



*Association de Développement de l'Accompagnement
à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt Général*

Pré-qualifier ses besoins d'accompagnement & Comprendre et articuler les différentes solutions



Un outil réalisé par l'ADASI en partenariat avec
Pro Bono Lab, Passerelles & Compétences et Le RAMEAU

SOMMAIRE

1. Appréhender les réalités diverses de l'accompagnement

- 1.1 Les différentes catégories d'accompagnement
- 1.2 Les différentes typologies de conseil
- 1.3 Cartographie globale des solutions d'accompagnement en France pour les structures d'intérêt général

2. Comprendre les complémentarités de positionnement des accompagnants

- 2.1 Cartographie des positionnements des partenaires accompagnants
- 2.2 Présentation synthétique des apports des partenaires accompagnants
- 2.3 Exemples de parcours d'accompagnement

3. Qualifier les besoins d'accompagnement et identifier des solutions adaptées

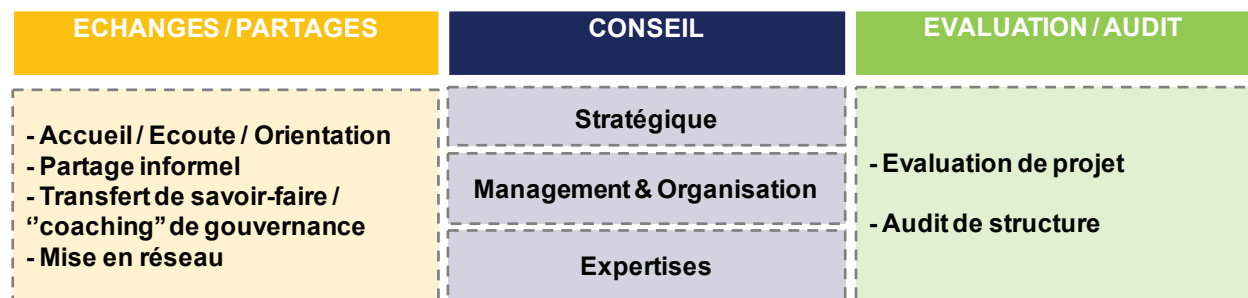
- 3.1 Distinguer deux natures de besoins
- 2.2 Grille (auto)diagnostic des besoins
- 2.3 Identifier les accompagnants et/ou construire des parcours

1. Appréhender les réalités diverses de l'accompagnement

1.1 Les différentes catégories d'accompagnement

L'accompagnement désigne l'aide compétente apportée à l'association pour résoudre une ou plusieurs de ses problématiques. Cet accompagnement couvre une diversité de thématiques (financier, ressources humaines, refonte du projet associatif, communication, comptabilité...) et de modalités (accompagnement individuel, collectif, long, court...).

De manière synthétique, on distingue 3 grandes catégories d'accompagnement :



Source : Le RAMEAU - Cartographie des accompagnements - 2014

- **les apports « échanges et solutions concrètes »**, dont l'objectif est d'orienter, d'organiser des temps de partage, de la mise en réseau, voire de proposer des solutions type hébergement du projet / mobilisation de bénévoles
- **les apports « conseil »**, dont l'objectif est d'accompagner la structure et ses dirigeants. Cela peut être du conseil en stratégie (accompagner la stratégie et la mise en œuvre de grands projets de transformation), en management & organisation (mise en œuvre de la stratégie) et en apports d'expertises (fonctions supports et/ou métiers)
- **l'évaluation**, dont l'objectif est de s'assurer du bon déroulement d'un projet, d'en qualifier les résultats et les impacts ; et l'audit dont l'objectif est de vérifier les bons modes de fonctionnement / résultats d'une organisation au regard d'un référentiel.

1.2 Les différentes typologies de « conseil »

Les trois typologies de conseil répondent à des besoins différents, elles peuvent se distinguer de la manière suivante :

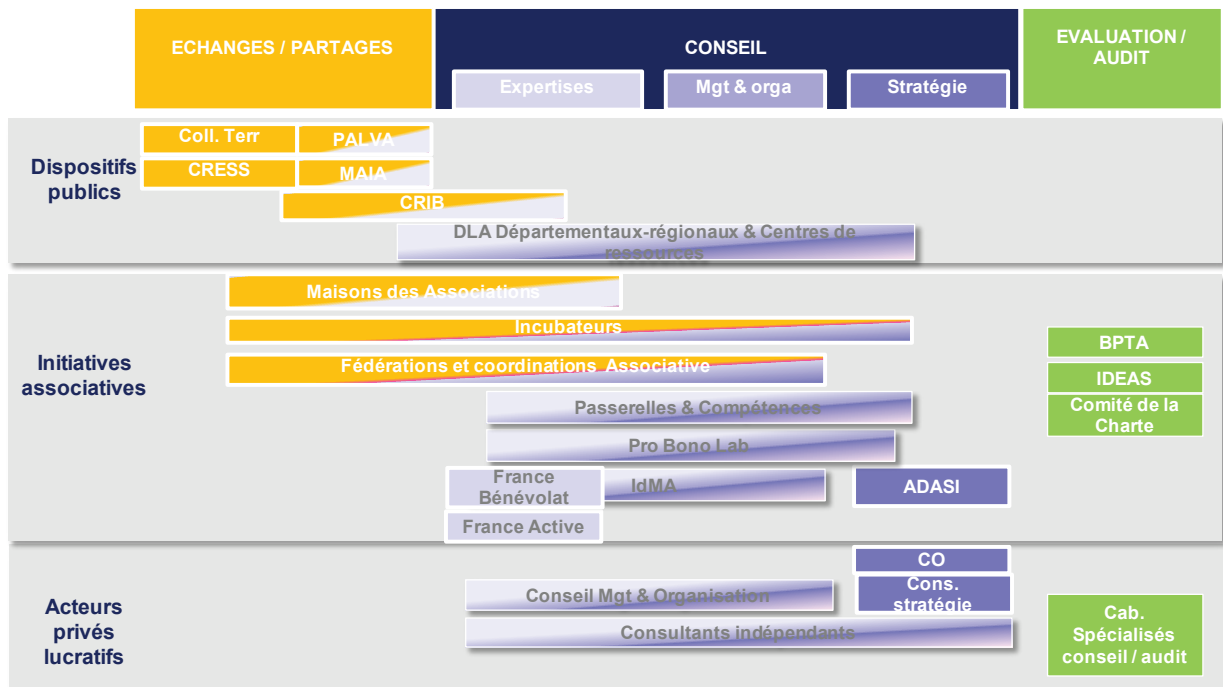
- **Conseil en stratégie** - accompagner les gouvernances à se projeter dans le temps : définir leur vision, ambition, revoir le modèle économique, préciser la stratégie d'alliances
- **Conseil en management & organisation** - accompagner les gouvernances à mettre en œuvre leur stratégie : définir des processus, une offre, piloter des projets complexes
- **Conseil d'expertises** - accompagner en apportant une expertise fonctionnelle dite « support » (juridique, fiscale, analyse financière, GPEC, ingénierie de formation ou pédagogique, informatique, développement web ...) et/ou une expertise dite « métier » (liées à un secteur d'activité)

Expertises	Management & Organisation	Stratégie
<ul style="list-style-type: none"> • RH • Commercial • Juridique • Fiscal / financier • Marketing • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et processus • Marketing stratégique / offre • Pilotage / Gestion de projets ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie / Vision / ambition • Modèle économique • Stratégie d'alliances

Source : Le RAMEAU - Cartographie des accompagnements - 2014

1.3 Cartographie globale des solutions d'accompagnement en France pour les structures d'intérêt général

En fonction des typologies d'accompagnement et de conseil, les acteurs de référence en France sont les suivants :



Source : Le RAMEAU - Cartographie des solutions externes - 2014

2. Comprendre les positionnements et complémentarités des partenaires d'accompagnement de La France s'engage

2.1 Cartographie des partenaires d'accompagnement « La France s'engage »

Les partenaires accompagnants de La France s'engage se positionnent de la manière suivante en fonction des typologies d'accompagnement :



NB : les incubateurs s'adressent à des projets en création ou en implantation sur un territoire. Les apports ou offres de service de l'incubateur dépendent éminemment de l'offre développée.

2.2 Présentation synthétique de P&C, PBL et ADASI

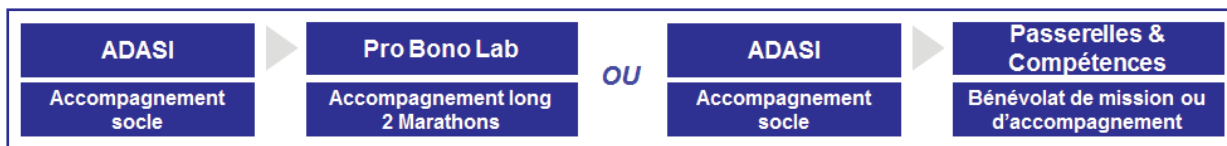
	Passerelles & Compétences	Pro Bono Lab	ADASI
Bénéficiaires de l'accompagnement	Les associations de solidarité (pas de critère de taille mais plutôt des PMA, jusqu'à - de 100 000€) Parfois des entrepreneurs sociaux	Les organisations ayant une finalité sociale et une lucrativité nulle ou limitée	Les petites et moyennes associations & les grandes associations Les projets d'innovation d'intérêt général d'envergure nationale
Critères complémentaires sur les structures bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Structures d'initiatives citoyennes - En capacité d'accueillir des bénévoles - Exerçant actuellement une activité (pas de nouvelles structures) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayant moins de 50 ETP salariés (dont au moins 2 permanents peuvent se mobiliser sur deux journées) - Ayant au moins 2 ETP disponibles salariés et bénévoles cumulés 	<ul style="list-style-type: none"> - Obligatoirement employeuses - Moment de réflexion stratégique - L'accompagnement doit avoir un véritable impact sur l'intérêt général
Domaine de l'accompagnement	<p>Bénévolat de mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing, Communication, Développement (35%) - RH (25%) - Informatique, web (10%) - Réflexion stratégique – gouvernance - gestion des risques (10%) <p>Bénévolat d'accompagnement : sur 9 à 12 mois, un bénévole accompagne un dirigeant associatif à piloter sa structure. Leurs rencontres sont des temps de recul et un espace de respiration, propice à la mise en perspective pour avancer plus efficacement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déclinaison Feuille de route stratégique / stratégie de développement - Plan de conduite du changement de projet de transformation - Refonte de processus - Marketing - Communication - Fundraising - RH - Développement Web 	<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement stratégique - Vision, ambition, feuille de route stratégique - Transformation du modèle socio-économique - Logique de déploiement ou stratégie de changement d'échelle - Stratégie d'alliances
Démarche d'accompagnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualification des besoins qui dure 2/3 heures réalisé par des bénévoles 2. Élaboration de la mission 3. Recherche de bénévoles qui correspondent à cette mission 4. Le bénévole établit son propre plan de travail 5. Le bénévole réalise la mission 6. P&C effectue un suivi et un bilan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualification des besoins : travail en chambre sur documents, entretien physique avec 2 représentants, formalisation de fiche missions 2. Mobilisation des bénévoles et/ou des salariés en mécénat de compétences 3. Missions : soit sur un format Marathon Probono (1 à 2 jours), soit sur un format Conseil Probono (1 à 3 mois) 4. Evaluation : bilan à l'issue de la mission et à moyen terme 	<p>Temps 1 : réalisation d'un accompagnement socle stratégique ou diagnostic stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Animation de 2 à 3 réunions d'un groupe de travail - Restitution formalisée - Elaboration d'une feuille de route <p>Temps 2 : si nécessaire, en fonction des besoins, mise en place d'une mission de conseil dite « d'alignement stratégique » (instruction de questions clés identifiées)</p>
Intervenants de l'accompagnement	Bénévole	Bénévoles Salariés d'entreprise en mécénat de compétences	Temps 1 : Consultants en stratégie spécialisés sur le secteur d'intérêt général Temps 2 : Consultants en stratégie & management de cabinets de conseil
Durée moyenne de l'accompagnement	Très variable en fonction de la mission mais toujours compatible avec une activité professionnelle	Les missions sont réalisées en 1 jour pour le Marathon, ou bien en 1 à 3 mois pour les Conseils. Le suivi s'étend sur 6 à 18 mois	Temps 1 : 2 à 3 mois environ Temps 2 : de 15 à 30 jours / homme sur 6 mois à 12 mois

2.3 Exemples de parcours d'accompagnement

Les positionnements complémentaires des partenaires permettent de mettre en place de véritables parcours d'accompagnements adaptés aux besoins des projets.

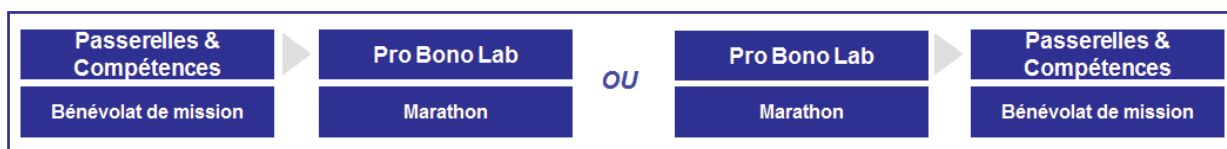
A titre d'exemples, ces « chaînages » suivants ont été ou sont en cours d'expérimentation (liste non exhaustive) :

Exemple 1



L'accompagnement socle de l'ADASI permet d'identifier une feuille de route stratégique. Dans un second temps, Pro Bono Lab ou Passerelles & Compétences peuvent appuyer la même structure dans l'instruction de questions clés, voire dans la mise en œuvre de la feuille de route.

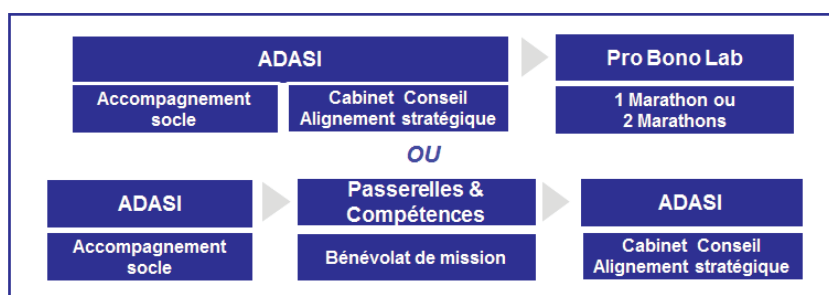
Exemple 2



Passerelles & Compétences et Pro Bono Lab tout en ayant des champs d'intervention partagés peuvent tout à fait complémentaires dans l'appui qu'ils proposent notamment en articulant :

- un accompagnement par un bénévole « expert » sur un temps long,
- un accompagnement mobilisant plusieurs bénévoles sur un temps plus circonscrit.

Exemple 3



Un besoin d'expertise ou d'appui peut intervenir :

- avant la mise en œuvre d'un accompagnement cabinet de conseil (ex : la structure a besoin d'un expert bénévole P&C pour recruter ses équipes)
- après la mise en œuvre d'un accompagnement cabinet de conseil (ex : la structure a un plan d'action à 3 ans très clair mais a besoin d'appui pour développer son site web et s'outiller pour développer ses offres)

3. Qualifier ses besoins d'accompagnements

3.1 Distinguer deux natures de besoins d'accompagnement

- Les besoins opérationnels (management et expertises) sont relativement faciles à identifier et à circonscrire :

Il s'agit des moyens qui permettent à l'association de réaliser un projet : appui RH, marketing, communication / apports métier...



- Les besoins en réflexion stratégique sont plus complexes à identifier car rarement exprimés ou exprimés peu clairement :

Il s'agit avant tout de faire réfléchir l'association sur sa vocation, sa capacité de projection (ambition) à moyen terme. Et pas seulement sur son plan de développement et ses moyens.

3.2 Grille auto-diagnostic des besoins d'accompagnement

Vision globale de la structure et/ou du projet

	Vocation	Mission / activités
Structure		
Projet (si projet primé est différent du projet de la structure)		

	Date création	Budget	Nb salariés	Nb bénévoles	Nb bénéficiaires
Chiffres clés de la structure					
Chiffres clés du projet (si projet différent du projet de la structure)					

Problématiques de la structure

Pour développer et pérenniser son projet, à quelles thématiques / sujets / difficultés est confronté la structure / le projet ?	
---	--

Pré-qualification de besoins «stratégie»

		Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Plutôt non	Non, pas du tout	Sans objet
A1	Le positionnement du projet est clair (les spécificités et la valeur ajoutée du projet sont qualifiées par rapport à l'écosystème)					
A2	L'ambition de la structure à 3 / 5 ans est claire et qualifiée (le cap est défini, les leviers de développement identifiés)					
A3	Pour les projets d'innovation - La logique de déploiement ou changement d'échelle est claire et qualifiée					
A4	Le modèle économique (structure des coûts et des ressources) est établi					
A5	Le plan de conduite du changement (ou feuille de route) à 3 ans est établi, les risques sont identifiés					
A6	L'organisation est claire (rôles et missions salariés / bénévoles à tous les niveaux, système de management)					
A7	Le modèle de gouvernance est clair et stable					

Identification des besoins «opérationnels»

	Oui	Non	Préciser la nature du besoin
Achats			
Communication			
Evaluation			
Droit			
Finances / comptabilité			
Fundraising (recherche de fonds type générosité du public, mécénat, crowdfunding)			
Gestion de projet			
Informatique (SI, web)			
Ingénierie de formation ou pédagogique			
Juridique / fiscal			
Marketing (définition de l'offre, approche « commerciale »)			
Ressources humaines			
Autre :			

3.3 Identifier les accompagnants et/ou construire des parcours à partir de la grille renseignée

Afin de pré-identifier les accompagnants et/ou parcours d'accompagnements, il est nécessaire de croiser différents indices que sont :

- **le type de la structure** (taille, budget, envergure du projet d'innovation)
- **l'étape de développement du projet d'innovation** : en création ? en essaimage ? (pour les projets en création et/ou implantation, l'incubateur est un outil d'accompagnement pertinent)
- **la nature du besoin d'accompagnement**

En tenant compte de ces « indices », une pré-construction de parcours peut être réalisée via une lecture des besoins de conseil en stratégie et des besoins de conseil opérationnel :

		Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Plutôt non	Non, pas du tout
A1	Le positionnement du projet est clair (les spécificités et la valeur ajoutée du projet sont qualifiées par rapport à l'écosystème)				
A2	L'ambition de la structure à 3 / 5 ans est claire et qualifiée (le cap est défini, les leviers de développement identifiés)				
A3	<i>Pour les projets d'innovation</i> - La logique de déploiement ou changement d'échelle est claire et qualifiée				
A4	Le modèle économique (structure des coûts et des ressources) est établi				
A5	Le plan de conduite du changement (ou feuille de route) à 3 ans est établi, les risques sont identifiés				
A6	L'organisation est claire (rôles et missions salariés / bénévoles à tous les niveaux, système de management)				
A7	Le modèle de gouvernance est clair et stable				

Réponses positives : Pas de besoin de conseil en stratégie

Une à plusieurs réponses négatives de A1 à A4 : besoins de conseil en stratégie

- Pour PMA, GA, projet d'innovation grande envergure ou à forte complexité : ADASI (suivi si nécessaire d'un appui cabinet conseil / Pro Bono Lab / P&C)
- Pour TPA, PMA ou projet en création : P&C

Une à plusieurs réponses négatives de A4 à A7 :

- Pro Bono Lab
- P&C si mission purement organisationnelle

Une à plusieurs réponses négatives de A1 à A7 :

- Pour PMA, GA, projet d'innovation grande envergure ou à forte complexité : ADASI avec chaînage cabinet de conseil et/ou Pro Bono Lab et/ou P&C
- Pour TPA, PMA ou projet en création : chaînage P&C et Pro Bono Lab

	Oui	Non	Préciser la nature du besoin
Achats			
Communication			
Evaluation			
Droit			
Finances / comptabilité			
Fundraising (recherche de fonds type générosité du public, mécénat, crowdfunding)			
Gestion de projet			
Informatique (SI, web)			
Ingénierie de formation ou pédagogique			
Juridique / fiscal			
Marketing (définition de l'offre, approche « commerciale »)			
Ressources humaines			
Autre :			

Passerelles & Compétences et Pro Bono Lab portent des solutions pertinentes dans l'ensemble de ces cas.

A noter, que peut être pris en compte pour faire le choix d'accompagnant le souhait de la structure à bénéficier d'un appui :

- ✓ « court » (sur une journée) ou « long » (sur plusieurs mois)
- ✓ « réalisé par un collectif » (type marathon) ou via un individu (bénévole P&C)

En conclusion, rappelons que l'exercice de pré-qualification des besoins d'accompagnement est complexe à réaliser de manière « théorique » et qu'il n'est pas rare que les réels besoins d'appui émergent dans l'exercice même de l'accompagnement.

