



## Frédéric Soubeyran

Portage, Appui, Structuration des Actions et Projets Associatifs et Solidaires

Avec la participation de



## Robin des Bio Formaliser le Projet et calibrer l'étude de faisabilité

### Bilan d'accompagnement

*Mission pilotée sous l'égide du CBE et de la MDE LLHA  
Avec le soutien du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale,  
de la Caisse des Dépôts et Consignations, du Conseil Régional Nord Pas de  
Calais, du Conseil Général du Nord et de Lille Métropole.*



Statut britannique « self employed »

N° NIN : SK 61 08 70 C

44 Beverley Road, Maidstone ME16 9JP, GB

[pasapas@fredericsoubeyran.eu](mailto:pasapas@fredericsoubeyran.eu) 06 76 01 37 11

## MISSION

### Rappel du cahier des charges initial (extraits)

" ...

*Il s'agit d'aider la structure à délimiter ses grandes orientations stratégiques (où veut-on aller). Cela afin de baliser l'étude de faisabilité qui sera menée. Le consultant appuiera la structure à rédiger un cahier des charges de l'étude à mener, et à établir le profil de poste du chargé de projet.*

*Le DLA a donc pour but d'approfondir le travail sur le projet et le cadrage. Cela afin de donner davantage de portée à l'étude, qui pourra être plus approfondie et tournée vers l'opérationnel (étude de faisabilité technique, économique voire juridique).*

... "

Cette proposition s'articule autour de 2 étapes principales (+ réunion de lancement et réunion de clôture) sur 9 ½ journées de face à face avec l'association, dont 2 en la présence d'un deuxième consultant : Cyrille Renard du Cabinet Vulpes.

Le contenu de ces étapes est présenté ci-après.

### Commentaires

RAS

## ORGANISATION DU PRESENT RAPPORT

Ce rapport à une double finalité :

*D'une part*, en conclusion de l'accompagnement, il a pour vocation de permettre de **valider l'adéquation** des réflexions et documents produits pendant l'accompagnement **avec la commande de La Ligue de l'enseignement 41**, porteur du DLA 59.

Destiné au Comité de Pilotage, il reprend les différentes étapes de l'accompagnement. Il permet également d'expliquer la progression et les éventuelles réorientations de la mission,

*D'autre part*, en tant que document de conclusion de l'étude, il a pour aussi pour vocation à **rassembler toutes les productions qui pourraient être utiles**, voire nécessaires, à l'association SNE pour concrétiser ces réflexions et les rendre vivantes dans son action.

On a donc deux niveaux de restitution :

1. « La réception des travaux », en conclusion de la commande.  
Ce niveau de restitution détaillé dans le corps du présent rapport (+ les annexes 1 à 3) est principalement à destination du CBE et de la MDE LLHA, les Commanditaires
2. La compilation des documents produits.  
Les différentes productions sont portées en annexes (annexes 4 à 15) sous la forme de documents indépendants pour en permettre une diffusion pratique et une utilisation à la demande par l'association Robien des Bio ainsi que de ses administrateurs et salariés.

## RAPPEL DE LA PROPOSITION DE PROGRESSION DE L'ACCOMPAGNEMENT

### Étape 0 : Valider la méthode, les outils et la démarche

1 ½ journée

*A l'issue de cette étape, la forme prise par l'accompagnement, la part prise par chacun des acteurs de l'association, les attendus de la mission et les délais sont bien validés collectivement et appropriés par tous.*

### Étape 1 : Partager un Projet réactualisé

6 demi-journées

dont 1 séminaire de 1 jour x 2 consultants

- 1/ Interroger les valeurs, les missions de Robin des Bio
- 2/ Analyser l'environnement socio-économique de Robin des Bio
- 3/ Formaliser une réécriture pratique du projet associatif

*A l'issue de cette étape, l'association a permis la réappropriation par tous de son projet associatif : non seulement elle s'est assurée que les valeurs sont bien partagées par ses membres mais elle dispose maintenant de documents de référence pragmatiques et opérationnels, qui lui permettent d'appuyer ses décisions stratégiques (actions, partenariats, organisation...étude de faisabilité) au fur et à mesure de l'avancement des réalisations.*

### Étape 2 : Pré-étude de développement

3 demi-journées

+ 1 ½ journée de restitution

- 1/ Cadrer les scénarii de développement accessibles à Robin des Bio
- 2/ Cadrer l'étude de faisabilité

*A l'issue de cette étape, l'association a défini les outils pratiques qui lui permettent de lancer son étude de faisabilité mais aussi de la piloter, voire de communiquer à son sujet. L'ensemble est facilement utilisable car il a donné lieu à la production de documents de référence simples et pratiques. Le travail largement collectif en permet une application rapide et plus consensuelle.*

---

On note que la progression réalisée est finalement conforme à la prévision.  
Ces éléments sont détaillés dans les pages suivantes.

## **ETAPE 0**

### **VALIDER LA METHODE, LES OUTILS ET LA DEMARCHE**

#### Objectifs (cf. détails dans la proposition, Annexe 1)

- Valider les objectifs et le phasage de la mission
- Présenter et permettre l'appropriation de la méthode et des outils
- Faciliter le déroulement efficace de l'accompagnement

#### Calendrier

Prévu : 1 ½ journée

Réalisé : 1 ½ journée ; le 12 juillet 10

#### Réalisation

- Diaporama de réunion Etape 0 (Annexe 2)
- Compte rendu Etape 0 (Annexe 3)

#### Commentaires

Cette réunion a rempli son rôle de mobilisation du groupe de travail.

On note que celui-ci restera mobilisé tout au long de l'accompagnement, permettant ainsi un bonne dynamique de production.

Sur le contenu : RAS.

Eu égard aux possibilités de mobilisation des bénévoles, les réunions ont lieu (sauf exception) les soirs de 18h30 à 22h30 à la MRES.

# ETAPE 1 : PARTAGER UN PROJET REACTUALISE

## Objectifs (cf. détails dans la proposition, Annexe 1)

- Comprendre les bases (valeurs, gouvernance, missions associatives, rôle dans le jeu d'acteurs...) du modèle associatif de Robin des Bio
- Doter l'association d'outils d'analyse de ses modes d'action et notamment d'un cadre de référence pour analyser les résultats de l'étude de faisabilité
- En tirer une aide à la décision stratégique

## Calendrier

Prévu : 4 demi-journées, dont 1 séminaire de 1 jour x 2 consultants (soit 6 facturées)

Réalisé : 4 demi-journées, dont

- 1 séminaire (avec 2 consultants) les 10 en soirée et 11 septembre en matinée
- 2 ½ journées en soirée, les 29 septembre et 8 octobre.

## Réalisation

- Une présentation du « projet associatif » de Robin des Bio (annexe 4)
- Une présentation du « projet stratégique » de Robin des Bio (annexe 5)  
+ une présentation plus détaillée (pour mémoire) de ce projet stratégique (annexe 6)
- Une présentation détaillée de la gouvernance actuelle et de celle qui est souhaitée (annexe 7)
- Une revue des points soulevés concernant le modèle économique (annexe 8)

## Commentaires

Globalement, la progression réalisée de cette étape 1 suit la prévision.

ON note la bonne participation des membres de l'association, au-delà du groupe de travail et même des porteurs de l'association classiquement mobilisés.

Comme classiquement dans ce type d'accompagnement les deux documents principaux (« Personnalité associative » et « Projet stratégique ») ont été ensuite enrichis par les réflexions du groupe de travail lors des étapes suivantes. Pour d'évidentes raisons de lisibilité, ce sont les documents définitifs qui sont présentés ici.

Le travail sur la personnalité associative et les valeurs a permis au groupe de poser un choix concernant son développement entre association quasi exclusivement centrée sur la « boutique » et une association qui s'appuie sur cette « boutique » pour se poser comme acteur de développement local.

C'est ce deuxième choix qui est fait. Le débat qui l'a précédé permet de souligner qu'il n'est pas fait par « romantisme alternatif » mais bien dans une logique raisonnée et maîtrisée de son développement.

On souligne que ce choix a été fait par le groupe de travail et qu'il a structuré la suite de l'accompagnement. Du fait de son importance associative, il devra néanmoins être confirmé par la prochaine AG. de

## ETAPE 2 : PLAN DE DEVELOPPEMENT

### Objectifs (cf. détails dans la proposition, annexe 1)

- Repérer les pistes de développement pertinentes à étudier
- Cadrer l'étude de faisabilité (Cahier des charges, Profil de poste, Feuille de route)

### Calendrier

Prévu : 3 ½ journées + 1 ½ journée de restitution collective.

Réalisé : 3 ½ journées les 20 octobre, 8, 22 novembre

+ 1 ½ journée de restitution collective, le 30 novembre.

### Réalisation

- Ensemble des tâches à mener après le DLA (annexe 9)
- Tâches à mener par les bénévoles (annexe 10)
- Cahier des charges de l'étude à mener (annexe 11)
- Profil de poste (annexe 12)
- Annonce (annexe 13)
- Chronologie du recrutement (annexe 14)
- Document d'aide à l'embauche (annexe 15)

### Commentaires

Comme prévu, on a ensuite décliné les besoins d'études et analyses complémentaires. Ces besoins ont été ventilés entre les actions qui vont être menées par les bénévoles et celles qui vont être confiées au Chargé de Mission.

Pas de remarque particulière sur ces productions.

A ceci près que le temps estimé pour l'étude complémentaire est de l'ordre de 4 mois.

On note que, même si le contenu en a évolué, cela correspond à la demande initiale de l'association quand elle a sollicité des partenariats pour mener à bien ce travail.

Le résultat des négociations de ces partenariats, permettent une embauche sur 3 mois.

L'association doit donc décider quelle orientation prendre :

- Réduire le contenu de son étude
- Trouver le moyen de diminuer les coûts de cette étude hors Masse Salariale (frais de déplacements, local, matériel administratif...)
- Prendre à sa charge le surcoût (on notera d'ailleurs que le bénévolat mobilisé par le présent accompagnement DLA peut être valorisé autour de 3 000 euros).

## EN GUISE DE CONCLUSION...

Du point de vue du Consultant, cet accompagnement est satisfaisant et répond à la commande initiale.

Il souligne notamment l'important investissement et la bonne participation des bénévoles du groupe de travail et du groupe élargi.

Le projet associatif et le projet de développement semblent cohérents au regard des discussions avec le groupe de travail et des contraintes du secteur. Les échanges lors des deux temps élargis (séminaire et restitution) vont dans le sens d'une approbation par l'ensemble de l'association, qui restera, formellement, à valider lors de la prochaine AG.

Le Consultant souligne néanmoins que la vie associative de Robin des Bio était essentiellement centrée sur le fonctionnement de la Boutique. Son élargissement à un rôle plus « militant » de promotion de ce modèle original sur le territoire est une petite « révolution culturelle ».

Il est donc important pour l'association, et les partenaires, de bien garder une implication constante tout au long de cette évolution, tranquille mais profonde.

On peut d'ors et déjà signaler des thèmes sur lesquelles l'association aura besoin de se renforcer avec l'éventuel apport de ses partenaires :

- **Appui au lancement de l'étude**, et notamment pour l'embauche et l'organisation matérielle du travail du salarié (par exemple ; l'association ne dispose pas de local à vocation administrative)
- **Appui au management de l'étude** et au suivi du salarié : Comme on a pu le voir les missions de l'étude sont diverses et le risque d'un éparpillement réel. Ce suivi est donc fondamental, or ce n'est aujourd'hui pas dans les compétences de l'association, ni dans celle des bénévoles impliqués.
- **Feuille de route** : Après l'effort et l'investissement militant initial autour du DLA et de l'étude, il sera nécessaire, suite à l'étude, de programmer les différents travaux à réaliser. En ce sens, un travail de type « Evaluation intermédiaire et Feuille de route » sera probablement nécessaire, en fin d'année 2011.
- **Les missions restantes** : Indépendamment de l'étude, réalisée par un salarié, un certain nombre de mission, à mener simultanément, restent à charge des bénévoles. Ici aussi, un appui en cours de réalisation et une aide à la programmation sera utile. Parmi ces thèmes on souligne notamment :
  - o Fonction employeur (réflexion sur la CCN son application)
  - o Vie associative (modifications de la gouvernance, actualisation des statuts)
  - o Communication institutionnelle

Ces efforts sont importants mais prometteurs.

Un des enjeux sera probablement d'arriver à les étaler dans le temps sur 12 à 18 mois (pour rester crédible en matière de capacité de mobilisation) tout en gardant une ligne de progression visible et motivante.

## ANNEXES

### Documents liés à la commande DLA et son suivi

1. Proposition d'intervention de Pas à Pas
2. Diaporama de réunion Etape 0
3. Compte rendu Etape 0

### Documents à destination de l'association

#### **Réactualisation du projet de Robin des Bio**

4. Une présentation du « projet associatif » de Robin des Bio
5. Une présentation du « projet stratégique » de Robin des Bio
6. + une présentation plus détaillée (pour mémoire) de ce projet stratégique
7. Une présentation détaillée de la gouvernance actuelle et de celle qui est souhaitée
8. Une revue des points soulevés concernant le modèle économique

#### **Missions à réaliser**

9. Ensemble des tâches à mener après le DLA
10. Tâches à mener par les bénévoles
11. Cahier des charges de l'étude à mener

#### **Embauche**

12. Profil de poste
13. Annonce
14. Chronologie du recrutement
15. Document d'aide à l'embauche