



Frédéric Soubeyran

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

Avec la participation de



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

Proposition d'accompagnement dans le cadre du DLA 59
- 7 juin 2010 -



G

pasapas@fredericsoubeyran.eu

06 76 01 37 11

41 beverley road, ME169DU
Maidstone, GB

ORGANISATION DE LA MISSION

La proposition ci-dessous est bâtie sur la base de la grille d'analyse réalisée par la Maison de l'Emploi (DLA 59) complétée par des échanges téléphoniques avec Jean Mougenot, Chargé de mission DLA et de Matthieu Glorian, référent du DLA au sein de l'association.

Du fait d'un positionnement plutôt novateur et bien géré, Robin des Bio a vécu une longue phase de développement régulier plutôt satisfaisante.
Aujourd'hui, le modèle atteint ses limites. Le symptôme de cette situation est la question de l'aménagement de l'activité dans le local actuel.
On note néanmoins que cette difficulté occulte (au moins en partie) d'autres difficultés liées à l'essoufflement du modèle : motivation salariale, interrogation sur la plus-value associative, engagement des bénévoles...
Consciente d'avoir atteint ce palier, l'association s'est organisée pour réaliser une étude de faisabilité de son développement par l'embauche (financée) d'un chargé de mission. En amont de celle-ci, il convient néanmoins de faire le point sur les ressorts de la dynamique associative afin de disposer d'un cadre de référence pertinent pour cadrer l'étude de faisabilité.
Il s'agit donc d'accompagner l'association à réactualiser son projet associatif, à en formaliser les applications concrètes et à organiser l'étude de faisabilité (cahier des charges, profil de poste, outils de suivi...).

A priori, rien ne permet de considérer que la présente mission se situe dans une situation de crise ou de danger immédiat qui pourrait mettre en péril le maintien des activités de Robin des Bio.

A contrario, l'association est clairement en tension et la crise peu s'avérer à tout moment (surtension salariale, conditions de stockage/vente, crise bénévole...)

Il paraît donc opportun de ne pas trop concentrer la mission pour permettre à chacun au sein de l'association de s'approprier (et éventuellement de contribuer à) chaque étape au fur et à mesure de l'avancement.

La production collective et associative n'en sera que meilleure.

La situation idéale aurait été de présenter les conclusions de l'étude de faisabilité pour l'AG 11, prévue en Mars-Avril 11. Cela impliquerait une embauche début décembre, et donc une conclusion du travail préalable (à travers le présent accompagnement) pour mi octobre.

Cela semble peu réaliste au regard de la date actuelle.

Néanmoins, on propose de dérouler la mission autour de la parenthèse estivale 10 :

- Démarrage de la mission (Etapes 0 et 1 par exemple) avant l'été (juin-juillet).
- Clôture pour Oct- nov 10 afin d'avoir des éléments concrets de l'étude de faisabilité à présenter à l'AG de printemps.

Cette proposition sera à valider lors de l'étape 0 (cf. ci-dessous).

FORME DE L'INTERVENTION

Réponse commune

Même si cette offre de prestation aurait pu être assurée par un consultant seul, Pas-à-Pas ont choisi de s'associer avec Vulpes en co-traitance, sous l'égide de **Chantier Mobeelle** (cf. présentation des intervenants), pour construire cette offre d'accompagnement.

Cette intervention simultanée sera proposée pour le temps de séminaire (cf. Etape 1).

En effet, l'intervention simultanée permet de bénéficier des avantages d'une double posture :

- Une première posture d'animation de la réunion permet de pousser l'investigation au plus fin.
- Une seconde posture d'analyse à chaud la complète : son recul lui permet un travail de reformulation et de repérage des éventuelles contradictions dans les positionnements.

Ainsi cette double posture permet une efficacité de l'accompagnement et une réelle productivité du temps de mobilisation des acteurs.

Les Consultants soulignent qu'ils ont déjà expérimenté cette méthodologie sur d'autres accompagnements de même complexité.

Moyens proposés

En préalable, il est précisé que l'on tendra à définir chaque action, outil, méthode... de manière à ce qu'il soit réaliste sur la durée, c'est-à-dire qu'il :

- n'entrave ni n'alourdisse l'autonomie et la souplesse de travail des différentes personnes oeuvrant au sein de l'association.
- apporte à chacun une réelle "plus value associative" dans ses actions pour l'association.

On utilisera comme outils notamment :

- des entretiens individuels
- l'animation de réunions et le travail collaboratif avec l'équipe d'acteurs associatifs
- la réalisation et la présentation de scénarii clairs facilitant la prise de décision
- la recherche conjointe de solutions
- le développement d'outils et procédures adaptés à l'association sur la base de l'existant et des propositions du Consultant

Organisation des temps de travail

Sur la forme, durant les temps « d'accompagnement » le Consultant choisit d'intervenir autant que possible par demi-journée pour les temps de travail avec les acteurs concernés. Cette modalité de travail permet une meilleure optimisation du temps mobilisé par les acteurs associatifs tout en créant un plus grand laps de temps entre les réunions qui permet de faire mûrir la réflexion et d'en enrichir les conclusions.

Ce choix sera à confirmer lors de l'étape 0, notamment en fonction de la planification de l'accompagnement.

Accompagnement et expertise

Le Consultant distingue deux postures d'intervention pour cet accompagnement ::

- L'expertise qui amène des données brutes ou travaillées au commanditaire. Il n'y a donc pas nécessairement de "face à face" sauf lors d'éventuels bilans d'étapes et du rendu de l'étude.
- L'accompagnement prépare la structure à des modifications en traitant /éclairant / enrichissant les données. Il y a donc réunions régulières alternant avec des phases de travail individuel.

Les temps d'accompagnement en « face à face » avec les responsables de l'association induisent généralement pour les consultants des temps d'expertise en amont ou en aval. Cependant, il est précisé dans le détail de l'offre ci-après que ces temps en amont et en aval des réunions d'accompagnement ne sont pas spécifiquement facturés. Le Consultant, conformément aux pratiques du réseau **Chantier Mobeelle**, considère que les coûts d'intervention pratiqués ici pour les temps d'accompagnement intègrent – au moins en partie – ces coûts « d'expertise »

Seuls les coûts d'expertises particulières aboutissant à la production d'outils ou de résultats concrets (quantifiables et qualifiables) seront facturés.

Spécificité des groupes de travail pour cet accompagnement

Pour des raisons évidentes de dynamique de groupe et de cohérence associative, il est traditionnellement préférable que le groupe de travail qui va suivre l'accompagnement soit un groupe de 4 à 6 personnes les plus représentatives et les plus assidues possible.

Pour tenir compte de l'importance des questions évoquées pour l'association et des volontés de s'impliquer, on propose pour cet accompagnement d'avoir recours à deux niveaux de groupe de travail

1. Le **groupe de travail** : De 4 à 6 personnes, il a pour vocation de travailler sur les implications techniques des réflexions en cours et de préparer les décisions. C'est le groupe « de base ».
Sous réserve de confirmation lors de l'étape 0, il pourrait être composé du groupe de travail « DLA » tel que déjà dessiné.
2. Le **groupe élargi** : il a pour vocation d'amener les pistes générales et de valider les réflexions des autres groupes lors des étapes clefs de l'accompagnement.
Sous réserve de confirmation lors de l'étape 0, il pourrait être élargi à l'ensemble du CA, aux salariées et de manière générale aux adhérents impliqués. Il sera essentiellement sollicité lors du séminaire initial et pour la validation.

Le détail de ces sollicitations et repris au fur et à mesure de la présentation et synthétisé en fin de proposition.

PROGRESSION DE L'ACCOMPAGNEMENT

Etape 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.

Etape 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.

Etape 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.

ETAPE 0 : VALIDER LA METHODE, LES OUTILS ET LA DEMARCHE

Objectifs

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

Méthode

Cette séance est proposée en présence du Chargé de mission DLA de la Maison de l'Emploi de Lille Lomme Hellemmes Armentières.

Cette étape préalable permet un calage nécessaire au bon déroulement de la mission et notamment de :

1. Identifier les personnes ressources qui participeront aux différentes phases. Il s'agit de faire en sorte pour que chacun d'entre eux se sente associé au plus tôt à la démarche et se sente co-auteurs des actions mises en œuvre.
2. Entériner les attentes du réseau en matière d'accompagnement
3. Adapter si nécessaire et valider la démarche et les outils proposés par le Consultant
4. Planifier les étapes, jalonner la mission et définir les résultats intermédiaires attendus en fonction notamment du calendrier de vie interne associative (CA, AG...).
Il s'agira notamment de coordonner le déroulement prévisionnel du DLA et de l'étude de faisabilité avec la date butoir de l'AG 11.
5. Rassembler les documents nécessaires au bon déroulement de l'accompagnement

Réalisations

- Liste des personnes ressources et leur implication dans l'accompagnement
- Modalité de déroulement de chaque étape
- Planning des séances du DLA

Calendrier

½ journée

Résultats de l'étape 0

- Les outils et la méthode sont compris et partagés.
- Le déroulement est défini et connu de tous.
- Chaque acteur connaît son rôle dans la démarche.

ETAPE 1 : PARTAGER UN PROJET REACTUALISE

Objectifs

- 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

Méthode

On insiste particulièrement sur le fait que les outils proposés par le Consultant pour structurer l'avancement de la réflexion ne sont que des supports aux productions du groupe de travail. Le cas échéant si la réflexion se structure spontanément, ils seront mis au second plan. Le consultant s'attachera à respecter les formes de production, la culture de travail et les valeurs de l'association en renforçant son analyse grâce à sa propre pratique associative.

Première séquence : Interroger les valeurs, les missions de Robin des Bio

Il ne s'agit pas de repenser complètement le projet associatif : en 35 ans, une « personnalité associative » a eu le temps de se construire.

On va plutôt s'attacher à le retravailler, sur la base des travaux et réflexions existants, de manière à disposer d'un outil simple auquel l'association puisse se référer facilement dans ses choix : priorisation des activités à mener, mais aussi organisation interne, partenariats à développer, orientations stratégiques, etc....

En tout premier lieu, il s'agira évidemment de pouvoir s'en servir pour cadrer l'étude de faisabilité.

D'abord, il s'agira ici de collecter les informations nécessaires à l'établissement de la « personnalité » actuelle de Robin des Bio. Par personnalité, on entend « le projet en mouvement ».

Pour ce faire le Consultant s'appuiera d'une part sur l'ensemble des documents produits par l'association et d'autre part la grille de lecture suivante pour synthétiser et unifier les regards des différents acteurs de Robin des Bio :

- Historique
- Finalités - « que veut faire/être Robin des Bio ? »
- Culture/valeurs (Gouvernance, Partenariats, Bénévolat)
- Métiers pratiqués

Par un jeu de questions-réponses, on s'attachera à qualifier ces informations. En effet, au-delà de la simple collecte d'informations, l'intérêt de ce travail réside dans la définition de notions partagées.

Cette approche permet notamment de mettre en valeur et de résoudre les différences d'appréciation du projet associatif qui peut exister entre les différents acteurs de l'association. Les informations et réflexions recueillies seront donc utilisées tout au long de l'accompagnement et, au fur et à mesure, présentées pour accord/discussion à l'ensemble des membres de l'association.

*Cette séquence est réalisée en un « séminaire » de 1 jour avec le **groupe élargi** (15 -20 personnes). Pour optimiser ce temps, le consultant proposera alors d'intervenir avec un collègue, Cyrille Renard du Cabinet Vulpes.*

Deuxième séquence : Analyser l'environnement socio-économique de Robin des Bio.

Par ailleurs, on travaillera sur la partie externe du modèle économique et stratégique de l'association. On décline cette approche -dite SOC- en trois parties

- le Segment (= le public) : QUI pourrait acheter/utiliser ce que nous proposons ? comment le définit-on ? quels sont ses attentes ?...
- l'Offre : Quels sont effectivement nos différents PRODUITS ? Quelle est leur importance pour l'association ? Qu'ont-ils de spécifique ? Qui propose les mêmes ?...
- la Commercialisation : COMMENT favorisons nous la mise en relation entre les clients et nos produits ? Quels sont nos relais d'actions existants ou à développer ? Quels sont les outils à utiliser / mobiliser / développer ?....

Ici aussi les trois parties seront déclinées par un jeu, simple mais complet, de questions-réponses. Ce travail s'appuie sur des documents pratiques fournis par le Consultant

Il ne s'agit pas de faire l'étude de faisabilité mais de bien repérer comment Robin de Bio se perçoit au sein du jeu d'acteurs qui est le sien, notamment au sein de la MRES.

Bien évidemment, cette réflexion est adaptée à la réalité associative et les "relations commerciales" ainsi décrites ne relèvent pas uniquement du champ économique : Les publics visés sont tout autant les acheteurs (« consommateurs » ou militants), les collectivités territoriales, les producteurs, etc....

Elle permet aussi d'envisager les services non marchands ou relevant de l'Economie Sociale et Solidaire, avec une réflexion sur l'attente des publics visés et les moyens de les satisfaire.

On s'attachera ici notamment aux axes principaux d'intervention associative de Robin des Bio :

- Accès aux produits bio
- Réflexion / Sensibilisation autour de la démarche Bio
- Participation (+/- active) au développement de circuits Bio.

On précise que les outils, présentés ici ont été développés et déjà utilisés avec succès par le Consultant.

*Cette séquence est essentiellement réalisée lors de 1 réunion de travail avec le **groupe de travail** (5 à 8 personnes).*

Troisième séquence : Formaliser une réécriture pratique du projet associatif

Sur la base des réflexions issues de ces deux séquences, le Consultant proposera une présentation argumentée de l'association, sous la forme d'un **projet associatif** clair soulignant ses spécificités, ses valeurs ainsi que les conditions pour les maintenir lisibles et durables : le « projet en mouvement ». Il servira de point de repère pour les décisions à prendre.

Sur la base de ces propositions du Consultant, les documents seront co-construits par le groupe de travail.

*Cette séquence est essentiellement réalisée lors de 1 réunion de travail avec le **groupe de travail** (5 à 8 personnes).*

Réalisations

- Une présentation de la « personnalité associative » de Robin des Bio
- L'analyse "SOC" des relations socio-économiques de l'association
- Une présentation dynamique et facilement utilisable du « projet en mouvement », les déclinaisons stratégiques du projet

Calendrier

6 ½ journées, dont

- 1 séminaire (Groupe élargi) de 1 jour avec 2 consultants.
- 2 réunions du groupe de travail d'une ½ journée avec 1 consultant.

Résultats de l'étape 1

- 🌱 **L'association dispose d'un projet associatif redéfini.**
- 🌱 **Les enjeux et les limites de ce projet associatif sont explicites : on peut s'y référer pour s'assurer de la cohérence associative des actions à mettre en œuvre ou pour éviter les « Fausses Bonnes Idées ».**
- 🌱 **Robin des Bio dispose d'outils pour analyser les résultats de l'étude de faisabilité qu'elle va lancer.**

Remarque : En fonction de la mobilisation autour de cette question, il peut être pertinent de réaliser un temps de restitution / discussion avec l'ensemble des acteurs de Robin des Bio en réunissant à nouveau le Groupe élargi à ce stade de l'accompagnement. Cette hypothèse est à discuter lors de l'étape 0.

ETAPE 2 : PRE-ETUDE DE DEVELOPPEMENT

Objectifs

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

Méthode

Première séquence : Cadrer les scénarii de développement accessibles à Robin des Bio

Il s'agit ici de repérer de manière exhaustive les différents scénarii de développement possibles.

L'enjeu est d'analyser rapidement chacun de ces scénarii en fonction de

- La cohérence avec le projet associatif et les éventuelles tensions potentielles.
- les enjeux en termes de moyens à mobiliser (budget, temps, matériel, partenariat...)
- le repérage des contraintes et apports, à vérifier lors de l'étude.
- l'impact en termes de mobilisation bénévole et salariée
- les implications organisationnelles pour Robin des Bio (par exemple le statut juridique)
- la faisabilité chronologique
- ...

On souligne que 2 pistes ont déjà été évoquées par l'association :

- le développement commercial de l'association, avec un nouveau local plus adapté, une augmentation du volume, des ventes et des moyens ;
- l'essaimage, avec une limitation de l'activité du site associé à un essaimage sur d'autres sites en métropole, voire en région.

Sur la base du SOC et des déclinaisons stratégiques du projet, posée précédemment, le Consultant proposera des hypothèses et sollicitera auprès des groupes les informations nécessaires.

On s'attachera ainsi à évaluer ces pistes de développement et à définir les besoins en matière d'études complémentaires

*Cette séquence est essentiellement réalisée lors de 2 réunions de travail avec le **groupe de travail** (5 à 8 personnes).*

Deuxième séquence : Cadrer l'étude de faisabilité

Il s'agit ici de produire tous les documents nécessaires à la meilleure productivité possible de l'étude de faisabilité interne envisagée.

Sans déjà préfigurer du contenu exact des documents produits, on peut d'ors et déjà envisager :

- le Cahier des Charges de l'Etude
- Le profil de Poste du Chargé de Mission et son inclusion au sein de l'équipe actuelle
- La Feuille de route de l'étude.

*Cette séquence est essentiellement réalisée lors de 1 réunion de travail avec le **groupe de travail** (5 à 8 personnes).*

Cette étape est suivie d'une dernière présentation / partage avec l'ensemble des adhérents et salariés de Robin des Bio de l'ensemble des travaux réalisés.
Ce temps est conçu comme un réel temps de travail.
Le Chargé de mission DLA peut y être invité.

Calendrier

4 ½ journées

- 3 avec le groupe de travail
- 1 de restitution validation avec le groupe élargi

Résultats de l'étape 2

- 🌍 **L'association sait ce qu'elle peut attendre de son étude de faisabilité et comment en utiliser au mieux les enseignements.**
- 🌍 **Elle est capable de communiquer en interne comme vers l'externe sur l'enjeu et les résultats attendus.**
- 🌍 **Robin des Bio dispose d'outils pour lancer et piloter, voire recadrer si nécessaire, l'étude de faisabilité.**

MODALITES D'INTERVENTION

Echéancier prévisionnel

La planification définitive sera fixée, en commun, lors de l'étape 0.

Néanmoins, pour donner un ordre d'idées, et sous réserve de modifications avec l'association, on peut imaginer une progression de ce type :

	Période
Etape 0 : Valider la méthode, les outils et la démarche	Juin
Etape 1 : Partager un Projet réactualisé	Début juillet - septembre
Etape 2 : Pré-étude de développement	Septembre - début novembre

Devis

Le devis ci-dessous correspondant à l'ensemble des jours d'accompagnement assurés dans le cadre de cette proposition de prestation.

Il est précisé que le temps d'intervention de Cyrille Renard - Vulpes sera directement pris en charge par Pas à Pas.

	Quantité facturée	PU	Total
Etape 0 : Valider la méthode, les outils et la démarche	1 ½ j.	500,00 €	500,00 €
Etape 1 : Partager un Projet réactualisé	6 ½ j.	500,00 €	3 000,00 €
Etape 2 : Pré-étude de développement	4 ½ j.	500,00 €	2 500,00 €
	11 ½ j.		5 500,00 €

Les coûts "1/2 journées" de 500 €Net de taxes comprennent: les déplacements, hébergements, restauration, secrétariat divers, consommables.

Modalités financières et conditions de règlement

Selon les termes du cahier des charges proposé par le DLA 59.

CV et Références : cf. documents joints

Principales références au regard de la mission :

- Bio d'Aquitaine : Réseau régional des Agriculteurs Bio (Accompagnement)
- Maison Régionale de l'Environnement Franche Comté (Accompagnement)
- Directeur d'une association logée dans une Maison de l'Environnement (5 ans)