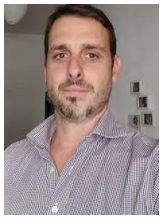
Webinaire : les questions à se poser pour un repositionnement stratégique de ses activités d'intérêt général

Introduction du webinaire

Le programme et les intervenants

Colas AMBLARD

Franck BURDEYRON



Nathalie DUPUIS-HEPNER

Nadir HAOUAT

Saliha MARIET

Patrick ROTH

Xavier ROUSSINET

Adeline VEYRET

Caroline GERMAIN

4 grandes thématiques de réflexion :

- Le positionnement stratégique
- Le modèle économique
- Les ressources humaines
- Les partenariats

- Le cabinet Terre d'avance et ses partenaires lancent un cycle de **14 webinaires** afin de nourrir la réflexion des dirigeants d'ISBL (Institutions sans but lucratif : associations, Fondations, Fonds de dotation) sur les meilleurs **leviers** à mobiliser au regard de leur situation et de leurs enjeux.
- Animés par **9 professionnels** du secteur, tous praticiens de l'accompagnement d'organisations œuvrant pour le bien commun, ces webinaires sont construits selon des formats courts, d'une durée d'une heure le plus souvent.
- Ces webinaires ne sont pas des réponses « prêtes-à-penser » mais des éclairages et des retours d'expérience qui visent à **donner du pouvoir** d'agir aux participants.
- Pour les animateurs, il s'agit aussi de **faire évoluer leurs formats d'accompagnement** pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

Le déroulement du webinaire

Colas AMBLARD

Franck BURDEYRON

Nathalie DUPUIS-HEPNER

Nadir HAOUAT

Saliha MARIET

Patrick ROTH

Xavier ROUSSINET

Adeline VEYRET

Caroline GERMAIN

4 grandes thématiques de réflexion :

- Le positionnement stratégique
- Le modèle économique
- Les ressources humaines
- Les partenariats

- Un webinaire consacré au **(re-)positionnement stratégique** de ses activités
- Une animation par **Caroline GERMAIN**, Déléguée générale de l'ADASI, et **Xavier Roussinet**, directeur associé de Terre d'avance, en charge de son pôle dédié à l'accompagnement des projets et organisations d'intérêt général
- Une proposition de déroulement structuré autour de **3 séquences** :
  - Une intervention introductive des deux co-animateurs
  - Une série de questions-réponses, via le « chat » disponible dans l'application
  - Une proposition de ressources en lien avec le thème du webinaire
- **Avec l'accord des participants**, un souhait d'enregistrer le webinaire pour, le cas échéant, le mettre à disposition d'autres dirigeants dans un second temps
- Un **envoi à tous** du document support du webinaire par l'entremise de Pascale Leblond

Proposition de règles du jeu

- **En début de webinaire :**
  - Tout le monde dit bonjour dans le chat. C'est chouette de se voir si nombreux !
  - Chacun désactive son micro et sa caméra. C'est mieux pour la bande passante.

- **En cours de webinaire :**
  - Vous avez des questions : pas de souci l'animation prévoit des pauses pour y répondre.
  - Quand vous utilisez le chat pour réagir et participer, soyez concis et factuel, l'animateur pourra y répondre plus facilement.

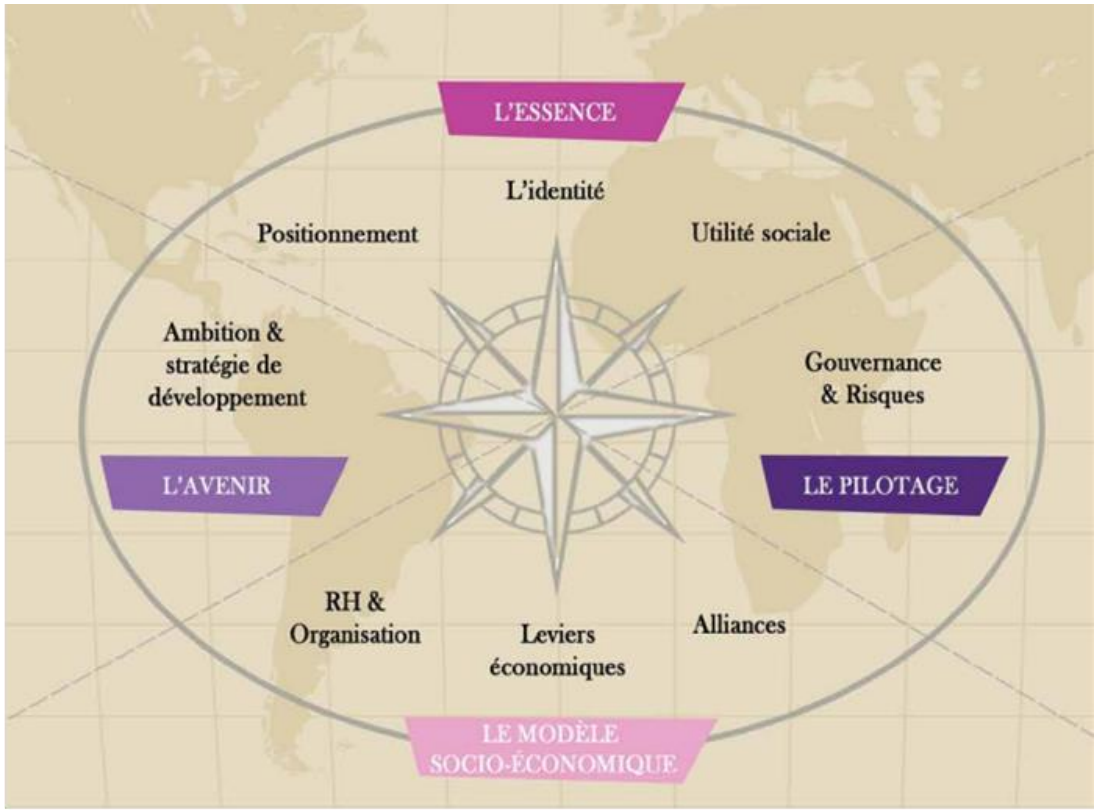
- **A la fin du webinaire :**
  - Vous aurez encore la possibilité de poser les ultimes questions qui vous titillent.
  - Et bien sûr, vous recevrez le support de présentation.

Le (re-)positionnement stratégique de ses activités d’intérêt général

Quelques éléments de cadrage

- D'après le Larousse, la stratégie d'une organisation, c'est « *l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but* »
- Pour une association d'intérêt général, faire de la stratégie, c'est **s'assurer que son projet est en mesure de répondre à sa raison d'être dans le temps**
- La stratégie, c'est donc une articulation et une mise en cohérence des buts et des moyens ET un levier précieux pour agir à différents horizons de temps :
  - Le long terme (> 20 ans) : c'est la **vision** qui exprime la raison d'être de l'association et sa **visée transformatrice**. Une **vocation** découle de cette vision : elle renvoie aux besoins et enjeux sur lesquels l'association est positionnée et aux solutions qu'elle met en œuvre
  - Le moyen terme (3-5 ans) : c'est le temps de la stratégie. Elle se traduit par une **ambition**, c'est-à-dire **ce que l'on veut avoir concrètement réalisé** à cette échéance
  - La réflexion stratégique quant à elle, c'est le temps d'analyse préalable à la prise de décision afin de l'éclairer au mieux. C'est le moment de « **tout prendre en compte pour mieux décider** »
- Quand conduire une réflexion stratégique ?
  - Régulièrement, tous les 3-5 ans et/ou quand un précédent projet stratégique se termine
  - Quand l'écosystème mute profondément
  - Quand tout va bien ou quand tout va mal

Les 8 dimensions à interroger (1/2)



Source : ADASI

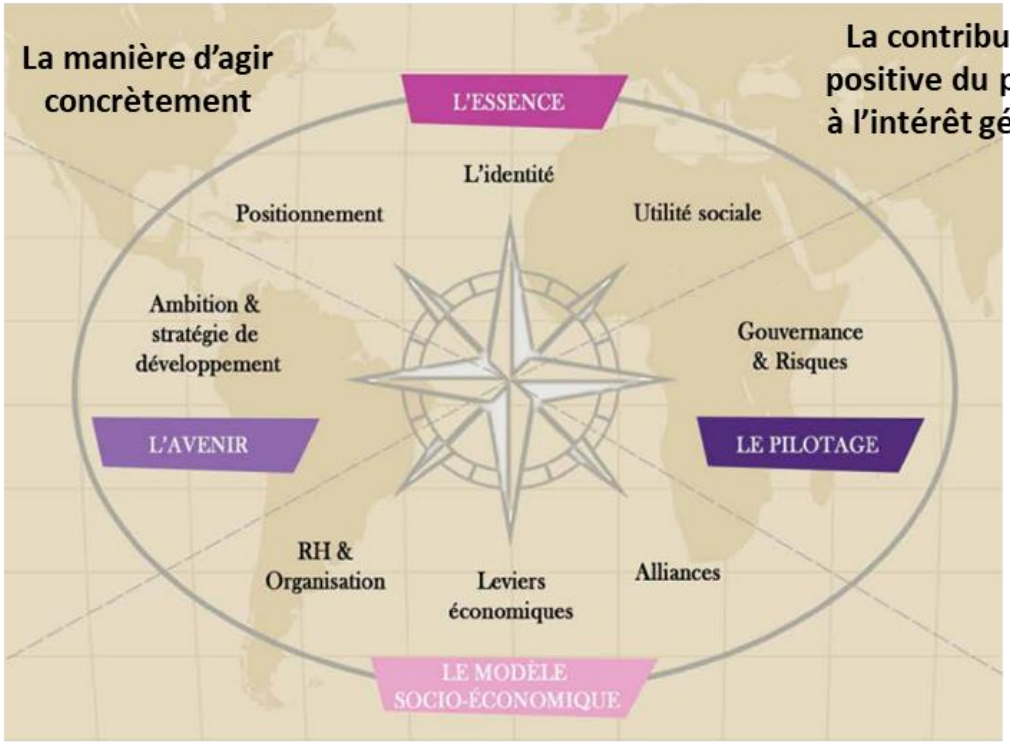
Les 8 dimensions à interroger (2/2)

Les éléments
fondateurs du projet

La manière d'agir
concrètement

La contribution
positive du projet
à l'intérêt général

Ce que l'on veut
avoir réussi
dans 3-5 ans



Source : ADASI

Les moyens pour
décider et arbitrer

Les moyens
pour agir

Notre périmètre pour aujourd'hui

Le cœur de notre webinaire

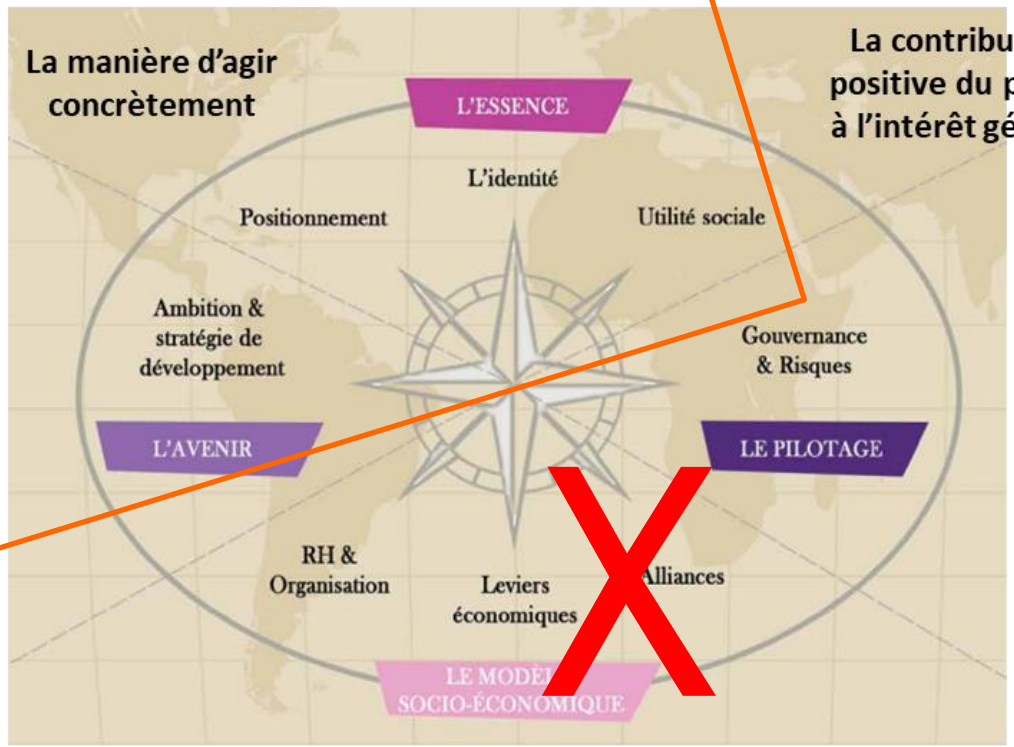
Voir le guide de l'AVISE sur
l 'évaluation de son utilité sociale

Les éléments fondateurs du projet

La manière d'agir concrètement

La contribution positive du projet à l'intérêt général

Ce que l'on veut avoir réussi dans 3-5 ans



Source : ADASI

Les moyens pour décider et arbitrer

Les moyens pour agir

Abordés dans les prochains webinaires

Les investigations à conduire (1/5)

1- Mettre au clair sa vocation

2- Cartographier ses bénéficiaires

3- Qualifier les enjeux d'intérêt général auxquels on répond

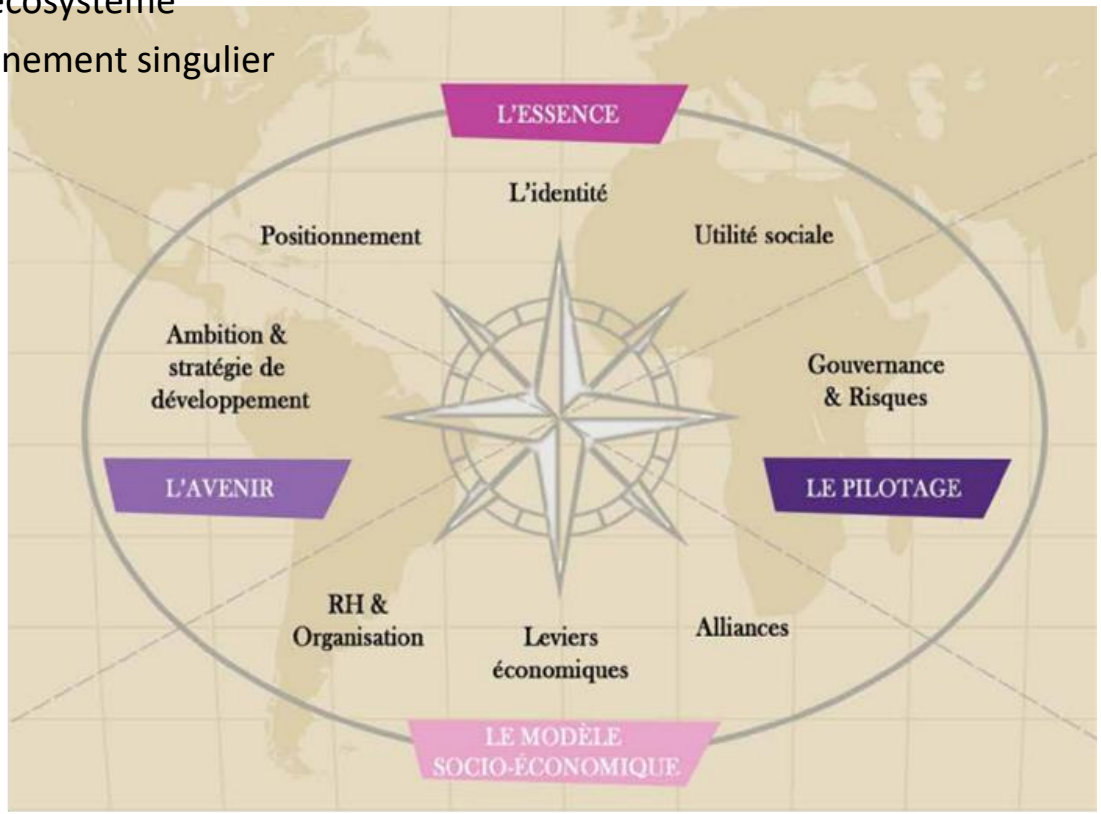
4- Cartographier ses missions

5- Se situer dans son écosystème

6- Définir son positionnement singulier

7- Définir son ambition

8- Identifier ce qui peut nous freiner / nous aider dans l'atteinte de cette ambition



Source : ADASI

Les investigations à conduire (2/5)

1- Mettre au clair sa vocation

Thème d'intérêt général du projet	Exemples de vocation
Logement	*« Loger et accompagner des personnes en situation de fragilité et faire changer de regard la société sur ces mêmes personnes. »*
Éducation	*« Faire découvrir aux enfants et adolescents les faits religieux et le concept de laïcité afin de créer un échange apaisé et positif sur le sujet et leur donner des clés de compréhension du monde dans lequel ils évoluent. »*
Handicap	*« Donner à voir le handicap comme un potentiel pour la société et proposer une autre vision du handicap, afin de favoriser le vivre ensemble. »*

Source : ADASI

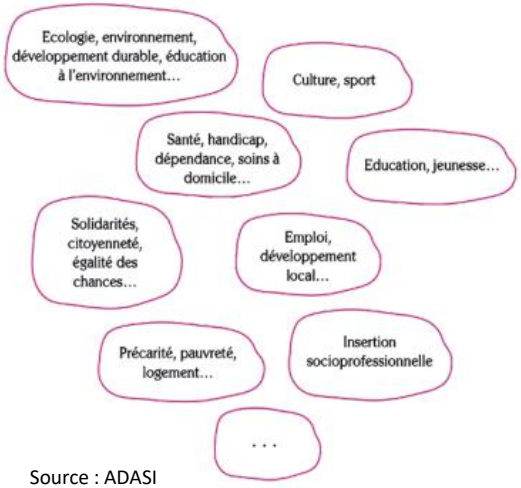
2- Cartographier ses bénéficiaires

	Les organisations	
	Organisations publiques	***Organisations privées***
Types	▸ Collectivités locales: ville, agglomérations… ▸ Établissements scolaires: maternelle au collège	▸ Grandes entreprises ▸ Bailleurs sociaux
Logique	▸ Prestation ▸ Sociétal	▸ Prestation ▸ RSE (environnement, qualité de vie des salariés)

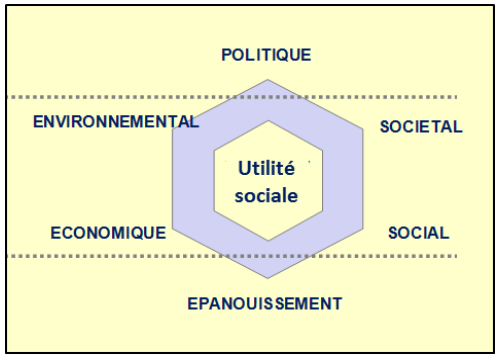
Les particuliers	
Bénéficiaires/ clients directs	
Les adhérents ▸ CARACTERISTIQUES: un public très local (80% habitent à moins de 2 kms de l'atelier), plutôt masculin (65%-70%) et faisant partie de la tranche d'âge des actifs (30-45 ans) ▸ MOTIFS d'adhésion: ▪ Logique d'économie de coûts (60%) ▪ Logique d'engagement citoyen (40%)	**Les particuliers non adhérents** *Seulement pour l'Atelier XXX*
Les salariés d'entreprises	**Les scolaires**
Bénéficiaires finaux	

Source : ADASI

3- Qualifier les enjeux d'intérêt général auxquels on répond



Source : ADASI



Source : AVISE

Les investigations à conduire (3/5)

4- Cartographier ses missions…

- **La prévention**

Pour soi et pour les autres

Parce ce que la prévention est au cœur de l'ADN d'une mutuelle

Parce qu'on peut à la fois la promouvoir ET en bénéficier

Parce que l'exemplarité est un puissant moteur de transformation des comportements

- **Les activités culturelles, physiques et de loisirs**

Pour soi

Parce qu'être actif et socialement intégré, c'est aussi de la prévention

Parce que ces activités concourent au lien social

Parce que les adhérents recherchent des activités de cette nature

Parce que sans ces activités, qui jouent un rôle de liant, il n'y a pas de club et donc pas de capacité d'action collective

- **L'action sociale**

Pour les autres

Parce que XX est une organisation mutualiste, qui agit pour et par ses membres, y compris les plus fragiles

Parce que XX est une organisation responsable et engagée qui répond aux problématiques sociétales

Parce ce que les adhérents constituent un formidable « réservoir » d'engagement

… et les relier à des objectifs de transformation sociale

Domaines d'activité stratégique		Objectifs poursuivis	Clients et usagers possibles			
Vélo = usages	**Accompagnement des territoires**	Par l'apport d'expertise, permettre aux territoires volontaires de réussir leur Politique vélo	Villes-EPCI et Conseils départementaux en France, directement ou via des cabinets conseil			
	Animation de réseaux autour du vélo et de ses usages		Ville-EPCI et Conseils départementaux en Ile-de-France			
	Animation d'évènements pour la promotion et l'usage du vélo	Promouvoir la mobilité à vélo et faire connaître et reconnaître l'importance de l'entretien dans le bon usage des vélos / Faire venir de nouveaux publics	Villes-EPCI, CD et bailleurs franciliens	Entreprises	Grands comptes de la mobilité : SNCF, RATP…	Associations partenaires

Les investigations à conduire (4/5)

5- Se situer dans son écosystème

6- Définir son positionnement singulier

	Acteurs privés non lucratifs	Acteurs privés lucratifs	Acteurs publics
La mobilité	Wimoov	Bureaux d'études PDE (Auxilia, Indggo…)	
Le recyclage	Ressourceries REFER (réseau francilien de ressourceries)		Ademe
L'insertion	Aurore Groupe SOS Les CI d'IDF Réseau Chantier Ecoles		Pôle Emploi Missions locales
Les quartiers prioritaires		Les bailleurs	

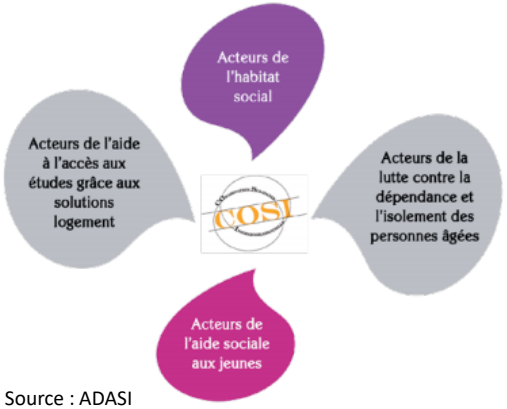
Acteurs du cycle

Source : ADASI

MISSIONS

Missions	Être un centre ressource pour les adhérents	Coordonner et animer le réseau	Favoriser son développement
Objectifs	Mutualiser les expériences et les partager	Garantir l'esprit CoSI, autour de la charte et d'un règlement intérieur communs	Soutenir l'essaimage partout en France
Activités	▶ Production et distribution gratuite des supports de communication ▶ Fonction « hot line » pour les adhérents ▶ Recherche de partenariats financiers et de prescription profitables à l'ensemble du réseau	▶ Organisation d'un séminaire annuel ▶ Cosi letter ▶ Reporting ▶ Contrôle du respect de la charte et des valeurs ▶ Consolidation ▶ Pilotage ▶ Animation de réunions de groupe	▶ Formation et outillage des nouveaux membres

ÉCOSYSTÊME DE COSI



SINGULARITÉS ET POSITIONNEMENT

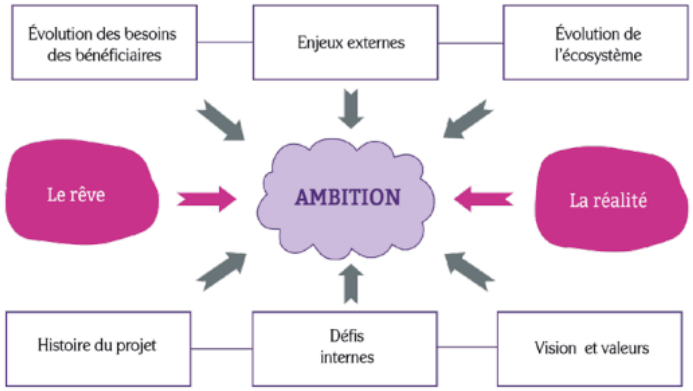
- Un projet singulier à la croisée de 4 champs sociétaux.
- Un positionnement originel d'inventeur du concept et de pionnier dans la mise en œuvre.
- Un positionnement souhaité de référent sur le sujet plutôt que de développer en propre :
  - En donnant de la visibilité au sujet
  - En pesant sur la réglementation

Source : ADASI

Menaces	Domaines d'analyse	Opportunités
- REP Sport concurrente = assèchement du gisement	Politique & légal	- Appétence des collectivités locales (cf. CD 93 ou Ville de Massy) pour le vélo ET les ateliers vélo - Déploiement progressif du Plan Vélo - Indemnités kilométriques vélo fiscalement déductibles - REP Sport comme ressource : financement de la collecte ou externalisation des coûts de la collecte
- Concurrence de la vente en ligne + dév^t du multicanal - Arrivée sur le marché de très gros consortiums économiques (ex. Movibia = Norauto + Michelin) - Montée en gamme régulière du parc - Dév^t de la location longue durée couplée à une solution d'entretien	Economique	- Dév^t du parc et donc du gisement - Arrivée à maturité des segments VTT-VTC - Relocalisation de la production en France - Situation économique des ménages - Dév^t de l'emploi dans le métiers du vélo = opportunités de sorties positives pour les personnes en insertion - Dév^t du e-commerce sur les pièces détachées (3% des ventes en volumes pour 7% en valeur)
- Concurrence des trottinettes et scooters en free flotting	Sociologique	- Dév^t du vélo comme mode de déplacement urbain ET dans le cadre des trajets domicile-travail - Dév^t du marché de l'occasion - Intérêt des entreprises
- Production de vélos haut de gamme moins cher que la gamme actuelle (ex. VAE hybride Wayscal)	Technologique	- Innovation constante qui vient en soutien de la demande
	Environnemental	- Pollution, trafic routier, coût du carburant… - Transition écologique - Création d'infrastructures vélo

Les investigations à conduire (5/5)

7- Définir son ambition



Source : ADASI

VISION	Faire rayonner le modèle du vivre ensemble sur tout le territoire, et développer un projet de société où la personne fragile est co-actrice de ce vivre-ensemble.
ORIENTATIONS	- Mailler le territoire national avec des laboratoires d'innovation, lieux d'expérience et de témoignages du vivre-ensemble. - Développer à travers ces laboratoires 20 nouveaux lieux de vie à horizon 2020. - Expérimenter de nouvelles innovations sociales sur le vivre-ensemble. - Diffuser les pratiques de vivre-ensemble expérimentées par les labos Simon de Cyrène à d'autres champs de la dépendance.

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	A horizon 2017	A horizon 2020
	Développer des laboratoires / lieux de vie Simon de Cyrène dans 7 grandes régions pour mailler le territoire	Démultiplier les lieux de vie dans chacune des 7 grandes régions (20-25 villes)
	Expérimenter l'infusion à d'autres champs de la dépendance	Soutenir la création de lieux de vie dédiés à d'autres champs de la dépendance
	Expérimenter de nouvelles innovations sociales du vivre ensemble	Poursuivre l'expérimentation d'innovations sociales du vivre ensemble
	Faire évoluer le cadre législatif réglementaire	Rassembler les acteurs du vivre ensemble en France dans un collectif

Source : ADASI

8- Identifier ce qui peut nous freiner ou nous aider dans l'atteinte de cette ambition

	Positif pour atteindre l'objectif-cible	Négatif pour atteindre l'objectif-cible
Origine interne	Des premiers partenariats d'expertise concluants	Des bénévoles qui souhaitent se désinvestir
Origine externe	Des entreprises sur le territoire ayant des enjeux sur nos sujets d'expertise	Baisse probable des financements publics supérieure à 10%

Les grands écueils à éviter

- Poser dès le départ des postulats trop structurants ou enfermants, qui contraignent la réflexion, et empêchent de voir l'étendue des possibles
- Vouloir arriver trop vite aux solutions
- Agir seul, sans mobiliser ses parties prenantes et sans pouvoir confronter ses analyses à d'autres points de vue
- Se noyer dans les détails sans parvenir à identifier les vraies problématiques stratégiques
- Au stade de l'ambition :
  - Aboutir à des formulations trop génériques qui disent trop peu de l'objectif concret à atteindre
  - Aboutir seulement à des objectifs en termes de moyens sans évoquer les actions concrètes à mettre en œuvre
  - Définir une ambition qui n'en est pas une (impuissance à changer quoi que ce soit) ou au contraire une ambition irréaliste (syndrome du démiurge)

Quelques ressources pour finir

- La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général :
  http://adasi.org/wp-content/uploads/2016/10/La-boussole-strat%C3%A9gique-VF.pdf

- Le guide pour évaluer l'utilité sociale de ses activités :
  https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf

Annexes :
Rappel du programme et présentation de ses promoteurs

Rappel du programme détaillé des 14 webinaires

- Le 23 juin, de 8h30 à 9h15 : Les outils pour faire un point objectif de sa situation et faire les bons choix (Xavier ROUSSINET)
- Le 25 juin, de 8h30 à 9h15 : Gérer vos difficultés financières : procédures collectives et cessation d'activité (Colas AMBLARD)
- Le 29 juin, de 8h30 à 9h15 : L'entreprise associative : enjeux, méthodes et gouvernance (Colas AMBLARD)
- Le 1er juillet, de 8h30 à 9h15 : Les questions à se poser pour un repositionnement stratégique de ses activités (Xavier ROUSSINET)
- Le 3 juillet, de 8h30 à 9h15 : Les leviers d'évolution de son modèle économique (Xavier ROUSSINET)
- Le 6 juillet, de 9h à 10h : En quoi la RSE-RSO peut rénover mon organisation et mon projet d'intérêt général ? (Saliha MARIET)
- Le 8 juillet, de 12h30 à 13h15 : La mutualisation / coopération entre associations : aspects stratégiques et opérationnels (Nadir HAOUAT)
- Le 9 juillet, de 12h30 à 13h15 : La mutualisation au sein même de l'organisation : l'organisation apprenante (Nathalie DUPUIS-HEPNER)
- Le 15 juillet, de 8h30 à 9h15 : La mutualisation entre organismes sans but lucratif : aspects juridiques et fiscaux (Colas AMBLARD)
- Le 16 juillet, de 8h30 à 9h15 : Les partenariats avec des entreprises, enjeux, formes et méthodes (Xavier ROUSSINET)
- Le 17 juillet, de 8h30 à 9h15 : Le bénévolat, un actif stratégique à cultiver (Patrick ROTH)
- Le 20 juillet, de 12h30 à 13h15 : Le management d'un projet d'intérêt général en temps de crise (Patrick ROTH)
- Le 22 juillet, de 12h30 à 13h15 : Quelle implication des salariés et des partenaires dans sa stratégie de rebond ? (Adeline VEYRET)
- Le 24 juillet, de 8h30 à 9h15 : Le télétravail, un levier de qualité et de performance ? (Franck BURDEYRON)

Terre d'avance, en général

Né le 1er janvier 2019 de la fusion des cabinets Opus 3 et Argo&Siloé, Terre d'avance agit dans **3 grands domaines d'activité** :

EMPLOI

Parce que les compétences, les métiers et le travail évoluent, parce que le chômage est un fléau social et sociétal et parce qu'il n'y a pas de changement possible sans engagement de la part des individus, sans pas de côté de leur part et sans renforcement et adaptation de leurs compétences.

TERRITOIRES

Parce que les politiques publiques ont besoin de se réinventer, parce que les citoyens doivent devenir davantage acteurs, parce que les entreprises ont besoin de plus d'ancrage territorial et parce que ces différentes parties prenantes ont besoin de se rencontrer pour agir ensemble et innover.

ORGANISATIONS

Parce que faire émerger de nouveaux projets comme moderniser ou faire grandir ceux qui ont fait leur preuve supposent de nouvelles approches, de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles organisations et gouvernances et de nouvelles alliances.

- **15 consultants** aguerris
- **3 implantations** : Paris, Lyon et Toulouse

2000 missions conduites

1000 clients publics et privés

50 publications

25 ans d'expériences

- Un **label de RSE** qui traduit l'engagement du cabinet et de ses équipes

LE LABEL RSE DE REFERENCE

Terre d’avance et les projets d’intérêt général

Les clients de Terre d’avance :

- Les associations
- Les têtes de réseaux et fédérations de l’ESS
- Les outils de professionnalisation (DLA, incubateurs, OPCO, MdA, Labels…)
- Les Fondations et fonds de dotation
- Les entreprises engagées
- Les entrepreneurs sociaux

Les domaines d’intervention :

- Positionnement stratégique
- Modèle économique
- Transformation & changement d'échelle
- Projets de développement
- Partenariats & alliances
- Evaluation et mesure d'impact
- Expertise pré-investissement
- Appui à l'engagement bénévole
- RSE-RSO

Merci de votre participation !

Xavier Roussinet
x.roussinet@terredavance.com