

Projet associatif (éléments de définition)

Centrer la réflexion sur les besoins sociaux auxquels l'association veut répondre, c'est placer les personnes bénéficiaires au cœur du projet associatif. C'est la connaissance fine des besoins des publics (des adhérents), rendue possible par la proximité avec les personnes et les dispositifs de participation mis en place, qui légitime les propositions des associations sur un territoire précis, auprès des décideurs. En agissant dans cet esprit, l'association devient offreuse de projets et quitte son destin de demandeuse de subventions. Les élus associatifs tirent leur légitimité de ce repérage des besoins locaux. C'est ce que Jean Afchain (*Les associations d'action sociale*, Dunod, 1997) appelle la **légitimité construite**.

« Le projet est constitué par la synthèse des grandes priorités économiques et sociales que l'entreprise se donne ; il indique les voies et moyens pour parvenir à ce qu'elle a la volonté d'être » (Luc Boyer et Noël Equilbey, *Le projet d'entreprise*, éd. d'Organisation). Pour exister, il faut de la volonté d'être. On appelle également cela une **stratégie**, laquelle repose sur deux « piliers », la vocation (ou raison d'être) et les métiers (ou activités exercées : animation, développement local...).

Jean Afchain distingue deux niveaux dans le projet associatif, le **projet finalités (ou projet F)** et le **projet programmes (ou projet P)**. C'est l'articulation cohérente de ces deux niveaux qui produit le sens de l'action et qui permet la concrétisation des valeurs choisies par l'association. On peut également utiliser ces deux niveaux pour distinguer :

- le projet associatif proprement dit, qui précise la mission que s'est donnée l'association et définit le cadre de réalisation de cette mission, document élaboré par le CA ou par le bureau avec la participation éventuelle des salariés, des bénévoles, voire des usagers selon les choix faits par le CA ;
- le(s) projet(s) d'établissement(s), qui rappelle(nt) la mission confiée par l'association et la traduit(en)t en objectifs socioéducatifs et organisationnels, document(s) élaboré(s) par l'équipe des salariés et/ou des bénévoles, et validé(s) par le CA ou le bureau.

Le projet associatif est donc du côté des finalités, des valeurs, des choix fondamentaux, des axes stratégiques. Ce n'est pas une simple déclaration d'intention, encore moins un catalogue d'actions. C'est un projet politique, un **projet de changement social**. Selon Marie-Thérèse Chéroure (*Les associations dans la dynamique sociale*, colloque de l'ADES, 1997), « le projet associatif est l'élément fondateur de l'association qui se construit autour et vit par et pour sa mise en œuvre. C'est la primauté du projet qui fonde l'identité de l'association pour les adhérents et la fait connaître de son environnement et des instances politiques ou privées avec lesquelles elle est en relation ».

La **stratégie** d'une organisation se définit par l'ensemble des décisions concernant les objectifs et les moyens qui orientent à moyen et long terme ses activités et son avenir. L'élaboration de la stratégie commence par la réalisation d'un **diagnostic** tenant compte des ressources internes et des jeux de l'environnement. L'analyse croisée de ces facteurs internes et externes permet de comparer « ce que l'on veut faire » et « ce que l'on sait faire » avec « ce que l'on devrait faire » pour en déduire « ce que l'on pourrait faire ». Les choix stratégiques sont synthétisés dans un document intitulé : plan stratégique, orientations, axes de développement...

"Les points de vigilance pour l'élaboration du projet associatif "

- Définir une démarche méthodique et démocratique.
- Associer / impliquer l'ensemble des acteurs internes (adhérents, animateurs, bénévoles, administrateurs, salariés).
- Former les administrateurs à l'élaboration du projet associatif.
- Privilégier une démarche non partisane, cohérente avec l'éthique de la Confédération des MJC (laïcité, pluralisme).
- Réaliser un diagnostic.
- S'informer sur les acteurs locaux et le territoire.
- Prendre le temps de la réflexion (notamment en cas d'écart entre les valeurs et les pratiques).
- Se mettre au clair sur les valeurs (définir un vocabulaire commun).
- Vérifier la cohérence avec l'objet social de l'association tel que défini dans les statuts.
- Exprimer une vision du futur (innovation et/ou continuité).
- Définir des objectifs et des moyens réalistes.
- Prévoir des moyens d'améliorer la communication entre conseil d'administration et adhérents.
- Organiser des allers et retours tout au long de l'élaboration du projet entre le groupe de travail et les instances de l'association (pilotage, comptes rendus, validations...).
- Recourir à un intervenant extérieur à l'association (ADL, consultant).
- Gérer les transformations.
- Prévoir l'évaluation du projet associatif.