

**Consolider
son projet
pour maximiser
son impact**

PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Depuis 3 ans, la Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement, dont la finalité est de « favoriser l'autonomie tout au long de la vie », a décidé de mettre en œuvre un programme d'accompagnement extra-financier en partenariat avec l'Avisé. Plus d'une cinquantaine de structures a déjà bénéficié de ce programme d'accompagnement extra financier.

En 2021/2022 le thème choisi était « Consolider son projet pour maximiser son impact ». Il semblait en effet important au regard du contexte sanitaire ayant eu un impact sur de nombreuses organisations d'apporter une prise de recul et de l'expertise aux structures par ailleurs soutenues par la Fondation Crédit Agricole Solidarité et développement.

À travers 9 ateliers répartis sur 5 mois, ce programme a eu pour but d'accompagner collectivement les organisations à structurer une organisation interne capable de répondre aux enjeux de demain mais aussi pérenniser leur modèle économique et enfin développer l'efficacité de leurs actions. Une trentaine d'organisations de différentes régions et intervenant sur les différentes thématiques d'actions de la Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement (santé et bien vieillir, insertion sociale, insertion économique et professionnelle, logement) ont ainsi participé à ce programme en 2021/2022.

La mobilisation d'un écosystème d'experts et de témoins a permis d'apporter un éclairage à certaines problématiques rencontrées par beaucoup d'organisations et d'échanger sur les bonnes pratiques déjà mises en place.

Pour maximiser l'impact de ce programme, nous souhaitons diffuser très largement les bonnes pratiques issues de ces ateliers, via ce livret, afin qu'il puisse aider au quotidien et inspirer pour développer les projets au service de l'intérêt général.

SOMMAIRE

Introduction.....	P.4
CONSOLIDER SES RESSOURCES HUMAINES.....	P.5
RH : s'adapter aux enjeux de la vie associative	P.6
Répartir les missions	P.6
Fixer un cadre, Les incontournables de la GPEC	P.6
Bénévolat, une richesse humaine à entretenir	P.10
État des lieux du bénévolat en France	P.10
Enjeux juridiques et comptables	P.11
Formation des bénévoles	P.12
Témoignage.....	P.14
DÉVELOPPER SES RESSOURCES.....	P.16
Mettre en œuvre des partenariats.....	P.17
Coconstruire au service du projet.....	P.17
Le processus partenarial.....	P.19
Mécénat, un moyen au service d'une stratégie	P.20
Enjeux juridiques	P.20
Avant de se lancer.....	P.21
Construire son argumentaire	P.22
Prospecter et fidéliser	P.23
OUTILS NUMÉRIQUES AU SERVICE D'UNE MEILLEURE GESTION	P.26
Lever les freins à l'utilisation des outils numériques	P.27
Gérer son réseau de relations (outil CRM)	P.28
Gérer des informations et des ressources (outil ERP)	P.28
Quel CRM choisir ?.....	P.28
Gérer sa comptabilité	P.29
Mettre en place et intégrer un nouvel outil numérique.....	P.30
ÉVALUER ET VALORISER SON IMPACT	P.31
Comprendre l'évaluation d'impact et se lancer.....	P.32
Définir l'impact social.....	P.32
Pour se lancer.....	P.33
Définir l'enjeu de son évaluation	P.33
Cartographier ses parties prenantes et les impacts attendus.....	P.34
Formuler sa question évaluative	P.34
Collecter et analyser les données.....	P.35
Choisir une méthodologie adaptée.....	P.35
Définir les indicateurs.....	P.35
Préparer sa collecte de données.....	P.35
Réaliser sa collecte de données.....	P.36
Valoriser son impact.....	P.37
Analyser les données.....	P.37
Interpréter les résultats.....	P.37
Utiliser les résultats	P.37
Faire vivre sa démarche d'évaluation.....	P.38
Conclusion.....	P.39

INTRODUCTION

La consolidation est une phase qui peut intervenir à différents moments de la vie d'une organisation. Que ce soit peu après la création de la structure, après une crise interne ou conjoncturelle, avant un grand projet de développement ou après une phase de changement d'échelle, la consolidation repose sur des enjeux similaires. Il s'agit en effet de prendre le temps d'aligner stratégie, moyens et ambition. Cela peut recouvrir de nombreux éléments d'une organisation mais nous avons choisi de nous focaliser sur certains d'entre eux, évoqués comme prioritaires par les participants au programme *Consolider son projet pour maximiser son impact*.

Quatre grands thèmes sont donc abordés dans ce document :

- Consolider ses ressources humaines pour identifier les leviers et outils pour la gestion des salariés et des bénévoles ;
- Développer ses ressources pour construire des alliances stratégiques et mettre en œuvre une stratégie de mécénat efficace afin de faire grandir son projet ;
- Les outils numériques au service d'une meilleure gestion pour lever les freins à leur utilisation, comprendre leurs spécificités et comment les mettre en place au sein de sa structure ;
- Évaluer et valoriser son impact pour comprendre les enjeux de l'évaluation d'impact, les outils et méthodes et savoir comment utiliser les résultats de sa démarche.

Pour aller plus loin sur chacun de ces thèmes, une partie ressources et bibliographie a été ajoutée à chaque section.

1

Consolider ses ressources humaines

P.6

**RH:
s'adapter
aux enjeux
de la vie asso-
ciative**

P.10

**Bénévolat,
une richesse
humaine à
entretenir**

RH : S'ADAPTER AUX ENJEUX DE LA VIE ASSOCIATIVE

RÉPARTIR LES MISSIONS

Les structures de l'ESS, selon leur statut juridique, peuvent disposer de nombreuses ressources humaines : salariés, bénévoles (élus ou opérationnels), stagiaires ou jeunes en Service Civique. Cette diversité des ressources représente une richesse, mais aussi une potentielle difficulté, ce qui implique que les responsables RH se posent les bonnes questions.

En fonction du type de missions (ponctuelles ou récurrentes, associées à un projet ou non), de la taille et de l'organisation interne de la structure, du degré d'autonomie requis et de l'impact sur la continuité de l'activité, les ressources mobilisées ne seront pas les mêmes.

La bonne répartition des missions requiert par ailleurs une organisation de travail fluide, dans laquelle l'information est partagée et les rôles bien définis. Cette clarification des périmètres permet également de donner du sens aux collaborateurs et de préparer les évolutions. L'organigramme, la fiche de poste, l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel présentés ici y participent.

FOCUS

Le Service civique

Bien que les missions de Service Civique présentent de nombreux avantages et peuvent paraître simples à mettre en place pour les structures accueillantes, elles sont réglementées et ne peuvent correspondre à toutes les missions. Un agrément de la structure est nécessaire et l'engagement doit couvrir au minimum 24h hebdomadaires sur une durée de 6 à 12 mois. Il s'agit bien d'un engagement et non d'un salarié ; le jeune en Service Civique vient en complément d'un salarié ou d'un bénévole et est affilié à un projet. Il faut donc un accompagnement et un tutorat, ce qui représente un investissement humain et peut devenir énergivore, notamment pour les petites structures.

Plus d'informations ici : <https://www.service-civique.gouv.fr/>

FIXER UN CADRE, LES INCONTOURNABLES DE LA GPEC

L'organigramme

L'organigramme est une photographie à l'instant T des liens, des périmètres et de la hiérarchie entre les collaborateurs. Il peut être conçu comme un outil de communication (accueil de nouveaux bénévoles ou salariés par ex.) et il doit être revu à chaque nouvelle intégration dans l'équipe, en associant la direction et l'ensemble des instances et des ressources de la structure. Bien qu'il s'agisse d'un outil évident, il faut veiller à le mettre à jour régulièrement. Notons qu'un organigramme n'est pas nécessairement une présentation « froide » et formelle ; son cadre et son format peuvent correspondre aux

valeurs de la structure, en intégrant par exemple les photos des collaborateurs.

Travailler sur l'organigramme interroge sur les périmètres, les processus et les fiches de poste. Un organigramme clair traduit des processus clairs.

La fiche de poste

La fiche de poste donne un cap au salarié concerné, en fixant ses missions clés, et elle en définit le périmètre. Pour autant, son contenu est libre, elle n'est liée à aucune obligation légale, et surtout, elle ne remplace pas un contrat de travail.

Ce n'est pas non plus une fiche métier, sa construction doit donc partir de la réalité du poste, sans pour autant la rendre exhaustive car ce n'est pas un « planning ».

Elle contient les rubriques principales suivantes : intitulé du poste ; mission (décrite sous forme de verbes d'actions) ; positionnement dans l'organigramme ; activités (en précisant éventuellement des clés de répartition entre les tâches) ; responsabilités ; conditions de travail ; compétences requises (savoirs, savoir-faire et savoir-être) et moyens et contraintes (eg. « Disponibilité certains week-end »).

La fiche de poste, ou « de mission », peut également servir la gestion des bénévoles, de manière plus souple, davantage orientée vers un objectif de communication et d'engagement.

L'inscription d'une phrase telle que « Ladite description de ce poste est

la matrice RACI

La matrice RACI est un outil opérationnel permettant de visualiser la répartition des rôles et les délégations au sein de l'équipe. Elle met en animation les fiches de poste, permet de vérifier la clarté des périmètres et d'éviter les doublons éventuels. Un planning peut la compléter pour y ajouter un aspect temporel.

RACI définit 4 rôles et responsabilités pour les membres de l'équipe, pour chaque action du projet : R (Réalise) ; A (Approuve) ; C (Consulté) ; I (Informé).

Pour une meilleure appropriation et communication interne, la matrice peut être complétée de manière collaborative entre les membres de l'équipe.

Tâche/ projet	COLLABORATEUR	COLLABORATEUR	PRESTATAIRE
	X	X	X
	Équipe locale	Équipe centrale	Autres ressources
ÉTAPE 1			
Action 1	R	A	C
Action 2	I	R	-
ÉTAPE 2			
Action 1	C	A	R
Action 2	R	A	-

susceptible de changer pour prendre en compte les évolutions d'organisation que connaîtrait l'association» permet l'évolution des missions, à l'initiative de l'employeur. Néanmoins, **la signature de la fiche de poste n'est pas obligatoire** (c'est le contrat de travail qui a valeur légale) et elle n'engagera pas le salarié au-delà de la reconnaissance de prise de connaissance.

L'entretien annuel d'évaluation

Aussi appelé entretien d'appréciation ou de progrès, l'entretien d'évaluation est souvent réalisé annuellement, bien qu'il ne soit pas réglementé. Il est à la fois un outil de dialogue et un moment de bilan ; utile à la structure, au collaborateur et au responsable. C'est un moment privilégié pour que le collaborateur se situe dans ses résultats et ses activités, exprime ses difficultés éventuelles et son évolution.

L'entretien **se prépare en amont**, par le collaborateur (à travers un questionnaire d'autoévaluation par exemple) et par le manager. Ce dernier recueille les événements marquants de l'année, identifie les points essentiels à traiter et organise les conditions matérielles de l'entretien, qui privilégient le calme et l'échange.

En dressant le **bilan partagé** de l'année écoulée, il convient en premier lieu de laisser parler le salarié afin de ne pas orienter la conversation. Puis, les objectifs de l'année à venir pourront être fixés, en décrivant les résultats attendus et les indicateurs de mesure, tout en questionnant le collaborateur sur ses difficultés et son adhésion. Enfin, les besoins d'accompagnement ou de formation du salarié pourront être évoqués ensemble, avant de récapituler les décisions et de se projeter vers l'avenir et d'évoquer des perspectives. La **posture du manager** lors de cet entretien est primordiale : il devra notamment veiller à faire s'exprimer le collaborateur en premier, à toujours commencer par le positif, à questionner pour bien comprendre, à demander son avis sur ses possibilités d'amélioration, à rester sur les faits lors d'une argumentation et à ne pas comparer avec d'autres collaborateurs.

Des objectifs « SMART »

Lors de la mise en place des objectifs à atteindre, l'acronyme SMART permet de s'assurer que ceux-ci soient Spécifiques (des mots simples et précis) ; Mesurables (pour suivre la progression) ; Ambitieux (porteur pour le collaborateur) ; Réalistes (vis-à-vis des moyens et contraintes) et Temporels (avec une échéance bien définie).

L'entretien professionnel

Obligatoire depuis le 5 mars 2014, l'entretien professionnel a lieu tous les 2 ans, tandis qu'un bilan professionnel est proposé tous les 6 ans.

L'entretien professionnel concerne tous les salariés de l'organisation, quel que soit leur statut, et vise à faire le point sur les perspectives d'évolution professionnelle. Il doit également être organisé pour les salariés qui reprennent leur activité après une longue absence (congé maternité, congé sabbatique, arrêt de travail pour longue maladie, etc.).

Les thèmes abordés concernent le poste de travail et les missions, les compétences mises en œuvre et à développer, les perspectives d'évolution, les actions d'accompagnement déjà suivies (formation, VAE¹, CÉP²), les plans d'actions à mettre en place, l'utilisation du CPF³ du salarié, etc.

aller + join

De nombreux OPCO⁴ réalisent des formations collectives, publient des guides ou disposent d'espaces dédiés sur leur site internet, décrivant les enjeux et les modalités d'organisation de l'entretien professionnel.

1. Validation des acquis de l'expérience
2. Conseil en évolution professionnelle
3. Compte personnel de formation
4. OPCO : opérateurs de compétences chargés d'accompagner la formation professionnelle.
Pour en savoir plus : <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/opco>

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

- **Trame et modèle d'entretien annuel d'évaluation** : <https://www.uniformation.fr/particulier/salaries/outil/trame-et-modele-dentretien-annuel-devaluation>
- **Grille et fiches pratiques de l'entretien professionnel** : <https://www.uniformation.fr/particulier/salaries/outil/grille-et-fiches-pratiques-de-lentretien-professionnel>

BÉNÉVOLAT, UNE RICHESSE HUMAINE À ENTREtenir

Il n'existe pas de définition légale du bénévolat mais celle proposée par le Conseil économique, social et environnemental en 1993 fait référence : « Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ».

Les grands principes du bénévolat sont donc :

- la notion de **gratuité du travail** effectué : il peut y avoir un dédommagement de certains frais mais pas de rémunération ;
- le travail du bénévole doit **bénéficier à autrui** ;
- **il ne peut pas y avoir de lien de subordination juridique** entre la structure et le bénévole. Le bénévole a une liberté d'action car il participe à l'activité de manière volontaire. Il n'y a donc pas de contrat entre le bénévole et la structure et le bénévole peut partir à tout moment. Cependant, il peut exister un lien de préposition, c'est-à-dire un droit pour la structure de donner des instructions au bénévole ;
- **devoirs mutuels** : Le bénévole doit respecter les statuts de l'association ainsi que les normes de sécurité de son domaine d'activité et l'association est responsable du bénévole en cas de dommages causés dans le cadre de sa mission.

ÉTAT DES LIEUX DU BÉNÉVOLAT EN FRANCE

En France, on compte **20,5 millions de bénévoles** participant à l'activité des associations dont 14,1 millions durant plus de 18h par an et 7,3 millions pendant plus de 90h par an (c'est-à-dire plus d'1h45 en moyenne par semaine).

D'après l'étude de l'INJEP, ce sont les domaines de l'action sociale, humanitaire et santé qui représente le plus de volume de travail bénévole avec 27 %, suivi du sport avec 26 % et du secteur culturel avec 19 %.¹

L'étude de la Fonda² sur le bénévolat en France en 2017 nous montre qu'il y a environ la moitié des bénévoles qui ne s'engagent qu'occasionnellement mais que le cadre que représente l'association et notamment le fait d'être adhérent (donc de payer une adhésion et d'être considéré comme tel) est un levier d'engagement au moyen ou long terme car la participation régulière est plus haute pour les adhérents d'associations.

Il est aussi intéressant d'observer les variables sociologiques dominantes dans la pratique du bénévolat : des études, notamment celle de la Fonda et celle du CNCRESS³ sur le genre et le bénévolat ont montré qu'il n'y avait pas de différence de genre dans le fait d'être bénévole. Cependant, le genre influe fortement sur le secteur d'activité ou les causes pour lesquelles les

1. *Les chiffres clés de la vie associative* de l'INJEP, 2019

2. *Le bénévolat en France en 2017 – État des lieux et tendances* du CRA, du CSA et de la Fonda, 2018

3. *Étude Genre et Bénévolat* du CNCRESS et de Lemna, 2020

bénévoles s'engagent. Les différences se situent également sur le type d'engagement, les conseils d'administration et autres organes décisionnaires.

La variable âge a de l'effet sur certains secteurs comme le sport où les bénévoles sont en moyenne plus jeunes ou dans l'action sociale où l'on va retrouver davantage de bénévoles entre 55 et 75 ans. Sinon, le principal impact de l'âge sur le bénévolat n'est pas l'engagement en tant que tel mais plutôt le temps passé qui augmente fortement à partir de 55 ans et aussi la prise de responsabilités dans la gouvernance.

D'une manière générale, il est intéressant de **comprendre les caractéristiques principales des bénévoles** dans la construction d'une stratégie d'attraction de nouveaux bénévoles ou de fidélisation des bénévoles actuels. La mise en place d'un sondage régulier des bénévoles peut ainsi permettre de mieux comprendre les motivations mais aussi les freins et leviers à activer dans cette stratégie.

ENJEUX JURIDIQUES ET COMPTABLES

Le premier principe est que toute personne physique peut exercer des activités de bénévolat dans une association. Cependant, des conditions peuvent s'appliquer pour certains publics.

En effet, pour les **mineurs de moins de 16 ans**, l'autorisation de ses tuteurs légaux doit être demandée pour créer ou administrer une association et jusqu'à 18 ans, ses représentants légaux doivent simplement en être informés par courrier.

Concernant les **demandeurs d'emploi**, ils peuvent exercer une activité bénévole dans une association sans baisse de leurs indemnités sous condition que l'activité ne soit pas exercée dans une association au sein de laquelle ils ont été salariés, qu'elle n'empêche pas la recherche active d'un emploi et qu'elle ne se substitue pas à un emploi salarié.

Du côté des actifs, quelques règles liées au bénévolat sont à connaître. L'activité bénévole peut donner droit à des **congés spéciaux** auprès de son employeur :

- le congé d'engagement associatif qui s'adresse spécifiquement aux bénévoles élus dans des organes de direction des associations ou responsables encadrant d'autres bénévoles. Ce dispositif permet de demander 6 journées de congé par an, fractionnables par demi-journées, pour faciliter la conduite d'activités bénévoles nécessitant de s'absenter durant le temps de travail. Il peut être utilisé par le bénévole pour toute activité liée à ses fonctions d'élu, de dirigeant ou d'encadrant associatif ;
- le congé pour représenter son association dans les instances et commissions auprès des pouvoirs publics. Ce type de congé peut être accordé à des représentants bénévoles à hauteur de 9 jours maximum par an.

Par principe, le bénévolat induit une absence de **rémunération**. Cependant, on observe une tolérance accordée pour la rémunération des dirigeants bénévoles sous certaines conditions :

- que la décision soit possible selon les statuts et soit votée par les 2/3 des membres ;
- que l'association ait plus de 3 ans et des ressources supérieures à

- 200 000 € par an pour une rémunération supérieure à 75 % du SMIC¹ ;
- la rémunération des dirigeants doit respecter un principe de transparence, c'est-à-dire apparaître clairement en annexe des comptes de l'association et l'association doit le déclarer à l'administration fiscale ;
- si une même personne est dirigeante dans plusieurs associations, toutes ses rémunérations sont prises en compte pour apprécier un plafond de 10 284 €.²

Les **remboursements de frais** sont autorisés à condition qu'ils correspondent à des dépenses réelles et justifiées engagées pour les besoins de l'activité associative. Ces remboursements ne sont pas imposables et l'association doit conserver les justificatifs. Si le bénévole ne souhaite pas se faire rembourser ces frais, ils peuvent être considérés comme des dons à l'association et peuvent donner lieu à une réduction d'impôt si l'organisation est d'intérêt général.

Depuis 2021, la **comptabilisation du bénévolat** est obligatoire pour les associations³ :

- dont la nature et l'importance des contributions volontaires en nature sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité ;
- qui sont en mesure de recenser et de valoriser les contributions volontaires en nature.

L'objectif est de dresser une image plus fidèle de l'activité de la structure et valoriser le travail des bénévoles qui dans certaines structures contribuent donc fortement à la réalisation des activités.

La mise en œuvre de cette valorisation comptable n'est pas prédéfinie par la loi, il s'agit de les coconstruire en interne.

Elle peut se faire à 3 niveaux :

- en annexes des comptes sous un angle qualitatif ;
- en annexes des comptes sous un angle quantitatif ;
- au sein du compte de résultat.

Pour aller plus loin dans cette démarche, le Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports a réalisé un guide « Bénévolat : Valorisation comptable ».

FORMATION DES BÉNÉVOLES

Il existe un soutien financier de l'État pour les associations mettant en place des formations pour leurs bénévoles, le **fonds pour le développement de la vie associative** (FDVA). Le FDVA soutient les projets de formation initiés par les associations qui apportent une formation technique ou spécifiquement liée au projet associatif aux bénévoles assumant des responsabilités. Les

1. <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/2358-PGP.html/identifiant%3DBOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20170607>

2. <https://www.associations.gouv.fr/la-remuneration-des-dirigeants-benevoles-et-le-regime-fiscal-des-associations.html>

3. Règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif (entré en vigueur en 2021) : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/reglt_2018-06_association.pdf

associations peuvent bénéficier d'une subvention forfaitaire, aujourd'hui comprise entre 400 et 700 euros par jour de formation. Chaque début d'année, une campagne est lancée à travers une instruction nationale et des instructions régionales précisant les orientations et les types de formations qui pourront être soutenus.

Il est également possible de valoriser l'activité bénévole sous la forme d'heures de formation grâce au **Compte d'Engagement Citoyen** (CEC) qui permet, tout au long de la vie, la validation d'activités citoyennes, susceptibles d'offrir des droits à formation supplémentaires dans le compte personnel de formation (CPF). C'est une démarche à faire par le bénévole sur le site internet Moncompteformation.gouv.fr tous les ans. Du côté de l'association, un « valideur CEC » doit être désigné sur <https://www.associations.gouv.fr/valideur-cec.html>. Cette personne doit être membre des instances de direction et devra attester de l'exactitude de la déclaration du bénévole pour que ce dernier puisse bénéficier des droits de formation.

Il existe une formation à la gestion associative (CFGa) à destination des bénévoles souhaitant renforcer les compétences nécessaires à la gestion administrative, financière et humaine de leur association.

Un bénévole avec une expérience d'un an au moins peut prétendre à une **validation des acquis de son expérience** (VAE) pour l'obtention de tout ou partie d'un titre, d'un diplôme ou d'un certificat en rapport avec son activité bénévole. Pour cela, un dossier et une soutenance devant un jury doivent être préparés. Un accompagnement est souvent utile tout au long de cette démarche. Le candidat peut s'adresser à un point relais conseil tels que le délégué départemental à la vie associative (DDVA) ou le dispositif académique de validation des acquis (DAVA).

Plusieurs autres outils de valorisation et de fidélisation des bénévoles existent comme peut être le **passport bénévole** qui est reconnu par Pôle Emploi, le ministère de l'éducation nationale et l'AFPA ou encore le portefeuille de compétences qui est un outil public pour aider à qualifier les compétences acquises dans le cadre de l'engagement bénévole.

TÉMOIGNAGE

Patrick Bastos, responsable du pôle formation des bénévoles à la Croix-Rouge Française

La Croix Rouge Française est une association mobilisant plus de 60 000 bénévoles et 16 000 salariés sur des activités portant notamment sur l'action sociale, l'urgence et les opérations secouristes, la formation ou encore les métiers sanitaires, sociaux et médicosociaux.

La question de la formation des bénévoles et plus largement de leur parcours d'engagement est donc centrale à la Croix Rouge Française. C'est pourquoi, nous participons tous les 4 ans au baromètre d'opinion des bénévoles mis en place par Recherches et Solidarités et France Bénévolat. Cette enquête nous permet de connaître les motivations de nos bénévoles et leurs leviers d'engagement.

À la Croix Rouge, nous observons que les bénévoles s'engagent notamment pour se sentir utile à la société et parce qu'ils adhèrent aux principes et valeurs de notre organisation mais aussi pour se former et acquérir de nouvelles compétences. Ce dernier point fut d'ailleurs central dans le recrutement de 32 % de nos bénévoles et constitue la principale attente de 40 % d'entre eux pour bien vivre leur engagement au long terme. **Ainsi, la formation est à la fois un levier de recrutement et de fidélisation de nos bénévoles.** Nous avons donc intégré la question de la formation dès la phase d'intégration des nouveaux bénévoles puis tout au long de leur engagement sous la forme d'un véritable parcours de formation. Nous avons également adapté nos formations pour qu'elles soient un espace d'épanouissement pour les bénévoles et pas seulement un espace d'apprentissage de nouvelles compétences théoriques ou pratiques (par l'échange, le débat et le partage d'expérience...).

Au niveau national, nous sommes 13 salariés pour accompagner les bénévoles au pôle formation des bénévoles. Nous travaillons à la conception des formations et accompagnons le réseau des structures locales dans leur animation par les 3 000 formateurs bénévoles présents sur l'ensemble du territoire.

Tous les ans, nous accueillons environ 12 000 nouveaux bénévoles qui passent par un parcours d'intégration de 2 jours constitué de modules de formation autour des principes et des valeurs de l'organisation, sur les premiers secours, les situations d'urgence et les missions de solidarité afin de mieux les préparer à leurs missions.

Nous proposons 3 portails de formation à distance dont le portail d'auto-formation qui est en accès libre puis des plateformes de e-learning réservées à nos bénévoles ou partenaires.

Nous observons cependant une fragilisation du socle des bénévoles réguliers qui sont plus difficiles à recruter et à fidéliser. Néanmoins, nos bénévoles sont aujourd'hui beaucoup plus jeunes, avec une sur-représentation des diplômés et des attentes qui évoluent.

Notre organisation et nos stratégies de recrutement et de fidélisation vont devoir s'adapter à des nouvelles formes d'engagement plus courtes et spontanées. Nous devons pour cela simplifier et rendre plus flexibles nos processus de recrutement et continuer à rendre plus accessibles nos formations en allant au plus près géographiquement des bénévoles, en renou-

velant et diversifiant nos formats (intégration du numérique, autoformation) et en renforçant la logique de parcours de formation.

Découvrez également le [témoignage de l'association Utopia 56](#) sur [avise.org](#).

FOCUS

Mécénat et bénévolat de compétences

Des dispositifs comme le bénévolat de compétences ou le mécénat de compétences existent afin de favoriser l'engagement bénévole des salariés, quelle est la différence ?

Bénévolat de compétence : L'employeur facilite la rencontre entre ses collaborateurs et une ou des associations. Les collaborateurs qui le souhaitent s'engagent ensuite sur leur temps personnel. Des associations facilitent l'identification de missions de bénévolat ponctuelles et compatibles avec des journées de travail.

Mécénat de compétence : L'employeur propose à ses salariés de consacrer quelques heures sur leur temps de travail pour un projet collaboratif avec une association d'intérêt général. L'entreprise peut bénéficier d'une réduction fiscale correspondant au coût du salaire du bénévole pendant sa mission auprès de l'association.

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

- **Les chiffres clés de la vie associative de l'INJEP, 2019 :** <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>
- **Le bénévolat en France en 2017 – État des lieux et tendances du CRA, du CSA et de la Fonda, 2018 :** https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017_SyntheseEnqueteCRA-CSA_17102018_VF.pdf
- **Étude Genre et Bénévolat du CNCRESS et de Lemna, 2020 :** https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200702/etude_genre_et_benevolat.pdf
- **Bénévolat : Valorisation comptable, Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, 2021 :** <https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolatvalorisation2021.pdf>
- **En savoir plus sur le Passeport bénévole :** <https://www.francebenevolat.org/notre-association/passeport-benevole>

2

Développer ses ressources

P.17

**Mettre
en œuvre des
partenariats**

P.20

**Mécénat,
un moyen au
service d'une
stratégie**

Un des leviers de la consolidation des structures repose sur le développement des ressources qui peuvent être financières mais aussi s'appuyer sur des moyens humains et techniques.

METTRE EN ŒUVRE DES PARTENARIATS

Créer des ponts au sein de son écosystème peut permettre notamment de mieux identifier les besoins, de développer des complémentarités entre acteurs ou encore d'apporter des solutions innovantes.

Ainsi, 97 % des associations estiment important de s'allier et d'agir ensemble avec les autres acteurs¹ : collectivités locales, entreprises, fondations, associations, citoyens. Les stratégies d'alliances sont nombreuses et dépendent des acteurs impliqués. Cette partie se concentrera donc sur les stratégies d'alliances avec les acteurs du monde économique : les entreprises commerciales.

COCONSTRUIRE AU SERVICE DU PROJET

À la rencontre entre les logiques économiques et les logiques d'intérêt général, la co-construction peut se traduire en quatre grandes typologies d'alliances comme le montre le schéma ci-dessous :

- le mécénat, qui sera détaillé dans la partie suivante ;
- l'innovation sociétale, permettant de cocréer des réponses à un besoin non couvert en créant des synergies ;
- la coopération économique qui se concentrera sur les activités génératrices de revenus ;
- les pratiques responsables mettant en lien des acteurs économiques souhaitant développer des pratiques de RSE/RSO² et des acteurs d'intérêt général y apportant une réponse.



1. Programme études IMPACT (Comisis-OpinionWay, 2019-2021) de l'Observatoire des partenariats
2. RSE : responsabilité sociétale des entreprises ; RSO : responsabilité sociétale des organisations

La zone de co-construction comprend alors l'ensemble des éléments pouvant mener à un partenariat. Le premier d'entre eux est de pouvoir aligner ses objectifs. En effet, les associations et les entreprises commerciales ont des approches différentes de leurs enjeux qu'il convient de partager pour sécuriser le choix du mode partenarial.

Il existe donc un nombre important de combinaisons permettant la rencontre des enjeux des associations et des entreprises. Ainsi, la recherche d'une compétence clé pour une association peut trouver écho dans la volonté d'implication des collaborateurs d'une entreprise à travers du mécénat de compétences.

Pour qu'un partenariat stratégique soit pérenne, les enjeux et objectifs de chacun des partenaires doivent être pris en compte et cela notamment à deux étapes incontournables :

- chacun des partenaires doit clarifier ses propres objectifs et identifier les partenaires qui s'inscrivent dans une stratégie compatible avec les siens ;
- les partenaires doivent se mettre d'accord sur leur(s) enjeu(x) commun(s) qui sera leur boussole tout au long de la démarche apprenante qu'est un partenariat stratégique.

EXEMPLE

le Programme Malin

Le Programme Malin est un projet d'innovation sociale qui a pour objectif d'améliorer, en France, la situation nutritionnelle des enfants entre 0 et 3 ans, et de leurs familles, et en particulier celles en difficultés.

Malin propose pour cela une offre de conseils et une offre budgétaire sur des produits adaptés et de qualité, coconstruites avec ses partenaires : pouvoirs publics, sociétés savantes de pédiatries, associations de solidarité, et acteurs économiques. L'association a coconstruit son offre à destination des familles avec des acteurs de l'alimentation infantile en ayant un double objectif : sensibiliser l'industrie agro-alimentaire aux enjeux de l'accessibilité à des produits de qualité pour les foyers en difficultés et proposer un accompagnement financier et pédagogique à ces familles.

Par ailleurs, pour faciliter son déploiement, le Programme malin avait besoin de pouvoir s'appuyer sur les pouvoirs publics afin de cibler au mieux les familles les plus modestes. C'est ainsi qu'est né un partenariat stratégique avec la Caisse nationale d'allocations familiales (Cnaf).

L'association a donc développé des partenariats avec deux types d'acteurs indispensables pour maximiser son impact auprès des bénéficiaires et cela s'est fait dans la co-construction mais aussi sur le long terme. Ces deux partenariats regroupent plusieurs typologies d'alliances avec du mécénat, de l'innovation sociétale et de la coopération économique.

LE PROCESSUS PARTENARIAL

Cette démarche de partenariat stratégique peut se diviser en six activités :

1. Préparation

Cette étape préalable permet de fixer les objectifs de la structure et de définir sa stratégie pour identifier les partenaires.

2. Contractualisation

Si elle n'est pas obligatoire, la contractualisation est fortement recommandée afin de fixer les enjeux communs. Elle peut alors être formalisée par une convention ou un contrat.

3. Pilotage

Activité transverse et qui se fera sur toute la durée du partenariat, le pilotage nécessite également de se mettre d'accord sur les instances de pilotage et les modalités de gouvernance du partenariat.

4. Action

Elle est au cœur du partenariat et regroupe les activités à mettre en œuvre. Pour cette partie aussi, une phase d'échanges peut être nécessaire afin de définir les responsabilités de chacun des partenaires dans la mise en œuvre du projet.

5. Communication

Elle peut être à la fois interne et externe et sera un moyen au service de l'objectif fixé en amont.

6. Évaluation du partenariat

Activité transverse et qui se fera sur toute la durée du partenariat, le pilotage nécessite également de se mettre d'accord sur les instances de pilotage et les modalités de gouvernance du partenariat.

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

- **En savoir plus sur les partenariats stratégiques :** <http://www.lerameau.fr/que-sont-les-partenariats-strategiques/>
- **Illustrations d'alliances stratégiques associations/entreprises :** <https://www.lerameau.fr/illustrations-partenariats-associations-entreprises-a-paraitre/>

MÉCÉNAT, UN MOYEN AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE

L'une des typologies de partenariat est donc le mécénat qui permet de créer des liens avec des acteurs pour mettre en œuvre les projets de l'organisation. Le mécénat est un moyen et non une fin. Il est en effet au service du projet stratégique de l'association et permet la réalisation d'activités. Si la co-construction est aussi nécessaire dans une relation de mécénat, il est donc nécessaire d'apporter une certaine vigilance au fait de ne pas créer de projet qui sortirait de la stratégie de l'organisation dans le but de plaire à un mécène.

Il existe plusieurs formes de mécénat notamment pour les entreprises qui peuvent réaliser un don en numéraire (c'est-à-dire financier) ou un don en nature qui peut comprendre :

- le don d'un bien immobilisé (véhicule, mobilier, matériel) ;
- le don de marchandises ;
- la réalisation de prestation des services (impressions, réparations, etc) ;
- la mise à disposition de compétence ou de savoir-faire (ce que l'on appelle mécénat de compétence).

ENJEUX JURIDIQUES

Le mécénat se définit comme «le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.»

Pour être d'intérêt général, une organisation doit répondre aux critères suivants :

- l'activité est **non lucrative** et non concurrentielle ;
- la **gestion est désintéressée** ;
- l'**activité ne profite pas à un cercle restreint de personnes**.

Afin d'être considéré éligible au mécénat, l'organisme doit également :

- exercer son activité **en France** (sauf exception) ;
- agir dans l'un des **domaines considérés comme étant d'intérêt général**, c'est-à-dire « les œuvres ou organismes ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ».

Avantages fiscaux du mécénat

Le cadre du mécénat a été défini par la «Loi Aillagon» du 1^{er} août 2003. Cette loi définit le régime fiscal du mécénat pour les personnes morales (entreprises) et les personnes physiques (particuliers).

Pour les particuliers, le versement d'un don à un organisme éligible au mécénat ouvre droit à un **déduction d'impôts de 66 % du montant du don**

dans la limite de 20 % des revenus imposables.

Pour les entreprises, cette déduction s'élève à **60% du montant du don**, dans la limite de 20 000 € ou 0,5 % du chiffre d'affaires.

À noter que pour les organisations venant en aide aux personnes en difficultés (repas, soins et logements) et aux victimes de violences domestiques, le don est déductible à 75 % des impôts.

Les organismes éligibles au mécénat peuvent donc émettre un reçu de dons ou reçu fiscal à leurs donateurs qu'ils doivent conserver et être en mesure de présenter à l'administration fiscale en cas de contrôle.

L'absence de contrepartie directe distingue le mécénat d'autres formes de soutien comme le sponsoring ou parrainage. Cependant des contreparties peuvent exister mais il doit y avoir une disproportion marquée avec la valeur du don. Par exemple, pour un théâtre qui recevrait du mécénat d'entreprise à hauteur de 1 000 €, la contrepartie ne pourrait être d'offrir des places de spectacles d'un montant équivalent.

AVANT DE SE LANCER

S'assurer de son éligibilité au mécénat

Pour cela, il est donc nécessaire de se référer aux critères définis par la loi. Pour aller plus loin, il est possible de faire une demande de **rescrit fiscal**. Ce document est délivré par l'administration fiscale après un dépôt de dossier de la structure demandeuse. Il n'est pas obligatoire mais il est important de savoir qu'une structure qui délivre des reçus fiscaux sans être d'intérêt général s'expose à une amende de 25 % des dons reçus.

Impliquer sa gouvernance

La gouvernance d'une structure doit être engagée dans la démarche de mécénat à plusieurs niveaux. Tout d'abord, cela peut nécessiter des investissements financiers et/ou humains qui auront un impact sur l'organisation et son pilotage. Ensuite, la démarche de mécénat peut soulever des **enjeux éthiques** et politiques pour l'organisation. Existe-t-il des types d'entreprises ou des secteurs d'activités qui ne peuvent pas être considérés comme de potentiels mécènes ? Enfin, la gouvernance peut être mobilisée pour **solliciter son réseau** dans le but d'approcher des partenaires et il est donc nécessaire qu'elle puisse être impliquée dès le lancement d'une stratégie de mécénat.

Définir ses besoins

La stratégie mise en œuvre dépendra en effet des besoins de la structure. Il est donc nécessaire en amont de poser de manière exhaustive les besoins de la structure et de ses différents projets. Il peut s'agir de **besoins de financement, de matériel, de compétences**. Ces besoins peuvent aussi être différents à court, moyen et long terme. À cette étape, il ne faut pas hésiter à solliciter les personnes en charge des projets directement car de nombreux besoins peuvent émerger au-delà du budget exprimé. La création d'un tableau peut permettre de faciliter le recensement de ces besoins et de structurer son « offre de mécénat ». Par exemple, si le besoin de maté-

riel informatique se retrouve dans plusieurs projets, il est possible de l'isoler pour en faire un projet à part entière qui pourra faire écho à un type de financeur particulier.

Calibrer ses moyens

Il s'agit d'évaluer le temps qui pourra être mis à disposition d'une stratégie de mécénat mais aussi les moyens et cela dépendra des besoins et des objectifs fixés. Il peut alors être décidé d'internaliser cette stratégie soit parce qu'une personne a déjà en interne la compétence et la responsabilité soit en décidant d'investir en recrutant une personne dédiée.

Mais la structure peut également choisir d'externaliser en faisant appel à une entreprise externe qui pourra l'accompagner dans la conception d'une stratégie mais aussi dans sa mise en œuvre. Cette démarche a un coût en termes de budget mais aussi de disponibilité car l'équipe et/ou la gouvernance devront tout de même se mobiliser.

Analyser la concurrence

Afin de pouvoir établir son positionnement et cibler des mécènes, il est nécessaire de réaliser un exercice de comparaison avec d'autres acteurs pour savoir notamment si d'autres acteurs agissent sur la même cause que la structure, s'ils sont situés sur le même territoire, ce qui peut les différencier les uns des autres. Cette analyse peut être formalisée sous différentes formes (tableau, cartographie, etc) et peut aller jusqu'à prendre la forme d'un *benchmark*. Au-delà du positionnement des autres acteurs, il est également intéressant de savoir qui les soutient.

Préparer ses outils

Quelques outils sont indispensables pour se lancer dans la recherche de mécénat :

- une **convention** de mécénat ;
- des **outils de communication** à jour (site internet, dossier de présentation) ;
- un **outil de suivi de la collecte** (particulièrement dans le cas d'un mécénat financier). Il peut s'agir d'un CRM (voir plus loin) ou d'un tableur reprenant les objectifs, les dossiers soumis, les conventions signées, les versements reçus, les échéances prévues.

CONSTRUIRE SON ARGUMENTAIRE

Afin de convaincre ses interlocuteurs, l'argumentaire pourra être constitué au sein d'un dossier modulable qui remplacera une plaquette plus figée. Cela permettra de s'adapter aux différents mécènes pour proposer un dossier personnalisé en fonction des attentes, des thématiques ou encore de la capacité financière. Ce dossier comprendra donc une partie fixe qui concerne la cause et l'association et une partie modulable qui concerne le ou les projets spécifiquement. Il pourra donc être enrichi de nouveaux projets au fur et à mesure.

La problématique ou cause

C'est l'élément le plus important d'un argumentaire car l'entrée par la cause permet d'accrocher et d'orienter. Ce que l'on appelle la cause, ou problématique, représente en réalité le **besoin auquel la structure répond**. Il est nécessaire dans cette partie d'apporter tous les éléments de **compréhension de cette problématique** (chiffres, témoignages), tout en restant lisible. Un effort de pédagogie est essentiel afin de permettre une appropriation par chaque interlocuteur, d'autant plus si la cause est spécifique et peu connue du grand public.

L'association

Cette partie doit se focaliser sur l'apport de **solution que l'association propose** pour répondre à la problématique. Cela permet de montrer l'utilité de la structure de manière concrète, en expliquant notamment les résultats que les actions vont apporter notamment auprès des bénéficiaires.

Le projet à financer

Cette partie est la plus modulable de l'argumentaire mais une structuration identique pour chaque projet permettra d'apporter une certaine lisibilité à l'ensemble.

Il est donc intéressant de partir du constat qui sera alors une sous-problématique de la cause défendue plus haut puis de présenter la réponse apportée par ce projet.

Autres éléments indispensables, un budget, un calendrier et des livrables attendus.

Il est également possible de présenter un programme dans lequel plusieurs projets sont exposés. Par exemple, la construction d'un habitat partagé pour des personnes âgées pourra être un programme dans lequel on pourra trouver les projets : « rénovation écoresponsable du lieu », « animation du lieu », « santé à domicile », « encourager la participation des habitants ».

Les éléments de réassurance

Ils permettent de créer de la confiance et de rassurer. Il peut donc s'agir de mettre en avant les soutiens existants (mécènes, collectivités, etc) à travers des courts témoignages par exemple. Des éléments de transparence sur l'utilisation des fonds peuvent également être utilisés avec par exemple un graphique montrant la répartition du budget ou l'appartenance à un label tel que celui du Don en confiance.

PROSPECTER ET FIDÉLISER

Mobiliser son réseau

Pour lancer une prospection de mécènes, le réseau existant est le premier à pouvoir être mobilisé. Qu'il s'agisse des adhérents, des bénéficiaires ou de leurs familles, des membres de la gouvernance, il est fort probable que certains d'entre eux puissent mettre en lien avec des entreprises et fondations qui pourraient devenir de futurs mécènes. Il ne faut donc pas négliger de solliciter cette mise en relation qui permettra de faciliter la construction d'un partenariat.

Identifier et prioriser ses cibles

En fonction des besoins identifiés, il est possible d'avoir plusieurs types de cibles. Pour chaque projet il est donc nécessaire d'identifier tout d'abord les types de cibles (PME, fondations, entreprises nationales, etc) puis de lister les cibles dans chaque catégorie.

Le ciblage peut se faire à travers **différents critères** : zone géographique, secteur d'activité, taille de l'entreprise, etc. Les cibles peuvent être identifiées en réalisant une veille grâce à des lettres d'informations spécialisées, en explorant les sites d'information sur les entreprises, les chambres de commerces et d'industries, etc.

Pour prioriser, il est possible d'utiliser des **indicateurs** tels que la capacité de don, le lien de proximité (géographique ou réseaux) ou l'intérêt pour la cause.

Il n'est donc pas nécessaire d'être exhaustif dans le ciblage (par exemple recenser toutes les PME de son département) car l'objectif est bien de cibler des entreprises et/ou fondations qui auraient un réel intérêt à soutenir le projet.

Formuler sa demande

Il est important de présenter une **demande claire au prospect**. Qu'il s'agisse d'un soutien financier, d'une mise en réseau avec d'autres acteurs ou d'un apport de compétences, il faut que l'interlocuteur sache comment il peut aider.

FOCUS

Les appels à projets

De plus en plus de fondations et d'entreprises utilisent le format de l'appel à projets pour sourcer les structures à financer. Il ne faut donc pas hésiter à également réaliser une veille sur les appels à projets. Côté mécènes cela permet notamment d'harmoniser les dossiers, d'en faciliter la gestion mais aussi souvent d'impliquer le Conseil d'administration ou les salariés pour faire partie d'un jury de sélection. Côté porteur de projet il est parfois difficile de se situer dans les appels à projets qui peuvent sembler assez chronophages.

Voici donc 3 conseils pour faciliter la réponse à des appels à projets :

- Sélectionner et **prioriser** en fonction des montants et des attentes ;
- **Capitaliser** sur les réponses déjà faites pour construire les prochaines et ne passer du temps que sur les demandes spécifiques (les appels à projets comprennent souvent les mêmes types de questions) ;
- Solliciter un **retour constructif** même en cas de réponse négative pour améliorer les prochaines soumissions.

Fidéliser dès le début

Un des enjeux du mécénat est de réussir à **renouveler les partenariats dans la durée**. Pour favoriser une fidélisation des mécènes, celle-ci doit être pensée dès le début de la relation et pas seulement au moment du renouvellement. Cela peut se faire en mettant l'accent sur les remercie-

ments, même pour des petits montants. La fidélisation peut être déclinée tout au long du projet en impliquant le mécène grâce à des visites de terrain, l'inauguration de nouveaux locaux, l'envoi des informations importantes en dehors des bilans annuels.

Mettre à jour et bien **piloter sa base de données** permettra également d'avoir des informations précises sur la relation existante avec le mécène et donc de la faire évoluer.

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

- Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000791289/>
- Fiche repère *L'éligibilité au mécénat*, Admical : https://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/les_reperes_admical_ndeg1_-_leligibilite_au_mecenat.pdf
- Fiche repère *Le mécénat de compétences*, Admical : https://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/les-reperes-admical-ndeg3_-_2020.pdf
- Modèle de reçu fiscal : https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/Recu_Fiscal_pdf_Editable.pdf
- *Check-list du fundraiser*, Association française des fundraisers et Institut IDEAS : <https://prezi.com/view/v1ZgZm3u0LytVmMuBT2w/>
- Fiche pratique et modèle de convention de mécénat : <https://www.associatheque.fr/fr/parteneriat-mecenat/convention-parteneriat.html>
- Formations au mécénat de l'Admical : <https://admical.org/contenu/vous-recherchez-du-mecenat>
- Formations de l'Association française des fundraisers : <https://www.fundraisers.fr/fundraising-se-former>
- Cartographie des différents types de mécénat et pro bono : <https://www.avise.org/ressources/les-differents-types-de-mecenat-et-pro-bono>

3

Outils numériques au service d'une meilleure gestion

P.27

Lever les freins
à l'utilisation
des outils
numériques

P.28

Gérer son
réseau de
relations (outil
CRM)

P.28

Gérer des
informations et
des ressources
(outil ERP)

P.29

Gérer sa
comptabilité

P.30

Mettre en
place et
intégrer un
nouvel outil
numérique

LEVER LES FREINS À L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES

Qu'il s'agisse de gérer plus efficacement ses activités, d'améliorer l'animation d'un réseau, de mieux faire connaître ses actions, de faciliter la collaboration de ses équipes, de rechercher des financements ou encore de mobiliser de nouveaux bénévoles, **les outils numériques peuvent répondre à de nombreux besoins** des structures de l'ESS.

Mais par peur ou par manque de maîtrise, il existe encore de nombreux freins à la mise en place et l'utilisation de ces outils. **84 % des associations disent ainsi rencontrer des difficultés** dans l'utilisation du numérique dans leur structure¹, sur les plans humain, financier et technique, mais aussi stratégique.

Le numérique doit faire l'objet d'une **approche globale**, et pourtant le sujet n'est que peu partagé en interne, souvent limité à quelques personnes seulement. Lorsque que le sujet est partagé par la plupart des membres, 90 % des associations reconnaissent un impact positif des usages numériques sur les pratiques et les modes de fonctionnement de leur structure². L'implication des dirigeants et de la gouvernance est clé, afin d'inclure le projet digital en question dans une feuille de route claire, associée à un budget dédié.

FOCUS

Libre ou propriétaire ? SaaS ou licence ?

Le **logiciel libre** est un logiciel dont le code est ouvert à tous, mais qui peut être payant, tandis qu'un **logiciel propriétaire**, dont le code appartient à une organisation, peut exister en version gratuite ou freemium (c'est-à-dire gratuite pour une version simplifiée et payante pour des modules plus avancés).

Le terme **SaaS** («Software as a Service») fait référence à un logiciel accessible directement depuis Internet. Son utilisation est souvent facturée sous forme d'abonnement. A l'inverse d'une licence, c'est à l'éditeur du logiciel que revient l'hébergement des données, la mise à jour de nouvelles fonctionnalités ou la maintenance générale, et non plus aux équipes informatiques de l'organisation.

1. Source: Étude *La place du numérique dans le projet associatif, en 2019*, Recherche & Solidarités et Solidatech. Disponible ici: <https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2019/12/Num%C3%A9rique-Rapport-2019.pdf>

2. Ibid.

GÉRER SON RÉSEAU DE RELATIONS (OUTIL CRM)

Un logiciel CRM ("Customer Relationship Management") est un logiciel de gestion de la relation avec les membres de sa communauté. Dépassant les usages limités d'un simple tableur, un CRM permet par exemple de disposer d'une base de données de son réseau, de suivre ses bénéficiaires et les actions menées avec chacun d'eux, d'automatiser les campagnes de communication et d'adhésion, ou de mieux suivre ses recherches de financement, tout en garantissant l'unicité des données et une meilleure transmission des informations d'une personne à l'autre.

QUEL CRM CHOISIR ?

Selon le caractère collaboratif du besoin, la complexité de l'usage (du simple annuaire de contacts à l'intégration avec un outil comptable par ex.) ou encore la sensibilité des données à héberger, le choix de l'outil CRM ne sera pas le même. Parmi les options disponibles sur le marché, il existe de nombreux logiciels, propriétaires (eg. Microsoft Dynamics 365, Salesforce, Hubspot, Airtable) ou libres (eg. Odoo, CiviCRM) mais aussi AssoConnect, Ohme ou Eudonet, qui ont la particularité d'être des solutions françaises développant des offres dédiées aux associations.

GÉRER DES INFORMATIONS ET DES RESSOURCES (OUTIL ERP)

Les logiciels ERP («Enterprise Resource Planning») relient des données entre elles en temps réel. Là où un CRM permet par exemple de suivre des adhésions via une base de contacts, un ERP permettra d'aller plus loin, en les enregistrant directement en comptabilité. Il peut ainsi enregistrer les activités de la structure, générer des factures ainsi que des statistiques.

Un logiciel ERP répond à un besoin plus poussé qu'un CRM, de relier de nombreuses données (comptabilité, communication, RH, reporting, ...) entre elles, pour une meilleure gestion des informations et des processus de l'organisation.

Quelques exemples: SAP, Sage, AssoConnect, Odoo, memboGo ou Doli-barr. Le français AssoConnect offre par exemple des outils de gestion de collecte de dons, de comptabilité ou encore de site internet, et est ainsi utilisé par des petites et moyennes associations.

GÉRER SA COMPTABILITÉ

Selon la taille de la structure, un logiciel peut s'avérer nécessaire pour mieux gérer sa comptabilité. Au-delà d'un cahier ou d'un tableur, un logiciel de comptabilité peut offrir un gain de temps dans le suivi de ses dépenses et de ses ressources, la catégorisation des entrées et sorties par poste comptable, l'ajout de pièces justificatives, le suivi de sa trésorerie, la gestion des paies ou encore la production du bilan comptable.

Avant de se lancer, il faut néanmoins se poser les bonnes questions : faut-il être comptable pour pouvoir utiliser l'outil ? A quel point le logiciel peut-il être personnalisé ? Peut-il être connecté aux autres outils de la structure (CRM, collecte de fonds, facturation, ...) ?

Quelques exemples : Garradin, BasiCompta, Yapla, AssoConnect, Quick-books, Caleb Gestion, ...

Le numérique doit être au service de l'impact de l'ESS, et non l'inverse. Il est donc important d'adapter l'outil au besoin réel, afin d'éviter le sous-outillage, mais aussi le sur-outillage.

aller + loin

Solidatech anime un centre de ressources¹ collaboratif sur le numérique et ses usages pour les organisations à but non lucratif. On y retrouve des informations utiles sur le règlement RGPD², une liste de prestataires recommandés, des webinaires d'information et de présentation d'outils, etc. Solidatech propose également des solutions numériques pour les associations, des formations et des coupons de réduction.

Le programme de Share it³ offre un accompagnement gratuit à certaines structures reconnues d'intérêt général, pour concevoir et coder des solutions digitales.

Le site www.openasso.org permet d'échanger et de poser des questions entre associations.

1. Accessible ici : <https://www.solidatech.fr/utiliser/centre-de-ressources>

2. Règlement Général sur la Protection des Données

3. Plus d'informations ici : <https://www.share-it.io/accompagnement>

METTRE EN PLACE ET INTÉGRER UN NOUVEAU OUTIL NUMÉRIQUE

Conduire un « projet numérique » et intégrer un nouvel outil dans une organisation est un cheminement progressif. Solidatech présente 8 grandes étapes :



Le choix d'un outil numérique doit reposer sur un diagnostic personnalisé, partant des besoins et des contraintes de la structure, pour s'assurer d'une cohérence entre l'outil, son utilisation et le projet de l'organisation. L'instauration d'une « culture numérique » interne de la direction à l'utilisateur final, et l'échange entre pairs avec d'autres structures sont deux bonnes pratiques à adopter.

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

- Centre de ressources de Solidatech : <https://www.solidatech.fr/utiliser/centre-de-ressources>
- Accompagnement, solutions numériques et réductions proposés par Solidatech : <https://www.solidatech.fr/>
- Accompagnement proposé par Share it : <https://www.share-it.io/>
- En savoir plus sur l'accompagnement de Share it et la coalition Tech for Good : <https://www.avise.org/actualites/laccompagnement-tech-levier-du-changement-dechelle-des-structures-de-less>
- Liste de prestataires numériques recommandés par Solidatech : <https://www.solidatech.fr/utiliser/ressources/prestatach-les-prestataires-numeriques-recommandes-par-solidatech>
- Plateforme collaborative pour les associations (pour échanger entre pairs) : www.openasso.org
- Dossier *Numérique* : <https://www.avise.org/secteurs/numerique>

4

Évaluer et valoriser son impact

P.32

Comprendre
l'évaluation
de l'impact
et se lancer

P.35

Collecter
et analyser
ses données

P.37

Valoriser
son impact

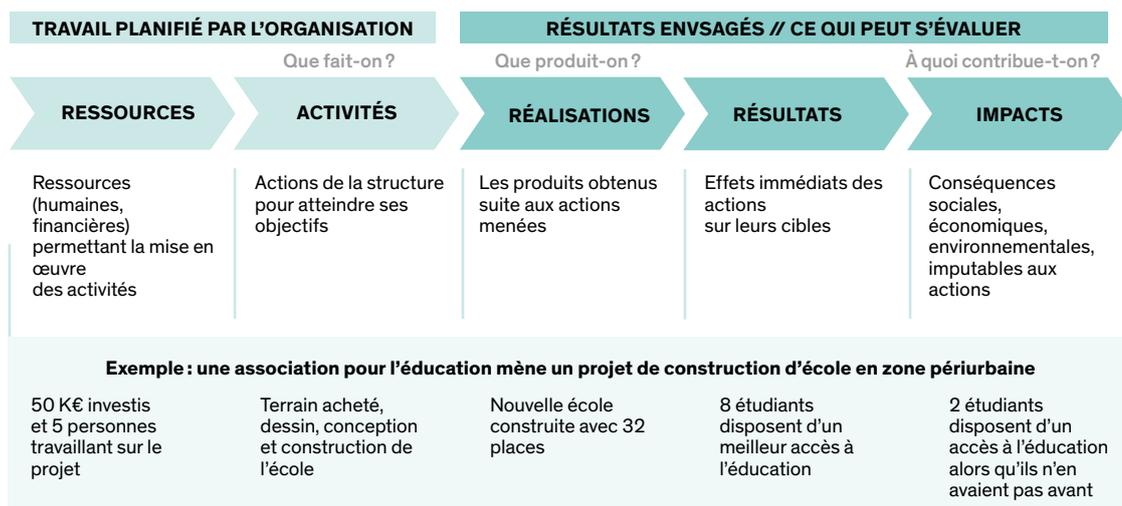
COMPRENDRE L'ÉVALUATION D'IMPACT ET SE LANCER

DÉFINIR L'IMPACT SOCIAL

La poursuite d'un impact social positif étant au cœur même du projet des acteurs de l'ESS, il est important de démontrer que leur performance ne peut se résumer à ses résultats financiers, et qu'elle s'incarne aussi dans l'impact social généré par leur action.

On entend par impact social **l'ensemble des changements, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, qui sont générés par des activités et qui leur sont directement attribuables.**

Le schéma ci-dessous présente l'impact social de manière opérationnelle, au sein d'une **chaîne de valeur** dans laquelle chaque élément contribue au suivant :



© Avise, d'après *Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, EPVA, 2015

L'impact social peut être mesuré sur des dimensions individuelles, sociétales, politiques, économiques ou encore environnementales. Au-delà des considérations économiques, évaluer son impact social revient donc à se poser la question des conséquences de ses activités et auprès de quels acteurs ou bénéficiaires. Qu'il s'agisse de mieux comprendre son environnement ou les effets de son action sur ses bénéficiaires, de vérifier l'atteinte de ses objectifs, d'améliorer ses pratiques, de communiquer sur son action, de motiver ses équipes ou encore de pérenniser ou de rechercher des financements, l'évaluation de son impact social permet de répondre à des objectifs variés.

POUR SE LANCER

Trois grandes étapes, qui sont présentées ici, ponctuent toute démarche d'évaluation: la définition de l'objet de l'évaluation, la mesure du changement généré par ses actions et l'utilisation des données collectées.

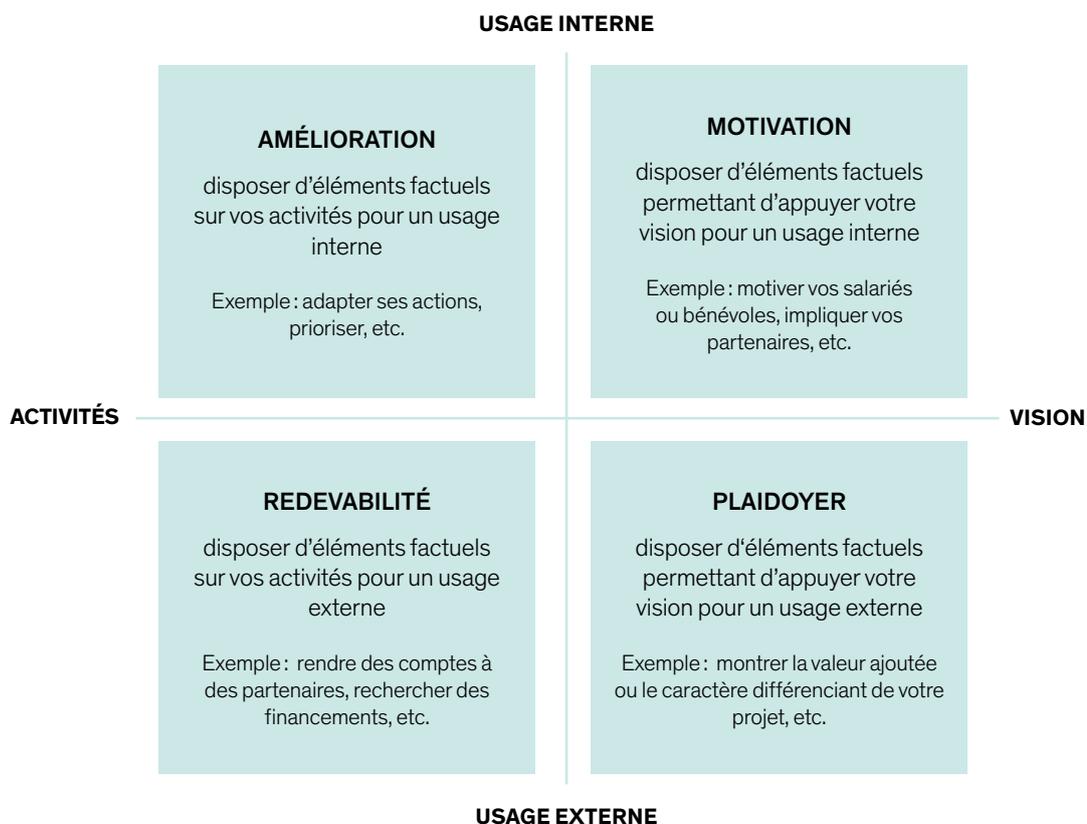
Pour se lancer, il est intéressant de mobiliser des **ambassadeurs** autour de la démarche (personnes de la direction, de la gouvernance, responsables opérationnels, partenaires financiers stratégiques, etc.), avec lesquels partager les premières réflexions sur le sujet, afin qu'ils puissent à leur tour mobiliser plus largement.

Quant au travail de l'évaluation, il peut être internalisé ou confié (intégralement ou en partie) à un prestataire externe. Dans tous les cas, l'identification d'une personne en interne (responsable du suivi de la démarche) est indispensable, et la mobilisation des équipes est à considérer.

DÉFINIR L'ENJEU DE SON ÉVALUATION

Bien que plusieurs enjeux puissent être importants pour l'évaluation d'impact de la structure, il convient de préciser la motivation principale de la démarche, car le choix de la méthode en dépendra. Il convient également de penser aux destinataires de cette évaluation et à leurs attentes.

Le schéma ci-dessous présente les **4 types d'enjeux stratégiques** pour une évaluation de l'impact :



© Avise Évaluer son impact social, 2022

L'étape suivante consiste à construire sa **promesse d'impact**, soit les effets théoriquement attendus sur les parties prenantes du projet. Il faut donc repartir de la mission du projet, des activités qui y répondent et des parties prenantes qui sont impliquées.

CARTOGRAPHIER SES PARTIES PRENANTES ET LES IMPACTS ATTENDUS

La **cartographie exhaustive des parties prenantes** (bénéficiaires, salariés, bénévoles, administrateurs, partenaires, financeurs, environnement, etc.) permettra d'identifier les interactions du projet, de fournir une première compréhension des mécanismes de l'impact, et d'identifier les personnes qui seront à inclure dans la démarche d'évaluation. Il sera ensuite important d'identifier dans quelle mesure chacune de ces parties prenantes contribue, bénéficie, ou les deux, des activités de la structure.

Une fois les missions, activités et parties prenantes listées et analysées, la **cartographie des impacts attendus** permettra de mieux comprendre la manière dont l'activité de la structure peut engendrer un changement, et d'identifier les actions qui y contribuent le plus, et seront donc les plus pertinentes à mesurer. Il s'agit d'une approche théorique et schématique, qui doit impliquer les parties prenantes, en vue d'aboutir à une représentation simple mais pas trop réductrice de la réalité.

Pour cela, il convient de lister les principales actions mises en œuvre et les principales parties prenantes bénéficiaires de leurs effets, d'identifier les effets attendus puis de les regrouper par catégorie, en soulignant éventuellement certains liens de cause à effet.

FORMULER SA QUESTION ÉVALUATIVE

Afin que l'évaluation réponde à des questions précises, il est important de formuler une **question évaluative** pour préciser l'objet de l'évaluation. Cette question évaluative peut répondre à 4 finalités principales :

- **suivre** : pour produire de l'information régulière sur les résultats attendus de l'action ;
- **comprendre** : le changement observé via l'action et les facteurs explicatifs ;
- **prouver** : que le changement est attribuable à l'action ;
- **valoriser** : pour donner une valeur au changement suscité par l'action.

EXEMPLE

Audition Solidarité

Dans le cadre des ateliers de l'Avisé et de la FCASD, l'association Audition Solidarité souhaitait se questionner sur l'impact de son transfert de compétences sur une association partenaire et sur les bénéficiaires finaux. Afin de pouvoir évaluer à la fois le succès de ce transfert et son impact effectif, sa question évaluative a été formulée ainsi : « Dans quelle mesure le transfert de compétence opéré parvient à améliorer les services rendus aux bénéficiaires finaux ? »

COLLECTER ET ANALYSER LES DONNÉES

CHOISIR UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE

La méthode de l'évaluation étant avant tout un moyen, son choix dépendra de la finalité de l'évaluation. Ainsi, le retour social sur investissement (SROI), les enquêtes qualitatives, une revue de littérature ou une analyse des coûts évités répondront à différents objectifs. La finalité de l'évaluation pourra également permettre de préciser auprès de quelles parties prenantes collecter de la donnée (échantillon, groupe témoin ou non, etc.), à quel moment la collecter (avant et après l'action, en continu, etc.), le type de données à collecter (quantitatives, qualitatives, objectives, subjectives, etc.) et les outils de collecte pertinents (questionnaires, entretiens, observations, tableaux de bord, etc.).

La démarche d'évaluation doit s'adapter aux enjeux et aux moyens humains et financiers de la structure. Il faut être pragmatique, tout en restant rigoureux : mieux vaut donc en faire moins, mais avec rigueur.

DÉFINIR LES INDICATEURS

Les données collectées, qu'elles soient qualitatives, quantitatives, objectives, subjectives ou intersubjectives, viendront nourrir des indicateurs précis. En partant de la question évaluative et de la cartographie des impacts attendus, il s'agit de déterminer d'un côté les informations qui sont à collecter pour chaque effet à évaluer, et de l'autre, la valeur cible de l'indicateur pour répondre aux objectifs du projet (eg. 50% de femmes dans l'organisation). Il est important de s'assurer que les indicateurs permettent de répondre à la question évaluative, que l'information à collecter existe, qu'elle est accessible et qu'une valeur cible est fixée.

Les référentiels d'indicateurs existants, tels que les Objectifs de développement durable¹, la plateforme Valor'ESS², IRIS³ ou l'Impact Management Project⁴ peuvent être de bonnes sources d'inspiration pour lancer cette réflexion. Il existe également des référentiels d'indicateurs sectoriels et il est possible de s'inspirer d'autres études d'impact pour définir ses indicateurs.

PRÉPARER SA COLLECTE DE DONNÉES

La collecte et l'analyse des données sont des processus qui demandent du temps et des ressources. Une bonne préparation et un cadrage de la collecte sont donc nécessaires. En fonction des moyens disponibles, des contraintes ou du calendrier, mais aussi des données dont la structure dispose déjà, la

1. Pour plus d'informations : www.avise.org/actualites/les-odd-comme-cadre-devaluation

2. Pour plus d'informations : www.valoress-udes.fr

3. Pour plus d'informations : iris.thegiin.org/metrics

4. Pour plus d'informations : <https://www.avise.org/actualites/limpact-management-project-un-outil-standardise-et-consensuel-de-la-mesure-dimpact>

collecte ne sera pas organisée de la même manière. Certains éléments clés, mentionnés précédemment, pourront être identifiés pour chaque indicateur : qui interroger ? Quel type de données collecter ? Quels outils de collecte mobiliser ? A quel moment effectuer cette collecte ?

La préparation de la collecte de données pourra ensuite être présentée sous forme d'un **plan de collecte**, dont voici un exemple ci-dessous, relatif au programme « Jeugd en stad » (JES), dans le cadre d'une éventuelle évaluation de l'impact de ses actions sur l'effet « Le jeune gagne en assurance et en estime de soi » :

Là aussi, cette étape mérite l'implication des parties prenantes mobilisées, afin de valider la pertinence de ce plan et de vérifier que les données collectées apporteront des réponses à la question évaluative.

AVEC QUOI ? QUAND ? PAR QUI ?	AUPRÈS DE QUI ?	QUELLES DONNÉES ?	INDICATEURS
Entretiens individuels en septembre, pendant les entretiens de mobilisation déjà prévus par les éducateurs	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives subjectives	Taux de jeunes qui ont davantage d'interactions sociales grâce à l'activité Évolution du score sur l'échelle de l'estime de soi dite « de Rosenberg »
Entretiens individuels dédiés, réalisés en septembre par les éducateurs	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives et qualitatives subjectives	Part des jeunes qui ont davantage confiance dans leur projet personnel Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement
Entretiens collectifs, réalisés en octobre par l'équipe encadrante	Éducateurs	Qualitatives intersubjectives	Part des jeunes qui ont davantage confiance dans leur projet personnel Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement Taux de jeunes qui ont davantage d'interactions sociales grâce à l'activité
Enquête par questionnaire, réalisée en novembre par l'équipe encadrante	Partenaires locaux	Données quantitatives objectives	Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement

© Avise *Évaluer son impact social*, 2022

RÉALISER SA COLLECTE DE DONNÉES

Selon le type de données à recueillir, leur traitement et les moyens disponibles, différents outils de collecte pourront être mobilisés, correspondant à la colonne « Avec quoi ? » du plan de collecte (cf. schéma ci-dessus) : questionnaires, enquêtes, entretiens individuels et collectifs, échelles, etc.

Avant toute chose, il est indispensable d'identifier les données existantes, qui pourront déjà venir alimenter certains indicateurs. Il peut s'agir, entre autres, de fichier de suivi des bénéficiaires de la structure, de littérature existante sur le sujet ou de démarches d'évaluation effectuées par des structures similaires.

VALORISER SON IMPACT

ANALYSER LES DONNÉES

Une fois les données collectées, 3 approches principales peuvent être utilisées :

- **l'approche exploratoire** : un questionnement large et ouvert sans attentes précises ni d'hypothèses définies pour guider l'analyse ;
- **l'approche descriptive** : lorsque l'on sait ce qui est recherché et le format attendu de l'information, et que l'on présente des résultats observés, de manière indépendante les uns des autres ;
- **l'approche explicative** : reposant sur des hypothèses de relations entre les mesures. En croisant les informations, on peut alors mieux comprendre les interactions entre les indicateurs, et donc le changement et ses mécanismes.

L'approche descriptive permet de suivre le changement engendré, l'approche explicative aide à comprendre, prouver ou valoriser ce changement, tandis que l'approche exploratoire peut être intéressante pour préciser les impacts attendus de l'action.

Quant à l'analyse des données, il pourra s'agir par exemple d'observer l'évolution des indicateurs dans le temps ou de réaliser des analyses statistiques, si elles sont quantitatives, ou bien d'identifier des thématiques récurrentes ou d'observer des facteurs d'explication des effets de l'action, pour les données qualitatives. Enfin, le croisement de ces résultats pour chaque indicateur permettra de répondre à la question évaluative.

INTERPRÉTER LES RÉSULTATS

Pour l'interprétation des résultats tirés de l'analyse des données, ceux-ci seront comparés aux valeurs cibles afin d'évaluer l'atteinte des objectifs, mais il faudra également les apprécier au regard de l'environnement de la structure (contexte sectoriel ou territorial, résultats d'actions effectuées par d'autres acteurs, etc.) et identifier les éventuels biais ou limites de l'évaluation (échantillons faibles ou résultats basés sur des hypothèses par ex.).

Cette phase d'interprétation doit s'appuyer sur les regards croisés de diverses parties prenantes, en vue notamment de veiller à pouvoir accepter des résultats non attendus et à ne pas s'attribuer certains résultats trop facilement, en prenant en compte d'autres éléments d'explication, comme par exemple l'action d'autres structures.

UTILISER LES RÉSULTATS

Enfin, l'étape de valorisation de cette démarche d'évaluation et de ses résultats est tout aussi importante. Ces résultats peuvent être utilisés :

- **en externe** : auprès des bénéficiaires, de partenaires ou du grand public par exemple. La stratégie de communication devra être bien cadrée (cibles, objectifs, temporalités, type de supports, etc.), et les résultats devront être présentés de manière réfléchie (messages clés, alternance de chiffres et de récits, etc.).
- **en interne** : dans le but de mobiliser les parties prenantes et de questionner l'activité dans une logique d'amélioration continue. Ainsi, l'évaluation

pourra servir à faire le bilan de l'action en question (quels effets réellement observés, quels impacts non attendus, etc.); à mettre en perspective ce bilan et la place de l'activité concernée dans le projet global (efficacité de l'activité, cohérence des moyens humains et financiers dédiés à celle-ci, etc.) ou encore à tirer des conclusions pour ses activités (évolution éventuelle des activités ou des pratiques, évolution des publics cibles, besoins potentiels d'investissements ou de nouveaux partenariats, etc.)

FAIRE VIVRE SA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Pour conclure, une fois la démarche d'évaluation terminée, il s'agit à présent d'en faire un processus continu, intégré dans le long-terme à la vie de la structure. L'évaluation permet en effet de guider la prise de décisions, de mobiliser ses parties prenantes ou de convaincre de nouveaux partenaires et financeurs. Pour aller plus loin, il faudra donc partager les apprentissages de la démarche en interne et en externe; intégrer quelques indicateurs clés au pilotage de l'activité pour permettre une collecte en continu et acculturer les équipes à l'évaluation de l'impact social, en vue de lever les éventuels freins à son intégration dans la vie quotidienne du projet.

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

Évaluation de l'impact social

- Le centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social : www.avise.org/evaluation-impact-social
- Guide *Évaluer son impact social*, Avise, 2022 : <https://www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social>
- Mode d'emploi *Évaluer l'impact social* : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise_201712_mde_impact_social_web.pdf
- Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2 : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021_petit_precis_de_levaluation_de_limpact_social_2_web_1.pdf
- *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques* : <https://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques>
- Les études de cas sur des démarches d'évaluation de l'impact social : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/les-etudes-de-cas-de-lavise>

Pour vous former

- Le MOOC *Évaluation et mesure de l'impact social*, proposé par l'ESSEC Impact Initiative (formation gratuite en auditeur libre) : impactinitiative.essec.edu

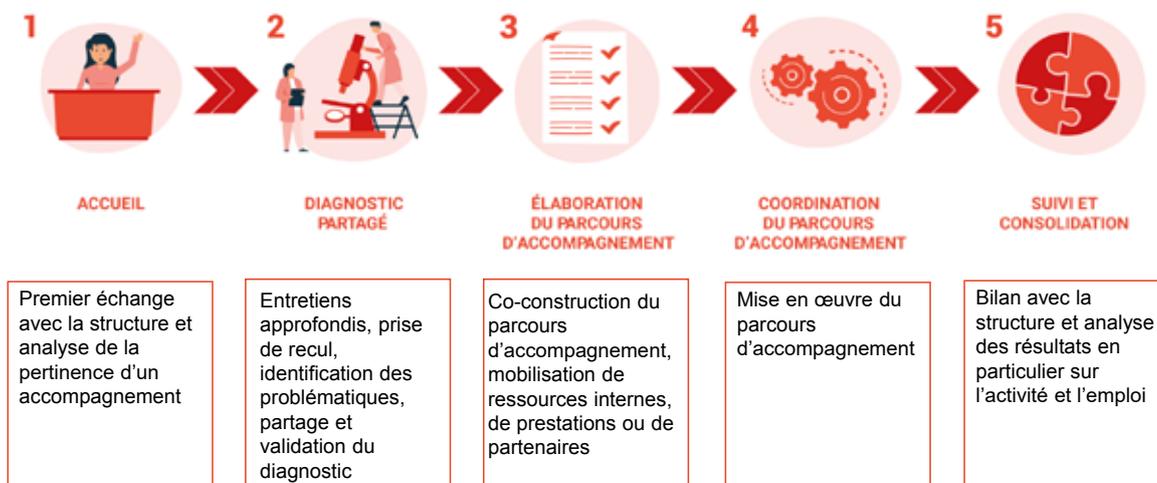
Pour vous faire accompagner

- Participez à un programme d'accompagnement destiné aux acteurs de l'ESS, comme le programme Size Up, porté par Antropia ESSEC et Ronalpia
- Appuyez-vous sur le bénévolat de compétences (des missions sont notamment proposées par Pro Bono Lab) ou mobilisez des étudiants ou doctorants
- Recourez à un expert ou à un cabinet de conseil, par exemple, en vous rapprochant des experts membres du réseau Social Value France : www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france

CONCLUSION

Pour aller plus loin et bénéficier d'un accompagnement aux problématiques de consolidation abordées ici, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) apporte cette réponse sur mesure. Le DLA accompagne gratuitement les structures d'utilité sociale dans le développement de leurs emplois et de leurs projets. Ce sont près de 6 000 structures qui sont accompagnées par un DLA chaque année. Ce dispositif s'adresse aux structures employeuses de l'ESS : associations, coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, entreprises sociales ayant l'agrément ESUS. Comme le montre le schéma ci-dessous, l'accompagnement du DLA se compose d'une phase d'accueil des structures suivie par un diagnostic partagé permettant d'élaborer un plan d'accompagnement que le DLA coordonnera.

Les DLA départementaux et régionaux s'appuient également sur un Réseau Ressource composé d'experts sectoriels et thématiques : sport, insertion par l'activité économique (IAE), culture, solidarités – santé, transition écologique, financement et numérique.





Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Ses missions consistent à :

- **outiller** et orienter les porteurs de projet à chaque étape de la vie de leur entreprise, de la création à l'évaluation de leur impact, à travers un centre de ressources librement accessible en ligne ;
- **animer** les communautés d'accompagnateurs de l'ESS présents dans les territoires, pour mutualiser les bonnes pratiques et renforcer les expertises ;
- **développer** des programmes d'accompagnement en partenariat avec des acteurs publics et privés qui soutiennent l'ESS et l'innovation sociale ;
- **financer** des projets de l'ESS via le Fonds social européen (FSE).

Association d'intérêt général, elle réunit une trentaine de salariés, des administrateurs représentatifs de l'ESS en France et de nombreux partenaires, désireux d'accompagner la transition écologique et solidaire. L'Avise est aujourd'hui l'acteur de référence sur l'ESS et ses enjeux de développement.

www.avise.org



Convaincus de l'importance que chacun ait les moyens d'agir, de penser et de décider par lui-même tout au long de sa vie, nous nous engageons depuis 2014 en faveur de l'autonomie socio-économique des personnes.

Notre mission : apporter une aide concrète, à travers des projets solidaires et responsables, au plus près des besoins des bénéficiaires, grâce à un fort ancrage territorial.

Les axes d'intervention de la Fondation :

- **insertion sociale** : agir pour que chacun puisse répondre à ses besoins fondamentaux ;
- **insertion économique & professionnelle** : agir pour que chacun puisse accéder à l'emploi ;
- **logement** : agir pour que chacun ait la chance de vivre dans un habitat décent ;
- **santé et bien-vieillir** : agir pour que chacun puisse préserver son autonomie jusqu'au bout de sa vie.

<https://www.fondation-ca-solidaritedeveloppement.org/>

Ce document a été rédigé suite à la réalisation de neuf ateliers en 2021-2022 au sein du programme *Consolider son projet pour maximiser son impact* porté par l'Avise et la Fondation Crédit Agricole solidarité et développement. Nous remercions Causes&Co, Ellyx, HTN Conseil, Le Rameau et Solidatech pour la réalisation de certains de ces ateliers. Nous remercions également les structures participantes et les témoins qui ont permis de nourrir ce programme.