



LES GUIDES
DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

24 PRATIQUES INSPIRANTES POUR FAIRE VIVRE LES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES



LES WALDECK
PRIX DU MOUVEMENT
ASSOCIATIF

FAIRE VIVRE LES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES

LE TRAIT DOMINANT DE CES DERNIÈRES ANNÉES EST L'ACCÉLÉRATION ET L'ACCENTUATION DES MUTATIONS QU'ELLES SOIENT D'ORDRE ÉCONOMIQUE, SOCIAL, POLITIQUE OU ENCORE TECHNOLOGIQUE.

LES ASSOCIATIONS, COMME LIEUX D'IMPLICATION CITOYENNE, SONT AU CŒUR DE CES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT.

ELLES DOIVENT DONC VEILLER À PRENDRE EN COMPTE CES ENJEUX POUR CONTINUER À FAIRE VIVRE LE LIEN ENTRE LEURS VALEURS, LEUR FONCTIONNEMENT INTERNE ET LEURS PROJETS. NOMBRE D'ENTRE ELLES ONT MIS EN PLACE DES STRATÉGIES INTERNES POUR Y PARVENIR, EN IMPULSANT DES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION CONTINUE.

Le présent guide, réalisé sur la base des pratiques récoltées dans le cadre des WALDECK-Prix du Mouvement associatif, valorise ces transformations au sein des associations par le biais de l'étude de 24 cas remarquables.



Être le porte-voix des dynamiques associatives, faciliter et soutenir l'action des associations sur tout le territoire et dans toutes ses formes, sont autant d'objectifs structurants pour Le Mouvement associatif.

Le plaidoyer que nous portons au niveau national est l'un des maillons essentiels pour concourir à ces objectifs, pour incarner et promouvoir la vitalité associative partout où elle se déploie. C'est également tout le sens de notre travail pour une politique ambitieuse de soutien au développement de l'engagement et de la vie associative.

Incarner la réalité de ces dynamiques associatives, de ce qu'elles produisent et apportent à la société, est un levier fondamental de ce plaidoyer. Il s'agit bien entendu de rendre visible ce que font les associations, en valorisant leurs actions, leurs projets, et les services qu'elles rendent.

Mais nous passerions à côté de l'essentiel, si nous ne rendions pas aussi compte de la manière dont elles le font : comment elles suscitent l'engagement de toutes leurs parties prenantes (bénévoles, volontaires, bénéficiaires,

salarié.e.s, acteurs du territoire), comment elles animent leur démocratie interne, comment elles intègrent à leur échelle les grandes mutations sociétales...

C'est bien sur ces volets que s'incarnent la spécificité et la plus-value de l'action associative. C'est donc ce que nous avons choisi de mettre en avant à l'occasion de cette première édition des Waldeck – Prix du Mouvement associatif.

Les 212 initiatives reçues illustrent cette richesse et cette diversité quant à la manière dont des associations de toutes tailles et implantées sur tout le territoire, font vivre leur projet associatif.

Nous tenons ici à remercier chacune d'entre elles d'avoir contribué au succès de cette première édition et d'avoir fait remonter leur expérience que nous relayons utilement à chaque fois que l'occasion nous en sera donnée.

En tant qu'ancienne sportive de haut-niveau, et dans mes différents engagements citoyens et associatifs, je constate au quotidien la force et la richesse de la vie associative. Je soutiens les Waldeck car ce Prix valorise l'énorme travail réalisé, souvent dans l'ombre, par les associations.

La participation au jury a été une expérience très enrichissante, qui a conforté mon regard sur les démarches innovantes menées au sein des associations, toujours dans un objectif commun : favoriser la mise en oeuvre du projet associatif et être en cohérence avec les valeurs associatives.

Pour cela, je dis grand bravo aux lauréats et à l'ensemble des associations candidates !

Muriel Hurtis,

*Figure emblématique de l'athlétisme français, Conseillère au Conseil économique, social et environnemental, **Marraine des Waldeck, Prix du Mouvement associatif***



Philippe Jahshan,

Président du Mouvement associatif



UN PRIX POUR VALORISER CES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES

CREUSET DE L'ENGAGEMENT CITOYEN,
LES ASSOCIATIONS PARTICIPENT
ACTIVEMENT AU SEIN DE NOTRE
SOCIÉTÉ À LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE,
AU RENFORCEMENT DU LIEN SOCIAL,
AINSI QU'À LA CONSTRUCTION
D'UNE ÉCONOMIE PLUS HUMAINE
ET PLUS DURABLE. POUR MENER À
BIEN LEURS MISSIONS, ELLES DOIVENT
COMPOSER AVEC UN ENVIRONNEMENT
ET UN CONTEXTE POLITIQUE,
SOCIAL, ÉCONOMIQUE DE PLUS EN
PLUS COMPLEXE, MARQUÉ PAR DE
PROFONDES MUTATIONS.

Pour répondre à ces enjeux, nombre d'entre elles travaillent activement à l'évolution de leur organisation interne pour soutenir et animer la mise en œuvre de leur projet associatif. Elles développent de nouvelles façons de gouverner, d'animer leur équipe salariée, de piloter leurs projets... au service de leur objet social, mais aussi parce que la vitalité interne de l'association est un projet en soi.

Avec Les Waldeck, Le Mouvement associatif et ses partenaires, la mutuelle CHORUM, la Fondation EDF, le FONJEP, Jurisassociations, la MGEN, le Ministère du Travail – DGEFP, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse – DJEPVA, souhaitent valoriser ces initiatives et pratiques inspirantes.

L'objectif est triple :

- **Soutenir** les associations engagées dans des démarches d'amélioration continue ;
- **Favoriser** la diffusion et l'essaimage des bonnes pratiques associatives ;
- **Encourager** les dynamiques associatives, marqueurs de la capacité d'innovation et de transformation des associations en leur sein.

L'organisation du Prix s'inscrit par ailleurs en complémentarité d'outils qui visent à faciliter la mise en œuvre de démarches d'amélioration continue au sein des associations comme le Guide des Bonnes Pratiques de l'ESS, qui

a vocation à engager l'ensemble des structures de l'ESS dans ce type de démarche, ou le modèle d'auto-diagnostic d'amélioration continue (MADAC) conçu et expérimenté au sein du secteur de la solidarité internationale.



— Pourquoi le nom — « Les Waldeck » ? —

Ce nom a été choisi en hommage à Pierre Waldeck-Rousseau, père de la loi de 1901.

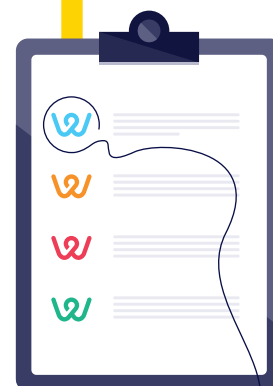
Loi qui permet depuis plus de 100 ans à deux ou plusieurs personnes de mettre librement en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

Loi dont la mise en place a accompagné le développement de la démocratie et de la citoyenneté dans tous les milieux sociaux et la stimule encore aujourd'hui.

Loi qui a impulsé les dynamiques associatives que Le Mouvement associatif s'attache à valoriser et animer, notamment à travers l'organisation de ce Prix.



**MOBILISATION DES BÉNÉVOLES
ET DE LA GOUVERNANCE, IMPLICATION
DES PARTIES PRENANTES, ARTICULATION
ENTRE ÉQUIPE SALARIÉE ET BÉNÉVOLES,
RENFORCEMENT DES COMPÉTENTES,
INTÉGRATION DES OUTILS ET PRATIQUES
NUMÉRIQUES DANS LE FONCTIONNEMENT :
CES QUESTIONS SE POSENT À TOUTES
LES ASSOCIATIONS ET DOIVENT RESTER
AU CŒUR DE LEURS PRÉOCCUPATIONS POUR
FAIRE VIVRE UN PROJET ASSOCIATIF ;
CE DERNIER NE SE RÉSUMANT PAS
QU'AU RÉSULTAT DES ACTIONS MAIS
REPOSANT ÉGALEMENT SUR LES MOYENS
MIS EN PLACE POUR LES RÉALISER.**



DES CATÉGORIES EN ÉCHO

**AUX ENJEUX MAJEURS
DES ASSOCIATIONS**

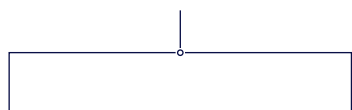


Au travers de 4 catégories,
les Waldeck – Prix du Mouvement associatif
soulignent des enjeux essentiels
pour la vitalité du projet associatif.

EMPLOI

**Créer un environnement de travail
propice au bien-être
de tout.e.s ses salarié.e.s**

Comment, pour une association employeuse,
améliorer les conditions de travail
et de qualité de l'emploi ?



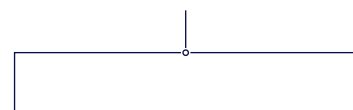
qualité de vie
au travail
diversité

inclusion
participation
organisation

ENGAGEMENT

**Favoriser, soutenir et renouveler l'engagement
des bénévoles dans toutes ses dimensions**

Comment faire vivre l'engagement associatif
en son sein, dans sa diversité, ses différentes formes,
ses nouvelles et plus anciennes manifestations
et permettre son évolution ?



bénévolat
engagement
ouverture

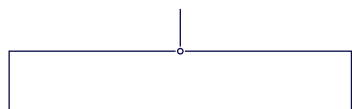
lien social
gouvernance
convivialité

COOPÉRATION(S) PLURIELLE(S)

Mobiliser son écosystème

(au niveau interne et/ou externe) **pour aller plus loin**

Comment, pour développer son projet associatif,
faire travailler ensemble les multiples
parties prenantes de l'association
et/ou différents partenaires externes ?



inter-associatif
réseaux
co-construire

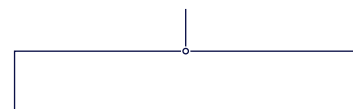
alliance
ouverture
multi-acteurs

PRATIQUES NUMÉRIQUES

Faire du numérique

un levier du projet associatif

Comment mettre en œuvre une stratégie
numérique globale répondant à plusieurs
enjeux de son fonctionnement interne
(animation de réseau, circulation de l'information...)?



digital
outils
innovation

transition
démocratie
données

OUVERTS À TOUTE ASSOCIATION
POURSUIVANT UNE MISSION D'INTÉRÊT
GÉNÉRAL ET ÉTANT DANS UNE DÉMARCHE
INTERNE AVANCÉE, LES WALDECK
OFFRENT L'OPPORTUNITÉ
AUX ASSOCIATIONS CANDIDATES
DE FORMALISER ET PARTAGER
LEUR EXPÉRIENCE.

4 LAURÉATS ET 24 PRATIQUES INSPIRANTES



Sont ainsi identifiés et valorisés :

- 4 lauréats qui bénéficient chacun d'une visibilité médiatique, de ressources documentaires incluant un abonnement annuel à [Jurisassociations.fr](https://www.jurisassociations.fr) d'une valeur de 1000 euros et d'une dotation financière de 5000 euros.
- 24 pratiques inspirantes.



Qu'est-ce qu'une pratique inspirante ?

C'est une action structurée, susceptible d'être reproduite ou transposée par d'autres, qui a fait ses preuves et qui, par son efficacité, contribue de manière significative à l'amélioration de la mise en œuvre de la stratégie de l'association et à sa vitalité interne.

UN TEMPS DÉDIÉ POUR ACCOMPAGNER LES ASSOCIATIONS CANDIDATES

**POUR NE PAS FAIRE DE SON PRIX
UN INSTANTANÉ, L'AMBITION DU
MOUVEMENT ASSOCIATIF EST DE
CONFORTER ET DÉVELOPPER LES LIENS
ÉTABLIS PAR LE BIAIS DES CANDIDATURES.
L'ENSEMBLE DES PRATIQUES
RECUEILLIES ALIMENTENT LE PLAIDOYER
DU MOUVEMENT ASSOCIATIF
D'EXEMPLES CONCRETS.
TOUTES LES ASSOCIATIONS CANDIDATES
ONT L'OPPORTUNITÉ DE BÉNÉFICIER D'UNE
DEMI-JOURNÉE D'ACCOMPAGNEMENT.**



UN SPEED-MEETING

Favoriser la rencontre entre les associations et les partenaires souhaitant soutenir ou accompagner des actions associatives.

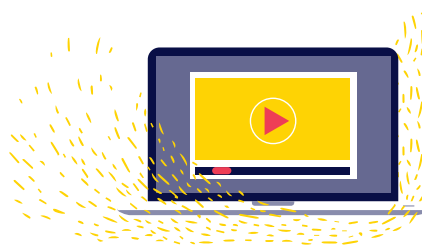
3 ATELIERS

Permettre aux associations de valoriser leurs projets

A
METTRE EN MOTS
SON PROJET

B
METTRE EN IMAGES
SON PROJET

C
METTRE EN #
(et autres codes du web)
SON PROJET

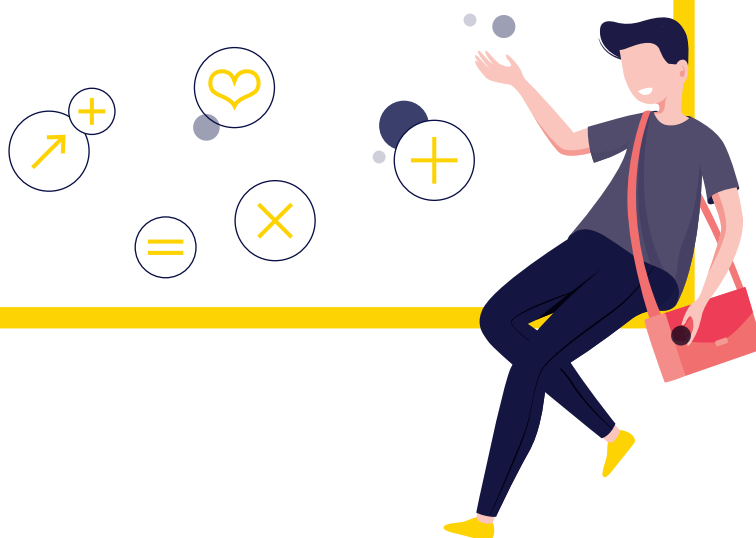


UN TEMPS CONVIVAL ENTRE ACTEURS ASSOCIATIFS

Faciliter le lien et les échanges inter-associatifs

DES PARTENAIRES QUI SOUTIENNENT LA VIE ASSOCIATIVE

POUR MENER À BIEN CETTE DÉMARCHE,
LE MOUVEMENT ASSOCIATIF S'EST
ENTOURÉ DE DIFFÉRENTS PARTENAIRES.



Partenaires financiers

8 organisations ont choisi de soutenir dès le départ Le Mouvement associatif dans cette démarche pour sa cohérence avec leurs sujets, enjeux et valeurs :

Chorum : mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

Ministère du Travail – DGEFP : délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse – DJEPVA : direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

Fondation EDF : fondation d'entreprise Groupe EDF qui a pour vocation de soutenir des initiatives positives issues de la société civile.

Fonjep : fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire.

Groupe UP : société coopérative française qui porte notamment l'ambition d'impulser le pouvoir d'agir ensemble.

MGEN : mutuelle responsable qui œuvre au quotidien pour être utile à tous.

Jurisassociations : revue juridique et pratique pour gérer les activités des organismes sans but lucratif.

Membres du jury

Quatre jurys, un par catégorie, composés, pour garantir une diversité des regards, d'experts de la thématique, d'acteurs associatifs et de l'ESS et de représentants des partenaires financiers, et animés par Le Mouvement associatif ont statué le mardi 5 février 2019.



Coup de cœur

Dans la continuité de son soutien pour le Prix pour l'emploi de qualité, l'Apec remet un prix Coup de cœur dans la catégorie Emploi.



Présents au temps d'accompagnement

+ de 15 organisations ont accepté d'être présentes le mercredi 3 avril pour accompagner les associations candidates dans la valorisation de leur projet, parmi elles :

Anact
Animafac
Apec
Asso connect
Avise
Chorum
Djepva
Fondation EDF
Fondation La France s'engage
Fonjep
France Active
France Bénévolat
Jurisassociations
Maif
One heart
Solidatech

EMPLOI

Animé par Marion Boinot, responsable projets et partenariats

Nadia Rahou, chargée de mission, Anact • **Marie-Josée Battle**, responsable du développement des activités institutionnelles et partenariales, Apec • **Sébastien Darrigrand**, directeur général, Udes • **Muriel Guenoux**, directrice des relations avec les partenaires sociaux et les réseaux de l'ESS, mutuelle Chorum • **Evelyne Ladet**, responsable du pôle solidarité internationale, Fonjep • **Marylise Léon**, secrétaire générale adjointe, CFDT • **Agnès de Maulmont**, adjointe de la cheffe de mission, DGEFP • **Damien Pollet**, directeur, Afile 77

COOPÉRATION(S) PLURIELLE(S)

Animé par Lucie Suchet, responsable plaidoyer

Arnaud Breuil, responsable du département écosystème et engagements, Groupe Up • **Charles-Aymeric Caffin**, chef du bureau du développement de la vie associative, Djepva • **Suzanne Chami**, déléguée générale, Ideas • **Danièle Demoustier**, personnalité qualifiée • **Laure Delair**, présidente, Cjdes • **Thomas Delpesch**, délégué général, Fondation Up • **Florence Kunian**, cheffe de bureau de la vie associative, Mairie de Paris • **Nouria Messaoudi**, déléguée générale, Fonjep • **Jérôme Saddier**, président de l'Avise • **Yann Ulliac**, directeur de l'observatoire des partenariats, Le Rameau.

ENGAGEMENT

Animé par Mehdi Al Boufarissi, chargé de projets et Frédérique Pfrunder, déléguée générale

Eve Benazeth, rédactrice en chef adjointe, Juris associations • **Chantal Chomel**, personnalité qualifiée • **Jonathan Landau**, chargé de mission, Fonjep • **Elizabeth Pascaud**, vice-présidente, France Bénévolat • **Christèle Peignon**, chargée de mission, Groupe Up • **Philippe Thébaud**, responsable développement associations et collectivités, MAIF • **Joaquim Timoteo**, chef de la mission observation et évaluation, Injep

PRATIQUES NUMÉRIQUES

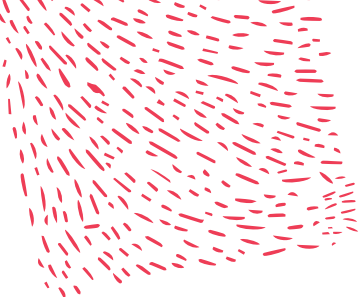
Animé par Ahmed El Khadiri, responsable développement et animation du réseau

Elitza Baev, déléguée générale adjointe, Fonjep • **Kevin Chaplais**, directeur, Association des Amis d'Enfercoop • **Corinne Dardelet**, content manager & community builder, Asso Connect • **Muriel Hurtis**, marraine des Waldeck-Prix du Mouvement associatif • **Jean-Christophe Jourdan**, responsable de développement des institutionnels et associations, La Banque Postale • **Sophie Jourdin**, chargée de projet mécénat, Fondation EDF • **Philippe Porcedo**, délégué à l'Économie Sociale et Solidaire, La Banque Postale • **Charlie Tronche**, directeur de la communication et des partenariats, Helloasso • **Bruno Vautherin**, responsable du pôle numérique solidaire, Solidatech.



UN GUIDE POUR FAVORISER L'ESSAIMAGE DES PRATIQUES

L'OBJET PREMIER DU GUIDE
EST DE PARTAGER ET DIFFUSER
LARGEMENT DES BONNES PRATIQUES
ASSOCIATIVES POUR PERMETTRE LEUR
MISE EN OEUVRE PAR ESSAIMAGE.
AVEC CES 24 FICHES, LES ASSOCIATIONS
DISPOSENT D'EXEMPLES CONCRETS,
DE PISTES DE RÉFLEXION, DE CONSEILS
À METTRE À PROFIT EN LEUR SEIN.



Carte d'identité 1
Mission et chiffres-clé pour présenter l'association

Constat 2
Point de départ : problème observé et besoins identifiés

Réponse 3
Solution(s) apportée(s) à la problématique

Mise en œuvre 4
Budget, personnes, outils et planning dédiés à la mise en place de la réponse

Bilan 5
Résultats quantitatifs et/ou qualitatifs notés +
Regards de partie(s) prenante(s) sur la démarche

Analyse 6
Conseils pour assurer la bonne mise en œuvre de la pratique
(ce qui a permis au projet de réussir et ce sur quoi il faut être vigilant)

Contact 7
Pour aller plus loin

1

24 pratiques inspirantes pour faire vivre les dynamiques associatives

1

— Créée en 1976
— Région : Pays-de-la-Loire
— Domaines d'intervention : Social
— 800 salariés dont 20 responsables de secteur
— 15 bénévoles
— Budget : 11 000 000 €

MISSION
Aider, accompagner, assurer un service à domicile auprès des publics : familles, personnes âgées, personnes en situation de handicap, isolées.

CONSTAT

UNE VOLONTÉ D'ALLÉGER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS CONTEXTUELS PARTICIPENT À ALLÉGER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS

- Un territoire très actif qui nécessite des travaux importants pour les salariés
- Un manque d'effectifs dû à des départs massifs à la retraite et à l'éloignement de l'attractivité du secteur
- Une responsabilité du métier pour une charge de travail, un planning, un rythme de rotation en temps réel des régimes

BESOINS

- 1 Permettre aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle
- 2 Soutenir les initiatives et en favoriser pour répondre aux besoins du secteur
- 3 Développer l'adhésion et l'investissement des salariés
- 4 Améliorer l'attractivité des métiers de l'aide à domicile
- 5 Impliquer davantage les équipes de terrain dans le fonctionnement et l'organisation du travail

RÉPONSE

Aide à domicile 2.0

Un outil interactif et collaboratif (plateforme + application mobile) :
— permettrait à chaque salarié d'optimiser son propre planning
— abaisserait des informations précises et actualisées sur la personne assistée
— faciliterait la communication interne

des instances représentatives des salariés (démocratie d'entreprise)
des responsables de secteur vers les responsables de secteur (développement, recrutement, projet)
de la direction vers les responsables de secteur (développement, recrutement, projet)

Un dispositif pour améliorer la reconnaissance et l'attractivité du métier
Notamment en proposant une nouvelle mission aux salariés : effectuer la visite à domicile de l'habitant.

de mise en œuvre, une fois à son écoute →

ASSOCIATION AIDE À DOMICILE POUR TOUS (ADT) - **24 pratiques inspirantes pour faire vivre les dynamiques associatives**

MISE EN ŒUVRE

PHASES DE TRAVAIL

- 1 Réalisation des prémisses pour concevoir les dysfonctionnements et les besoins des salariés
- 2 Développement des solutions retenues
- 3 Mise en œuvre des solutions
- 4 Développement des énergies
- 5 Évaluation des faits de poids

BILAN

- 1 Augmentation des temps de travail moyens (100% de 10 à 20 heures par semaine)
- 2 Fidélisation des salariés (taux de démission à -10 ans)
- 3 Diminution de l'absentéisme
- 4 Développement de l'activité (accueil, accompagnement, soutien, assistance, responsabilité, coordination des plannings...)

LE LÉGITIMITÉ DE CES TRANSFORMATIONS INTERNES
Selon Geoffrey Verbeke, Directeur d'ADT

Prendre soin de nos salariés. Car nos salariés sont notre cœur de travail, notre richesse, l'assurance de leur bien-être au travail. C'est pourquoi le quartier de nos priorités, au-delà de la performance de notre activité, est de garantir la pérennité économique de l'association.

ANALYSE

FACTEURS DE RÉUSSITE

- une volonté partagée de passer d'une logique organisationnelle à une démarche **Qualité de Vie au Travail**
- une mobilisation de l'outil numérique pour rendre plus simple l'organisation du travail
- une combinaison de **différentes actions** dans un même objectif
- l'implication de toutes les parties prenantes (salariés, bénévoles, instances représentatives de personnel, salariés, personnes âgées, partenaires...)
- une **accélération du projet** (dans le cadre de l'accompagnement Aluminé pour le 1er trimestre)

POINT D'ART D'ÉTAT
Analyse prospective du marché
Dans le cas d'une telle transformation, il faut s'assurer au préalable que les dispositifs économiques, les perspectives d'avenir sont au vert pour le plus mettre à profit l'opportunité et le développement de la structure.

EN SAVOIR PLUS
02 51 80 15 10
ad@admtous.com
www.admtous.com

LE NOUVEAU ASSOCIATIF



LES WALDECK 2019 EN CHIFFRES

2 mois

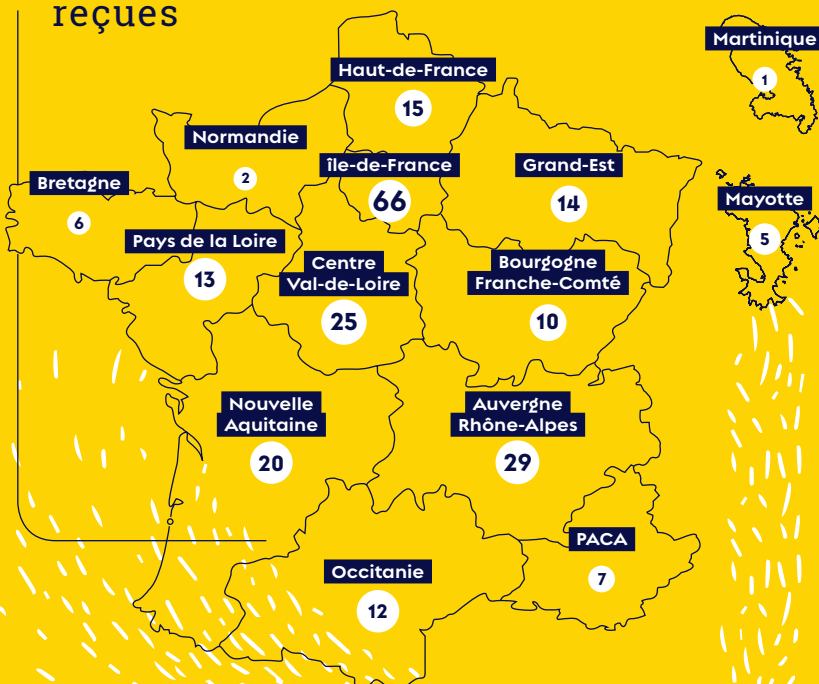
d'appel à candidatures

+ de 20 organisations
en appui

8 partenaires

212 candidatures

reçues



4

catégories
jurys
lauréats

EMPLOI

ENGAGEMENT

COOPÉRATION(S) PLURIELLE(S)

PRATIQUES NUMÉRIQUES

24

pratiques
inspirantes

1 temps d'accompagnement

pour toutes les associations candidates

= **1** SPEED-MEETING avec **15** PARTENAIRES

3 ATELIERS pour mieux valoriser son projet