

AZ PROJET

Valorisation humaine, Performance digitale



Démarche d'harmonisation des pratiques

Le chemin vers l'excellence
et la reconnaissance

Pour un pilotage de A à Z en mode projet

Table des matières

Partie I: Introduction.....	3
Les enjeux de la démarche d'harmonisation des pratiques de Ma démarche AZ des structures de l'ESS.....	3
Partie II: Ma démarche d'harmonisation des pratiques AZ	4
Les contraintes dans le secteur de l'ESS : Impact pour les structures	4
Ma démarche AZ : attentes, enjeux et conséquences.....	6
Construire sa propre démarche	7
Les objectifs de la démarche d'harmonisation	9
Les critères proposés dans le cadre de Ma démarche d'harmonisation des pratiques AZ	10
Partie III: La mise en œuvre de l'offre de service	11
La cartographie des processus	11
L'offre de services.....	11
La cartographie des processus	11
Les organigrammes fonctionnel et hiérarchique et politique managériale adaptée	12
L'intégration sociale et implication des parties prenantes	15
La collaboration et la clarté des rôles	16
Mise en œuvre d'une politique managériale à la hauteur des enjeux	17
Partie IV: Le pilotage en mode projet et la construction du projet associatif	19
Le pilotage de A à Z en mode projet pour garantir l'atteinte des objectifs et les financements publics associés.....	19
Construire un projet associatif solide	24
Partie V: Le diagnostic territorial et la construction du projet associatif.....	25
Le diagnostic territorial : Guide méthodologique.....	25
Le projet associatif: Guide méthodologique.....	27
Introduction aux éléments informatifs.....	28
Partie VI: Les éléments informatifs pour vous aider à la construction de votre projet associatif.....	29
Pilotage de la gouvernance	29
La LOLF et les structures de l'ESS, et leurs conséquences.....	31
Les Financeurs publics et leurs contraintes	31
Les Réponses aux Appels à Projets, Financeurs Publics et Contraintes	33
Les dialogues de gestion, conventionnements et conséquences	34
Le besoin d'améliorer la qualité de service et attentes des publics	34
Les impacts par rapport à son territoire	34
L'introduction de la gestion des organisations en mode projet au sein des Structures	35
La nécessité d'améliorer la qualité de service.....	36
Le pilotage institutionnel, la comptabilité analytique et les enjeux liés aux contrôles du service fait	38
Les enjeux liés au pilotage institutionnelle.....	39
Le développement territorial.....	39
Gouvernance, Direction et Salariés au service de l'accompagnement des publics	40
La mesure des impacts.....	41
Les défis de visibilité, d'accessibilité et de numérisation	42
Le Télétravail et conséquences.....	43
La transformation numérique et impact sur les méthodes de travail	45
Structuration du Back Office en Structure.....	46
Partie VII: AZ Projet, un soutien sans faille vers et pour le réseau des Structures.....	51

Partie I: Introduction

Les enjeux de la démarche d'harmonisation des pratiques de Ma démarche AZ des structures de l'ESS

Ce chapitre introductif vise à présenter les raisons et les objectifs qui ont motivé la création de ce document, ainsi que les enjeux de la démarche d'harmonisation des pratiques pour les structures de l'Economie Sociale et Solidaire. En tant qu'acteurs majeurs du secteur, votre mission principale est d'améliorer les services sur les territoires. Ce document vise à fournir des orientations et des outils pratiques pour garantir la qualité de l'accompagnement des usagers et/ou des services sur les territoires ainsi que de renforcer notre impact social.

La démarche d'harmonisation des pratiques AZ représente un élément clé dans notre démarche de qualité et de reconnaissance. Cette démarche atteste de notre engagement à fournir un accompagnement de qualité aux structures et à répondre aux besoins spécifiques de nos territoires. Cependant, cette démarche d'harmonisation des pratiques ne se limite pas à une simple labélisation ou certification. Elle imposera des contraintes financières et organisationnelles, qui aura un impact significatif sur les structures s'impliquant dans le processus. Comprendre ces enjeux est essentiel pour optimiser votre fonctionnement et garantir l'excellence dans l'harmonisation des pratiques.

En abordant ces enjeux, nous pourrons mieux appréhender les attentes, les enjeux et les conséquences liés à la démarche. Nous explorerons les objectifs de la démarche d'harmonisation des pratiques, qui visent à garantir la qualité. De plus, nous examinerons les critères incontournables de la démarche.

A noter que ce support a été réalisé par Ludivine ZOMBO, Présidente de la société AZ Projet qui accompagne de nombreuses structures de l'ESS depuis plus de 23 ans. AZ Projet propose une approche intégrale en mode projet. Notre mission est de favoriser la transformation digitale et de soutenir les acteurs de l'ESS dans une dynamique de co-développement vers une valorisation humaine, s'appuyant des outils digitaux pour un pilotage de A à Z en mode projet.

En poursuivant la lecture de ce document, vous découvrirez des informations précieuses sur la base des accompagnements qui ont été mené et sur la mise en œuvre de l'offre de service des structures, le pilotage en mode projet et la construction du projet associatif, ainsi que d'autres aspects clés pour relever les défis auxquels nous/vous sommes confrontés. Notre objectif est de garantir l'excellence dans l'accompagnement des publics et de renforcer notre impact social, afin de contribuer activement au développement de nos territoires.

Partie II: Ma démarche d'harmonisation des pratiques AZ

Les contraintes dans le secteur de l'ESS : Impact pour les structures

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) joue un rôle croissant dans l'économie nationale. Les entreprises de l'ESS se caractérisent par leur finalité sociale, leur gouvernance participative et leur volonté de concilier performance économique et utilité sociale. Dans ce contexte, les structures, en tant qu'acteurs clés, ont un rôle important à jouer pour favoriser leur accès à l'ESS en plein essor.

La démarche d'harmonisation des pratiques AZ est une démarche cruciale qui vise à assurer la qualité des services et la cohérence des actions menées. Elle permet également d'améliorer la visibilité du réseau et de renforcer sa légitimité auprès des partenaires et des financeurs. En s'engageant dans la démarche, les structures démontrent leur capacité à répondre aux enjeux spécifiques et à garantir la qualité de leurs services.

Les conséquences de la démarche sont multiples. Tout d'abord, elle exige des structures une adaptation aux changements en cours, notamment aux spécificités de l'ESS, de développement des compétences nécessaires et de mise en valeur des opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat social. De plus, elle implique une évaluation rigoureuse de l'impact social des actions menées, afin de démontrer leur efficacité et leur contribution et à la cohésion sociale.

Au sein des réseaux, la genèse de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF) remonte à 2001. Cette loi a introduit de nouveaux principes de gestion et de performance au sein des organismes publics, y compris les associations. Depuis lors, les politiques publiques et les objectifs fixés aux structures ont évolué, entraînant des transformations significatives.

En 2006, les premières Conventions Pluriannuelles d'Objectifs (CPO) ont été instaurées, marquant un tournant dans la gestion des structures. Ces conventions fixent les objectifs et les moyens nécessaires pour accompagner les publics vers l'emploi et l'autonomie. Depuis lors, les structures ont dû faire face à une série de changements importants pour s'adapter aux évolutions sociétales et aux enjeux des territoires.

Depuis 2011, la LOLF a renforcé la nécessité de mesurer l'impact social des actions menées par les structures. Cette mesure de l'impact social vise à évaluer l'efficacité de leur offre de services et à ajuster leurs stratégies pour améliorer la qualité des services offerts à l'ensemble des parties prenantes.

Entre 2001 et aujourd'hui, les structures ont connues une évolution significative, s'adaptant aux besoins spécifiques des publics et aux évolutions attendues. Elles ont élargi leur champ d'intervention en adoptant une approche globale de l'accompagnement, prenant en compte des aspects tels que le logement, la santé, la

mobilité, la formation et l'accès à l'emploi. Ces transformations visent à offrir un soutien complet et adapté aux publics.

La mobilisation des fonds publics dans les structures entraîne diverses contraintes à différents niveaux : financier, organisationnel, de pilotage et social. Ces contraintes nécessitent une gestion attentive et des ajustements spécifiques au sein des Structures. **1. Contraintes financières :**

- **Transparence et efficacité :** Les structures doivent assurer une gestion transparente des ressources allouées et s'assurer de leur utilisation efficiente.
- **Respect des procédures :** Elles doivent suivre les règles administratives et comptables imposées par les financeurs publics.
- **Justification des dépenses :** Les structures doivent pouvoir justifier l'utilisation des fonds publics et fournir des rapports réguliers sur leur utilisation.

2. Contraintes organisationnelles :

- **Suivi et reporting précis :** Les structures doivent mettre en place des outils de suivi et de gestion adaptés pour assurer un suivi précis des activités financées.
- **Gestion des indicateurs de performance :** Elles doivent définir et suivre des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité des actions financées.
- **Compétences en gestion de projet :** Elles doivent posséder les compétences nécessaires en gestion de projet pour piloter efficacement les actions financées.

3. Contraintes de pilotage :

- **Coordination des parties prenantes :** Elles doivent coordonner les différents acteurs impliqués dans les actions financées, tels que les partenaires institutionnels, les financeurs et les acteurs locaux.
- **Cohérence des actions :** Elles doivent s'assurer de la cohérence des actions financées avec les politiques publiques et les objectifs fixés.

4. Contraintes sociales :

- **Répondre aux besoins des publics :** Elles doivent concevoir des actions financées qui répondent aux besoins spécifiques des publics en matière d'insertion professionnelle et de cohésion sociale.
- **Réduction des inégalités sociales :** Elles doivent veiller à ce que les actions financées contribuent efficacement à la réduction des inégalités sociales et à l'inclusion des publics.

AZ Projet a étudié ces contraintes depuis de nombreuses années et a développé un outillage spécifique pour aider les structures à sécuriser les financements et à gérer ces contraintes. Nous sommes là pour soutenir les structures dans ces changements et pour les accompagner dans la mise en place de solutions adaptées à ces contraintes spécifiques.

Notre support pour la démarche d'harmonisation des pratiques propose des contenus spécifiques sur ces sujets. Il vise à accompagner les acteurs du réseau dans la compréhension des enjeux liés à l'ESS, à la mesure de l'impact social et à l'évolution du secteur.

Ma démarche AZ : attentes, enjeux et conséquences

Les structures de l'ESS se sont engagées dans une démarche de professionnalisation afin de répondre aux attentes des besoins des territoires, tout en respectant son identité, son positionnement et ses engagements. Cette démarche a pour objectif de porter les spécificités et les valeurs des structures, en garantissant la qualité des services rendus auprès des publics. Dans cette section, nous examinerons en détail les raisons qui motivent la démarche, ce qui est attendu des structures, ce que comprend la démarche, les actions que les structures devront entreprendre.

1. **Le pourquoi de la démarche**: La démarche est mise en place pour permettre de mobiliser l'ensemble des parties prenantes afin de répondre aux attentes. Il vise à identifier et valoriser l'action des structures, tout en assurant leur ancrage territorial et en promouvant l'amélioration continue de la qualité des services rendus.
2. **Ce qui est attendu des structures** : Les structures sont invitées à une auto-évaluation basée sur un référentiel guidant la démarche. Le but est de définir un plan d'amélioration de la qualité en fonction des résultats de cette évaluation. Une évaluation externe pourra être envisagée, et pourra être ensuite réalisée par un auditeur certifié afin de valider la conformité aux critères du label.
3. **Ce que comprend la démarche d'harmonisation des pratiques** : prend en compte l'identité, les spécificités, les valeurs et les principes d'action. Il tient également compte de leur ancrage territorial et de leur collaboration avec les partenaires. Un baromètre de mesure de la satisfaction des publics et des partenaires est mis en place pour évaluer la qualité du service rendu.
4. **Les actions à entreprendre par les structures** : Les structures pourront réaliser une auto-évaluation, identifier les axes d'amélioration et mettre en place un plan d'action pour renforcer la qualité de leurs services. Elles pourront également assurer une collaboration étroite avec les partenaires, ainsi qu'une écoute et une améliorations continues basées sur les retours des publics.
5. **Les conséquences d'un non pilotage en mode projet** : Un « non pilotage en mode projet » peut entraîner des difficultés dans l'obtention de financements, ainsi qu'une remise en question de la qualité de leurs services. La labellisation permet de démontrer leur capacité à répondre aux enjeux et à garantir la qualité de leurs actions.

La démarche d'harmonisation des pratiques est une démarche cruciale pour assurer la qualité des services et renforcer la légitimité des réseaux. En répondant aux attentes des publics, partenaires, ..., elle permet de valoriser l'action des structures et de promouvoir l'amélioration continue de la qualité des services. Les structures pourront s'engager dans une auto-évaluation, un plan d'amélioration et une évaluation externe afin d'obtenir le label. Le non pilotage en mode projet peut avoir des conséquences sur la visibilité, la légitimité et le financement des structures.

Construire sa propre démarche

Voici une liste détaillée des étapes pour mettre en place la démarche de labellisation

1. Familiarisation avec les attentes et les critères :

- Étudier attentivement les attentes des publics, des partenaires, ...

2. Auto-évaluation et analyse des pratiques existantes :

- Réaliser une évaluation interne des pratiques actuelles par rapport aux critères.
- Identifier les forces et les faiblesses de la structure en termes de qualité des services.

3. Définition du plan d'amélioration de la qualité :

- Sur la base des résultats de l'auto-évaluation, établir un plan d'action détaillé pour renforcer la qualité des services.
- Fixer des objectifs précis et réalistes en vue de répondre aux critères.

4. Collaboration avec les publics, les partenaires , ... :

- Impliquer les partenaires locaux, les entreprises et les publics dans la démarche.
- Solliciter leurs avis et leurs contributions pour améliorer les pratiques et les services de la structure.

5. Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation :

- Mettre en œuvre un système de suivi régulier pour évaluer la progression vers les objectifs fixés.
- Collecter des données pertinentes sur la satisfaction des publics, des partenaires, ...

6. Préparation de la documentation requise :

- Rassembler tous les documents et les preuves nécessaires pour construire la démarche.
- Préparer les rapports, les indicateurs de performance et les témoignages des bénéficiaires.

7. Évaluation externe par un auditeur certifié (Exemple : IDEAS) :

- Collaborer avec un auditeur certifié chargé d'évaluer la structure selon les critères du label recherché.
- Fournir toutes les informations nécessaires et participer activement à l'évaluation externe.

8. Corrections et améliorations :

- Prendre en compte les recommandations de l'auditeur certifié et effectuer les corrections nécessaires pour satisfaire aux critères du label recherché.

- Mettre en place des mesures d'amélioration continue pour maintenir la qualité des services.

9. Obtention et communication :

- Communiquer largement sur l'obtention de la démarche d'harmonisation ou du label auprès des publics, des partenaires, ...

Si recherche de labellisation : Il est important de noter que chaque étape peut nécessiter des délais variables en fonction des spécificités de chaque structure. Il est recommandé de suivre attentivement les instructions fournies par l'organisme de labellisation et de s'engager dans un processus d'amélioration continue pour maintenir la qualité des services au fil du temps.

Les objectifs de la démarche d'harmonisation

Ces objectifs constituent un ensemble qui permet d'évaluer les pratiques des structures et de déterminer leur éligibilité à la démarche recherchée.

Qualité des services : Les structures doivent démontrer leur capacité à fournir des services de qualité aux publics, en mettant l'accent sur l'accompagnement personnalisé, la pertinence des conseils et des orientations, ainsi que la disponibilité des professionnels.

Réponse aux besoins des publics : Les structures doivent être en mesure de répondre aux besoins spécifiques des publics qui doivent être défini en fonction de l'offre de services de chaque structure.

Partenariats et collaborations : Les structures doivent démontrer leur capacité à collaborer avec les partenaires locaux, tels que les entreprises, les institutions, les associations et les acteurs de l'économie sociale et solidaire, pour favoriser le développement économique et social du territoire.

Évaluation de l'impact social : Les structures doivent mettre en place des outils d'évaluation rigoureux pour mesurer l'impact de leurs actions.

Gouvernance participative : Les structures doivent impliquer les publics, les partenaires et les acteurs locaux dans le processus de décision et de pilotage de leurs actions, en favorisant la participation citoyenne et la prise en compte des besoins et des attentes des différentes parties prenantes.

Adaptation aux évolutions du contexte : Les structures doivent démontrer leur capacité à s'adapter aux évolutions des besoins des territoires, des politiques publiques, des besoins des publics et des enjeux de l'économie sociale et solidaire.

Formation et développement des compétences : Les structures doivent investir dans la formation continue de leurs professionnels, afin d'actualiser leurs compétences et de répondre aux besoins émergents des publics.

Communication et visibilité : Les structures doivent assurer une communication efficace pour faire connaître leurs actions, valoriser leurs résultats et renforcer leur légitimité auprès des publics, des partenaires, des financeurs et du grand public.

Accueil et accompagnement des publics : Les structures doivent offrir un accueil chaleureux et personnalisé aux publics, les informer sur les différents dispositifs et les accompagner en fonction de la mise en œuvre de leur offre de services.

Qualification et compétences des professionnels : Les structures doivent disposer d'une équipe de professionnels qualifiés et compétents, capables d'apporter un soutien adapté aux publics dans la mise en œuvre de leur offre de services.

Offre de services adaptées : Les structures doivent mettre en place une offre de services adaptées aux besoins des territoires en proposant des projets/actions et des solutions adaptées.

Lutte contre les discriminations : Les structures doivent mettre en place des actions visant à lutter contre les discriminations.

Prise en compte des publics spécifiques : Les structures doivent prendre en compte les besoins spécifiques des publics les plus vulnérables, tels que les publics en situation de handicap.

Gestion des ressources et des partenariats : Les structures doivent assurer une gestion efficiente de leurs ressources financières, humaines et matérielles, ainsi que développer des partenariats solides avec les acteurs locaux.

Innovation et expérimentation : Les structures sont encouragées à développer des approches innovantes et à participer à des projets d'expérimentation, afin d'améliorer en permanence leurs pratiques et de répondre aux évolutions du contexte.

Les critères proposés dans le cadre de Ma démarche d'harmonisation des pratiques AZ

Voici la liste des critères proposés:

Critère 1 : Représentativité de la gouvernance

Critère 2 : Qualité de la vie associative

Critère 3 : Dimension multi-partenaire des financements

Critère 4 : Participation de la gouvernance à l'élaboration et à la mise en cohérence de l'action de la structure sur le territoire

Critère 5 : Cohérence du projet associatif ou du projet de développement structures

Critère 6 : L'offre de services de la structure

Critère 7 : Référentiel des projets

Critère 8 : Référentiel Métiers

Critère 9 : Référentiel procédures en lien avec la mise en œuvre des projets

Critère 10 : Pilotage managérial de l'offre de service

Critère 11 : Gestion comptable et financière

Critère 12 : Démarche d'élaboration, suivi et évaluation du Plan de développement des compétences

Critère 13 : Démarche d'amélioration continue

Critère 14 : Evaluation et sécurisation

Partie III: La mise en œuvre de l'offre de service

La cartographie des processus

La cartographie des processus est un outil essentiel pour comprendre et analyser le fonctionnement interne d'une organisation telle que la Structure. Elle permet de visualiser de manière claire et structurée l'ensemble des activités et des flux de travail qui se déroulent au sein de l'organisation.

La présente section présente la cartographie des processus de la Structure, qui offre une vue d'ensemble des différentes étapes et interactions nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisme. Cette cartographie permet d'identifier les principaux processus, de mettre en évidence les interdépendances entre eux, et de mieux appréhender les flux d'information et de travail.

En examinant la cartographie des processus, il est possible de comprendre comment les différentes fonctions et services de la Structure se connectent entre elles, de repérer les interactions clés avec les partenaires externes, et d'identifier les opportunités d'amélioration et d'optimisation des processus existants.

Cette présentation de la cartographie des processus vise à fournir une vue d'ensemble des principales étapes et activités qui structurent le fonctionnement de la Structure. Cela permettra d'avoir une meilleure compréhension des processus internes et de faciliter la coordination, la collaboration et l'efficacité globale de l'organisation.

N.B. : Les détails spécifiques de la cartographie des processus de la Structure peuvent varier en fonction de l'organisation et de sa structure. Il est donc recommandé de se référer à la documentation interne de la Structure pour obtenir une cartographie précise et à jour des processus.

L'offre de services

Voici une présentation détaillée de l'ensemble de l'offre de services proposée par les Structures permettront de faire le lien avec le référentiel des projets ainsi que la cartographie des processus.

La cartographie des processus

La cartographie des processus est un outil essentiel pour les Structures dans la gestion et l'optimisation de leurs activités. Cependant, pour assurer une mise en œuvre efficace de leur offre de service, il est primordial d'associer cette cartographie à un référentiel projet. Cette association permet de garantir une cohérence entre les processus opérationnels et les objectifs stratégiques de la Structure, facilitant ainsi la réalisation des missions auprès des publics.

Développement : La cartographie des processus consiste à identifier, à représenter et à documenter l'ensemble des processus et des activités au sein de la Structure. Cela

permet d'avoir une vision claire et structurée de l'organisation, de ses interactions internes et externes, ainsi que des flux d'informations et des responsabilités. Cependant, la cartographie seule ne suffit pas à assurer une gestion efficace de l'offre de service.

C'est là qu'intervient le référentiel projet. Ce dernier englobe les objectifs, les orientations stratégiques, les ressources disponibles et les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats escomptés. En associant la cartographie des processus à ce référentiel projet, les Structures peuvent aligner leurs actions quotidiennes avec les objectifs globaux de l'organisation.

Le référentiel projet permet de définir clairement les priorités et les axes d'intervention de la Structure, en prenant en compte les besoins spécifiques des publics et les enjeux du territoire. Il facilite également la coordination des différentes parties prenantes et la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'offre de service.

En associant la cartographie des processus au référentiel projet, les Structures peuvent identifier les activités critiques et les points d'amélioration à adresser. Cela permet d'optimiser les processus existants, de mettre en place des indicateurs de suivi et d'évaluer la performance de l'organisation. Cette approche favorise la qualité des services offerts aux publics et contribue à l'atteinte des objectifs fixés.

De plus, l'association de la cartographie des processus au référentiel projet favorise la gestion du changement au sein de la Structure. En identifiant les processus impactés par de nouvelles orientations stratégiques ou des évolutions réglementaires, il devient plus facile de planifier les actions nécessaires, d'anticiper les résistances et de mobiliser les acteurs concernés. L'association de la cartographie des processus à un référentiel projet est essentielle pour assurer une mise en œuvre efficace de l'offre de service des Structures. Cette approche permet d'aligner les activités quotidiennes avec les objectifs stratégiques de l'organisation, d'optimiser les processus opérationnels, d'améliorer la coordination des acteurs et de garantir la qualité des services offerts aux publics. En intégrant ces deux outils dans les outils digitaux proposés par AZ Projet et co construit avec chaque structure leurs permet de renforcer leur capacité à répondre aux besoins des publics et impliquer toutes les parties prenantes.

Les organigrammes fonctionnel et hiérarchique et politique managériale adaptée

La réussite d'une organisation repose sur sa capacité à bien structurer ses ressources humaines et à établir des relations claires et efficaces entre les différents niveaux hiérarchiques et les fonctions au sein de l'entreprise. Dans cette optique, la mise en place d'organigrammes fonctionnel et hiérarchique revêt une importance primordiale. Ces outils permettent de définir les responsabilités, les rôles et les interactions des membres de l'organisation, favorisant ainsi une coordination optimale des activités et une prise de décision efficace.

Développement:

1. **L'organigramme fonctionnel:** L'organigramme fonctionnel représente la structure des différentes fonctions ou départements au sein de l'organisation. Il met en évidence les relations fonctionnelles entre les différentes équipes et les responsabilités de chaque fonction. Cette représentation visuelle permet aux membres de l'organisation de comprendre comment les différentes parties interagissent et collaborent pour atteindre les objectifs communs. L'organigramme fonctionnel facilite également l'affectation des tâches et la répartition des responsabilités, évitant ainsi les chevauchements ou les lacunes dans les domaines de compétence.
2. **L'organigramme hiérarchique:** L'organigramme hiérarchique, quant à lui, illustre la structure hiérarchique de l'organisation, avec les différents niveaux de responsabilité et d'autorité. Il indique la chaîne de commandement, les rapports de subordination et les lignes de communication formelles. L'organigramme hiérarchique permet aux employés de savoir à qui rendre compte, qui sont leurs supérieurs directs et comment s'articule la prise de décision au sein de l'organisation. Cette clarté dans la structure hiérarchique favorise une communication fluide, une répartition efficace des tâches et une meilleure coordination entre les différentes équipes.
3. **Lien avec l'organisation mise en place:** Les organigrammes fonctionnel et hiérarchique doivent être en adéquation avec l'organisation mise en place. En d'autres termes, ils doivent refléter la structure et les objectifs de l'organisation. L'organigramme fonctionnel doit prendre en compte les différents services, départements ou équipes spécifiques à l'organisation, tout en assurant une coordination transversale lorsque nécessaire. L'organigramme hiérarchique, quant à lui, doit correspondre aux niveaux de responsabilité et de prise de décision définis dans l'organisation.

La mise en place de ces organigrammes présente plusieurs avantages:

- Clarification des responsabilités et des rôles de chaque membre de l'organisation, réduisant les confusions et les doublons.
- Amélioration de la coordination et de la communication entre les différentes équipes, favorisant ainsi l'efficacité des opérations.
- Facilitation de la prise de décision en définissant clairement les canaux de communication et les niveaux d'autorité.
- Identification des besoins en compétences et en ressources pour chaque fonction, permettant une gestion plus efficace des talents.
- Alignement de la structure organisationnelle avec les objectifs stratégiques, favorisant ainsi une meilleure adaptation aux changements et aux évolutions de l'environnement.

La mise en place des organigrammes fonctionnel et hiérarchique est essentielle pour assurer une organisation bien structurée, efficace et efficiente. Ces outils permettent

de définir clairement les responsabilités, les rôles et les interactions entre les membres de l'organisation, favorisant ainsi la coordination des activités et la prise de décision. En alignant ces organigrammes avec l'organisation mise en place, l'entreprise peut mieux tirer parti de ses ressources humaines, optimiser ses processus et atteindre ses objectifs stratégiques de manière plus efficiente.

Politique managériale

La réussite d'une organisation repose non seulement sur sa structure, mais également sur la qualité de sa politique managériale. En effet, pour garantir une coordination efficace et une prise de décision optimale, il est primordial de mettre en place une politique managériale adaptée aux besoins et aux enjeux spécifiques de l'organisation.

1. **Définition de la politique managériale adaptée** : La politique managériale doit être conçue en prenant en compte les particularités de l'organisation, sa culture, ses valeurs et ses objectifs stratégiques. Elle doit également tenir compte des évolutions et des défis du contexte externe. Cette politique définit les principes, les méthodes et les bonnes pratiques de gestion qui seront appliqués à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.
2. **Leadership et management participatif** : Une politique managériale adaptée favorise un leadership fort et inspirant, encourageant la participation et l'implication de tous les collaborateurs. Elle encourage la prise d'initiative, le partage des idées et la reconnaissance du talent individuel. Le management participatif permet de valoriser les compétences et les connaissances de chaque membre de l'organisation, tout en favorisant un climat de confiance et de collaboration.
3. **Communication et transparence** : Une politique managériale efficace se caractérise par une communication claire, ouverte et transparente. Les informations importantes doivent être diffusées de manière régulière et accessible à l'ensemble des collaborateurs. Cela permet de créer un climat de confiance, de favoriser l'engagement des équipes et de renforcer la cohésion au sein de l'organisation.
4. **Gestion du changement** : Dans un environnement en constante évolution, une politique managériale adaptée intègre une gestion proactive du changement. Elle anticipe les transformations, accompagne les équipes dans leur adaptation et encourage l'innovation. Cette approche favorise la flexibilité et l'agilité de l'organisation, lui permettant de s'adapter rapidement aux nouvelles exigences.
5. **Développement des compétences et du leadership** : Une politique managériale efficace met l'accent sur le développement des compétences et du leadership au sein de l'organisation. Elle encourage la formation continue, l'apprentissage mutuel et le partage des connaissances. En investissant dans le développement professionnel de ses collaborateurs, l'organisation renforce sa capacité à relever les défis futurs et à attirer et retenir les talents.

6. **Évaluation et reconnaissance** : Une politique managériale adaptée intègre des mécanismes d'évaluation et de reconnaissance des performances individuelles et collectives. Elle met en place des indicateurs de suivi et des outils d'évaluation objectifs pour mesurer les résultats et identifier les axes d'amélioration. La reconnaissance des réussites et des efforts contribue à motiver les équipes et à renforcer leur engagement envers l'organisation.

En mettant en place une politique managériale adaptée, l'organisation crée un environnement propice à la collaboration, à l'innovation et à la réussite collective. Elle favorise l'engagement des collaborateurs, renforce leur sentiment d'appartenance et améliore leur satisfaction au travail. Une politique managériale efficace permet ainsi de mobiliser les ressources humaines de l'organisation vers l'atteinte des objectifs communs et de garantir sa pérennité dans un environnement compétitif.

L'intégration sociale et implication des parties prenantes

Dans le contexte des Structures, il est crucial de prendre en compte la dimension sociale et humaine afin de garantir la qualité des services proposés aux publics qui sont accompagnés. En outre, il est primordial d'impliquer l'ensemble des parties prenantes en leur attribuant des rôles clairs au sein de l'organisation. Ce chapitre mettra en évidence l'importance de ces aspects et proposera des stratégies pour les mettre en pratique.

1. **Intégration de la dimension sociale et humaine** : La dimension sociale et humaine est au cœur des préoccupations des Structures. Elle implique de considérer les besoins, les aspirations et les valeurs des publics accompagnés, ainsi que du personnel qui travaille au sein de l'organisation. Pour intégrer cette dimension de manière effective, les Structures peuvent mettre en place les actions suivantes :
 - **Orientation vers l'accompagnement personnalisé** : Les Structures doivent prendre en compte les besoins spécifiques de chaque public et adapter leurs services en conséquence. Cela peut inclure des entretiens individuels, des évaluations des compétences et des aspirations, ainsi que des plans d'action personnalisés.
 - **Développement des compétences humaines** : Outre les compétences professionnelles, les Structures doivent également veiller au développement des compétences humaines des publics, telles que la communication, la gestion du stress, l'autonomie et la confiance en soi. Cela peut être réalisé grâce à des ateliers, des formations et des activités de développement personnel.

2. **Implication des parties prenantes** : Les parties prenantes des Structures comprennent la gouvernance, la direction, les salariés, les partenaires, les entreprises et les publics accompagnés. Impliquer ces parties prenantes est essentiel pour assurer la pertinence et l'efficacité des actions menées. Voici quelques actions à considérer pour favoriser leur implication :

- **Gouvernance** : La gouvernance des Structures doit jouer un rôle actif dans l'élaboration des orientations stratégiques et la définition des objectifs. Elle doit également veiller à la mise en place d'une culture organisationnelle axée sur les valeurs sociales et humaines.
- **Direction** : La direction des Structures a la responsabilité de communiquer clairement la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisation. Elle doit également créer un environnement de travail stimulant, encourager l'innovation et soutenir le développement professionnel du personnel.
- **Salariés** : Les salariés des Structures sont des acteurs clés de la réussite de l'accompagnement des publics. Il est essentiel de leur attribuer des rôles clairs, de favoriser leur participation active dans la prise de décision et de reconnaître leur contribution.
- **Partenaires** : Les partenaires des Structures jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des services proposés. Il est important de développer des relations de confiance, de clarifier les rôles et les responsabilités de chaque partenaire, et de favoriser la collaboration et le partage d'informations.
- **Publics accompagnés** : Les publics sont au cœur des préoccupations des Structures. Il est essentiel de les impliquer activement dans la définition de leurs besoins, de leur offrir des espaces de participation et de leur donner des responsabilités au sein de l'organisation.

La prise en compte de la dimension sociale et humaine ainsi que l'implication de l'ensemble des parties prenantes sont des éléments cruciaux pour assurer le succès des Structures. En mettant en place des stratégies qui favorisent cette dimension et qui attribuent des rôles clairs aux parties prenantes, les Structures renforcent leur capacité à répondre aux besoins des publics.

La collaboration et la clarté des rôles

La mise en place d'une méthodologie claire et précise est essentielle pour atteindre ces objectifs. Pour cela, il est crucial d'attribuer des rôles spécifiques à chaque salarié au sein de l'organisation des Structures. Cela peut se faire, par exemple, en nommant des responsables fonctionnels dans l'offre de service et le référentiel des projets.

En attribuant des rôles clairs, chaque salarié ou bénévole sait quelles sont ses responsabilités et contribue de manière efficace à la réalisation des objectifs communs. Les responsables fonctionnels assurent la coordination et la supervision

des activités liées à leur domaine spécifique, garantissant ainsi une gestion harmonieuse des services offerts aux publics.

De plus, cette approche permet de favoriser la transversalité et la complémentarité entre les différents acteurs de la Structure. Chaque partie prenante, qu'il s'agisse de la gouvernance, de la direction, des salariés, des partenaires, ou des usagers, joue un rôle précis et complémentaire dans l'organisation. Cela favorise la cohésion d'équipe, renforce l'efficacité des actions menées et maximise les chances de succès.

La prise en compte de la dimension sociale et humaine ainsi que l'implication de l'ensemble des parties prenantes sont des éléments clés pour le succès des Structures. En attribuant des rôles clairs et en favorisant la collaboration entre les différents acteurs, les Structures renforcent leur capacité à répondre aux besoins des publics, et à contribuer au développement harmonieux des territoires. C'est par cette approche collaborative et concertée que les Structures peuvent véritablement créer un impact positif et durable dans la vie des publics et de la communauté qu'elles servent.

Mise en œuvre d'une politique managériale à la hauteur des enjeux

Pour assurer le bon fonctionnement et le succès des Structures, comme indiqué précédemment, il est primordial de mettre en place une politique managériale solide et adaptée aux enjeux spécifiques de ces structures. Cela implique de développer des compétences de supervision des ressources humaines, de l'offre de service et des projet, tout en instaurant une culture de la performance en mode projet.

Ce chapitre explore les étapes clés à mettre en place pour que les managers puissent superviser efficacement ces domaines, en conduisant le changement et en soutenant les transformations nécessaires.

1. **Supervision des ressources humaines** : La supervision des ressources humaines est essentielle pour garantir une gestion optimale des équipes au sein des Structures. Les managers doivent accompagner, former et évaluer les salariés, en veillant à développer leurs compétences et à favoriser leur épanouissement professionnel. Cela nécessite de mettre en place des processus de recrutement rigoureux, des plans de formation adaptés et des dispositifs d'évaluation performants. La supervision des ressources humaines implique également d'assurer une communication fluide et une collaboration efficace entre les équipes.
2. **Supervision de l'offre de service** : La supervision de l'offre de service est cruciale pour garantir la qualité et la pertinence des actions menées auprès des publics. Les managers doivent veiller à ce que l'offre de service réponde aux besoins spécifiques des publics et qu'elle soit en adéquation avec les orientations stratégiques de la Structure. Cela implique de définir des objectifs clairs, d'établir des indicateurs de performance pertinents et de mettre en place des outils de suivi et d'évaluation. Les managers doivent également veiller à ce que les partenariats nécessaires soient établis et entretenus pour soutenir l'offre de service.

3. **Supervision des projets** : La supervision des projets est essentielle pour assurer la réalisation des objectifs stratégiques de la Structure. Les managers doivent veiller à ce que les projets soient bien définis, planifiés et exécutés, en tenant compte des contraintes de temps, de budget et de qualité. Cela implique de mettre en place des méthodologies de gestion de projet, d'identifier les ressources nécessaires et de superviser leur allocation, tout en assurant un suivi régulier et une évaluation des résultats obtenus. Les managers doivent également accompagner les équipes dans la gestion des risques et des obstacles potentiels.

4. **Culture de la performance en mode projet** : Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel que l'ensemble des Structures adoptent une culture de la performance en mode projet. Cela signifie que les managers doivent superviser les objectifs quantitatifs, financiers et qualitatifs, en mettant en place des tableaux de bord de suivi et en favorisant une culture d'évaluation continue. La culture de la performance en mode projet implique également de développer des compétences en gestion de projet au sein de l'organisation, en formant les équipes aux méthodologies et aux outils de gestion de projet.

La mise en place d'une politique managériale efficace et adaptée est cruciale pour le succès des Structures. En supervisant les ressources humaines, l'offre de service et les projets de manière rigoureuse, les managers renforcent la performance globale de l'organisation. La culture de la performance en mode projet permet d'orienter les actions des Structures vers l'atteinte des objectifs quantitatifs, financiers et qualitatifs. Cependant, il est important de noter que cette transformation nécessite un accompagnement du changement et un soutien continu de la part des managers pour que les équipes puissent s'adapter et relever les défis qui se présentent.

Partie IV: Le pilotage en mode projet et la construction du projet associatif

Le pilotage de A à Z en mode projet pour garantir l'atteinte des objectifs et les financements publics associés

Le pilotage de A à Z en mode projet est indispensable pour garantir l'atteinte des objectifs des Structures et mobiliser les financements publics nécessaires à leur fonctionnement. Cette approche complète englobe diverses dimensions, allant de la mise en place d'un montage stratégique solide à la formalisation des procédures et des outils, en passant par la sensibilisation des équipes et la diversification des financements. Dans ce chapitre, nous explorerons ces différentes facettes du pilotage des projets, mettant en évidence leur importance et les meilleures pratiques à adopter.

Montage stratégique : La mise en place d'un montage stratégique solide est essentielle pour assurer le succès des projets des Structures. Cela implique de définir une vision claire, des objectifs stratégiques et des axes prioritaires d'intervention. Les managers doivent élaborer une stratégie cohérente en tenant compte des besoins des publics, des enjeux socio-économiques du territoire et des attentes des financeurs. Un montage stratégique bien conçu permet de mobiliser les ressources nécessaires, de définir des actions pertinentes et d'orienter les efforts vers l'atteinte des résultats escomptés.

Ingénierie financière : L'ingénierie financière joue un rôle crucial dans la gestion des ressources des Structures. Les managers doivent mobiliser des financements publics et privés pour soutenir les projets et garantir leur pérennité. Cela nécessite une bonne connaissance des dispositifs de financement disponibles, la recherche de partenariats financiers, la rédaction de dossiers de demande de subventions et la négociation avec les financeurs. L'ingénierie financière permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières et de diversifier les sources de financement pour réduire la dépendance à un seul acteur financier.

Sensibilisation des équipes : La sensibilisation des équipes est un élément clé pour assurer l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs impliqués dans les projets des Structures. Les managers doivent sensibiliser les salariés aux enjeux des projets, aux objectifs fixés et aux méthodes de travail à adopter. Cela peut se faire par le biais de réunions d'information, de formations, de partage d'expériences et de communication interne. La sensibilisation des équipes favorise l'implication de chacun, renforce la cohésion et contribue à la réussite collective des projets.

Mise en place de l'organisation : La mise en place d'une organisation efficace est essentielle pour assurer le bon fonctionnement des projets des Structures. Les managers doivent définir une structure organisationnelle claire, en attribuant des rôles et des responsabilités à chaque membre de l'équipe. Cela permet de favoriser la coordination, la communication et la collaboration entre les différents acteurs. La

mise en place de l'organisation implique également de définir des processus de travail, des circuits de décision et des outils de suivi et de gestion de projet.

Formalisation des fiches projets : La formalisation des fiches projets est un élément essentiel de la gestion des projets au sein des Structures. Les managers doivent établir des fiches projets détaillées pour chaque initiative, décrivant les objectifs, les activités, les résultats attendus, les ressources nécessaires et les indicateurs de suivi. Ces fiches projets servent de référence pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des actions. Elles permettent également de partager des informations claires et précises avec les équipes, les financeurs et les partenaires, favorisant ainsi la compréhension et l'alignement des efforts.

Diversification des financements publics ou privés : La diversification des financements est une stratégie importante pour garantir la stabilité financière des projets des Structures. Les managers doivent rechercher activement des sources de financement publics et privés supplémentaires, en dehors des subventions traditionnelles. Cela peut inclure des partenariats avec des entreprises, des fondations, des organisations philanthropiques ou la mise en place de mécanismes de génération de revenus tels que la prestation de services ou la commercialisation de produits. La diversification des financements permet de réduire les risques liés à une dépendance excessive à un seul type de financement et contribue à la viabilité financière à long terme des projets.

Ingénierie de trésorerie : L'ingénierie de trésorerie est une pratique importante pour assurer la gestion optimale des flux financiers au sein des Structures. Les managers doivent mettre en place des outils et des techniques de gestion de trésorerie, tels que des prévisions de trésorerie, la gestion des délais de paiement, l'optimisation des encaissements et des paiements, et la gestion des risques financiers. L'ingénierie de trésorerie permet de maintenir une situation financière saine, d'éviter les problèmes de trésorerie et de garantir la disponibilité des fonds nécessaires à la réalisation des projets.

Transformation digitale : La transformation digitale est un enjeu majeur pour les Structures, car elle permet d'améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services. Les managers doivent mettre en œuvre des initiatives de transformation digitale, telles que la digitalisation des processus, l'utilisation des outils numériques, la mise en place de plateformes en ligne et la fourniture de services numériques aux publics. La transformation digitale facilite la collecte et l'analyse des données, renforce la communication avec les parties prenantes, simplifie les démarches administratives et contribue à l'innovation des services proposés par les Structures.

Mise en place d'une comptabilité analytique à l'euro près : La mise en place d'une comptabilité analytique précise est essentielle pour assurer une gestion financière rigoureuse des projets des Structures. Les managers doivent mettre en œuvre un système de comptabilité analytique qui permet d'attribuer avec précision les coûts aux différentes activités et aux différents projets. Cela facilite le suivi des dépenses, l'évaluation des coûts et la prise de décisions éclairées en matière de gestion des

ressources financières. Une comptabilité analytique à l'euro près permet également de répondre aux exigences de transparence et de rendre compte de manière précise de l'utilisation des fonds alloués aux projets.

Supervision des indicateurs d'objectifs : Pour assurer le suivi et la réalisation des objectifs fixés, il est crucial de mettre en place un système de supervision des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cela permet d'évaluer la performance des projets et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Les managers doivent définir des indicateurs pertinents et les mettre à jour régulièrement. Ils doivent également analyser les résultats obtenus, en identifiant les écarts par rapport aux objectifs fixés et en mettant en place des actions correctives.

Gestion du temps passé par projet : Le temps passé est une ressource précieuse dans la réalisation des projets. Les managers doivent superviser et optimiser l'utilisation du temps des équipes afin de garantir une bonne gestion des ressources. Cela implique d'établir des plannings clairs, de définir des priorités, et de surveiller la charge de travail des collaborateurs. La supervision du temps passé permet d'anticiper les retards éventuels et de prendre des mesures pour y remédier, tout en respectant les délais fixés.

Structuration du back office : Une structuration solide du back office est essentielle pour garantir la bonne gestion financière des projets et la sécurité des subventions publiques associées. Les managers doivent veiller à mettre en place des procédures claires et transparentes pour la gestion des dépenses, des ressources et des contrats. Cela permet de sécuriser la maquette financière et de s'assurer de la conformité des opérations réalisées. La structuration du back office facilite également les échanges d'informations avec les financeurs et les partenaires, en assurant une traçabilité des actions menées.

Formalisation des procédures, outils et mode opératoires : La formalisation des procédures, des outils et des modes opératoires est essentielle pour assurer la qualité et la cohérence des actions menées au sein des Structures. Les managers doivent documenter les processus de travail, définir des méthodologies, créer des outils et des supports adaptés. Cela permet de garantir la reproductibilité des bonnes pratiques, de faciliter la transmission des savoir-faire et d'optimiser l'efficacité opérationnelle. La formalisation des procédures facilite également l'intégration des nouvelles recrues, la gestion des changements organisationnels et la collaboration entre les équipes.

Dialogues de gestion et mobilisation des financeurs publics : Les dialogues de gestion sont des outils précieux pour établir une communication régulière et constructive avec les financeurs publics. Les managers doivent engager des discussions avec ces acteurs, en partageant les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les perspectives d'évolution. Cela permet de renforcer la confiance et d'obtenir le soutien financier nécessaire à la réalisation des projets. La mobilisation des financeurs publics en mode projet est également importante pour obtenir des ressources supplémentaires et garantir la pérennité des actions entreprises.

Évaluation des projets : L'évaluation des projets joue un rôle essentiel dans le pilotage des Structures. Elle permet d'analyser les résultats obtenus, d'identifier les forces et les faiblesses, et d'apporter des améliorations pour les projets futurs. Les managers doivent mettre en place des outils et des méthodologies d'évaluation adaptés, en définissant des critères de réussite clairs et mesurables. L'évaluation peut porter à la fois sur les aspects quantitatifs, qualitatifs et socio-économiques des projets. Les résultats de l'évaluation sont ensuite utilisés pour prendre des décisions stratégiques, ajuster les actions entreprises et optimiser l'utilisation des ressources.

Évaluation des salariés : L'évaluation des salariés est un élément clé de la gestion des ressources humaines au sein des Structures. Elle vise à mesurer et à valoriser les compétences, les performances et les contributions individuelles des salariés. Les managers doivent mettre en place un processus d'évaluation régulier et structuré, en définissant des critères d'évaluation pertinents et en mettant l'accent sur les objectifs quantitatifs, qualitatifs et comportementaux. L'évaluation des salariés permet d'identifier les forces et les axes de développement, de reconnaître les réussites et de proposer des axes d'amélioration. Elle contribue à favoriser le développement professionnel des salariés, à renforcer la motivation et à aligner les performances individuelles avec les objectifs de l'organisation.

Bilan d'exécution : Le bilan d'exécution constitue une étape cruciale dans le pilotage des projets des Structures. Il permet de dresser un état des lieux détaillé de l'avancement des projets, en termes de réalisations, de résultats et d'impacts. Les managers doivent procéder à une analyse approfondie des activités réalisées, des moyens mobilisés, des difficultés rencontrées et des leçons apprises. Le bilan d'exécution permet de mesurer l'efficacité et l'efficacité des actions entreprises, d'identifier les réussites et les axes d'amélioration, et de rendre compte aux financeurs et aux partenaires. Il constitue une base solide pour l'évaluation des projets et la planification des actions à venir.

Contrôles du service fait : Les contrôles du service fait peuvent avoir un impact significatif sur les Structures en cas de non-atteinte des objectifs fixés. Il est essentiel de se préparer à ces éventuels contrôles en mettant en place des procédures rigoureuses et en assurant une traçabilité optimale des actions menées. Les managers doivent anticiper les risques, identifier les causes des écarts et mettre en œuvre des mesures correctives. Cela permet de minimiser les impacts négatifs sur les financements publics et de maintenir la confiance des partenaires et des financeurs.

Plan de professionnalisation : Le plan de professionnalisation constitue un levier essentiel pour développer les compétences des salariés au sein des Structures. Il vise à renforcer les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'exercice des missions. Les managers doivent élaborer un plan de formation adapté aux besoins spécifiques de chaque salarié, en identifiant les compétences à développer et les actions de formation correspondantes. Ce plan peut inclure des formations techniques, des formations méthodologiques, des formations sur les évolutions réglementaires, ainsi que des formations liées au développement personnel et à la

gestion des relations professionnelles. Le plan de professionnalisation favorise l'amélioration continue des pratiques et contribue à l'évolution des compétences individuelles et collectives au sein de l'organisation.

Formation interne : La formation interne joue un rôle clé dans le développement des compétences des salariés au sein des Structures. Elle permet de capitaliser et de transmettre les connaissances et les bonnes pratiques au sein de l'organisation.

Les managers doivent favoriser les échanges et les apprentissages entre les salariés, en mettant en place des dispositifs de formation interne tels que des séminaires, des ateliers, des groupes de travail ou des tutorats. La formation interne permet de renforcer la cohésion d'équipe, d'encourager le partage d'expérience et de favoriser l'innovation. Elle contribue à l'amélioration continue des pratiques professionnelles et à l'adaptation aux évolutions du contexte et des enjeux.

Le pilotage efficace des projets dans les Structures repose sur une combinaison de facteurs clés tels que la mise en place d'un montage stratégique solide, l'utilisation d'une ingénierie financière adéquate, la sensibilisation des équipes, la mise en place d'une organisation efficace et la diversification des financements. De plus, il est essentiel de superviser les indicateurs d'objectifs, de gérer le temps passé par projet et de structurer le back office pour garantir la sécurité des subventions publiques. La formalisation des procédures, la transformation digitale, l'évaluation des projets et des salariés, ainsi que le bilan d'exécution, contribuent également à assurer le succès des projets des Structures. Enfin, il est crucial d'anticiper les contrôles du service fait et de mettre en place un plan de professionnalisation pour développer les compétences des salariés. En adoptant une approche globale du pilotage des projets, les Structures peuvent maximiser leur efficacité, leur impact et leur viabilité financière, tout en répondant aux besoins des publics et en contribuant au développement socio-économique du territoire.

Construire un projet associatif solide

Pour mener à bien tous ces objectifs et répondre aux enjeux attendus par la structure, il est essentiel de construire le projet associatif sur la base des éléments de contexte et du diagnostic territorial. Le projet associatif représente la vision stratégique de la Structure et définit les orientations, les valeurs et les actions à mettre en place pour remplir sa mission auprès des publics.

La construction du projet associatif doit prendre en compte les spécificités du territoire d'intervention de la Structure. Il est nécessaire de réaliser un diagnostic territorial approfondi, qui permet de comprendre les besoins, les enjeux et les ressources disponibles localement. Ce diagnostic inclut notamment l'analyse socio-économique, la cartographie des acteurs locaux, l'identification des problématiques spécifiques aux publics et les perspectives d'évolution du territoire.

Sur la base de ce diagnostic territorial, la Structure peut élaborer un projet associatif pertinent et adapté aux besoins des publics et du territoire. Ce projet doit intégrer une vision claire des objectifs à atteindre, des actions à mettre en place et des partenariats à développer. Il doit également prendre en compte les valeurs et les principes qui guident l'action de la Structure, tels que la proximité, le professionnalisme, l'engagement, l'adaptabilité et la mission de service public.

Le projet associatif constitue une référence commune pour l'ensemble des parties prenantes de la Structure, qu'il s'agisse des financeurs, de la gouvernance, des salariés, des partenaires, ou des usagers. Il définit les rôles et les responsabilités de chaque acteur, en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

En construisant le projet associatif sur la base des éléments de contexte et du diagnostic territorial, les Structures renforcent leur capacité à définir des actions pertinentes et efficaces, en phase avec les réalités locales. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, de mobiliser les partenaires et les financeurs, et de créer un impact positif sur l'insertion sociale et professionnelle des publics.

En conclusion, la construction du projet associatif sur la base des éléments de contexte et du diagnostic territorial est un prérequis essentiel pour répondre aux enjeux de la démarche d'harmonisation des pratiques. Ce projet permet de définir une vision stratégique claire, des objectifs précis et des actions adaptées aux besoins des publics et du territoire. En mobilisant l'ensemble des parties prenantes autour de ce projet, les Structures renforcent leur efficacité, leur légitimité et leur capacité à la mise en œuvre de l'offre de services.

Partie V: Le diagnostic territorial et la construction du projet associatif

Le diagnostic territorial : Guide méthodologique

Le diagnostic territorial est une étape fondamentale dans l'élaboration d'un projet associatif solide pour les Structures. Il permet de comprendre en profondeur les spécificités du territoire d'intervention, les enjeux socio-économiques, les besoins des publics et les ressources disponibles. En réalisant un diagnostic territorial rigoureux, les Structures sont en mesure de prendre des décisions éclairées et de définir des actions pertinentes pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des publics.

Chapitre 1 : Collecte de données

- **Identification des sources d'information** : recensement des différentes sources d'informations disponibles telles que les données statistiques, les études sectorielles, les rapports institutionnels, etc.
- **Analyse documentaire** : analyse approfondie des documents recueillis pour comprendre les tendances, les dynamiques et les problématiques propres au territoire.

Chapitre 2 : Étude du territoire

- **2.1 Contexte socio-économique** : analyse des caractéristiques socioéconomiques du territoire (démographie, emploi, niveau de formation, etc.) afin de saisir les enjeux spécifiques auxquels les publics sont confrontés.
- **2.2 Infrastructures et services** : évaluation des infrastructures et des services présents sur le territoire (transports, logement, santé, etc.) pour identifier les opportunités et les contraintes en matière d'accompagnement des publics.
- **2.3 Dynamiques locales** : étude des dynamiques territoriales (tissu associatif, initiatives locales, projets de développement, etc.) pour identifier les partenaires potentiels et les synergies à mettre en place.

Chapitre 3 : Enquêtes de terrain

- **3.1 Entretiens individuels** : réalisation d'entretiens avec des acteurs clés du territoire tels que les élus locaux, les responsables d'organismes publics, les représentants d'entreprises, etc. pour recueillir leurs perceptions et leurs attentes vis-à-vis des publics et des actions à mettre en place.
- **3.2 Groupes de travail** : organisation de groupes de travail réunissant différents acteurs du territoire pour favoriser la co-construction et l'échange d'idées.
- **3.3 Enquêtes auprès des publics** : mise en place d'enquêtes auprès des publics du territoire pour recueillir leurs besoins, leurs aspirations et leurs difficultés.

Chapitre 4 : Analyse des résultats

- **4.1 Traitement et croisement des données** : analyse des données collectées à partir des différentes sources pour identifier les points saillants, les axes prioritaires et les problématiques spécifiques.

- **4.2 Identification des leviers d'action** : identification des leviers d'action sur lesquels les Structures peuvent agir pour répondre aux besoins des publics et aux enjeux du territoire.
- **4.3 Synthèse et formulation des recommandations** : synthèse des résultats de l'analyse et formulation de recommandations concrètes à intégrer dans le projet associatif.

Le diagnostic territorial est un outil essentiel pour construire un projet associatif solide et adapté aux enjeux du territoire. En comprenant les réalités locales, les besoins des publics et les ressources disponibles, les Structures peuvent définir des actions pertinentes et mettre en place des partenariats stratégiques. Le diagnostic territorial permet ainsi de renforcer l'efficacité de l'accompagnement des publics et de contribuer activement au développement harmonieux du territoire.

Le projet associatif: Guide méthodologique

La construction d'un projet associatif solide et cohérent est essentielle pour les Structures afin de répondre aux enjeux de chaque structure. Pour mener à bien cette démarche, il est crucial de s'appuyer sur les éléments de contexte et de réaliser un diagnostic territorial approfondi. Ce guide méthodologique vise à accompagner les Structures dans la réalisation de leur projet associatif en fournissant des outils, des étapes clés et des bonnes pratiques.

Développement : Le projet associatif d'une Structure est un cadre de référence qui définit les orientations, les valeurs, les objectifs et les actions de l'organisation. Il constitue une feuille de route pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement des publics vers l'insertion sociale et professionnelle. Cependant, pour qu'il soit pertinent et efficace, il est nécessaire de le construire en prenant en compte les spécificités du territoire d'intervention de la Structure.

La première étape essentielle dans la réalisation du projet associatif est de réaliser un diagnostic territorial approfondi. Ce diagnostic consiste à analyser le contexte local, les enjeux socio-économiques, les besoins des publics et les ressources disponibles sur le territoire. Il permet de comprendre les réalités spécifiques auxquelles sont confrontés des publics et de cibler les actions à mettre en place pour favoriser le développement de l'offre de services.

Pour réaliser ce diagnostic, il est nécessaire de collecter des données et des informations pertinentes, tant au niveau quantitatif que qualitatif. Cela peut impliquer des enquêtes, des entretiens avec les partenaires locaux, l'analyse de statistiques et d'études existantes, ainsi que la consultation des publics eux-mêmes. Une fois les données recueillies, il est important de les analyser de manière rigoureuse et objective afin d'identifier les axes d'intervention prioritaires et les leviers d'action à mobiliser.

Sur la base de ce diagnostic territorial, la Structure peut ensuite élaborer son projet associatif. Celui-ci doit refléter les besoins et les attentes des publics, tout en étant réaliste et adapté aux ressources disponibles. Il doit également s'appuyer sur les valeurs et les principes fondamentaux de l'association, en mettant en avant la proximité, l'engagement, la professionnalisation et la recherche de la performance. Le projet associatif doit être construit de manière participative, en impliquant l'ensemble des acteurs internes et externes de la structure.

La réalisation du projet associatif des structures est une démarche stratégique qui nécessite une analyse approfondie du contexte territorial et des besoins des publics. En s'appuyant sur un diagnostic territorial rigoureux, les Structures peuvent définir des orientations et des actions cohérentes pour favoriser l'insertion des publics. Ce guide méthodologique fournit les outils et les étapes clés pour accompagner les Structures dans cette démarche, en leur permettant de construire un projet associatif solide et en phase avec les enjeux actuels.

Voici un exemple de sommaire pour le contenu d'un projet associatif des Structures :

1. Introduction

- Présentation de la Structure
- Contexte et enjeux du projet associatif

2. Diagnostic territorial

- Méthodologie du diagnostic territorial
- Collecte et analyse des données socio-économiques
- Identification des besoins et des spécificités du territoire
- Synthèse des constats et des enjeux

3. Vision, mission et valeurs

- Définition de la vision de la Structure
- Énoncé de la mission et des objectifs généraux
- Identification des valeurs et principes fondamentaux

4. Axes stratégiques

- Choix des axes stratégiques en lien avec les besoins identifiés
- Description de chaque axe stratégique
- Objectifs spécifiques et indicateurs de suivi

5. Actions et moyens

- Plan d'actions détaillé pour chaque axe stratégique
- Description des activités à mettre en place
- Ressources humaines, financières et matérielles nécessaires

6. Partenariats et réseaux

- Identification des partenaires clés
- Établissement de collaborations et de partenariats stratégiques
- Description des réseaux à mobiliser

7. Gouvernance et organisation

- Structure de gouvernance de la Structure
- Rôles et responsabilités des instances décisionnelles
- Organigramme et répartition des tâches

8. Communication et promotion

- Stratégie de communication interne et externe
- Outils de communication utilisés
- Promotion des actions et des services de la Structure

9. Suivi et évaluation

- Méthodologie de suivi des actions et des résultats
- Indicateurs de performance et de mesure d'impact
- Évaluation périodique et ajustements nécessaires

10. Conclusion

- Récapitulatif des éléments clés du projet associatif
- Engagements et perspectives pour l'avenir

Veuillez noter que ce sommaire est un exemple général et peut être adapté en fonction des spécificités et des besoins de chaque Structure.

Introduction aux éléments informatifs

Le présent chapitre a pour objectif d'introduire les différents éléments informatifs qui seront transmis aux structures pour les aider à construire leur projet associatif. Ces

informations sont riches en connaissances et en données spécifiques, et elles offrent une réelle plus-value pour les structures dans l'élaboration d'un projet solide et adapté aux enjeux sociétaux actuels.

L'une des raisons pour lesquelles nous transmettons ces éléments informatifs est de permettre aux Structures de mieux comprendre les enjeux auxquels elles sont confrontées. Les défis sociaux, économiques et numériques auxquels sont confrontés l'ensemble des parties prenantes nécessitent des réponses appropriées et ciblées, et c'est en comprenant ces enjeux que les Structures peuvent adapter leurs actions et leurs services pour répondre aux besoins des publics.

Ces informations permettent également aux Structures de prendre en compte les orientations politiques et les contraintes réglementaires, les Structures sont en mesure de définir des stratégies pertinentes et de maximiser leurs ressources pour atteindre leurs objectifs.

De plus, ces éléments informatifs fournissent aux Structures des éclairages sur les attentes des financeurs publics, les modalités de financement et les contraintes associées. En ayant une connaissance approfondie des exigences des financeurs, les Structures peuvent mieux préparer leurs réponses aux appels à projets et garantir une utilisation efficiente des ressources allouées.

Les informations transmises abordent également des sujets tels que la gestion des organisations en mode projet, l'amélioration de la qualité de service, le pilotage institutionnel, les impacts territoriaux, les relations avec les entreprises et partenaires locaux, ainsi que les défis de visibilité, d'accessibilité et de numérisation. Tous ces éléments contribuent à renforcer la compréhension des enjeux spécifiques auxquels les Structures sont confrontées et offrent des pistes de réflexion pour relever ces défis.

En conclusion, les éléments informatifs transmis ci après aux Structures pour la construction de leur projet associatif représentent une source précieuse de connaissances et de données spécifiques. En utilisant ces informations de manière judicieuse, les Structures peuvent développer des stratégies et des actions adaptées, renforcer leur impact sur le territoire et fournir un accompagnement de qualité aux publics.

Partie VI: Les éléments informatifs pour vous aider à la construction de votre projet associatif

Pilotage de la gouvernance

La gouvernance joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement et la réussite des Structures. En tant qu'organismes chargés de l'accompagnement des publics dans leur parcours d'insertion professionnelle et sociale, les Structures

doivent être dotées d'une gouvernance solide et efficiente. Cet article se propose d'explorer les principes clés du pilotage de la gouvernance en Structure et d'en démontrer l'importance pour assurer une gestion optimale de ces structures.

I. **Définition de la gouvernance en Structure:** La gouvernance en Structure se réfère à l'ensemble des processus, des structures et des pratiques qui régissent la prise de décision, la gestion des ressources et la supervision des activités. Elle implique la participation active des différentes parties prenantes, notamment les représentants des publics, des employeurs, des institutions publiques et des partenaires locaux.

Les enjeux du pilotage de la gouvernance en Structure:

1. **Transparence et responsabilité** : Une gouvernance bien pilotée favorise la transparence dans les prises de décision et garantit une responsabilité clairement établie. Cela permet d'assurer la confiance des publics, des partenaires et des financeurs.
2. **Alignement stratégique** : Le pilotage de la gouvernance permet d'assurer un alignement stratégique entre les objectifs de la Structure, les besoins des publics et les attentes des acteurs locaux. Cela permet de maximiser l'impact des actions menées et d'optimiser l'utilisation des ressources.
3. **Coordination des acteurs** : La gouvernance efficace facilite la coordination entre les différents acteurs impliqués dans l'accompagnement des publics. Cela favorise la collaboration, le partage d'expertise et l'échange d'informations, ce qui contribue à une offre de services plus cohérente et complète.

III. Principes de pilotage de la gouvernance en Structure:

1. **Définition des rôles et responsabilités** : Il est essentiel de définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante dans la gouvernance de la Structure. Cela permet d'éviter les confusions et les doublons, et d'assurer une répartition équitable des tâches.
2. **Mise en place d'instances de gouvernance** : Il est recommandé de mettre en place des instances de gouvernance telles que des conseils d'administration, des comités de pilotage ou des groupes de travail. Ces instances doivent être composées de représentants diversifiés pour garantir une représentation équilibrée des intérêts des différentes parties prenantes.
3. **Communication et échange d'informations** : Une communication fluide et régulière entre les acteurs de la gouvernance est essentielle. Cela permet de partager les informations pertinentes, de favoriser la prise de décision éclairée et de maintenir l'engagement de toutes les parties prenantes.
4. **Évaluation et suivi** : Le pilotage de la gouvernance nécessite la mise en place d'un processus d'évaluation régulier pour mesurer l'efficacité

des actions entreprises, identifier les axes d'amélioration et ajuster les stratégies si nécessaire.

IV. Exemples d'innovations possibles dans le pilotage de la gouvernance en Structure:

1. **Utilisation des technologies numériques** : L'intégration des outils numériques dans la gouvernance peut faciliter la collecte et l'analyse des données, favoriser la communication à distance et optimiser les processus de prise de décision.
2. **Collaboration renforcée avec les partenaires** : Les Structures peuvent développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs locaux tels que les entreprises, les établissements d'enseignement et les associations. Cela permet d'enrichir l'offre de services et de créer des synergies pour un accompagnement plus complet des publics.

Le pilotage de la gouvernance en Structure est essentiel pour assurer une gestion efficace de ces structures et maximiser leur impact sur l'insertion professionnelle et sociale des publics. En mettant en place des principes solides et en favorisant l'innovation, les Structures peuvent renforcer leur gouvernance et contribuer de manière significative au développement des territoires.

La LOLF et les structures de l'ESS, et leurs conséquences

La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) a introduit une nouvelle gestion des finances publiques axée sur la performance. Les Structures, qui intègrent une démarche d'harmonisation des pratiques en mode projet pourront démontrer l'efficacité et l'efficience de leurs actions en mettant en place des outils de suivi et d'évaluation de leurs résultats. Cela implique une analyse fine des indicateurs de performance, une mesure de l'impact des actions entreprises et une justification des ressources mobilisées. Les Structures doivent également faire face à des contraintes budgétaires et s'adapter aux nouvelles exigences de transparence et de reddition de comptes.

Les Financeurs publics et leurs contraintes

Les Structures sont financées principalement par des financeurs publics tels que l'État, les collectivités territoriales et les organismes de protection sociale. Chaque financeur public peut imposer des contraintes spécifiques en termes de résultats attendus, de modalités de suivi et d'utilisation des fonds. Les Structures doivent donc faire preuve de rigueur dans la gestion de leurs ressources financières, en assurant une utilisation efficiente des fonds et une traçabilité des dépenses. Elles doivent également diversifier leurs sources de financement en recherchant des

partenariats et des cofinancements avec le secteur privé et l'économie sociale et solidaire.

Renforcer les dynamiques de coopération engagée et efficiente

Au sein des Structures, les dynamiques de coopération occupent une place centrale pour favoriser la collaboration entre les différents acteurs et atteindre les objectifs communs. Dans un contexte où les enjeux sociaux, économiques et professionnels sont nombreux, la coopération permet de renforcer l'efficacité des actions entreprises et d'optimiser l'accompagnement des publics. Cet article met en avant l'importance des dynamiques de coopération au sein des Structures et explore les bénéfices qu'elles peuvent apporter.

I. Renforcement de la collaboration entre les acteurs:

1. Partenariats interinstitutionnels: Les dynamiques de coopération encouragent les partenariats entre les Structures, les organismes de formation, les entreprises, les collectivités locales, les associations et autres acteurs clés. Ces partenariats facilitent l'échange d'informations,

la coordination des actions et la mise en commun des ressources pour une approche globale et cohérente de l'accompagnement des publics.

2. Implication des publics: La coopération favorise également l'implication des publics dans les processus de décision et de conception des programmes. Leur participation active permet de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, et d'adapter les actions mises en place en conséquence.

II. Les bénéfices des dynamiques de coopération pour les Structures:

1. Mutualisation des ressources: La coopération permet aux Structures de partager les ressources matérielles, financières et humaines avec les partenaires. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, d'accéder à de nouvelles compétences et de renforcer l'efficacité des actions menées.

2. Complémentarité des expertises: Les dynamiques de coopération favorisent la complémentarité des expertises entre les acteurs. Chaque partenaire apporte ses connaissances spécifiques et son expérience, ce qui enrichit l'accompagnement proposé par les Structures et permet de répondre de manière plus adaptée aux besoins des publics.

3. Innovation et partage des bonnes pratiques: La coopération encourage l'innovation et le partage des bonnes pratiques entre les Structures. Les échanges d'expériences et de savoir-faire permettent d'identifier des approches novatrices, d'améliorer les méthodes de travail et de développer des solutions efficaces pour accompagner les publics vers l'emploi et l'autonomie.

Les dynamiques de coopération constituent un levier essentiel pour renforcer l'action des Structures et répondre aux enjeux complexes de l'insertion professionnelle des publics. En favorisant la collaboration entre les acteurs et en optimisant l'utilisation des ressources, elles contribuent à une Structure engagée, efficiente et capable d'apporter des réponses adaptées aux besoins des publics et du territoire.

Les Réponses aux Appels à Projets, Financeurs Publics et Contraintes

Les Structures jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des publics vers l'insertion sociale et professionnelle. Pour assurer leur mission, elles doivent répondre régulièrement à des appels à projets lancés par différents financeurs publics. Ces appels à projets visent à financer des actions spécifiques en faveur des publics et à soutenir le développement des services offerts par les Structures.

Les financeurs publics sont multiples et variés. On peut citer notamment les collectivités territoriales (communes, départements, régions), l'État (ministères en charge de l'emploi, de la publicisse, de l'éducation, etc.), les organismes paritaires (Pôle Emploi, OPCO), ainsi que d'autres acteurs institutionnels tels que l'Europe ou les fondations.

Cependant, chaque financeur public a ses propres contraintes et exigences en termes de budget, de calendrier, de cibles prioritaires et de résultats attendus. Les Structures doivent donc s'adapter et répondre de manière précise et pertinente à chaque appel à projets pour obtenir les financements nécessaires à la réalisation de leurs actions.

Ces contraintes peuvent être de différentes natures : financières, administratives, opérationnelles ou encore liées aux indicateurs de résultats. Les Structures doivent ainsi élaborer des dossiers solides et argumentés, démontrant leur capacité à répondre aux enjeux identifiés, à mobiliser les ressources nécessaires et à atteindre les objectifs fixés.

En résumé, les réponses aux appels à projets constituent un volet crucial du fonctionnement des Structures, leur permettant de diversifier leurs financements et d'amplifier leur action en faveur des publics. Cependant, elles doivent relever le défi de répondre aux contraintes spécifiques de chaque financeur public, tout en préservant la cohérence et l'efficacité de leurs interventions.

Les dialogues de gestion, conventionnements et conséquences

Les Structures sont souvent soumises à des dialogues de gestion avec leurs financeurs, notamment à travers la signature de conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens. Ces conventions définissent les objectifs à atteindre, les moyens alloués et les modalités de suivi et d'évaluation. Les résultats obtenus par les Structures peuvent avoir des conséquences sur leurs financements futurs et leur capacité à remplir leur mission. Il est donc primordial de mettre en place des outils de suivi et d'évaluation performants, de démontrer la pertinence des actions menées et de faire preuve d'une gestion rigoureuse.

Le besoin d'améliorer la qualité de service et attentes des publics

Les publics ont des attentes élevées en termes de qualité de service de la part des Structures. Ils souhaitent bénéficier d'un accompagnement personnalisé, adapté à leurs besoins et à leur parcours. Ils attendent également une proximité, une disponibilité et une réactivité de la part des professionnels des Structures. Il est donc essentiel de renforcer la qualité de service en mettant en place des démarches d'amélioration continue, en favorisant l'innovation et en valorisant les retours d'expérience des publics accompagnés.

Les impacts par rapport à son territoire

La Structure doit prendre en compte tous ces enjeux et mesurer leurs impacts sur son territoire spécifique. Cela implique d'identifier les besoins spécifiques des publics en termes d'emploi, de formation, de logement, de santé et de citoyenneté. Il est essentiel de développer des actions adaptées à la réalité du territoire, en prenant en compte les spécificités économiques, sociales et culturelles. La Structure doit travailler en étroite collaboration avec les acteurs locaux, les entreprises, les collectivités territoriales et les associations pour répondre de manière efficace aux besoins des publics et faire face aux défis liés à l'ESS, à la politique de l'emploi des publics et aux attentes des publics dans le contexte de la LOLF.

Dans un contexte en constante évolution, les organisations, y compris les Structures sont confrontées à des défis complexes et multidimensionnels. Pour relever ces défis, il est devenu crucial d'adopter un mode de pilotage basé sur la gestion de projet.

- 1. Adaptation au changement :** Les projets permettent aux organisations de s'adapter rapidement aux évolutions du contexte, qu'elles soient liées aux politiques publiques, aux besoins des publics ou aux contraintes financières. Le mode projet offre une flexibilité et une agilité permettant de répondre aux enjeux spécifiques et de mettre en place des actions ciblées et efficaces.

2. **Transversalité et collaboration** : Les projets impliquent souvent une collaboration interne et externe, favorisant la transversalité au sein de l'organisation et la mobilisation des différents acteurs. En adoptant une approche en mode projet, les Structures peuvent renforcer leur capacité à travailler en réseau, à établir des partenariats et à mobiliser les ressources nécessaires pour la réussite des actions entreprises.
3. **Pilotage orienté résultats** : Le mode projet permet de fixer des objectifs clairs et mesurables, favorisant ainsi une gestion orientée vers les résultats. Les projets sont définis en fonction des besoins identifiés, des attentes des publics et des orientations stratégiques de la Structure. Ils sont ensuite suivis de manière rigoureuse, en évaluant régulièrement les avancées, les impacts et les ajustements nécessaires.
4. **Gestion efficiente des ressources** : Le pilotage en mode projet permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, en les allouant de manière adaptée et en évitant les duplications ou les gaspillages. Les projets peuvent également bénéficier de financements spécifiques, ce qui renforce la capacité de la Structure à mettre en œuvre des actions novatrices et pertinentes.
5. **Culture de l'apprentissage et de l'innovation** : Le mode projet favorise une culture de l'apprentissage et de l'innovation au sein de l'organisation. Il offre la possibilité d'expérimenter de nouvelles approches, de capitaliser sur les bonnes pratiques, d'apprendre de ses erreurs et de partager les connaissances au sein du réseau des Structures.

En somme, le pilotage des organisations en mode projet est devenu indispensable pour les Structures qui cherchent à s'adapter aux évolutions de leur environnement et à améliorer leur performance. Cela leur permet de renforcer leur réactivité, leur efficacité et leur capacité à répondre aux besoins des publics et aux attentes de leurs partenaires et financeurs.

L'introduction de la gestion des organisations en mode projet au sein des Structures

La gestion des organisations en mode projet est devenue un outil essentiel pour les Structures afin de répondre efficacement aux enjeux de l'accompagnement des publics. Ce mode de pilotage permet de structurer les activités, d'optimiser les ressources et d'assurer une coordination transversale au sein de l'organisation.

I. Structuration des activités :

- **Définition des objectifs clairs et mesurables** : En adoptant une approche projet, les Structures sont en mesure de définir des objectifs précis pour chaque initiative d'accompagnement des publics. Cela facilite la planification des activités et permet une évaluation plus rigoureuse des résultats obtenus.

- **Identification des parties prenantes** : Les projets sont souvent portés par des équipes multidisciplinaires regroupant des professionnels aux compétences complémentaires. Le mode projet favorise la collaboration et l'implication de toutes les parties prenantes, ce qui renforce l'efficacité de l'accompagnement.

II. Optimisation des ressources :

- **Allocation des ressources adéquates** : Le pilotage en mode projet permet d'identifier les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) pour chaque initiative. Cela facilite la répartition des moyens de manière optimale, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
- **Gestion des contraintes et des risques** : Les projets sont soumis à des contraintes et des risques spécifiques. Grâce à une gestion proactive, les Structures sont en mesure d'anticiper ces éléments et de mettre en place des mesures d'atténuation pour minimiser les impacts négatifs.

III. Coordination transversale :

- **Communication et partage d'informations** : Le mode projet encourage la communication fluide entre les différents acteurs impliqués. Les échanges réguliers favorisent le partage des informations, la coordination des actions et la résolution rapide des problèmes éventuels.
- **Suivi et évaluation des projets** : La gestion en mode projet permet un suivi précis de l'avancement des initiatives. Les outils de suivi et d'évaluation facilitent l'analyse des résultats obtenus et permettent d'apporter des ajustements si nécessaire.

En adoptant le pilotage des organisations en mode projet, les Structures renforcent leur capacité à relever les défis de l'accompagnement des publics. Ce mode de gestion offre une structure solide pour structurer les activités, optimiser les ressources et favoriser la coordination transversale. En combinant une approche projet avec une connaissance approfondie des besoins des publics, les Structures sont mieux équipées pour fournir des services de qualité et atteindre les objectifs d'insertion sociale et professionnelle des publics.

La nécessité d'améliorer la qualité de service

L'amélioration de la qualité de service est un enjeu crucial pour les Structures dans leur accompagnement des publics. En offrant des services de haute qualité, les Structures peuvent répondre de manière plus efficace aux besoins des publics et augmenter leurs chances de réinsertion sociale et professionnelle. Cela nécessite une attention particulière à différents niveaux.

I. Écoute active et personnalisation :

- **Compréhension des besoins individuels** : Les Structures doivent mettre en place des mécanismes d'écoute active pour comprendre les besoins spécifiques de chaque public. Cela permet de personnaliser l'accompagnement en offrant des services adaptés à chaque situation.
- **Prise en compte des aspirations et des objectifs** : En impliquant les publics dans la définition de leurs objectifs et en prenant en compte leurs aspirations, les Structures créent un environnement propice à leur épanouissement personnel et professionnel.

II. Professionnalisme et compétences des intervenants :

- **Formation continue des professionnels** : Les Structures doivent investir dans la formation continue de leurs intervenants. Cela garantit l'acquisition de compétences actualisées et leur capacité à répondre aux besoins changeants des publics.
- **Accompagnement bienveillant** : Les intervenants doivent faire preuve d'empathie, de patience et de bienveillance dans leur relation avec les publics. Cela favorise la création d'un climat de confiance propice à un accompagnement de qualité.

III. Qualité des outils et des services proposés :

- **Accessibilité et disponibilité** : Les services des Structures doivent être facilement accessibles aux publics, en termes de proximité géographique et de disponibilité horaire. Des démarches simplifiées et des temps d'attente réduits contribuent à une meilleure qualité de service.
- **Pertinence des informations et des conseils** : Les publics doivent recevoir des informations précises, claires et actualisées sur les possibilités d'insertion professionnelle, les formations, les dispositifs d'aide, etc. Des conseils pertinents et adaptés à leur situation renforcent la qualité de l'accompagnement.

IV. Mesure de la satisfaction et amélioration continue :

- **Évaluation régulière de la satisfaction des publics** : Les Structures doivent mettre en place des dispositifs d'évaluation permettant de recueillir le retour d'expérience des publics. Cela permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration pour ajuster les services proposés.
- **Amélioration continue des pratiques** : En s'appuyant sur les résultats des évaluations et sur les retours des publics, les Structures doivent mettre en œuvre des actions d'amélioration continue pour garantir une évolution constante de la qualité de service.

L'amélioration de la qualité de service est un objectif central pour les Structures. En mettant l'accent sur l'écoute active, la personnalisation, le professionnalisme, l'accessibilité, la pertinence des informations et l'évaluation régulière, les Structures peuvent offrir un accompagnement de haute qualité

aux publics. Cette approche contribue à renforcer leur réinsertion sociale et professionnelle, en leur fournissant les outils et les ressources nécessaires pour construire un avenir prometteur.

Le pilotage institutionnel, la comptabilité analytique et les enjeux liés aux contrôles du service fait

Le pilotage institutionnel, la comptabilité analytique et les contrôles du service fait jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement et la gestion efficace des Structures. Ces éléments permettent d'assurer une bonne gouvernance, une utilisation optimale des ressources et une transparence dans l'exécution des projets. Ils constituent des leviers stratégiques pour garantir la qualité et la pérennité des actions menées par les structures.

I. Pilotage institutionnel

- **Structuration et organisation** : Le pilotage institutionnel vise à mettre en place une structure de gouvernance solide au sein des Structures. Cela implique la définition de missions claires, la répartition des responsabilités et la mise en place d'instances de décision et de suivi.
- **Élaboration et suivi des projets** : Le pilotage institutionnel implique également la planification, l'élaboration et le suivi des projets au sein des Structures. Cela comprend l'établissement d'objectifs, l'allocation des ressources, le suivi des indicateurs de performance et l'évaluation des résultats.

II. Comptabilité analytique

- **Gestion financière efficiente** : La comptabilité analytique permet d'analyser et de suivre les dépenses et les recettes de manière détaillée au sein des Structures. Cela facilite la gestion financière en identifiant les coûts par projet, par activité ou par structure, et en assurant une allocation optimale des ressources.
- **Transparence et justification des dépenses** : La comptabilité analytique permet de justifier les dépenses engagées dans le cadre des projets des Structures. Elle offre une traçabilité des fonds utilisés et permet de rendre compte de manière transparente aux différentes parties prenantes.

III. Contrôles du service fait

- **Suivi de l'exécution des projets** : Les contrôles du service fait permettent de vérifier la conformité de l'exécution des projets par rapport aux engagements pris. Cela implique de s'assurer que les actions prévues sont réalisées, que les résultats attendus sont atteints et que les ressources sont utilisées de manière adéquate.

- **Transparence et évaluation des résultats** : Les contrôles du service fait contribuent à la transparence en rendant compte de l'utilisation des fonds publics et en évaluant l'efficacité des actions menées. Ils permettent d'identifier les points forts, les faiblesses et les pistes d'amélioration pour optimiser les projets futurs.

Les enjeux liés au pilotage institutionnelle

- Garantir une gestion efficace des ressources financières et matérielles.
- Assurer une transparence dans l'utilisation des fonds publics.
- Optimiser l'allocation des ressources en fonction des priorités et des besoins identifiés.
- Évaluer l'efficacité et l'impact des projets pour ajuster les actions menées.
- Renforcer la responsabilisation des acteurs impliqués dans les projets des Structures.

Le pilotage institutionnel, la comptabilité analytique et les contrôles du service fait sont des éléments clés pour assurer la bonne gestion et la qualité des projets au sein des Structures. Ils permettent d'optimiser les ressources, de garantir la transparence et de rendre compte de manière rigoureuse de l'exécution des actions. En améliorant ces aspects, les Structures renforcent leur capacité à accompagner efficacement les publics vers leur réinsertion sociale et professionnelle.

Le développement territorial

Le développement du territoire est un enjeu majeur pour les Structures, qui doivent établir des partenariats solides avec les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), les collectivités, les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et les entreprises. Ces collaborations visent à améliorer les services existants, à innover et à créer des synergies de co-développement, dans le but d'offrir un meilleur service aux publics et de favoriser leur insertion socio-professionnelle.

I. Partenariat avec les EPCI et les collectivités :

- **Coordination des actions** : Les Structures travaillent en étroite collaboration avec les EPCI et les collectivités pour coordonner les actions en faveur des publics sur le territoire. Cela permet d'optimiser les ressources disponibles et d'éviter les duplications.
- **Partage des informations et des ressources** : Les partenariats avec les EPCI et les collectivités facilitent le partage d'informations, d'expertises et de ressources nécessaires à la mise en place de dispositifs adaptés aux besoins des publics.

- **Co-construction de projets** : Les Structures s'associent aux EPCI et aux collectivités pour co-construire des projets et des politiques publiques en lien avec l'emploi, la formation et l'insertion professionnelle des publics.

II. Collaboration avec les acteurs de l'ESS :

- **Valorisation de l'économie locale** : Les Structures encouragent les partenariats avec les acteurs de l'ESS pour promouvoir l'économie locale et les initiatives à impact social. Cela permet de favoriser l'insertion professionnelle des publics dans des secteurs porteurs et responsables.
- **Accompagnement vers l'entrepreneuriat social** : Les Structures soutiennent les publics dans la création d'entreprises sociales en facilitant l'accès à des formations, à des financements et à un réseau d'accompagnement spécifique.
- **Échanges de bonnes pratiques** : Les collaborations avec les acteurs de l'ESS favorisent les échanges de bonnes pratiques et les retours d'expérience pour améliorer les services et les actions menées par les Structures.

Le développement du territoire à travers des partenariats avec les EPCI, les collectivités, les acteurs de l'ESS et les entreprises constitue un levier essentiel pour les Structures. En améliorant, innovant et créant des synergies de co-développement, les Structures renforcent leur capacité à offrir un service de qualité aux publics et à favoriser leur insertion socio-professionnelle, tout en contribuant au développement économique et social de leur territoire.

Gouvernance, Direction et Salariés au service de l'accompagnement des publics

Dans une Structure, l'organisation repose sur une structure de gouvernance, une direction et des salariés qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs fixés. Voici un aperçu de leur fonctionnement :

1. **Gouvernance** : La gouvernance de la Structure est assurée par un Conseil d'Administration. Ce conseil est composé de représentants des différentes parties prenantes, tels que les collectivités locales, les partenaires sociaux, les entreprises, les associations, ainsi que des représentants des publics. Le Conseil d'Administration définit les orientations stratégiques de la Structure, approuve le budget et exerce un rôle de contrôle.
2. **Direction** : La direction de la Structure est chargée de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'Administration. Elle est responsable de la gestion quotidienne de la structure et de l'encadrement des équipes. La direction assure le lien entre les différentes parties prenantes et coordonne les actions menées par la Structure. Elle veille également à la mise en place des politiques et des dispositifs d'accompagnement des publics.

3. Salariés : Les salariés des Structures occupent divers postes et ont des rôles complémentaires pour assurer l'accompagnement des publics. Parmi les principaux métiers présents au sein d'une Structure, on retrouve les conseillers en insertion professionnelle, les chargés de projet, les référents publics, les animateurs socio-éducatifs, les responsables administratifs, etc. Chaque salarié contribue à l'accompagnement personnalisé des publics en fonction de ses compétences et de son domaine d'expertise.

L'organisation fonctionne de manière collaborative et transversale. Les salariés travaillent en équipe et échangent régulièrement pour partager les informations, évaluer les actions mises en place et ajuster les dispositifs en fonction des besoins des publics et du territoire. Ils collaborent également avec les partenaires locaux tels que les entreprises, les organismes de formation, les services publics, afin de créer des synergies et d'offrir un accompagnement global et adapté aux publics en recherche d'emploi et de formation.

En résumé, la Structure fonctionne avec une gouvernance représentative, une direction chargée de la gestion et de la coordination, ainsi que des salariés aux compétences variées qui travaillent en équipe pour offrir un accompagnement de qualité aux publics. L'objectif est de favoriser leur insertion sociale et professionnelle en les soutenant dans leurs démarches et en leur proposant des solutions adaptées à leurs besoins.

La mesure des impacts

La mesure des impacts constitue un enjeu majeur pour le réseau des Structures. En effet, afin d'évaluer l'efficacité de leurs actions et de justifier l'utilisation des ressources, il est essentiel de pouvoir mesurer les résultats obtenus et les impacts générés. Ce chapitre se focalisera sur la question de la mesure des impacts dans le contexte spécifique des Structures.

1. L'importance de la mesure des impacts :

La mesure des impacts permet de quantifier et de qualifier les effets des interventions des Structures sur les publics, les entreprises et la société en général. Elle permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs fixés sont atteints, d'identifier les forces et les faiblesses des actions mises en place, et d'orienter les décisions stratégiques et les choix opérationnels.

2. Indicateurs de mesure des impacts :

Pour mesurer les impacts, il est essentiel de définir des indicateurs pertinents et adaptés. Ces indicateurs peuvent couvrir différents domaines tels que l'insertion professionnelle, l'accès à la formation, la réduction du décrochage

scolaire, l'amélioration de la qualité de vie des publics, etc. Ils peuvent être quantitatifs (taux d'insertion, taux de satisfaction, nombre de formations suivies, etc.) ou qualitatifs (témoignages, retours d'expérience, etc.).

3. Collecte et analyse des données :

La collecte des données constitue une étape cruciale de la mesure des impacts. Les Structures doivent mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation afin de recueillir les informations nécessaires. Cela peut passer par des questionnaires, des entretiens individuels, des enquêtes de satisfaction, etc. Une fois les données collectées, elles doivent être analysées de manière rigoureuse pour en tirer des enseignements et des conclusions pertinentes.

4. Utilisation des résultats :

Les résultats de la mesure des impacts doivent être utilisés de manière stratégique. Ils permettent d'ajuster les actions en cours, de mettre en évidence les bonnes pratiques à reproduire, de justifier les financements et de communiquer sur les réussites du réseau des Structures. Ils peuvent également servir de base pour établir des comparaisons avec d'autres structures similaires et nourrir les réflexions collectives sur l'amélioration continue des pratiques.

La mesure des impacts dans le réseau des Structures est un processus complexe mais essentiel. Elle permet d'évaluer l'efficacité des actions menées, de prendre des décisions éclairées et d'optimiser l'utilisation des ressources. En mettant en place des dispositifs de mesure des impacts pertinents et en exploitant les résultats de manière stratégique, les Structures renforcent leur légitimité et leur capacité à accompagner efficacement les publics vers l'insertion sociale et professionnelle.

Les défis de visibilité, d'accessibilité et de numérisation

Dans le cadre de leur mission d'accompagnement des publics vers l'insertion sociale et professionnelle, les Structures font face à plusieurs défis. Parmi ceux-ci, il est essentiel de prendre en compte la visibilité et l'accessibilité des structures d'appui, ainsi que l'intégration des outils numériques pour répondre aux besoins spécifiques des publics et des associations. Ce chapitre mettra en lumière les défis rencontrés par les Structures dans ces domaines et proposera des solutions pour y faire face.

1. **Visibilité et accessibilité des structures d'appui** : Les territoires dits "oubliés", tels que les zones de revitalisation rurale et les quartiers relevant de la politique de la ville, présentent des enjeux particuliers en termes de visibilité et d'accessibilité des Structures. Malgré leur importance dans ces régions, les associations implantées rencontrent des difficultés à se faire connaître et à être accessibles aux publics. Il est primordial de développer des stratégies de communication adaptées à ces territoires spécifiques et de renforcer les partenariats avec les acteurs locaux pour accroître la visibilité des Structures et leur accessibilité pour les publics qui en ont le plus besoin.
2. **Accompagnement des associations peu initiées au numérique** : Certaines associations, représentant 22% du secteur, sont encore peu initiées aux outils numériques. Cela pose un défi supplémentaire pour les Structures, qui doivent identifier ces associations et leur offrir un accompagnement spécifique pour les aider à se familiariser avec les technologies numériques. Il est essentiel de mettre en place des démarches ciblées pour identifier ces associations et leur fournir les informations et les conseils nécessaires pour intégrer efficacement le numérique dans leurs activités.
3. **Diversité des besoins d'accompagnement** : Les besoins d'accompagnement des associations sont divers, mais deux problématiques se démarquent : la réduction de la fracture numérique au sein des structures et l'émergence d'une approche stratégique globale. De nombreuses associations ont dû mettre en place précipitamment des outils numériques en réponse à la crise, mais cela s'est souvent fait avec difficulté. Les Structures doivent apporter un soutien spécifique pour aider ces associations à surmonter les obstacles liés à la fracture numérique et à développer une approche stratégique globale pour intégrer efficacement le numérique dans leur fonctionnement.

La visibilité, l'accessibilité et la numérisation représentent des défis importants pour le réseau des Structures. En mettant en place des stratégies de communication adaptées, en offrant un accompagnement spécifique aux associations peu initiées au numérique, et en répondant aux divers besoins d'accompagnement, les Structures pourront relever ces défis et assurer un meilleur soutien aux publics dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle.

Le Télétravail et conséquences

Le télétravail est devenu une réalité incontournable dans de nombreux secteurs, y compris celui des Structures. Ce chapitre se penchera sur les implications du télétravail au sein des Structures, en mettant l'accent sur les conséquences pour la supervision, le pilotage et la qualité d'accueil et

d'accompagnement. Il examinera les défis et les opportunités liés à cette nouvelle forme d'organisation du travail.

1. **Transition vers le télétravail** : La transition vers le télétravail nécessite une adaptation des méthodes de travail au sein des Structures. Il est essentiel de mettre en place des dispositifs techniques et organisationnels pour permettre aux salariés de travailler efficacement à distance. Cela peut inclure la fourniture d'équipements adaptés, la mise en place d'une infrastructure informatique sécurisée et la formation des salariés aux outils et aux bonnes pratiques du télétravail.
2. **Supervision à distance** : La supervision des équipes en télétravail présente des défis spécifiques. Les responsables doivent être en mesure de maintenir un suivi régulier des activités, de communiquer de manière efficace et de fournir un soutien adéquat aux salariés à distance. Cela peut nécessiter l'utilisation de technologies de communication virtuelle, des réunions en ligne, des outils de gestion de projet, etc. Il est également important de trouver un équilibre entre la confiance accordée aux salariés et la nécessité d'assurer un encadrement approprié.
3. **Pilotage et coordination des activités** : Le télétravail peut avoir un impact sur la coordination des activités au sein des Structures. Il est crucial de mettre en place des mécanismes de suivi et de coordination pour assurer la cohérence des actions menées à distance. Cela peut inclure la définition d'objectifs clairs, la mise en place de tableaux de bord de suivi, la communication régulière entre les équipes, etc. Il est également important de favoriser la collaboration et l'échange d'informations entre les salariés pour maintenir une vision globale des activités.
4. **Qualité d'accueil et d'accompagnement** : Le télétravail peut également avoir un impact sur la qualité d'accueil et d'accompagnement des publics au sein des Structures. Il est important de trouver des solutions pour maintenir un contact régulier avec les publics, que ce soit par le biais de réunions virtuelles, de plateformes en ligne ou d'autres outils de communication. Il est également crucial de veiller à ce que les publics se sentent soutenus et accompagnés malgré la distance physique, en adaptant les méthodes d'accompagnement et en offrant un soutien personnalisé.

Le télétravail a des répercussions significatives sur la supervision, le pilotage et la qualité d'accueil et d'accompagnement au sein des Structures. En relevant les défis liés à cette nouvelle forme d'organisation du travail et en tirant parti des opportunités qu'elle offre, les Structures pourront maintenir une supervision efficace, coordonner

La transformation numérique et impact sur les méthodes de travail

La transformation numérique a un impact significatif sur les méthodes de travail au sein des structures. Il est essentiel de prendre en compte cet aspect pour préserver le lien social en interne et favoriser une transition réussie vers les outils numériques. Ce chapitre explorera les enjeux de la transformation numérique dans le contexte des structures, en mettant l'accent sur la nécessité de prendre en compte les besoins humains avant la mise en place des outils numériques.

- 1. Identification des besoins liés aux missions et aux interactions internes** : Avant d'entamer une transformation numérique, il est crucial de s'interroger sur les besoins spécifiques des structures, tant au niveau de leurs missions "métier" que de leurs interactions internes. Cela implique d'identifier les processus existants, les points de friction et les

opportunités d'amélioration en utilisant les technologies numériques. Une analyse approfondie des besoins permettra de définir les objectifs de la transformation numérique et d'orienter les choix des nouveaux outils.

- 2. Nouvelles méthodes de management et processus** : La transformation numérique offre l'opportunité de repenser les méthodes de management au sein des structures. Les outils numériques peuvent faciliter la communication, la collaboration et le suivi des activités favorisant ainsi une gestion plus efficace des équipes. Il est essentiel d'adapter les pratiques de management pour encourager l'utilisation des nouvelles technologies et promouvoir une culture de travail collaborative et innovante.

- 3. Mise en place de nouveaux outils** : La combinaison de nouveaux processus et d'outils numériques adaptés permettra aux structures d'atteindre plus facilement leurs objectifs et de répondre aux demandes des salariés. Cela peut inclure des solutions logicielles pour la gestion des dossiers, la planification des activités, la communication interne, etc. Il est important de sélectionner les outils en fonction des besoins identifiés et d'assurer une formation adéquate pour favoriser leur adoption et leur utilisation optimale.

La transformation numérique impacte directement les méthodes de travail au sein des structures. En mettant l'accent sur les besoins humains, en identifiant les besoins liés aux missions et aux interactions internes, et en mettant en place de nouvelles méthodes de management et des outils numériques adaptés, les structures pourront tirer pleinement parti de la transformation numérique. Cela leur permettra d'atteindre plus efficacement leurs objectifs et de répondre aux attentes des salariés, tout en préservant le lien social au sein de l'organisation.

Structuration du Back Office en Structure

La structuration efficace du Back Office est essentielle pour garantir le bon fonctionnement et la performance d'une Structure. Dans cette partie du rapport, nous examinerons en détail les différents grands processus du Back Office, mettant en évidence leur importance et les bonnes pratiques pour les optimiser.

1. **Ingénierie de Projet** : L'ingénierie de projet englobe toutes les activités liées à la planification, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets au sein de la Structure. Cela comprend la définition des objectifs, la gestion des ressources, le suivi des indicateurs de performance et l'adaptation des projets en fonction des besoins identifiés. Une approche méthodique et structurée permet d'optimiser la gestion des projets, d'assurer leur cohérence avec la stratégie globale de la Structure et d'améliorer les résultats obtenus.

2. **Marketing et Communication** : Le département marketing et communication assure la promotion des services de la Structure, la diffusion d'informations aux publics, aux partenaires et aux parties prenantes. Il comprend la gestion des canaux de communication tels que le site web, les réseaux sociaux, les newsletters, ainsi que la création de supports de communication et la coordination des campagnes de sensibilisation. Une communication claire, cohérente et ciblée permet de renforcer la visibilité de la Structure, d'attirer un plus grand nombre de publics et de partenaires, et de favoriser la diffusion des informations pertinentes.

3. **Ressources Humaines (RH)** : La fonction RH vise à assurer une gestion optimale des ressources humaines au sein de la Structure. Cela comprend le recrutement de talents, l'intégration des nouveaux employés, la gestion des dossiers du personnel, l'évaluation des performances, la gestion des compétences et la promotion du bien-être des employés. Une gestion efficace des ressources humaines permet de constituer une équipe compétente et motivée, de favoriser la rétention des talents, d'optimiser les performances individuelles et collectives, et de créer un environnement de travail positif.

4. **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** : La RSE englobe les initiatives et actions mises en place par la Structure pour intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités. Cela peut inclure des actions de développement durable, d'inclusion sociale, de respect de l'éthique professionnelle et de responsabilité envers la communauté. En adoptant une approche socialement responsable, la Structure démontre son engagement envers la société et renforce son impact positif sur le territoire.

5. **Comité Social et Économique (CSE)** : Le CSE est un organe de représentation du personnel au sein de la Structure. Il est chargé de défendre les droits des employés, de faciliter le dialogue social, de négocier les accords collectifs et de contribuer à l'amélioration des conditions de travail. Une bonne collaboration avec le CSE favorise un climat de travail sain, la prise en compte des préoccupations des employés et la mise en place de politiques et de mesures favorables au bien-être et à l'épanouissement professionnel.

6. **Management de Projet et Objectifs** : Le management de projet et d'objectifs concerne la planification, l'organisation, la coordination et le suivi des projets stratégiques de la Structure. Cela implique l'identification des objectifs, l'affectation des ressources, la gestion des risques, le suivi des indicateurs de performance et l'adaptation des projets en fonction des résultats. Un bon management de projet permet de garantir la réalisation des objectifs fixés, d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de maximiser l'efficacité des actions entreprises.

7. **Système d'Information** : Le système d'information regroupe l'ensemble des outils et des infrastructures technologiques utilisés pour collecter, traiter, stocker et partager les données au sein de la Structure. Cela inclut les logiciels de gestion, les bases de données, les outils de reporting et les plateformes collaboratives. Un système d'information bien conçu et bien utilisé facilite la gestion et l'exploitation des données, améliore la communication interne, renforce la prise de décision et optimise la coordination entre les différents services de la Structure.

8. **Contrôle Qualité Gestion** : La mise en place d'une norme interne similaire au Contrôle du Service Fait (CSF) permet d'anticiper les futurs contrôles et obligations, garantissant ainsi un risque presque zéro et assurant la qualité des services. En appliquant des méthodes rigoureuses de contrôle qualité gestion, la Structure peut s'assurer de la conformité de ses actions, de la pertinence de ses dépenses et de la transparence de ses opérations. Cela renforce la confiance des partenaires et des financeurs, et contribue à l'amélioration continue des processus internes.

9. **Analytique et Trésorerie** : L'analytique et la trésorerie concernent la collecte, l'analyse et l'interprétation des données financières, ainsi que la gestion de la trésorerie de la Structure. Il est important de comprendre le lien entre la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF) et la règle du Justificatif au Premier Euro (JPE), qui exigent une gestion financière précise et transparente, avec un suivi rigoureux des dépenses. Une ingénierie financière permet d'anticiper les impacts de trésorerie, de sécuriser la maquette financière et de diversifier les financements en mode projet. Cela aide la Structure à gérer efficacement ses ressources financières, à réduire les risques liés à la trésorerie et à maintenir une situation financière saine.

En structurant efficacement ces processus du Back Office, les structures peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, renforcer la coordination interne, accroître leur impact sur le territoire et offrir un service de qualité aux publics en recherche d'emploi et d'insertion professionnelle.

Formalisation des processus et procédures

L'harmonisation des pratiques en mode projet est essentielle pour assurer la cohérence, la transparence et l'efficacité des activités au sein d'une Structure. Cela passe par la formalisation des processus et procédures, qui permettent d'établir des normes et des méthodes communes pour la gestion des projets piloté et appuyé par le Back Office.

La formalisation des processus consiste à définir les étapes clés, les responsabilités et les interactions nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit de décrire de manière précise les différentes phases, depuis la planification jusqu'à la clôture du projet. Cela permet d'assurer une compréhension commune des activités et une gestion structurée du projet.

La formalisation des procédures complète les processus en détaillant les actions spécifiques à effectuer à chaque étape. Les procédures décrivent les méthodes, les règles et les bonnes pratiques à suivre pour garantir la qualité et la cohérence des actions menées. Elles fournissent des instructions précises aux membres de l'équipe projet, facilitant ainsi leur travail au quotidien.

L'objectif principal de cette formalisation est d'instaurer une démarche d'harmonisation des pratiques en mode projet au sein de la Structure. Elle permet de standardiser les méthodes de travail, de faciliter la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes, et d'améliorer la traçabilité des actions réalisées.

Lors de la mise en place d'un label associé, cette démarche d'harmonisation des pratiques en mode projet prend tout son sens. En effet, le label vise à promouvoir des standards de qualité et d'efficacité au sein des structures. En formalisant les processus et procédures, les structures peuvent répondre aux

exigences du label et démontrer leur engagement envers une gestion rigoureuse des projets.

Pour mettre en place cette démarche d'harmonisation des pratiques, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :

1. **Identification des processus clés** : Analyser les activités et les processus existants au sein de la Structure pour identifier les processus clés à formaliser.
2. **Définition des étapes et des responsabilités** : Décrire de manière détaillée les différentes étapes des processus et attribuer les responsabilités à chaque membre de l'équipe.
3. **Élaboration des procédures** : Pour chaque étape des processus, définir les procédures à suivre, les bonnes pratiques, les documents nécessaires et les indicateurs de performance.
4. **Communication et formation** : Informer tous les membres de l'équipe de la démarche d'harmonisation des pratiques et fournir une formation adéquate sur les processus et procédures établis.
5. **Suivi et amélioration continue** : Mettre en place un système de suivi pour évaluer l'efficacité des processus et procédures, recueillir les retours d'expérience et apporter les ajustements nécessaires.

En formalisant les processus et procédures en lien avec l'harmonisation des pratiques en mode projet, les structures peuvent renforcer leur efficacité, leur professionnalisme et leur capacité à atteindre les objectifs fixés. Cela contribue également à une meilleure gestion des projets, à une optimisation des ressources et à une qualité de service accrue pour les publics accompagnés.

L'Impact de la Mise en Place d'une Démarche d'Harmonisation des Pratiques de A à Z en Mode Projet pour l'Obtention du Label

La mise en place d'une démarche d'harmonisation des pratiques de A à Z en mode projet est une étape essentielle pour atteindre les objectifs de la Structure et obtenir le label Structure. Cette transformation organisationnelle complète implique de consacrer du temps à chaque étape, de fournir un accompagnement au changement adapté et de saisir les nombreux bénéfices potentiels. Dans ce chapitre, nous explorerons l'impact de cette démarche de A à Z en mode projet, en mettant en évidence l'importance du temps alloué, de l'accompagnement au changement et des bénéfices à en tirer pour la Structure.

1. **Accompagnement au changement tout au long du processus** : La mise en place d'une démarche d'harmonisation des pratiques de A à Z en mode projet nécessite un accompagnement au changement continu. Dès la phase de conception, il est crucial d'impliquer les équipes, de communiquer régulièrement sur les objectifs et les avantages de la démarche, et de les préparer à l'adoption de nouvelles pratiques. Pendant la mise en œuvre, il est important de fournir un soutien constant, d'identifier et d'adresser les résistances, et de mettre en place des mesures d'accompagnement individuel et collectif. L'accompagnement au changement doit être intégré à chaque étape du processus pour garantir une transition réussie.
2. **Allocation du temps nécessaire à chaque étape** : La démarche d'harmonisation des pratiques de A à Z en mode projet implique plusieurs étapes clés, telles que l'analyse des processus existants, la définition des bonnes pratiques, la formalisation des procédures, la formation des équipes et l'implémentation progressive des changements. Il est essentiel de prévoir un temps adéquat pour chaque étape afin de mener des analyses approfondies, de consulter les parties prenantes, de documenter de manière rigoureuse, de former efficacement les équipes et de permettre une transition en douceur. L'allocation du temps nécessaire à chaque étape contribue à la réussite globale de la démarche.
3. **Bénéfices de la démarche d'harmonisation des pratiques de A à Z en mode projet** : La mise en place d'une démarche d'harmonisation des pratiques de A à Z en mode projet présente de nombreux bénéfices pour la Structure. Elle permet d'améliorer la coordination, la communication et la collaboration entre les équipes, d'optimiser l'utilisation des ressources, de garantir la qualité des livrables, de réduire les erreurs et les doublons, d'accroître l'efficacité opérationnelle et de renforcer la satisfaction des publics et des partenaires. De plus, cette démarche favorise une culture de l'amélioration continue et offre une vision claire et cohérente des projets, facilitant ainsi la prise de décision et la gestion des risques.

En consacrant le temps nécessaire à chaque étape du processus, en fournissant un accompagnement au changement adapté et en se concentrant sur les nombreux bénéfices potentiels, la Structure sera en mesure de mettre en place une démarche d'harmonisation des pratiques de A à Z en mode projet, positionnant ainsi l'organisation sur la voie de l'excellence et de l'obtention du label.

Partie VII: AZ Projet, un soutien sans faille vers et pour le réseau des Structures

Face à ces constats de changements, il devient essentiel d'agir pour accompagner les Structures dans leur transition et leur adaptation. C'est dans cette perspective qu'AZ Projet a développé une approche d'accompagnement globale, fondée sur des expériences terrain et visant à soutenir les structures de l'ESS dans leurs objectifs et a porté une cellule R&D pour la sortie d'un nouveau logiciel mi 2023 permettant la mise en place de Ma démarche AZ pour un pilotage de A à Z permettant de soutenir toutes les parties prenantes et de mettre du sens à la démarche auprès des équipes.

AZ Projet offre un éventail de services et d'expertises adaptés aux besoins spécifiques des Structures en s'appuyant de la mise en place de Ma démarche AZ pour soutenir les transformations en cours. Parmi ses propositions figurent :

- a. **Diagnostic et analyse des besoins** : AZ Projet réalise un diagnostic approfondi des enjeux et des défis auxquels sont confrontées les Structures, afin d'identifier les leviers d'action appropriés.
- b. **Apport d'outils digitalisés pour soutenir la démarche de transformation** : intégration d'un outil digital développé par AZ Projet. Cet outil offre un support technologique qui permet aux Structures de s'appuyer sur une démarche associée (Ma démarche AZ), totalement en lien avec la mise en place de la démarche d'harmonisation des pratiques. L'objectif principal de cette démarche est de replacer l'humain au cœur de l'organisation et de tendre vers un pilotage global de l'accompagnement des publics en mode projet.
- c. **Accompagnement personnalisé** : AZ Projet propose un accompagnement sur mesure, en mettant à disposition son expertise et ses ressources pour soutenir les Structures dans leur développement et leur transformation.

2. **Les avantages pour les Structures** :

L'engagement d'AZ Projet apporte de nombreux avantages aux Structures, notamment :

- a. **Expertise spécialisée** : AZ Projet met à disposition une expertise pointue dans le domaine de l'accompagnement des structures de l'ESS, permettant aux Structures de bénéficier de conseils éclairés et de solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.
- b. **Renforcement de l'efficacité** : Grâce à l'accompagnement d'AZ Projet, les Structures peuvent renforcer leur efficacité opérationnelle, améliorer leurs pratiques de gestion et optimiser leurs ressources.

- c. **Amélioration de la qualité des services** : L'approche d'AZ Projet favorise l'amélioration continue de la qualité des services proposés par les Structures, en mettant l'accent sur l'innovation, la satisfaction des usagers et l'atteinte des objectifs fixés.

3. Les bénéfices pour les différents acteurs :

AZ Projet apporte également une plus-value significative à tous les acteurs impliqués dans les Structures :

- a) **Public cible** : Les usagers des Structures bénéficient d'une offre de services améliorée, plus adaptée à leurs besoins, favorisant leur insertion sociale et professionnelle.
- b) **Partenaires** : AZ Projet facilite la collaboration entre les Structures et leurs partenaires, favorisant ainsi la mise en place de projets communs et le partage de bonnes pratiques.
- c) **Gouvernance** : AZ Projet soutient la gouvernance des Structures en fournissant des outils de pilotage et d'évaluation permettant une meilleure prise de décision stratégique.
- d) **Financeurs** : Les financeurs des Structures bénéficient d'une meilleure visibilité et d'une plus grande assurance quant à l'utilisation optimale des ressources allouées, grâce à l'accompagnement d'AZ Projet.
- e) **Direction et salariés** : L'expertise et les formations proposées par AZ Projet permettent aux directeurs et aux salariés des Structures de renforcer leurs compétences, d'améliorer leur satisfaction professionnelle et de favoriser leur développement de carrière.

Retour d'expérience de la Mission cœur de Picardie Cliquez pour plus de détails



MA DÉMARCHE AZ : LES PLUS-
VALUES ET RÉSULTATS
CONCRETS ET MESURABLES

DÉCOUVREZ PLUS EN DÉTAIL ET
CONSTRUISEZ VOTRE PROPRE
DÉMARCHE AZ

Pour plus d'information, n'hésitez pas à nous contacter par retour mail auprès de nos équipes contact@azprojet.fr