structures spécialisées en addictologie.

Informier sur le rôle de l'entraide dans le rétablissement.

Informier, c'est aussi prévenir sur les effets et conséquences des conduites addictives.

Informier sur la réduction des risques et des dommages.

Rassurer

Rassurer, c'est être porteur d'espoir. Oui, c'est possible de retrouver l'équilibre.

Rassurer la personne en difficulté avec ses conduites addictives.

Rassurer son entourage.

Rassurer, mettre en confiance par l'accueil, l'écoute et l'information.

Rassurer par la confidentialité des échanges.

Créer du lien social

Rompre l'isolement.

Développer le sentiment d'appartenance.

Reprendre plaisir à partager des activités.

Donner du sens à sa vie.

Orienter

Orienter vers les structures adaptées (consultations d'addictologie, Centres de Soins, d'accompagnement et de Prévention en Addictologie, Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues, Soins de Suite et de Réadaptation en Addictologie, structures sociales, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale...).

Orienter, c'est aussi donner des repères, tel le phare près des côtes.

Donner envie

Donner envie, c'est motiver, travailler sur ses motivations à changer, à retrouver son équilibre de vie, sa santé.

Par notre propre rétablissement, donner envie de bien-être.

Donner envie de nous contacter, de nous rencontrer, de nous rejoindre.

Donner envie de continuer, de se relever.

Donner envie aussi de s'investir à nos côtés dans la réalisation de nos missions.

Soutenir

Soutenir dans la difficulté.

Soutenir et entretenir la motivation.

Soutenir et encourager le changement.

Soutenir et consolider le rétablissement.

Valeurs

Les valeurs sont applicables que ce soit dans les missions ou entre membres, bénévoles ou dirigeants :

Tolérance : accepter les choix de vie, les points de vue différents. Ne pas juger l'autre.

Respect : de la personne, de sa décision, bienveillance dans les échanges, dans les relations.

Respect de la confidentialité.

Solidarité : entraide, ensemble on va plus loin, on est plus fort.

Humilité : dans l'accompagnement, seul l'autre est expert et maître de sa vie. Dans l'association, chacun apporte à sa façon sa contribution.

Le diagnostic (forces-faiblesses / opportunités-menaces)

Le diagnostic est un outil puissant dans l'élaboration du projet associatif. Le socle vision, mission, valeurs étant posé, le diagnostic permet alors de définir quelles sont les forces et les ressources sur lesquelles l'association pourra s'appuyer. C'est aussi l'occasion de faire son introspection sur les points de vigilance et les points à améliorer. Il ne s'agit pas de mettre en avant les faiblesses pour blâmer quiconque. Il s'agit plutôt de prendre conscience des limites actuelles pour rechercher des solutions qui renforceront l'association.

Attention, le constat doit être factuel et le plus neutre possible, donc exempt de tout jugement de valeur. Dans le cas contraire, cela peut créer des tensions, notamment avec les équipes précédentes. Et même en l'absence de jugements de valeur ou d'incrimination, certains peuvent se vexer. Cet exercice nécessite donc moult explications et force de pédagogie.

Forces Faiblesses Opportunités Menaces

Forces

Fédération – Reconnaissance d'Utilité Publique
 Représentant des usagers – réseau
 Camerup
 Couverture nationale - proximité
 Subventions publiques
 Cotisations cohésion implication
 Bénévoles impliqués, engagés
 Formation
 Newsletter, site internet
 Réponse aux attentes bénéficiaires
 Savoir-faire prévention
 Prestations de service (représentation)
 Valeurs
 Lien social



Faiblesses

Manque de communication
 Fédération/terrain
 Financements peu diversifiés
 Baisse des adhésions
 Gouvernance formation
 Statuts inadaptés
 Réseaux sociaux
 Communication externe
 Image – nom de l'association
 Disparités des départements
 Tensions et difficultés relationnelles



Opportunités

Partenariats à développer
 Collecte, appel aux dons
 Nouveaux médicaments
 Liens avec milieu médico-social à développer
 Réduction des Risques et des Dommages
 Ouverture conduites addictives



Menaces

Camerup – perte d'identité
 Baisse subventions publiques
 Offre des centres de soins
 Baisse ou stagnation des sollicitations



Figure 5 – Illustration synthétique des Forces-Faiblesses / Opportunités-Menaces de la fédération Alcool Assistance¹¹

¹¹ Des explications sur chaque item abordé sont données en ANNEXE 2

Notons que le nom actuel de la fédération « Alcool Assistance » est clairement positionné comme une faiblesse, car trop restrictif par rapport à la vision et à l'environnement changeant. Le sujet du changement de nom était pourtant tabou et très sensible. Les membres attachaient l'identité et les valeurs de l'association à son nom. D'ailleurs certains sont encore restés à « La Croix d'Or ». Et finalement il ressort de la concertation que seulement 13% estiment que la dénomination Alcool Assistance est encore adaptée à la l'image souhaitée et à la mission de l'association.

L'ouverture aux conduites addictives, l'arrivée de nouveaux médicaments et la réduction des risques et des dommages qui sont directement liés à l'environnement changeant étaient perçus initialement comme des menaces. Or, avec la clarification du positionnement de la fédération, issue de la réflexion collective sur vision, mission et valeurs, il s'avère que ces menaces se sont transformées en opportunités.

Tout est bien une question de position. On peut se prendre la déferlante qui arrive en pleine face et couler, ou alors décider de surfer dessus et d'avancer.

En résumé :

Le trio vision, mission, valeurs constitue non seulement le socle du projet associatif mais aussi le socle de l'association. Encore faut-il qu'il soit déterminé de façon collective afin que chacun s'y retrouve et se l'approprié. Ainsi obtenu, il a un effet fédérateur puissant.

Enfin, par cette démarche, ce qui pouvait être perçu comme de terribles menaces liées à l'environnement changeant, peut devenir avec un nouveau positionnement comme de formidables opportunités.

3. Etape 4 – Les grandes lignes stratégiques de l'association

Le diagnostic étant posé, il s'agit alors de déterminer les enjeux décisifs auxquels la fédération est amenée à faire face, puis de définir pour chaque enjeu quelle stratégie adopter et enfin de les traduire en buts et objectifs pour constituer le plan d'action.

Sur la base des enjeux définis par le comité stratégique et validés par le conseil d'administration du 25 mars 2017, le comité propose quelques pistes stratégiques à mener (voir page suivante).

Toutefois, la négociation des stratégies doit se faire avec ceux qui seront chargés de les mettre en œuvre, c'est-à-dire le conseil d'administration. Le nouveau conseil d'administration sera élu lors de l'assemblée générale du 21 mai 2017.

Lors de cette assemblée générale sera adoptée avec enthousiasme la première partie du projet associatif, de la définition de vision, mission, valeurs aux enjeux décisifs.

En validant cette première partie, l'assemblée générale charge le nouveau conseil d'administration élu de définir les stratégies et objectifs et de s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle.

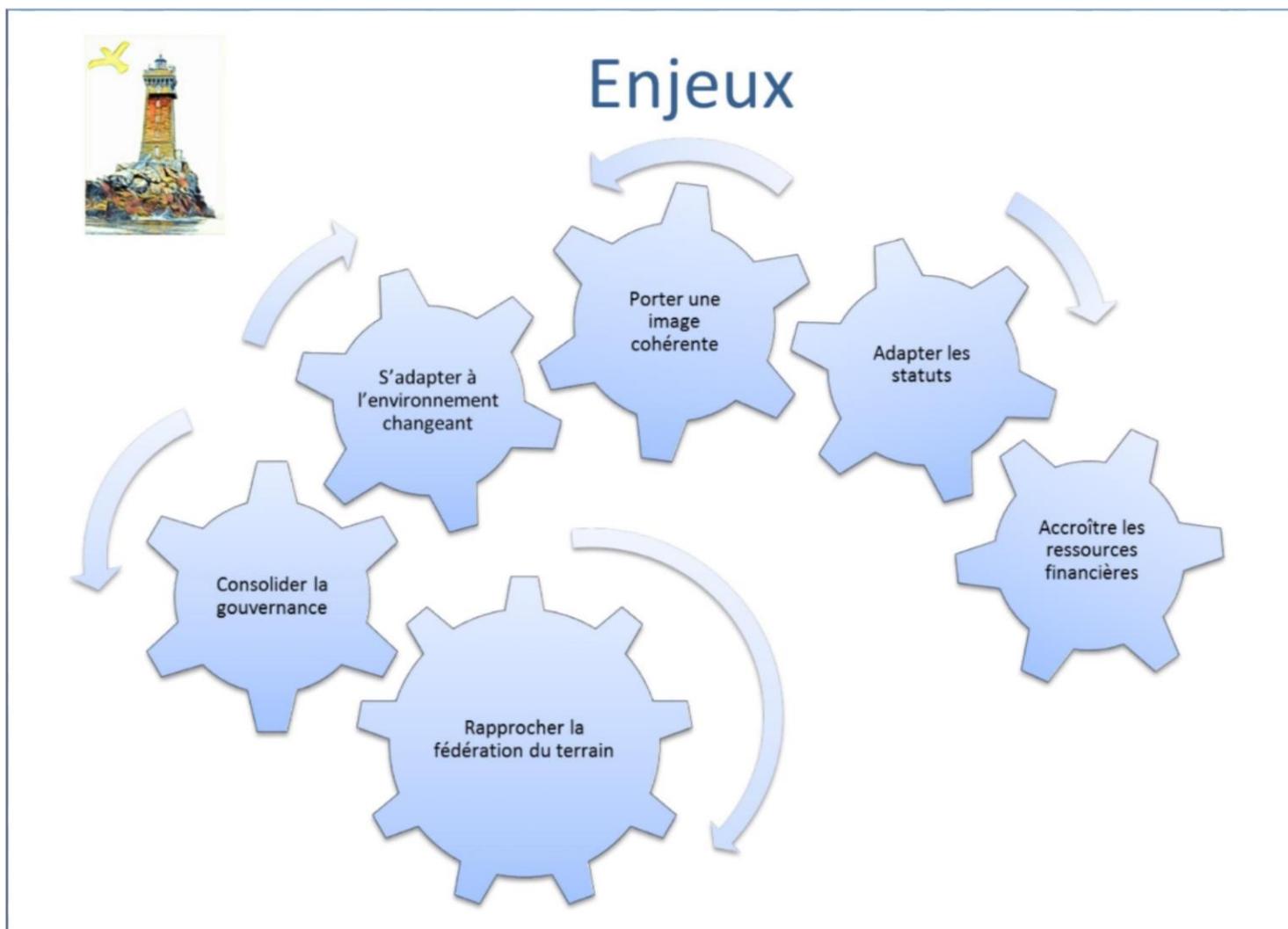


Figure 6 – Illustration des enjeux du projet associatif de la fédération Alcool Assistance

- ❖ Rapprocher la fédération du terrain → Développer les déplacements sur le terrain favorisant communication, échanges et partages d'expériences
- ❖ Consolider la gouvernance → Développer les compétences et missions des élus associatifs et assurer le renouvellement
- ❖ S'adapter à l'environnement changeant → S'ouvrir aux addictions et à la réduction des risques et des dommages
- ❖ Porter une image cohérente et novatrice de l'association → Une nouvelle dénomination adaptée portée par notre Vision, nos Missions et nos Valeurs
- ❖ Adapter les statuts → S'assurer de la validité et de la cohérence des statuts par un expert en droit des associations
- ❖ Accroître les ressources financières → Diversifier les ressources

A ce stade, environ un an après la décision d'élaborer le projet associatif et 9 mois après les premières concertations, l'ancien conseil d'administration est fier du chemin parcouru. Ce qu'il ne pensait pas être capable de faire a été finalement réalisé avec succès et de manière collective. Une nouvelle dynamique est créée.

Le flambeau est passé à la nouvelle équipe.

Les 9 et 10 juin 2017, soit trois semaines après les élections, le nouveau conseil d'administration se retrouve réuni pour deux jours d'échanges et de réflexion autour des thèmes suivants : la gouvernance associative, le projet associatif en cours et la responsabilité des dirigeants. Dans l'objectif de créer un conseil de missions, chaque membre du conseil a signé une charte d'engagement de l'administrateur et des groupes de travail seront constitués lors de la prochaine réunion du conseil d'administration, le 30 juin 2017.

Pour chaque enjeu décisif et stratégie, le nouveau conseil d'administration, fort de l'implication des différents groupes de travail constitués et guidé par le nouveau comité stratégique, déterminera les buts et objectifs à atteindre.

Sans attendre la rédaction finale du projet, déjà les premières actions sont menées :

- Dès septembre 2017, deux nouvelles unités de formation continue des bénévoles (UFCB) sont proposées au catalogue des formations 2018 pour aider les acteurs de terrain à faire face à l'environnement changeant :
 - Une unité sur les connaissances de base en addictologie qui remplacera désormais l'ancienne unité de formation sur les connaissances de base en alcoologie.
 - Une unité sur la réduction des risques et des dommages.

Ces formations seront prioritaires dans les années à venir.

Dès janvier 2018, une formation est prévue pour les formateurs nationaux afin qu'ils puissent dispenser ces unités de formation dans les régions.

- Le numéro de septembre de la newsletter¹² à destination des adhérents a pour thème « *Le lieu d'accueil, socle du projet associatif* ». C'est l'occasion de parler de la vision, des missions et des valeurs de l'association et comment elles s'intègrent dans l'action au quotidien des lieux d'accueil.
- Dès octobre 2017, un nouveau dépliant d'information¹³ est édité afin de présenter l'association et l'intérêt de l'entraide dans le rétablissement d'une personne en prise avec des conduites addictives. La vision, les missions et les valeurs de l'association y sont aussi présentées.

¹² Newsletter Alcool Assistance n°11 septembre 2017 - <https://www.alcoolassistance.net/files/Newsletter/NL11.pdf>

¹³ Voir ANNEXE 3

En résumé :

Le projet associatif crée une réelle dynamique de changement chez toutes les parties prenantes. Le projet associatif n'est pas une fin en soi, c'est un outil de réflexion qui fédère les parties prenantes, amène à se remettre en question et guide l'action face à un environnement changeant.

Le projet associatif n'est pas une solution miracle qui pourrait résoudre tous les problèmes. Par contre, par le fruit de la réflexion collective, il fixe un cap et engage le conseil d'administration qui devra rendre des comptes à l'assemblée générale sur les actions menées ou pas.

III. LIMITES DU PROJET ASSOCIATIF ET PRECONISATIONS ...

Nous avons vu que le projet associatif présentait beaucoup d'avantages :

- Par une démarche collective, il fédère l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun en limitant ainsi les risques de conflits.
- Il donne l'envie de bénéficier des services de l'association, d'y adhérer.
- En donnant du sens à l'action, il donne aussi envie de défendre la mission et les valeurs de l'association, de s'investir dans ses actions, son administration et de prendre des responsabilités.
- Il informe le grand public, tout en redynamisant et valorisant l'image de l'association.
- Il permet de se différencier de la concurrence en donnant une image forte, structurée et dynamique.
- Il informe et rassure les bailleurs de fonds potentiels, publics ou privées, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles sources de financement.
- Il permet de meilleurs services rendus aux bénéficiaires en répondant mieux à leurs attentes.
- Enfin, il permet par un nouveau positionnement de faire face à l'environnement changeant, transformant ainsi des menaces en opportunités.

Le projet associatif présenté sous ce jour est alléchant. Mais alors pourquoi toutes les associations ne sont-elles pas dotées d'un projet associatif ? Et quelles sont les limites du projet associatif ?

1. Le manque d'information ou de formation

Tous les dirigeants ne sont pas informés sur ce qu'est un projet associatif et sur son intérêt.

La seule bonne volonté du dirigeant associatif, bénévole par définition, ne suffit pas à la bonne gestion associative. Par manque de formation des élus associatifs, de nombreuses associations peuvent périlcliter malgré leur utilité sociale.

Préconisations :

Encourager les dirigeants à se former au management associatif.

Le certificat de formation à la gestion de la vie associative

Des formations de base sont proposées localement par les centres de ressource pour la vie associative.

C'est le cas du certificat de formation à la gestion de la vie associative. Ce certificat, institué par le décret du 1er octobre 2008 et l'arrêté du 11 avril 2007 du Ministère de la Jeunesse et des Solidarités Actives, a pour objectif d'encourager l'engagement des bénévoles et de développer leurs compétences pour assumer des responsabilités dans la gestion administrative, financière et humaine d'une association. Les candidats à l'obtention de ce certificat doivent être membres d'une association déclarée et âgés de seize ans au moins au premier jour de la formation.

La formation prévue comporte deux parties conformes à un référentiel¹⁴ :

- Une formation théorique de 30 heures minimum, encadrée par un responsable pédagogique.
- Une formation pratique de 20 jours effectifs minimum, accomplie sous tutorat pédagogique dans une association déclarée.

Pour toute question sur la gestion associative, et notamment sur le certificat de formation à la gestion associative, des centres de ressources sont disponibles localement¹⁵.

Le BADGE Management associatif

En partenariat avec Mines ParisTech, l'association pour le développement du management associatif (Adéma) propose un dispositif de formations spécifiques et reconnues permettant d'acquérir rapidement les connaissances pratiques nécessaires aux nouvelles exigences du management d'une association.

Le parcours complet¹⁶ de formation se compose de 5 modules couvrant 17 UMA (unités en management associatif d'une journée) sur une durée totale de 119 heures de cours auxquelles s'ajoutent : 3 heures de conférence + 3 heures de regroupement.

Les 5 modules développent les thèmes suivants : Stratégie – Organisation, Ressources Humaines, Communication, Développement des Ressources, et Droit – Finances.

Le BADGE Management associatif (Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles), diplôme de niveau II, label de la Conférence des Grandes Ecoles, est délivré à condition d'avoir participé à l'ensemble des modules, d'avoir rendu 5 travaux personnels et un mémoire qui seront évalués. La moyenne générale est nécessaire. Un stage de 2 mois minimum peut être exigé pour les personnes qui ne sont pas en fonction au sein du milieu associatif.

Les personnes qui ne veulent pas obtenir le BADGE Management associatif peuvent toutefois suivre selon leurs souhaits une ou plusieurs UMA. Une UMA est d'ailleurs spécialement dédiée au projet associatif.

¹⁴ http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Livret_formation_CFGA.pdf

¹⁵ Pour trouver le centre le plus proche : <http://www.associations.gouv.fr/30-les-centres-de-ressources.html>

¹⁶ Fiche de présentation du BADGE Management Associatif : <http://management-associatif.org/wp-content/uploads/2017/10/Fiche-synth%C3%A9tique-de-pr%C3%A9sentation-oct-2017.pdf>

2. L'association est en crise

Si une association est en crise (conflit, scandale, atteinte médiatique de l'image, problèmes financiers lourds, problèmes juridiques...) les conditions ne sont pas favorables pour élaborer un projet associatif. Comment en effet se projeter dans l'avenir alors que l'immédiat est incertain ?

Toutes les associations ne sont donc pas automatiquement en capacité de s'engager dans un tel projet.

Préconisations :

Gérer prioritairement la crise. Une fois la crise réglée, et la sérénité revenue, l'association pourra alors élaborer son projet associatif. Dans bien des cas le projet lui-même pourra consolider la sortie de crise en fédérant à nouveau et en construisant une nouvelle image.

3. L'association et ses dirigeants ne sont pas prêts à l'introspection

Pour élaborer un projet associatif, l'association doit au préalable être prête à faire son introspection, à remettre en question ses certitudes, à sortir des débats passionnés souvent stériles et à s'engager dans une réflexion collective.

Pour certains dirigeants, il faudra parfois savoir mettre son égo de côté, ce n'est plus une personne qui propose (impose ?) son idée mais un collectif. Ces dirigeants peuvent y voir un risque de perdre un pseudo pouvoir et pourraient rechigner à s'engager dans cette transition, en particulier si l'idée ne vient pas d'eux.

Préconisations :

Donner à réfléchir plutôt que de vouloir convaincre absolument ces dirigeants. Prendre son temps, y aller progressivement en rassurant, expliquant et valorisant.

Rassurer sur le fait que l'objet du diagnostic n'est pas de stigmatiser les dirigeants actuels ou passés mais de faire l'inventaire factuel des forces en présence, des points de vigilance, des opportunités et des menaces.

Expliquer que l'identification des points de vigilance permettra de trouver comment renforcer l'association.

Valoriser les dirigeants en leur montrant qu'ils seront porteurs d'un projet puissant et bénéfique pour l'association. Si l'action est certes collective, ils auront su insuffler personnellement cette dynamique.

Bien souvent ces mêmes personnes se plaignent que les autres ne s'investissent pas, qu'elles sont obligées de « tout faire tout seul ». C'est justement l'occasion d'impliquer les autres.

Expliquer si besoin en quoi le changement est important et devient prioritaire. Utiliser dans ce cas la technique de la « burning platform » (voir p13).

Un médiateur extérieur peut aussi aider à dépassionner les débats.

4. La légitimité du projet est nécessaire mais n'est pas suffisante

Pour la mise en œuvre du projet associatif et du plan d'action qui en découle, encore faut-il qu'il soit compris et accepté de tous.

Certes le projet est issu d'une réflexion collective. Certes le projet a été validé par toutes les instances statutaires. Il est donc tout à fait légitime. Mais sa légitimité n'est pas forcément suffisante pour que l'ensemble des parties prenantes se l'approprie et participe à son application.

Le fait qu'il soit adopté par toutes les instances ne permet pas pour autant de l'imposer.

Reprenons le cas de la Fédération Alcool Assistance. Environ 1 adhérent sur 10 a été consulté à l'occasion de 23 journées en l'espace de 6 mois. Du jamais vu ! Cela peut paraître important, mais il faut tenir compte que 9 adhérents sur 10 n'ont pas directement participé à cette consultation. L'assemblée générale a bien entendu validé le projet, mais elle est constituée de délégués. 1 délégué représente 30 adhérents. Donc un peu plus de 3% des adhérents peuvent au mieux participer physiquement à l'assemblée générale. Pour la plupart, ils ont aussi participé aux journées de réflexion.

Nous avons vu que par la réflexion collective et un travail sur vision, mission, valeur, ce qui était perçu comme une menace peut se transformer en opportunité (nouveaux médicaments, réduction des risques et des dommages...). On peut espérer, dans l'idéal, que tous les participants l'aient bien compris. Mais pour 90% des adhérents, ceux qui n'ont pas participé à cette démarche collective, la menace initiale reste toujours perçue comme une menace. Et ce n'est pas parce que l'inverse est écrit dans le projet, qu'ils vont le comprendre et l'accepter, même si le projet a été validé en assemblée générale.

Tout ça pour ça...Et non, le projet associatif n'est pas une baguette magique qui permet tout d'un coup de changer la perception de tous les adhérents.

Préconisations :

Ce n'est pas parce que le projet associatif est construit, que la réflexion collective doit s'arrêter pour autant. La réflexion doit se poursuivre au niveau local et le socle du projet (vision, mission, valeurs) va aider à la poursuite de cette réflexion et sortir des débats passionnés.

Ici encore, il vaut mieux donner à réfléchir plutôt que de vouloir convaincre absolument.

Vision, mission, valeurs sont les éléments les plus fédérateurs du projet associatif. Chacun s'y retrouve et il est aisé de se les approprier. Alors autant engager la réflexion sur ce qui est déjà accepté et s'en servir pour changer la perception de l'environnement. Ensuite l'adhésion au projet pourra se faire. Cette réflexion doit ici être guidée.

Comment poursuivre cette réflexion ?

Par la communication

Communiquer un maximum sur vision, mission et valeurs aussi bien en externe qu'en interne. (Plaquettes de présentation de l'association, Newsletter, revue interne, réseaux sociaux, site internet...). Se servir de ces supports pour continuer les débats au niveau local avec des ambassadeurs (responsables des différents échelons territoriaux) en s'appuyant sur ceux qui ont participé à la démarche collective initiale de réflexion.

Par la formation interne

Former les bénévoles et les salariés, quand il y en a, à l'environnement changeant pour mieux le comprendre, mieux l'appréhender tout en rappelant vision, mission, valeurs, permet aussi d'avoir un autre point de vue sur le sujet et peut donc faciliter l'appropriation du projet associatif et du plan d'action qui en découle.

Dans tous les cas, prendre le temps, ne pas forcer, entendre les différences, laisser chacun trouver sa position tout en s'appuyant sans arrêt sur le socle vision, mission, valeurs.

5. Chassez le naturel, il revient au galop

Les anciens schémas de fonctionnement et de pensée peuvent resurgir et le projet associatif seul ne les empêchera. Le projet est nouveau alors que les anciens schémas sont bien ancrés. Il n'y a pas de bonne gouvernance sans projet associatif certes, mais un projet associatif peut vite être étouffé par une gouvernance inadaptée.

Préconisations :

Le projet associatif guide l'action. Il doit donc être dans les esprits à tout moment. Dans les décisions du bureau ou du conseil d'administration, la question de la cohérence avec le projet associatif doit systématiquement être posée. **Faisons-nous ce que nous devons faire ?**

Veiller à ce que le conseil d'administration soit orienté « missions » et soit au service du projet associatif. Déléguer des responsabilités à chaque administrateur qui devient chargé de mission. Etablir des comités ou groupes de travail autour des enjeux décisifs, ces comités étant responsables de la réalisation des buts et objectifs.

S'assurer de la bonne réalisation du plan d'action.

6. Risque de déclarer forfait

Le projet associatif avec ses enjeux décisifs et ses stratégies ouvre la voie à de nombreux chantiers. L'ampleur de la tâche à accomplir peut impressionner, tétaniser, voire amener à abandonner avant même d'avoir commencé.

« On n'est que des bénévoles, on n'y arrivera jamais ! »

Préconisations :

Ne pas se laisser impressionner. Découper la tâche par étapes accessibles. Répartir les tâches.

Utiliser les outils de planification pour ne pas se laisser submerger ou surprendre et maîtriser les délais. Si nécessaire suivre des formations en gestion de projet voire être accompagné.

Toutes les réponses ne viendront pas non plus en interne. Il faut savoir accepter aussi de sortir de l'entre soi du conseil d'administration en faisant appel à des expertises extérieures au conseil d'administration et chercher les compétences là où elles sont. Ces compétences peuvent se trouver au sein de l'association, parmi les salariés, les adhérents, les bénévoles ou à l'extérieur de l'association. Par exemple, si les statuts doivent être modifiés, il serait dommage de demander à plusieurs membres du conseil qui ont la bonne volonté mais pas l'expertise de passer du temps à la rédaction de nouveaux statuts qui ne seront finalement pas applicables pour vice de forme. Faire appel à un conseiller juridique ou un avocat spécialiste du monde associatif sera fort utile, avec in fine un gain de temps et un meilleur résultat. Il ne s'agit pas de remettre en cause le bénévolat, mais d'affecter les personnes, d'où qu'elles viennent, en fonction de leurs compétences. Bien entendu une compétence interne doit être valorisée. Il est aussi possible de fournir des formations spécifiques pour développer les compétences de certains acteurs.

Sortir de l'entre soi du conseil d'administration permet aussi de donner envie de s'y investir et de favoriser le renouvellement des dirigeants associatifs.

7. Le projet seul ne suffit pas pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds

Ce n'est pas parce l'association a un beau projet associatif que les fonds couleront à flots pour autant. Ne pas en avoir peut être handicapant mais en avoir ne garantit pas le résultat. Certes le projet donne une image claire et structurée et peut ainsi rassurer le contributeur, mais ce n'est pas toujours suffisant pour obtenir des financements ou se démarquer.

Préconisations :

Définir son modèle économique et le mettre au service du projet associatif.

Les deux sont intimement liés.

Avoir travaillé sa stratégie et les objectifs à atteindre est un préalable pour pouvoir construire son modèle économique précise France Active dans son guide sur le modèle économique d'utilité sociale¹⁷. Il est donc important d'adapter son modèle à son secteur d'activité et de connaître les différents types de financeurs.

¹⁷ Entreprise sociales et solidaires – Le modèle économique d'utilité sociale – Les clés pour construire un modèle économique au service d'un projet social plus fort ! par France Active

Évaluer son impact social

L'AVISE et Culture et Promotion, précisent dans leur guide sur l'évaluation de l'utilité sociale¹⁸ que pour développer les sources de financement mais aussi pour être un acteur social à part entière l'association doit pouvoir démontrer son utilité sociale et mesurer son impact social. La mesure de l'utilité sociale comme toute démarche d'évaluation interne, doit faire l'objet d'une **réflexion collective** au sein de l'association. L'analyse de l'utilité sociale peut se faire sur la totalité de l'association ou sur un programme particulier. Tout dépendra du but recherché. La mesure d'impact peut se faire par un organisme externe ou pilotée en interne.

Enfin, plusieurs associations du même secteur peuvent se regrouper pour définir l'impact social de leur objet commun. Par exemple, les mouvements d'entraide via la CAMERUP, Coordination des Associations et Mouvements d'Entraide Reconnus d'utilité publique ont participé à un programme d'évaluation¹⁹ de l'impact de l'entraide dans le rétablissement d'une personne en prise avec l'alcool. Ce programme a été conduit par l'INSERM, Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹⁸ Les cahiers de l'AVISE n°5, Évaluer l'utilité sociale de son activité Conduire une démarche d'auto-évaluation
http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf

¹⁹ Boulze, I., Launay, M., & Nalpas, B. (2016). Variation of Interpersonal Values Following Alcohol Withdrawal in Alcoholics Seeking Treatment : 12-Month Longitudinal Study. *Psychology*, 7, 19-27.

CONCLUSION

Nous avons vu que face à un environnement changeant, perçu parfois comme menaçant, les associations d'entraide, comme toute autre association, peuvent se retrouver désorientées, voire en danger.

La démarche de l'élaboration du projet associatif permet, par une réflexion collective, de prendre conscience de sa position actuelle, de définir la position future souhaitée face à cet environnement changeant et comment y arriver.

Les gains de l'élaboration d'un projet associatif sont multiples : il fédère l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun en limitant les risques de conflits, valorise et redynamise l'image de l'association, donne du sens à l'action, rassure les bailleurs de fonds potentiels et améliore les services rendus...

Même si les gains attendus sont importants, le changement ne peut pas se décider de manière unilatérale au risque de braquer les parties prenantes. En situation d'urgence, il sera préférable de vendre prioritairement la nécessité à changer plutôt que la solution elle-même, comment changer. L'intégration des parties prenantes dans la réflexion et les choix, permet de donner un sens au changement et de les engager dans le succès du processus. Cela permet aussi aux parties prenantes de s'approprier le projet final.

Le trio vision, mission, valeurs déterminé de façon collective constitue non seulement le socle du projet associatif mais aussi le socle de l'association. C'est un puissant fédérateur. De plus grâce au positionnement issu de vision, mission, valeurs, ce qui pouvait être perçu comme des menaces liées à l'environnement changeant, peut devenir de réelles opportunités.

Le projet associatif permet donc de créer une réelle dynamique chez toutes les parties prenantes. Il n'est pas une fin en soi, c'est un outil de réflexion qui fédère les parties prenantes, amène à se remettre en question et guide l'action.

Le projet associatif n'est pas une solution miracle qui pourrait résoudre tous les problèmes. Par contre, par le fruit de la réflexion collective, il fixe un cap et engage le conseil d'administration qui devra rendre des comptes aux parties prenantes sur les actions menées ou pas.

Le projet associatif a aussi ses limites. Pour éviter les écueils et entamer une telle transition vers le succès, les dirigeants de l'association doivent être formés ou informés, l'association ne doit pas être en crise, elle doit être prête à faire son introspection et sortir de sa zone de confort, communiquer sans cesse pour intégrer toutes les parties prenantes qui n'ont pas participé à la réflexion collective, se poser sans arrêt la question « faisons nous ce que nous avons à faire ? » en se référant au projet associatif pour éviter de voir les anciens schémas ressurgir.

Les acteurs du changement ne doivent pas se laisser impressionnés par l'ampleur de la tâche, au risque d'abandonner. Les techniques issues du management de projet permettent d'y arriver étape par étape et de déléguer tout en respectant les délais. L'association et en particulier le conseil d'administration doit pouvoir sortir de l'entre soi et ne pas hésiter à solliciter les compétences extérieures au conseil, qu'elles soient internes ou externe à l'association.

Enfin **le projet associatif ouvre la voie à de nouvelles réflexions** : penser ou repenser son modèle économique, sa gouvernance et évaluer son utilité sociale.

Pour conclure, si le projet associatif ne fait pas tout, **rien ne pourrait se faire durablement et efficacement sans lui et sans des parties prenantes engagées**, en particulier face à un environnement changeant.

« On ne peut construire une maison sans fondations ni plan, mais ni les fondations ni le plan ne construisent la maison...Il faudra toujours des volontaires pour la construire. »

Laurent Muraro

ANNEXES

Annexe I - Guide du participant aux journées de réflexion et de concertation de la fédération Alcool Assistance

Annexe II - Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la fédération Alcool Assistance

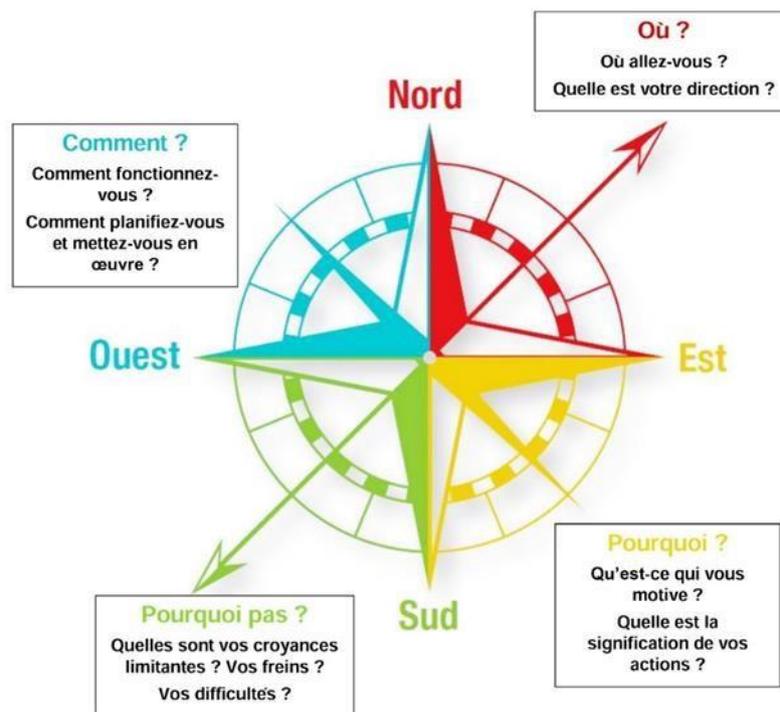
Annexe III - Nouveau dépliant de la fédération Alcool Assistance

ANNEXE I

Guide du participant aux journées de réflexion et de concertation

alcool assistance

Ensemble, Construisons l'avenir de notre fédération Journées de réflexion et de concertation



Manuel de préparation à destination de chaque participant

Afin de préparer les échanges et les travaux en groupes, merci de pré remplir autant que possible les chapitres 1 et 2 des pages 3 à 8 puis l'envoyer par mail à _____ pour le _____ au plus tard et de venir avec sa copie pré remplie lors de la journée de réflexion et de concertation.

Constat :

- 2007 : situation de crise – image ternie – perte de confiance – risque financier.
- Objectif : éviter le naufrage et retrouver l'équilibre.
- 2015 : **Objectif de 2007 atteint** mais l'association doit faire face à de nouveaux dangers :
- Depuis 2007 nous sommes passés de 9348 adhérents à 5541, soit une chute de 40% en 8 ans.
- Les subventions publiques diminuent considérablement.
- L'évolution des approches en addictologie, les mouvements d'entraide souffrant d'une image ringardisée et l'arrivée de nouveaux médicaments engendrent une baisse des demandes d'accompagnement et des sollicitations.

Le temps est venu de mobiliser toutes les parties prenantes sur l'élaboration d'un projet associatif commun et fédérateur.

L'élaboration d'un projet associatif (plan stratégique) pour la Fédération Alcool Assistance La planification stratégique est un processus qui s'occupe d'établir la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, ses objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et faiblesses, ses opportunités et ses menaces, et en plus, les sujets ou les domaines de décision à court ou long terme. Par conséquent ce processus constituera la base de tous les autres documents de la fédération, notamment le plan de développement, le budget, et le programme de travail annuel. Un plan stratégique est un document à temps limité (couvrant une période de trois ans) et doit être mis à jour régulièrement pour refléter l'expansion de l'institution.

La Vue d'ensemble du processus de planification stratégique :

Où voulons-nous aller d'ici ? La perspective à long terme

La Vision

La Mission

Les Buts

Les Objectifs (à court et long terme)

Où sommes-nous maintenant ? L'Analyse de la situation

Les Forces - Les Faiblesses

Les Opportunités - Les Menaces

Qu'est-ce qu'il faut faire pour resserrer l'écart ? La Stratégie

Les enjeux cruciaux

Les Décisions et stratégies clés

Les Plans d'Action

Cette concertation au niveau national dans 23 lieux différents réunira les représentants des bénéficiaires, adhérents, bénévoles, élus associatifs de l'ensemble des départements et régions de la Fédération.

Cette réflexion a pour but d'aider le conseil d'administration de la Fédération et le comité stratégique à élaborer le projet associatif en intégrant l'avis et le ressenti de l'ensemble des parties prenantes.

Ces rencontres permettront de travailler sur la vision, la mission et les valeurs de notre Fédération.

Elles permettront aussi de déterminer quelles sont les forces et faiblesses de la Fédération et de ses associations adhérentes ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles nous devons faire face.

Cet exercice permettra de faire ressortir les enjeux décisifs de la fédération pour définir par la suite les stratégies à adopter.

Déroulé de la journée de réflexion et de concertation

Introduction sur l'évolution de l'environnement

- Addiction, Conduites addictives et non plus seulement alcool dans les centres de soin
- Demande des financeurs à ne plus s'occuper spécifiquement d'alcool
- Réduction des risques et réduction des consommations, ETP
- Demande des centres de soins de ne plus prôner l'abstinence : *Le Dr Amandine Luquiens, addictologue à Paul Brousse « Seulement 8 % des personnes en difficulté avec l'alcool ont accès aux soins. Certaines sont en rémission spontanée et s'en sortent seules. Mais il est possible aussi que les prises en charge proposées jusqu'à présent ne leur conviennent pas. Aujourd'hui, nous sortons du dogme de l'abstinence pour proposer une offre de soins plus large où le patient reste maître de ses choix. » Reste que les médicaments ne font pas tout. Une prise en charge psychologique est toujours nécessaire en accompagnement.*
- Les médias qui réduisent les mouvements d'entraide à des faiseurs d'abstinents « *Ces espaces de paroles peuvent être un réel appui pour les personnes isolées. On s'y retrouve entre "pairs" et on s'exprime souvent plus librement qu'avec les médecins. Un bémol cependant : ceux qui prônent l'abstinence totale (Croix Bleue, Alcooliques Anonymes, Vie Libre...) peuvent être rédhitoires pour certains, qui renoncent alors à franchir le pas. »* <http://www.santemagazine.fr/comment-surmonter-son-probleme-avec-l-alcool-74504.html> 24/05/16

Comment se positionner dans cet environnement ?

Quelle image avons-nous et quelle image voulons-nous donner ?

1. Détermination vision, mission et valeurs de la fédération. (Travaux en groupe)

A. Vision

Votre vision pour votre fédération décrit ce que vous voudriez que votre organisation devienne dans le futur. Une vision n'est pas une déclaration de « qui nous sommes » ou « ce que nous faisons, » mais plutôt « ce que nous aimerions devenir. » Que veut devenir votre Fédération ? La vision commence à définir la direction de votre Fédération.

Dans une ou deux phrases, quelle est votre vision pour votre Fédération ?

B. Mission

La mission d'une organisation est une déclaration concise qui définit l'objectif général et la portée de responsabilité d'une organisation. Elle explique pour quoi votre fédération et ses associations adhérentes existent.

Dans une ou deux phrases, quelle est la mission de votre Fédération ?

C. Valeurs

Les valeurs sont des croyances communes auxquelles une organisation s'engage. Finalement et idéalement, les valeurs d'une organisation doivent guider les actions de chaque individu dans votre réseau. Des exemples des valeurs sont l'intégrité, le respect, et la fraternité.

Quelles sont les valeurs qui guident votre Fédération ?

2. Etat des lieux

Quelle est la situation actuelle de l'association ?

Quelles sont les performances de l'association ?

Organisation et réseaux

	+	-	observations
Structure fédération – région - département			
Couverture dans 63 départements			
Reconnaissance d'utilité publique			
Représentant des usagers			
Collaboration INSERM			
Réseau SFA, Fédé addiction, Addict'aide...			
Membre CAMERUP			
Absence de certification pour le don en confiance			

Remarques et ou propositions :

Ressources financières au niveau de la fédération

	+	-	observations
Subventions			
Prestations de services (Alassca conseil)			
Dons et legs			
Collecte			
Cotisations			
Participation des membres			
Partenariat entreprises (mécénat, sponsoring...)			

Remarques et ou propositions :

Ressources financières au niveau local (région ou département)

	+	-	observations
Subventions			
Prestations de services (prévention facturée)			
Dons et legs			
Collecte			
Cotisations			
Participation des membres			
Partenariat entreprises (mécénat, sponsoring...)			

Remarques et ou propositions :

Gouvernance

Quel rôle a la région ? Quelles sont les attentes des départements vis-à-vis de la région ?

- Connaissez-vous des rôles et missions des instances (bureau, CA, AG...) ?

oui non

- Qui établit l'ordre du jour ?

- Comment sont prises les décisions ?

- Y-a-t-il des délégations de missions ?

oui non ne sait pas

- Si oui, sont-elles formalisées ?

oui non ne sait pas

- Des membres non élus sont-ils impliqués dans des commissions ?

oui non ne sait pas

Remarques et ou propositions :

Formation

Bénévoles

- Connaissez-vous le panel des formations internes proposées ?

oui non

- Si vous êtes bénévole, de quelles formations avez-vous bénéficié ?

- Etes-vous satisfait du niveau et de la qualité des formations dispensées ?

oui non

Dirigeants

- Les dirigeants sont-ils formés à la gestion associative ?

oui non ne sait pas

Remarques et ou propositions sur la formation :

Concurrence

- Quelles sont les associations ou structures concurrentes ?

- Travaillez-vous parfois avec ces associations ou structures ? Si oui, comment ?

- Pensez-vous que les nouveaux médicaments (Baclofène, Selincro, Alcover...) sont des concurrents à notre action ? Merci de développer.

Communication

Interne

Remarques et attentes sur

- La Newsletter
- Le Site internet
- Les Réseaux sociaux
- Quelle communication externe au niveau local et national ?

Réflexion en groupes :

Les bénéficiaires

- Qui sont nos bénéficiaires ? aujourd'hui et demain ? (Profil, âges, sexes, types d'addiction, entourage, provenance...)
- Quels sont leurs attentes et besoins ?
- Evolution du nombre de sollicitations ?
- Motivations à nous solliciter ?

Ressources humaines

Adhérents

- Evolution des adhésions au niveau local
- Profil (âge, sexe, abstinent, entourage, autre) des adhérents ?
- Qu'est-ce qui motive ou motiverait une personne à adhérer ?
- Qu'est-ce qui motive ou motiverait un adhérent à reconduire son adhésion ?
- Qu'est-ce qui freine ou freinerait un adhérent à reconduire son adhésion ?

Bénévoles

- D'après vous, quelles sont ou seraient les motivations pour être ou devenir bénévole et donner de son temps pour la fédération ou au niveau local ?
- Qu'est-ce qui vous freine ou vous freinerait à devenir bénévole ?
- Quelle est l'évolution du nombre de bénévoles au niveau local ?
- Le nombre actuel de bénévoles est-il suffisant ?
- Les bénévoles sont-ils tous formés ?
- Les bénévoles connaissent-ils leurs droits, leurs devoirs et leurs responsabilités ?
- Que faire pour donner envie de devenir bénévole ?

Dirigeants associatifs

- Comment se passe le renouvellement des dirigeants ?
- Qu'est-ce qui vous motive ou qui vous motiverait à intégrer l'équipe dirigeante ?
- Qu'est-ce qui vous freine ou vous freinerait à intégrer l'équipe dirigeante ?
- Les dirigeants connaissent-ils leurs droits, leurs devoirs et leurs responsabilités ?
- Les dirigeants sont-ils formés à la gestion associative ?

Discussions sur nos champs d'intervention basés sur notre devise « Soyons acteurs de notre santé » :

- Accompagnement, (ce que l'on fait, ce qui nous différencie, ce que nous pouvons développer, ce que nous avons du mal à faire, la demande est-elle bien présente, est-ce de notre ressort ?)
- Accueil téléphonique
- Entretiens individuels
- Interventions à domicile
- Interventions en centres de soin
- GP (entourage, femmes, malades, mixte, jeunes, famille)
- Développement personnel (affirmation de soi, ateliers créatifs, ateliers d'écriture, relaxation, activités physiques, jardinage...)
- Actions de resocialisation
- Prévention (ce que l'on fait, ce qui nous différencie, ce que nous pouvons développer, ce que nous avons du mal à faire, la demande est-elle bien présente, est-ce de notre ressort ?)
- Milieu scolaire
- Milieu judiciaire
- Milieu festif
- Milieu professionnel
- Seniors
- SAF

Face à ce constat, nos statuts sont-ils toujours conformes aux activités développées ?

La dénomination de notre fédération est-elle fidèle aux activités que nous voulons développer et à l'image que l'on veut donner ?

3. Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces

- **Forces**

Les forces sont des facteurs considérables et positifs ou des avantages compétitifs dans une organisation sur lesquelles elle peut capitaliser dans le futur. C'est ce que votre réseau fait mieux que les concurrents et ce qui a contribué au succès de votre réseau. Quelles sont les forces internes les plus importantes de votre réseau ?

- **Faiblesses**

Les faiblesses sont des facteurs considérables et négatifs ou des désavantages compétitifs dans une organisation qui peut l'empêcher d'atteindre ses buts et ses objectifs. Quelles sont les faiblesses internes les plus graves de votre réseau ? Indiquez prioritairement les faiblesses qui doivent être réglées avant que votre réseau ne réussisse.

- **Opportunités**

Les opportunités sont les situations ou les événements majeurs et externes qui existent ou existeront et qui amélioreront la performance de l'organisation si on en tire avantage. Quelles sont les opportunités externes les plus considérables qui sont disponibles à votre réseau ?

- **Menaces**

Les menaces sont les obstacles ou les risques majeurs et externes qui existent ou existeront, qui doivent être évités, minimisés, ou gérés. Quelles sont les menaces externes les plus importantes auxquelles notre association doit faire face aujourd'hui ?

ANNEXE II

Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la fédération Alcool Assistance

Détermination des Forces

Fédération

Le fait d'être fédéré est plutôt une force par rapport à des associations isolées. Mais Il ressort de la concertation que dans 83 % des cas, c'est un point de vigilance. Avec un ressenti d'une certaine lourdeur, un manque flagrant de proximité, de communication et de transparence qui seront finalement inscrits dans les faiblesses.

Reconnaissance d'utilité publique

100 % d'avis positif, c'est un crédit de confiance.

Représentant usagers

83% estiment que c'est une force. Mais tous n'ont pas la disponibilité pour y participer

Participation aux réseaux (INSERM, SFA, Fédération Addiction, Addict'Aide...)

Environ 60 % estiment que c'est une force notamment en terme de partage de compétences, 20 % ne connaissent pas et 20 % donnent comme point de vigilance la faiblesse de la communication de ces partenariats vers les départements

Camerup

67 % estiment que c'est une force notamment en terme de partage de savoir-faire et de représentativité des mouvements d'entraide au niveau national, 11 % ne connaissent pas ou vaguement et 22 % donnent comme point de vigilance notamment sur la perte d'identité, sur le risque d'être associé à des positions divergentes et sur les risques de perte de visibilité. C'est pourquoi on retrouvera cela dans les menaces.

Couverture nationale – proximité

Si la proximité est une force indéniable avec une couverture sur les 2/3 des départements, dans 76% des cas le maillage du territoire reste un point de vigilance avec 1/3 du territoire non couvert et une disparité entre les départements.

Subventions publiques

C'est une force au niveau national pour 82% des citations. Leurs niveaux restent encore élevés par rapport à d'autres ressources. Toutefois la tendance est à la baisse et constitue une menace. Il y a aussi des disparités selon les départements. Les départements attendent aussi un soutien méthodologique de la fédération dans la constitution des dossiers qui sont de plus en plus complexes.

Cotisations

Citées à plus de 80% comme une force avec un montant correct et un signe de cohésion et d'implication. Par contre les répartitions vers les lieux d'accueil ou le département diffèrent selon les départements.

Bénévoles impliqués, engagés

Envie de donner à son tour, après avoir reçu. C'est la force de l'entraide. Toutefois le nombre de bénévoles est souvent jugé insuffisant.

Formation

97% des personnes connaissent les formations proposées et 94% sont satisfaits de la qualité des formations avec parfois quelques disparités en fonction des animateurs. Mais 69% estiment que tous les bénévoles ne sont pas formés et seulement 33% estiment que les bénévoles connaissent leurs droits, devoirs et responsabilités.

Newsletter

C'est un reflet de nos activités, l'occasion de partager les expériences et la vie associative des autres départements. Ce partage est à développer. Elle doit être encore plus largement diffusée (sa présence sur le site internet et l'envoi à tous les responsables départementaux ne suffisent pas). Certains regrettent le format papier. Sur la vie associative, privilégier les actions de terrain plutôt que les sorties ou journées de convivialité.

Site internet

Nouveau site bien plus agréable et plus moderne. Contenu apprécié. Attention aux mises à jour.

Réponse aux attentes bénéficiaires

Les valeurs et les missions de l'association correspondent aux attentes des bénéficiaires.

Savoir-faire en prévention

Que ce soit dans le milieu festif, judiciaire, scolaire et professionnel.

Prestations de service (représentation)

Manque de communication au niveau national vers les départements 24 % ne connaissent pas ce qui est fait en ce sens. 38% estiment que c'est une force et que cela participe à une bonne image de l'association, c'est à développer. 38 % donnent un point de vigilance sur la faible communication. Au niveau local les prestations de services sont citées parmi les forces dans 61% des cas.

Valeurs

Les valeurs de l'association sont citées spontanément comme une force et représentent 41% des propositions.

Lien social

Le lien social est très apprécié des bénéficiaires et est reconnu par les professionnels de l'addictologie comme un facteur essentiel au rétablissement de la personne en difficulté et de l'entourage.

Détermination des Faiblesses

Manque de communication Fédération terrain

Il ressort une forte demande en matière de communication et de proximité de la fédération vis-à-vis des départements et des lieux d'accueil mais aussi vis-à-vis des adhérents.

Financements peu diversifiés

La santé financière de la fédération comme des département ou région dépend beaucoup des subventions publiques ou de la participation financière des membres.

Baisse des adhésions

Si le nombre d'adhérents est à peu près stable entre 2015 et 2016 il a quand même baissé de 40% en 8 ans. De plus les nouvelles adhésions sont moins nombreuses, ce qui engendre une moyenne d'âge plus élevée.

Gouvernance formation et renouvellement

Actuellement, il y a des difficultés à assurer le renouvellement des dirigeants. Peu ou pas de volontaires. Crainte de la charge de travail et des responsabilités ou de ne pas pouvoir assurer. Seulement 38% estiment que les dirigeants connaissent leurs droits, devoirs et responsabilités. Seulement 32% estiment que les dirigeants sont formés à la gestion associative et encore de manière informelle, sur le terrain.

Statuts inadaptés

44% pensent que les statuts sont inadaptés, notamment par rapport à l'ouverture sur les addictions autres que l'alcool et sur les buts de l'association. Ils sont autant à dire qu'ils sont adaptés, mais surtout par crainte des lourdeurs pour les modifier et parce qu'ils ont déjà été modifiés il y a quelques années.

Réseaux sociaux

Ces nouveaux modes de communications sont encore peu utilisés au niveau national. Au niveau départemental cela commence à fleurir. Attention au contenu et aux messages véhiculés.

Communication externe

Si elle fonctionne assez bien au niveau des départements, elle est quasi inexistante au niveau national. La communication nationale se fait plus par la CAMERUP, ce qui nous rend moins visible.

Image – nom de l'association

Seulement 13% estiment que la dénomination Alcool Assistance est encore adaptée à nos missions et notre image. Le nom d'Alcool Assistance est de plus en plus caché dans nos actions de prévention mais aussi sur nos supports de communication (sur les « Roll-up », le nom est tout en bas)

Disparités des départements (tant au niveau du fonctionnement que des services proposés)

Tensions et difficultés relationnelles

(26% des citations spontanées concernant nos faiblesses)

Détermination des Opportunités

Partenariats à développer

57% estiment que les partenariats avec les entreprises ou les mutuelles (mécénat, sponsoring...) sont des opportunités. Ceux qui émettent des points de vigilance demandent à clarifier les actions possibles et le rôle de chacun entre Département et Fédération, mais aussi de bien préparer le dossier, notre image est en jeu.

Collecte, appel aux dons

Peu ou pas utilisés actuellement, cela peut représenter une opportunité pour développer les ressources financières, notamment avec de nouvelles formes de dons (plateformes de dons en ligne, micro dons, l'arrondi...)

Nouveaux médicaments

Dans la mesure où l'on ne se positionne pas comme des faiseurs d'abstinent, 58% estiment que les médicaments ne sont pas une menace, mais plutôt une opportunité. Ils sont alors considérés comme une porte d'entrée supplémentaire dans une démarche de rétablissement.

Liens avec milieu médico-social à développer

C'est la première opportunité citée spontanément lors de cette concertation avec 21% des citations spontanées.

Réduction des Risques et des Dommages

Tout comme pour les médicaments, la Réduction des Risques et des Dommages est une porte d'entrée supplémentaire dans une démarche de rétablissement.

Ouverture conduites addictives

Actuellement, 76% des départements déclarent rencontrer dans leurs accompagnements des conduites addictives liées au cannabis, 55% aux médicaments, 34% à la cocaïne et 26% à l'Héroïne, 16% aux jeux d'argent et autant pour les troubles du comportement alimentaire et 8% aux achats compulsifs, mais aussi aux jeux vidéo, au sport et à la cyberdépendance.

La Fédération Addiction déclarait en 2016 qu'aucune association d'entraide ou d'auto-support n'était ouverte à l'ensemble des conduites addictives.

Détermination des Menaces

Camerup – perte d’identité

Comme cela a été dit précédemment, La CAMERUP est considérée comme une menace notamment sur la perte d’identité, sur le risque d’être associé à des positions divergentes et sur les risques de perte de visibilité. Il s’agit donc d’être particulièrement vigilant.

Baisse subventions publiques

C’est la première menace citée spontanément lors de cette concertation avec 29% des citations spontanées.

Offre des centres de soins

Les CSAPA et les unités d’addictologie sont beaucoup plus nombreux avec des groupes de paroles pour les malades pour l’entourage et diverses actions de resocialisations. Ils sont ouverts à l’ensemble des addictions et à la réduction des risques et des dommages. Notre positionnement est crucial pour que chacun comprenne notre complémentarité.

Baisse ou stagnation des sollicitations

Dans cet environnement changeant, de nombreux départements ont pu constater une baisse ou au mieux une stagnation des sollicitations.

ANNEXE III

Nouveau dépliant de la fédération Alcool Assistance



Notre projet associatif

CAP 2020

VISION

L'entraide au cœur du rétablissement.

Une association phare dans la prévention et l'accompagnement des personnes et des familles en prise avec des conduites addictives.

MISSIONS

Accueillir Ecouter

Informier

Rassurer Orienter

Donner envie

Soutenir Créer du lien

VALEURS

Respect

Tolérance

Solidarité

Humilité

La Fédération Alcool Assistance est :

- Agréée Jeunesse et Education Populaire
- Agréée Représentant des usagers
- Agréée Organisme de formation
- Membre de la Fédération Addiction
- Membre de la Coordination des Associations et Mouvements d'Entraide
- Reconnus d'Utilité Publique (CAMERUP)
- Membre de France Assos Santé
- Membre de la Fédération Française d'Addictologie (FFA)
- Membre de SAF France
- Partenaire de la Société Française d'Alcoologie (SFA)

FÉDÉRATION ALCOOL ASSISTANCE

10 rue des Messageries
75010 Paris

01 47 70 34 18

alcool.assist@wanadoo.fr

www.alcoolassistance.net

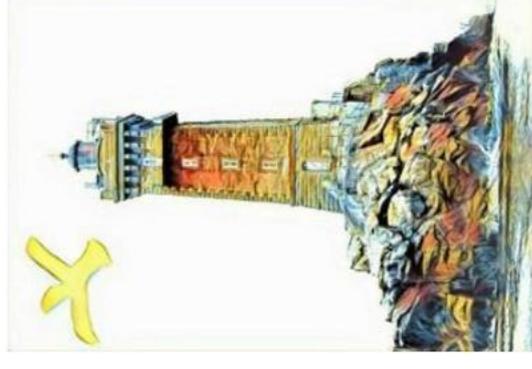
Votre contact local :

alcool
assistance
Soyons acteur de notre santé

Association reconnue d'utilité publique
Fondée en 1910

Aide et accompagnement des personnes et des familles en prise avec des conduites addictives.

Information, formation, prévention, réduction des risques et des dommages.



Ensemble, se libérer et se protéger des conduites addictives

www.alcoolassistance.net

L'entraide vue par les bénéficiaires

Parole d'un malade

Une écoute, un conseil, un espace de parole, tout a été fait pour que je trouve ma place au sein de l'association et cela m'a aidé à me libérer de mon addiction.

Ma vie a changé. L'aide obtenue m'a permis de voir plus loin, de réaliser qu'après cette épreuve il y avait un but et aussi une réussite personnelle. J'ai modifié mon rapport au produit et depuis 11 ans, j'ai retrouvé mon équilibre de vie. Je sais qu'au quotidien les bénévoles sont présents. Sans leur aide ni ma volonté, cela n'aurait peut-être pas abouti de la même manière.

Ensemble on est plus fort.

Mon passé est douloureux, ma détermination est grande et mon futur est ma victoire.

Pierre.

Parole d'un membre de l'entourage

Intégrer le groupe Entourage m'a sauvé la vie. Désespérée, démunie, je ne savais plus à quel saint me vouer face à l'addiction de mon ex-conjoint. Déposer mon fardeau dans un climat d'écoute bienveillante, entendre et intégrer les conseils avisés, faire pour soi au lieu de vouloir sauver l'autre à tout prix. Comprendre que mes attitudes étaient contre-productives, c'était rude, ainsi qu'admettre ma codépendance. Apprendre ce qu'est l'addiction, sortir des idées reçues, participer aux espaces de paroles, aux séances d'affirmation de soi et profiter de ces opportunités pour avancer et reprendre confiance en la vie.

Je ne suis plus tout à fait la même, merci !

Danielle.

L'entraide avec Alcool Assistance...

Pour qui ?

- Pour toutes les personnes en prise ou en réflexion avec leurs conduites addictives
- Pour la famille et les proches de ces personnes

Ce qui est proposé :

- Des entretiens individuels
- Des espaces de parole
- Des activités de resocialisation
- Des ateliers de médiation

Ce qu'on y trouve :

- Information, soutien, espoir
- Bienveillance et confidentialité
- Encouragements et motivation

Mais au final, chaque personne fixe ses propres objectifs et décide pour elle-même de son parcours et de ses moyens pour se rétablir et retrouver l'équilibre de vie souhaité.

Par qui ?

Par des personnes bénévoles et formées ayant elles-mêmes été en prise avec des conduites addictives.

Avec qui ?

Les médecins généralistes
Les Centres de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA)
Les unités d'addictologie
Les Centres de Soins de Suite et de Réadaptation en Addictologie
Les centres médico-sociaux...

L'entraide vue par les professionnels de santé

Professeur Michel Reynaud

Professeur des Universités, Psychiatre, Addictologue, Président du Fonds Actions Addictions - Paris

Les associations d'entraide accompagnent, soutiennent, entourent et soignent. Elles ont aidé et sauvé des milliers de patients ; elles ont redonné un sens à leur vie et leur ont permis de retrouver la confiance en eux et dans leur entourage.

Elles doivent continuer cette œuvre admirable, tout en s'adaptant aux nouvelles formes des addictions : chez les jeunes, chez les femmes, « binge drinking » et consommations excessives. Elles doivent aussi apporter leur expertise expérimentelle, participer à l'éducation thérapeutique et surtout s'impliquer dans le débat public et peser sur les politiques de santé.

Docteur Emmanuel Palomino

Psychiatre, Alcoologue, Addictologue, Praticien Hospitalier - Jonzac

Une personne en prise avec une addiction lourde, au premier rang desquelles l'alcool, est au fond un être humain mal relié : à lui-même (son histoire, son identité), à ses proches, au Monde (intérieur et celui des Autres).

Tracer le chemin de son rétablissement passe difficilement par la solitude et l'isolement. Garder un lien sécurisant avec des patients qui s'en sont sortis est un puissant levier pour un rétablissement réel, durable, épanouissant.

Quels meilleurs guides pour une telle construction, que ces êtres porteurs de l'expérience d'avoir déjà ouvert un de ces chemins ? Ils sont les témoins vivants du message : « c'est possible ! »