



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

PILOTER UN PROJET
D'ASSOCIATION **MFR**
À L'HEURE DE LA RSO



SENS DE LA DEMARCHE

p. 3 à 10

ZOOM SUR LES ÉTAPES ET LES OUTILS

p. 11 à 49



LES ÉTAPES

ENGAGER
LA DÉMARCHE
ET S'ORGANISER

SE SITUER,
CONSULTER ET
COMPRENDRE

SE PROJETER
VERS DEMAIN

FINALISER
ET VALIDER
LE PROJET

METTRE EN
ŒUVRE, SUIVRE
ET ÉVALUER



SENS DE LA DÉMARCHE



PRÉAMBULE

En tant que responsable de la MFR, vous souhaitez accompagner, animer et piloter le Projet de l'Association.

Cette nouvelle version du Guide prend place dans la dynamique du Mouvement des MFR, porteur d'une ambition pour la Société.

Ce Guide actualisé de la « démarche Projet d'Association » apporte de la réflexion et des propositions méthodologiques permettant d'articuler la construction du Projet d'Association avec les apports de la RSO. Il a été élaboré à partir de l'expérience de MFR et CFP en s'appuyant sur les travaux du « Comité de Pilotage national qualité RSO », en relation avec le « projet partagé » du parcours de formation des directeurs-directrices de MFR.

CE QUE CONTIENT CE GUIDE

Dans ce Guide méthodologique, vous trouverez ce qu'est un Projet d'Association MFR, son sens, ses particularités, son intérêt. Vous y trouverez également une clarification sur la place de la RSO dans le Projet d'Association.

Ce Guide est une proposition ajustable à votre contexte, à votre situation et à la maturité de votre Projet d'Association. La démarche proposée, avec chacune des 5 étapes, permettra de prévoir l'organisation, d'animer la réflexion, de faciliter la projection et la prise de décision, ainsi que la formalisation, le suivi et l'évaluation de celui-ci.

LE PROJET D'ASSOCIATION...

CE QU'IL EST

● Une vision stratégique partagée

Le Projet d'Association redéfinit de manière collective la « raison d'être » de la MFR et co-construit la **vision stratégique** de son avenir à moyen terme, à partir des valeurs et des ambitions de l'association. La vision d'avenir est enrichie et renforcée par l'articulation avec la démarche RSO.

.....

● L'expression d'une volonté et d'un pouvoir d'agir responsable

Le Projet d'Association est avant tout l'expression responsable des acteurs engagés de l'association : pourquoi agir ensemble, vers où aller et comment s'y prendre.

Le Projet d'Association intègre dans sa démarche et dans sa formalisation des apports stratégiques de la RSO, notamment ceux qui viennent enrichir le projet d'éducation, le développement de l'association et du territoire...

Le Projet d'Association s'inscrit dans les orientations du Mouvement MFR et prend en compte la dimension du réseau.

.....

● Une démarche participative

Le Projet d'Association s'élabore à partir d'une démarche participative animée par le conseil d'administration et l'équipe, une démarche qui associe les adhérents de l'association - principalement les familles - et plus largement les jeunes et les adultes en formation, les maîtres de stage ou d'apprentissage, les anciens élèves, les élus et les autres acteurs du territoire.

Elle fait appel à un travail de consultation, de concertation et de réflexion pour que le conseil d'administration puisse définir des priorités d'action, une stratégie pour préparer l'avenir.

● Un document de référence

Si les statuts renseignent les buts de l'association, le Projet d'Association précise :

- Ce que l'association porte comme valeurs, comme ambition et les missions qu'elle se fixe ;
- Ce qu'elle projette pour demain, en phase avec :
 - les besoins, attentes et projets des jeunes et de leur famille, ceux des adultes,
 - l'évolution des activités sur le territoire.

Les Orientations ou Axes Stratégiques et le Plan d'Action du Projet d'Association serviront de guide sur la durée du projet.



LE PROJET D'ASSOCIATION...

CE QU'IL N'EST PAS

- **Le Projet d'Association ne peut se limiter à une démarche d'étude et d'accompagnement** telle que celle des DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), dont le champ d'investigation est plus circonscrit. L'intérêt et le contenu de ce type d'accompagnement s'avère intéressant pour éclairer les opportunités en amont du Projet d'Association, pour mener un diagnostic en préalable... (exemple d'un diagnostic territorial, d'un état des lieux RH, financier, patrimonial, d'une prospection exploratoire de développement...).
- **Le Projet d'Association n'est pas constitué de la seule compilation des Engagements et Principes d'Action de la RSO.** Sans être pour autant le « catalogue des comportements vertueux de la RSO », le Projet d'Asso-

ciation prendra en compte les Engagements stratégiques responsables de la démarche RSO.

- **Le Projet d'Association n'est pas le document de projection pluriannuelle** destiné à l'administration, appelé Projet d'Etablissement, de la seule initiative du Chef-fe d'Etablissement. Le Projet d'Association initie le Projet d'Etablissement dans son volet « développement des formations ». Le-la directeur-trice de la MFR pourra extraire le projet d'établissement du projet d'association. Le Projet d'Association n'est pas un document qui reste sans usage, ni point d'étape, ni évaluation.

LES APPORTS DE LA DÉMARCHE RSO AU PROJET D'ASSOCIATION



1

Apport RSO à l'étape 1

La démarche RSO ainsi que celle du Projet d'Association sont des démarches collectives. Elles permettent la mobilisation des parties prenantes internes de l'association et la consultation des parties prenantes externes. En cela elles accoutument le collectif à travailler en commun.

2

Apport RSO à l'étape 2

La RSO permet de réaliser la cartographie des Parties Prenantes de la MFR et l'état des lieux des comportements et Principes d'Actions responsables de l'Association ; en cela la MFR dispose de son diagnostic interne objectivé, revisité en collectif à partir des questions communes de la RSO : une excellente base pour le Projet d'Association.

3

Apport RSO à l'étape 3

La RSO apporte le socle des valeurs et des modalités MFR (gouvernance, éducation, accompagnement...) qui sont prêtes à être réaffirmées dans le « Préambule » du Projet d'Association, renforcées par les valeurs RSO. La RSO enrichit le Projet d'Association avec de nouvelles perspectives stratégiques : développement, projection responsable vers « demain ».

4

Apport RSO à l'étape 4

La RSO diffuse des comportements vertueux dans l'élaboration de la feuille de route du Projet d'Association, son volet opérationnel et évolutif.

La RSO apporte la manière de traduire concrètement les actions qui découlent de la vision et des axes stratégiques : « comment on s'y prend, de quelle manière « positive et responsable » au regard des Engagements et des Principes d'Action RSO » (ceux découlant de nos valeurs et modalités MFR et ceux découlant de nos engagements sociétaux).

La formalisation du Projet d'Association est un livrable de la RSO.

5

Apport RSO à l'étape 5

La grille de lecture RSO, les évaluations de suivi RSO et les engagements pris par l'association enrichiront l'évaluation régulière (annuelle) du Projet d'Association.

Un groupe dédié (commission.s, bureau, ...) sera chargé du suivi du projet et de l'application des engagements RSO, ainsi que de la cohérence globale.

Le suivi et l'évaluation sont des éléments constitutifs de l'amélioration continue, de l'adaptation régulière et de l'évolution des comportements, grâce à la RSO.

QUELLE COHÉRENCE ENTRE LE PROJET D'ASSOCIATION ET LA DÉMARCHE RSO...

PROJET D'ASSOCIATION

Descriptif et raison d'être de l'association en s'appuyant sur le projet du Mouvement

Valeurs et ambitions
En s'appuyant sur le projet du mouvement

Axes stratégiques
(appelés aussi orientations stratégiques)

Plan d'action

Suivi / évaluation du projet (résultats et impact)

DÉMARCHE RSO

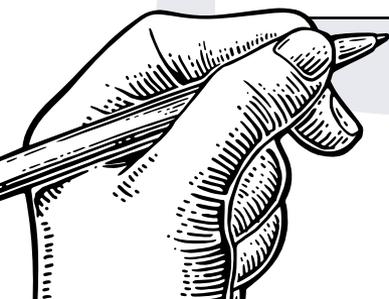
Positionnement sociétal des MFR comme acteur responsable des changements et transitions pour une société plus respectueuse des femmes et des hommes et de l'environnement

Ethique des comportements
Prise en compte du Développement Durable

6 Engagements RSO

19 Principes d'Actions, 66 questions thématiques qui interpellent notre responsabilité sociétale

Démarche d'amélioration continue
Evaluations des Engagements de la MFR par des auditeurs externes



QUELLE COHÉRENCE AVEC LE PROJET DU MOUVEMENT ET LE LIVRE DE MARQUE...

PROJET DU MOUVEMENT

Missions des associations MFR et CFP des MFR et positionnement du mouvement comme acteur de la société civile, engagé pour l'éducation et la formation en France et dans le monde

Affirmation de la culture partagée MFR : valeurs, principes d'action et spécificités

Ambitions, chantiers à ouvrir et défis à relever pour la décennie à venir

Invitation à agir

Suivi / évaluation du projet

LIVRE DE MARQUE

Rappel de la raison d'être, des missions des MFR et de leur projet

Rappel des valeurs fondamentales et des atouts des MFR

Présentation du territoire de communication des MFR : interlocuteurs et ligne éditoriale pour rendre lisibles les actions menées pour et par les jeunes, les familles et les acteurs du territoire

Présentation du territoire graphique des MFR, du logo MFR et de sa déclinaison sur différents supports pour cultiver les réussites et la fierté d'être acteur du projet

Suivi/évaluation de la stratégie et des actions de communication



ZOOM SUR LES ÉTAPES ET OUTILS

	ÉTAPES		ACTIONS	PAGE
1	1.1	Engager la démarche et s'organiser	SE METTRE AU CLAIR SUR LES INTENTIONS	P.16
	1.2		IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES PARTIES PRENANTES	P.17
	1.3		PLANIFIER LES GRANDES ÉTAPES	P.18
2	2.1	Se situer, consulter et comprendre	FAIRE UN PREMIER POINT DES INFORMATIONS DISPONIBLES	P.21
	2.2		ORGANISER LA COLLECTE DE NOUVELLES INFORMATIONS	P.22-26
3	3.1	Se projeter vers demain	METTRE EN COMMUN ET CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES	P.30
	3.2		DÉFINIR LES VALEURS PARTAGÉES ET L'AMBITION COMMUNE	P.31
	3.3		EXPRIMER ENSEMBLE CE QUE L'ON VEUT ÊTRE DEMAIN	P.32-33
4	4.1	Finaliser et valider le projet	ÉCRIRE LA VERSION 1 DU PROJET D'ASSOCIATION	P.37-38
	4.2		VALIDER LE PROJET D'ASSOCIATION	P.39
	4.3		FINALISER LE PROJET D'ASSOCIATION	P.40
5	5.1	Mettre en œuvre, suivre et évaluer	COMMUNIQUER	P.44-45
	5.2		AGIR	P.46-47
	5.3		ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE COMPTE	P.48
	5.4		PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION	P.49

ÉTAPE

1

ENGAGER LA DÉMARCHE ET S'ORGANISER

Le conseil d'administration a pris la décision d'investir ou de revisiter le projet d'association. Pour assurer le pilotage de la démarche, il missionne un collectif de travail - bureau élargi, commission projet - composé du président·e, du directeur·trice, des membres du bureau, des membres de l'équipe assumant une délégation de responsabilité. Dans un souci de cohérence, il sera utile d'intégrer à ce collectif des membres de la commission RSO, voire de combiner collectif « projet d'association » et commission RSO.

Dans cette étape 1, ce collectif de travail prépare avec soin la démarche. Par la suite, il restera garant du processus mis en œuvre et du calendrier fixé. Si besoin, il pourra proposer des régulations, des adaptations.

> action 1.1 _ Se mettre au clair sur les intentions



Une première séance de travail de ce collectif permettra d'amorcer la réflexion.

A partir de l'expression des participants, il s'agira de réaliser un rapide tour d'horizon et de recenser les questionnements sur lesquels les membres de l'association souhaitent travailler (contexte de transition éducative ; ajustement ou développement de l'offre de formation au regard des besoins en compétences ; identité professionnelle de la MFR ou du CFP dans un contexte de transitions ; dynamique collective au sein de l'association...).

Le compte rendu de la séquence de travail constituera un matériau de départ qui pourra faire l'objet d'un partage et d'une réflexion plus large associant l'ensemble des membres du conseil d'administration (CA) et de l'équipe, puis d'une validation en CA.

>> action 1.2 _ Identifier et hiérarchiser les parties prenantes



> Identifier ses parties prenantes

La MFR est reliée à de nombreuses parties prenantes : ses adhérents, les acteurs et entreprises du territoire, les collectivités, les administrations de l'état, les entreprises... Certaines parties prenantes sont internes telles les familles, les membres de l'équipe...

> De quoi parlons-nous ?

● Parties Prenantes

Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif, activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution.

Groupes, individus ou organismes intéressés qui peuvent affecter, être affectés ou se sentir affectés par un quelconque aspect du projet.

Questionnement pour l'animation

> action 1.1

- De quand date le précédent projet ?
- Quelles en étaient les visées ?
Lesquelles semblent avoir été atteintes ?
- Pour quoi réinvestir le projet de l'association ?
À quoi doit-il servir ?
- À quelles grandes questions le projet aura-t-il à répondre ?
- À quel horizon souhaitons-nous nous projeter (nombre d'années) ?

L'identification des Parties prenantes est empruntée à la démarche RSO.

● Partenaires

Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

Le partenaire se distingue d'une partie prenante ordinaire, dans le sens que les relations opérationnelles avec le partenaire sont plus étroites. En MFR, voici quelques exemples de partenaires : les « entreprises » de l'alternance, les parents de nos jeunes apprenants, les entités avec lesquelles nous mettons en place des projets (de toute nature). Une convention vient souvent formaliser le partenariat et précise les objectifs communs et les engagements réciproques.

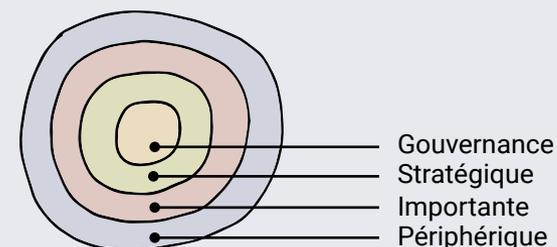
Les parties prenantes expriment des attentes, avec les partenaires, nous y répondons.

➤ Hiérarchiser les Parties Prenantes (PP)

Il s'agit de les positionner en fonction de leur importance par rapport au Projet, au développement de la MFR, à son fonctionnement et à sa pérennité.

On classera les parties prenantes dans la « cible des PP » selon la graduation et on distinguera « **PP de gouvernance** », « **PP stratégique** », « **PP importante** », « **PP périphérique** ». A noter que cette hiérarchisation a sa part de subjectivité en fonction des réalités et des perceptions. Elle sera réduite de par la démarche collective et le croisement des regards aboutissant à un positionnement partagé des PP.

CIBLE DES PP / NIVEAU D'INFLUENCE



Gouvernance : PP qui participe aux instances de gouvernance, qui prend des décisions ; également PP qui contribue à la prise de décision (infos, éclairages, apports, réflexions, ...)

Stratégique : PP qui présente une importance cruciale pour l'existence de l'association et son fonctionnement, dont la construction est déterminante, voir vitale.

Importante : PP en relation régulière qui compte dans le fonctionnement, le rayonnement et le développement de l'association. Néanmoins son action n'est pas déterminante ni vitale.

Périphérique : PP en relation plus ponctuelle, utile mais pas de manière ni cruciale, ni importante. Elle ajoute des atouts ou des facilités mais n'est pas essentielle.

A noter :

- Certaines PP sont à identifier comme partenaires
- Une PP peut changer de niveau d'influence et de partenariat dans la durée.

»»» action 1.3 _ Planifier les grandes étapes



Une fois les 1^{ers} éléments de réflexion posés, le collectif propose un plan de travail qui sera à intégrer au calendrier associatif et calendrier de l'équipe. Il réfléchit aussi à l'articulation avec le calendrier de la RSO de manière à tirer parti de la complémentarité des démarches.

Pour que le projet soit partagé, le collectif réfléchit à la participation possible des parties prenantes de l'association. L'élaboration d'un nouveau projet d'association est une opportunité de dynamique associative. Chacun peut se sentir concerné et avoir envie de participer au projet.

Dans ce moment de préparation, l'évaluation des besoins en ressources internes et externes peut s'avérer utile (à intégrer si nécessaire au budget prévisionnel). Il en est de même concernant le repérage des difficultés potentielles pour lesquelles le groupe devra rechercher des solutions alternatives ou des marges de manœuvre.

Le collectif aura à s'assurer de la réalisation de comptes rendus au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Ceux-ci conduiront progressivement à l'élaboration et à l'écriture du projet. Il prévoit aussi la compilation des traces des travaux réalisés.

Questionnement pour l'animation

»» action 1.3

- Comment allons-nous nous y prendre ?
Avec quelles étapes ?
- Quel programme de travail ?
- Quelle place dans le calendrier de l'association ?
Quelle articulation dans le temps avec la démarche RSO : état des lieux, audits et engagements ?
- Qui sera partie prenante de la démarche ?
- Quelle organisation pour garder les traces des travaux conduits ?

CATALOGUE TÉLÉCHARGEABLE DES OUTILS PAR ACTION

	Engager la démarche et s'organiser	1.1	SE METTRE AU CLAIR SUR LES INTENTIONS	
		1.2	IDENTIFIER ET HIERARCHISER LES PARTIES PRENANTES	
		1.3	PLANIFIER LES GRANDES ÉTAPES	

	Engager la démarche et s'organiser	1.1	SE METTRE AU CLAIR SUR LES INTENTIONS	
		1.2	IDENTIFIER ET HIERARCHISER LES PARTIES PRENANTES	
		1.3	PLANIFIER LES GRANDES ÉTAPES	

	Engager la démarche et s'organiser	1.1	SE METTRE AU CLAIR SUR LES INTENTIONS	
		1.2	IDENTIFIER ET HIERARCHISER LES PARTIES PRENANTES	
		1.3	PLANIFIER LES GRANDES ÉTAPES	

➤ SE METTRE AU CLAIR SUR LES INTENTIONS

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre			Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
1.1	Se mettre au clair sur les intentions											
1.2	Identifier les parties prenantes, leurs attentes et leurs besoins, puis les hiérarchiser par niveau d'importance											
1.3	Planifier les grandes étapes											
DURÉE indicative de l'activité : 1h30												
PARTICIPANTS : Membres de la commission projet ou bureau élargi												
ANIMATION :												
Pour animer cette première séquence de travail du collectif en charge du pilotage de la démarche, il est possible de :												
<ul style="list-style-type: none"> - Pulser dans les archives de l'association ; - Faire appel à des témoins ; - Procéder à un brainstorming pour poser cette première pierre à l'édifice. 												
Plusieurs ressources en li												
https://www.wooclap.com												
https://www.mindomo.com												
Ces sites proposent une p												
De quand date le précédent projet d'association ?												
Quelles étaient les grandes visées de ce projet ?												
Lesquelles semblent avoir été atteintes ?												
Que pouvons-nous retenir de l'expérience du précédent projet ? (à la fois son contenu et la démarche mobilisée)												
Quelles raisons nous invitent à réinvestir le projet d'association ?												
Quels sont les questionnements, les problématiques auxquels l'association MFR ou CFP est confrontée ?												
A quoi doit servir le nouveau projet ?												



IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES PARTIES PRENANTES

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.

Année: 20... | ...janvier | ...février | ...mars | ...avril | ...mai | ...juin | ...juillet | ...août | ...septembre | ...octobre | ...novembre | ...décembre

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se clarifier, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer
---	--	------------------------------------	---	---------------------------------------

1.1 Se mettre au clair sur les intentions

1.2 Identifier les parties prenantes, leurs attentes et leurs besoins, puis les hiérarchiser par niveau d'importance

1.3 Planifier les grandes étapes

DURÉE indicative de l'activité : 1h30

PARTICIPANTS: Membres de la commission projet ou bureau d'étagé ou commission RCO

MODE D'EMPLOI:
En concertation avec la démarche RCO, la MFR est invitée à réaliser l'inventaire de ses parties prenantes et surtout d'identifier leurs attentes et besoins et de les hiérarchiser par niveau d'importance. Cette analyse permettra de :
Positionner les parties prenantes selon leur implication et leur rôle dans le Projet d'Association.
Classer les parties prenantes par niveau d'influence : gouvernance, stratégique, important, périphérique.

ANIMATION:
Sur tableau, mur, support numérique, avec post-it ou de manière numérique...
Le groupe liste et identifie les Parties Prenantes (PP) internes et externes selon le contexte de la MFR et ses activités.
La MFR étant citée au centre, positionner la grille RCO (à moins d'être à classer importante, Périphérique) ; ajustons le groupe hiérarchise les PP par niveau d'implication et qui est proposé et en. Le groupe profite de cette étape pour abstraction PP / Partenaire dans le Gu. utile.
Ajoutons des Partenaires potentiels axes stratégiques de notre futur Proj. voir légende). Identifier également des partenaires d'Association ; qui seront le cas échéant une couleur particulière, voir légende.

CIBLE DES PP

LÉGENDE	
PP internes	(Yellow background)
PP externes	(Light blue background)
Partenaires	(Light green background)
Partenaires potentiels	(Light orange background)
Partenaires potentiels reliés aux axes stratégiques du projet	(Light purple background)



ÉTAPE

2

SE SITUER, CONSULTER ET COMPRENDRE

Cette étape précède celle de la projection. Elle consiste à recueillir des informations, collecter de nouvelles données qui vont venir alimenter la réflexion sur le projet à venir de l'association. Elle invite donc à regarder la situation actuelle de la MFR ou du CFP, faire le point de ses activités, de ses pratiques. Elle nécessite aussi de regarder l'environnement dans lequel évolue la maison ou le centre : A quels besoins et attentes répondons-nous déjà ? Quels autres besoins et attentes s'expriment et auxquels nous pourrions répondre ?

Afin de ne pas se disperser dans ce travail de collecte, il est utile de repartir du questionnement formulé pendant l'étape n° 1. Celui-ci permet d'orienter la nature des explorations à conduire.

> action 2.1 _ Faire un premier point des informations disponibles

Chaque association MFR produit régulièrement de l'information qui peut être utile à mobiliser au moment de l'élaboration du futur projet. Il est donc important de réunir, organiser les éléments à disposition.



Concernant le point de situation des pratiques, si l'association est engagée dans la démarche RSO, il sera possible de mobiliser l'autoévaluation réalisée dans ce cadre (plateforme Lucie, au regard des 6 engagements et des 19 principes d'action). L'autoévaluation met en évidence des bonnes pratiques de la MFR ou du CFP et des points d'amélioration qui deviennent des engagements que l'association a décidé de prendre.

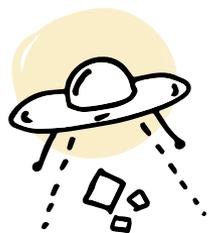
>> action 2.2 _ Organiser la collecte de nouvelles informations

Cette étape constitue une réelle opportunité pour associer le plus grand nombre de parties prenantes de la MFR, du CFP : les jeunes et les adultes, les familles adhérentes, les professionnels maîtres de stage ou maîtres d'apprentissage – et bien d'autres acteurs des territoires.

Ce sera l'occasion de mobiliser l'ensemble de l'équipe et des administrateurs sur les occasions de rencontre et de collecte d'informations :

- de manière informelle au cours des rencontres avec les familles, les professionnels, maîtres de stage/apprentissage, en réunions organisées par les partenaires...
- de manière organisée et formelle : trames d'entretiens, enquêtes auprès de professionnels (ex : Guide de la consultation des milieux professionnels 2021), questionnaires, ...
- en reprenant les résultats et analyses des bilans, comptes-rendus, enquêtes issus de nos modalités MFR enrichies par la démarche qualité.

Pour faciliter ces travaux, il sera utile de profiter de l'existence de commissions, comités de pilotage... en mesures de porter la démarche de collecte, son analyse et sa restitution.



Exemples de données à recueillir

- **État des lieux des pratiques** en lien avec les principes d'action RSO et collecte des engagements pris, ainsi que les pistes d'amélioration suggérées par l'auditeur et les préconisations du comité de labélisation
- **Génèse** de l'association
- **Point des ressources** associatives, humaines, patrimoniales...
- **Besoins et attentes des parties prenantes** de l'association (utiliser les résultats et analyses des bilans, des enquêtes, comptes-rendus, ... issus de nos modalités MFR enrichis par la démarche qualité)
- **Travaux de veille**
 - /**évolutions** sociétales, technologiques, métiers... (à relier à la démarche qualité)
 - /**territoire** : spécificités, enjeux et stratégies, projets structurants pour le territoire
 - /**expériences** inspirantes (au-delà du local), travaux de recherche, autres visions prospectives

CATALOGUE TÉLÉCHARGEABLE DES OUTILS PAR ACTION

	Se situer, consulter et comprendre	2.1	FAIRE UN PREMIER POINT DES INFORMATIONS DISPONIBLES ET À COLLECTER	
		2.2	ORGANISER LA COLLECTE DE NOUVELLES INFORMATIONS	

	Se situer, consulter et comprendre	2.1	FAIRE UN PREMIER POINT DES INFORMATIONS DISPONIBLES ET À COLLECTER	
		2.2	ORGANISER LA COLLECTE DE NOUVELLES INFORMATIONS	
			2.2.1 - Identifier nos pratiques RSO	
			2.2.2 - Genèse Association	
			2.2.3 - Ressources Association	
			2.2.4 - Besoin et attentes des PP	
			2.2.5 - Travaux de veille	



➤ FAIRE UN PREMIER POINT DES INFORMATIONS DISPONIBLES ET À COLLECTER

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre		Étape 3 Se projeter vers demain				Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
2.1 Faire un premier point des informations disponibles et à collecter												
2.2 Organiser la collecte de nouvelles informations												
DURÉE indicative de l'activité : 1h30												
PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe												
ANIMATION :												
Au cours d'une séquence de travail, administrateurs et membres de l'équipe se retrouvent pour :												
→ Inventorier les travaux déjà conduits qui peuvent être utiles à la réflexion sur le projet et les capitaliser. Se rappeler que nous avons peut-être réalisé l'état des lieux / autoévaluation RSO de nos pratiques (ou en cours, ou à venir) dans le cadre de la démarche RSO. Cela constitue un point d'appui existant.												
→ Pointer les informations manquantes et la manière de les collecter (conduite d'entretiens, questionnaires, participation à une réunion ou une formation, visite aux entreprises...)												
→ ...												

	Repérage des informations disponibles (traces, lieux et personnes de référence...)	Identification des informations à collecter et mode de collecte
Le Point de situation des pratiques, les engagements RSO pris et les pistes d'amélioration		
La genèse de l'association		
Les ressources de l'association...		
Les besoins et attentes des parties prenantes de l'association (utiliser les résultats et analyses des bilans, des comptes-rendus et des enquêtes diverses issus de nos modalités MFR, enrichies par la démarche qualité)		
Des travaux de veille : • /Evolutions sociétales, technologiques, métiers... (à relier à la démarche qualité) • /Territoire : spécificités, enjeux et stratégies, projets structurants pour le territoire • Expériences inspirantes (au-delà du local), travaux de recherche, autres visions prospective		





ORGANISER LA COLLECTE DE NOUVELLES INFORMATIONS

IDENTIFIER NOS PRATIQUES RSO

1

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	...janvier	...février	...mars	...avril	...mai	...juin	...juillet	...août	...septembre	...octobre	...novembre	...décembre
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser		Étape 2 Se situer, consulter et comprendre		Étape 3 Se projeter vers demain		Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer				
2.1 Faire un premier point des informations disponibles et à collecter												
2.2 Organiser la collecte de nouvelles informations												
DURÉE indicative de l'activité : 2h												
PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe, Commission RSO												
ANIMATION : Si cela a été réalisé, s'appuyer sur l'état des lieux / autoévaluation RSO de nos pratiques dans le cadre de la démarche RSO ; on le retrouve dans la plateforme "Lucie-on-Line". Nous disposons d'une somme d'investigation collective conséquente, formalisée. Quelles bonnes pratiques incontournables et incontournables de nos pratiques d'association ? Quels points de faiblesse nous donnent des challenges ? Les participants ont à leur disposition la grille de l'engagement (E1 à E6), le choix stratégique du nouveau projet. La grille propose par Engagement les engagements pris qu'il faut identifier dans l'association, et donc à prendre en compte dans le projet.												
A noter que si l'association n'a pas fait d'autoévaluation / état des lieux, il faut identifier les bonnes pratiques, les points de faiblesse, et les engagements de progrès.												

7 onglets

2

...

État des lieux RSO		Engagements	
Bonnes pratiques incontournables dont nous sommes fiers (3 maximum)		Points de faiblesse à travailler	Engagements pris
1.			
2.			
3.			





>> GÉNÈSE ASSOCIATION

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.

Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
---------------	-------	------	------	------	-----	------	-------	------	-------	------	------	------

Étape 1
Engager la démarche et s'organiser

Étape 2
Se situer, consulter et comprendre

Étape 3
Se projeter vers demain

Étape 4
Finaliser et valider le projet

Étape 5
Mettre en œuvre et évaluer

2.1 Faire un premier point des informations disponibles et à collecter

2.2 Organiser la collecte de nouvelles informations

DURÉE indicative de l'activité... 1h30

PARTICIPANTS :
Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe

ANIMATION :
Chaque association MFR a son propre cycle de vie et le moment de sa création est toujours le début d'une histoire étonnante.
Cette fiche invite les acteurs d'aujourd'hui à :
→ Revenir sur l'étape de la création de la MFR ou du Centre, revisiter l'élan dans lequel les générations qui ont précédé, se sont inscrites pour donner naissance à l'Association, à la Maison ;
→ Mettre en relation cette énergie originelle ;
→ Explorer le champ des possibles pour demain.

1

2

3

1 Hier - Le moment de la création

Lélan : l'engagement des acteurs, les dynamiques d'action collective

↓

Le contexte de l'époque Les événements pour l'Association

2 Aujourd'hui...

	HIER	AUJOURD'HUI
Le contexte, l'environnement		
Les événements pour l'Association, la situation		
L'engagement des acteurs, les dynamiques d'action collective		

3 Demain : Le champ des possibles...





➤➤➤ BESOINS ET ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

1

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.

Année 20...	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
-------------	---------	---------	------	-------	-----	------	---------	------	-----------	---------	----------	----------

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser.

Étape 2 Se situer, consulter et s'organiser.

Étape 3 Se préparer vers demain.

Étape 4 Finaliser et valider le projet.

Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer.

2.1 Faire un premier point des informations disponibles et à collecter.

2.2 Organiser la collecte de nouvelles informations.

CURIE associative de l'activité 2020

PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe

ANIMATION :

Le groupe anime le Carrefour des Parties Prenantes et l'ensemble réalisé en étape 2.2. Le groupe dispose également d'analyses et synthèses des bilans, enquêtes de satisfaction, comptes-rendus de visites des sites/apprentissage, des réunions...

Pour chaque Partie Prenante et l'ensemble, inclure un niveau d'impact, il sera recherché, discuté et établi les besoins, attentes et potentialités à exploiter.

Cette étape contribue à nourrir la projection vers les axes stratégiques du Projet d'Association.

2

Liens de nos PP	Besoins de nos PP	Attentes de nos PP	Priorités nouvelles à exploiter
Gouvernance			
Stratégiques			
Importances			
Partenaires			

3

EXEMPLE QUESTIONNAIRE JEUNE

1. Pourriez-vous dire ce qui vous aide le plus pour préparer votre avenir et réaliser vos proj

Mots Pourquoi?

2. En quoi la MFR peut-elle y contribuer?

Mots Pourquoi?

3. Pour préparer l'avenir, quelles actions la MFR pourrait-elle développer?





TRAVAUX DE VEILLE

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser			Étape 2 Se situer, consulter et comprendre		Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer		
2.1 Faire un premier point des informations disponibles et à collecter												
2.2 Collecter de nouvelles informations (la veille)												
DURÉE indicative de l'activité : 1h30												
PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe												
On pourra articuler la réalisation de cette étape autour de thématiques de veille que nous réalisons régulièrement et pour lesquels nous avons identifié, en étape 2.1, les travaux et documents disponibles. Globalement, nous chercherons à prendre en compte ce qui évolue, ce qui est en train de se jouer autour de nous, les grandes tendanc												

Collecte des Travaux de Veille

Contexte sociétal	Secteur(s) professionnel(s)	Législation et règlements	Territoire
(à titre d'exemple, non exhaustif...) Les transitions en cours : environnementales, climatiques, sociales, énergétiques...	(à titre d'exemple, non exhaustif...) Les changements dans les métiers au regard des transitions en cours	(à titre d'exemple, non exhaustif...) La loi ELAN et décret Tertiaire portant sur les consommations d'énergies de nos locaux	(à titre d'exemple, non exhaustif...) La démographie
Les évolutions du monde du travail	Les besoins en compétences	La loi EGALIM : alimentation, biodéchets...	L'organisation du territoire
Les modalités d'achats, de consommation	Les besoins de recrutement	La loi Liberté de choisir son avenir professionnel avec ses impacts sur les rénovations des diplômes	Les activités économiques
Les évolutions des familles		La transparence financière	Les projets structurants
La prise en compte de l'environnement et des Objectifs du Développement Durable			
Les évolutions de la jeunesse : éducation, comportements, utopies...			



ÉTAPE

3

SE PROJETER VERS DEMAIN

Se projeter vers demain, c'est définir l'avenir souhaité pour l'association, en s'appuyant sur son vécu, tout en étant attentif aux évolutions de son environnement. C'est concrètement exprimer une vision de ce que l'on veut être dans un horizon de 5 à 10 ans. Ce « point d'horizon » peut varier selon les situations.

La vision partagée indique le chemin de transformation entre le présent et l'avenir. A partir de celle-ci, le conseil d'administration définira des orientations stratégiques. Grâce à celle-ci, l'équipe donnera encore davantage sens aux actions conduites au quotidien.

La méthode proposée veut créer l'opportunité de définir un sens commun, une direction qui donne envie à chacun de participer, de s'engager. Elle veut aussi permettre à l'association de continuer à garantir son utilité sociétale (vis-à-vis des jeunes, des adultes, des familles, des professionnels et du territoire), tout en assurant sa pérennité. Elle souhaite promouvoir les actions responsables, en faveur d'un développement durable de l'environnement de l'association. Dans cette étape, il est capital que membres du CA et membres de l'équipe travaillent ensemble à l'expression de cette vision d'avenir

La séquence de travail correspondant à cette 3^{ème} étape peut prendre la forme d'un séminaire, d'une rencontre ou de réunions successives associant conseil d'administration et équipe.

Quelle que soit la forme retenue, il est important de prévoir un temps suffisamment long (l'équivalent d'une à deux journées de travail) ensemble, permettant de conduire les actions utiles à la construction du projet.

> action 3.1 _ Mettre en commun les informations collectées

Il s'agit ici de rappeler ce qui est attendu du futur projet d'association, puis d'organiser la restitution des informations collectées en étape 2.

A cette occasion, on peut revenir sur la situation de la MFR ou du CFP, valoriser les bonnes pratiques identifiées au travers des audits de la RSO, identifier les points d'amélioration et rappeler les engagements pris. On peut prendre connaissance des attentes et les besoins des parties prenantes de l'association et du territoire, mieux comprendre l'environnement actuel et à venir de l'association : la conjoncture économique, la situation de l'emploi, les facteurs politiques, technologiques, les conceptions de l'éducation, l'évolution du ou des secteurs professionnels et des métiers, les changements à l'échelle du territoire...



Questionnement pour l'animation

> action 3.1

- Où en sommes-nous ?
Quelles sont nos pratiques et nos engagements RSO ?
- À quels besoins et attentes répondons-nous déjà ?
- Quels autres besoins et attentes s'expriment ?
Quels défis sont à relever, notamment les défis de transition (énergétiques, environnementaux, sociétaux, démographiques, numériques, ...) ?
- Quelles évolutions autour de nous ?
Quelles opportunités décelons-nous ?
Quels signaux faibles ?
Quelles innovations en cours ?
- Quelles limites et obstacles à dépasser ?

»» action 3.2 _ Définir les valeurs partagées et l'ambition commune

A la suite de la restitution, administrateurs et membres de l'équipe sont invités à partager les valeurs sur lesquelles ils souhaitent fonder le projet de l'association MFR ou CFP. Les travaux de la RSO ont permis de constituer un socle permettant d'identifier et formaliser les valeurs de l'association, sa « manière d'être MFR ou CFP des MFR ». C'est une ressource à cette étape de la construction du projet.

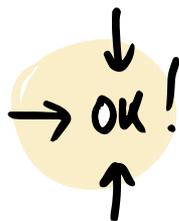
Dans le prolongement, membres du CA et de l'équipe seront en mesure d'exprimer l'ambition commune qu'ils souhaitent porter. Pour cette séquence, il est important que chacun ait en main le projet du Mouvement.

Les travaux sur le projet sont aussi l'opportunité de se redire, se réapproprier les missions des associations MFR et CFP des MFR présentes dans les statuts types et rappelées dans le document « Projet du Mouvement » :

- Favoriser l'engagement et la responsabilité.
- Accompagner les jeunes et les adultes en formation.
- Participer au développement des territoires et des métiers.

Pour les associations sous contrat avec le ministère de l'Agriculture, il peut être utile de reprendre les 5 missions dévolues à l'enseignement agricole :

<https://chlorofil.fr/systeme-educatif-agricole/missions/missions>



»»» action 3.3 _ Exprimer ensemble ce que l'on veut être demain

A la suite de la restitution et en prolongement de la séquence consacrée aux valeurs partagées et ambition commune, membres du conseil d'administration et membres de l'équipe sont en mesure d'imaginer l'avenir souhaité de la MFR (du CFP) à l'horizon de ... ans (temporalité à définir), un avenir auquel ils ont envie de contribuer concrètement.

Cet « exercice » demande à être accompagné par un tiers extérieur qui présente l'objectif de la séquence, initie un questionnement qui invite à se projeter et à se dégager du quotidien, propose une technique d'animation qui met en confiance et libère la créativité.

La séquence de projection vers demain peut s'accompagner d'une production de propositions d'actions. A cette étape de l'avancée du projet, il est tout à fait recommandé d'intégrer les actions liées à la RSO.

Pour rappel : pour chaque principe d'action, l'association a défini ses engagements RSO : description de l'engagement ou Intention et objectif recherché ; indicateurs (description de l'action concrète à mettre en œuvre pour honorer son engagement), quantifier et qualifier ; calendrier ou échéancier ; concrétisation de l'intention d'action avec la notion de preuve (formalisation concrète), réalisation (livrable attendu à 18 mois ou à 36 mois).



Questionnement pour l'animation

»» action 3.2

- Sur quelles valeurs souhaitons-nous construire le futur projet d'association ?
- Quel est notre idéal, notre ambition pour les jeunes et les adultes, pour les familles, pour les professionnels et le territoire ?
- Quelles sont les missions de l'association ?

»»» action 3.3

Questionnement pour l'animation de la séquence de projection

- On pourra par exemple imaginer qui franchira la porte de la MFR ou du CFP ?
Sur quel territoire et au sein de quels secteurs professionnels, l'association sera engagée ?
- Avec quelles activités ?
Quelles formations et pour quel développement de compétences ?
Dans quel esprit, quelle culture de maison ?
Avec quel cadre éducatif, quel accompagnement des jeunes et des adultes ?
Quelles méthodes pédagogiques ?
Quelles coopérations au sein du territoire et en réseau ?
Quelle infrastructure, quels espaces et quels équipements ?
Quelle intégration de comportements vertueux guidés par la RSO ?

CATALOGUE TÉLÉCHARGEABLE DES OUTILS PAR ACTION

	Se projeter vers demain	3.1	METTRE EN COMMUN ET CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES	
		3.2	DÉFINIR LES VALEURS PARTAGÉES ET L'AMBITION COMMUNE	
		3.3	EXPRIMER ENSEMBLE CE QUE L'ON VEUT ÊTRE DEMAIN	

	Se projeter vers demain	3.1	METTRE EN COMMUN ET CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES	
		3.2	DÉFINIR LES VALEURS PARTAGÉES ET L'AMBITION COMMUNE	
		3.3	EXPRIMER ENSEMBLE CE QUE L'ON VEUT ÊTRE DEMAIN	

	Se projeter vers demain	3.1	METTRE EN COMMUN ET CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES	
		3.2	DÉFINIR LES VALEURS PARTAGÉES ET L'AMBITION COMMUNE	
		3.3	EXPRIMER ENSEMBLE CE QUE L'ON VEUT ÊTRE DEMAIN	
		3.3.1 - Une carte pour exprimer... / Proposition de variante		
		3.3.2 - Écrire les propositions des fiches actions		



METTRE EN COMMUN ET CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES

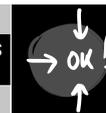
Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Avout	Sept	Oct	Nov	Déc
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser		Étape 2 Se situer, consulter et comprendre		Étape 3 Se projeter vers demain		Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer				
3.1 Mettre en commun et croiser les informations collectées												
3.2 Définir les valeurs partagées et l'ambition commune												
3.3 Exprimer ensemble ce que l'on veut être demain												
DURÉE indicative de l'activité : 1h30												
PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe												
ANIMATION : Cette séquence peut être animée par un tiers extérieur dont le rôle est de jouer le rôle de facilitateur. Elle vise à restituer l'ensemble des investigations conduites au cours de l'étape n°2 de la démarche projet d'association.												
Cette restitution ou « mise en commun » peut se dérouler en deux temps :												

- Tout d'abord, des pri...
- les besoins : les att...
- ressources...). En am...
- Puis, une analyse co...
- (cf document joint),
- o Quelles éve...
- ?
- o Quels proje...
- o A quels bes...
- o Quels autre...
- o Quelles opp...
- o Quelles lim...

Tableau synthétique

Du Point de vue	... des jeunes et de leurs familles ... des adultes en formation	... des professionnels ... du ou des secteur(s) professionne(s)	... du territoire
Qu'avons-nous appris ?			
Quelles évolutions, quelles tendances observons-nous ? Quels projets, quelles innovations voyons-nous émerger ?			
A quels besoins, quelles attentes et quels défis, l'association apporte-t-elle déjà des réponses ? En quoi est-elle reconnue pour cela ?			
Quels autres besoins, attentes ou défis sont en attente de réponses ?			
Quelles opportunités décelons-nous ?			
Quelles limites ou quels obstacles à dépasser ?			





» DÉFINIR LES VALEURS PARTAGÉES ET L'AMBITION COMMUNE

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Engager la démarche et s'organiser	Se situer, consulter et comprendre	Se projeter vers demain	Finaliser et valider le projet	Mettre en œuvre et évaluer

3.1	Mettre en commun et croiser les informations collectées
3.2	Définir les valeurs partagées et l'ambition commune
3.3	Exprimer ensemble ce que l'on veut être demain

DURÉE indicative de l'activité : 1h00

PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe

ANIMATION : Cette séquence fait suite à la restitution des informations collectées en étape n°2.

Concernant la définition des VALEURS PARTAGÉES

Dans cette étape, administrat



→ A partir de la démarche RSO qui invite à se questionner sur sa « manière d'être MFR ou CFP des MFR » au travers des différents principes d'action de la RSO. Si la démarche a déjà été menée, il suffira de mobiliser les travaux conduits.

Concernant les travaux sur l'AMBITION PARTAGÉE

Dans le prolongement, membres du CA et de l'équipe seront en mesure d'exprimer l'ambition commune qu'ils souhaitent porter. Pour cette séquence, il est important que chacun ait en main le projet du Mouvement.

Les travaux peuvent se conduire autour de cette question : *Quel est notre idéal, notre ambition pour les jeunes et les adultes en formation à la MFR ?*

Elle peut être prolongée par la même question, mais vis-à-vis des familles, des professionnels ou même du territoire.

En complément :

Les travaux sur le projet sont aussi l'opportunité de **se redire, se réapproprier les missions** des associations MFR et CFP des MFR. Celles-ci sont mentionnées dans les statuts types et rappelées dans le document « Projet du Mouvement » :

- Favoriser l'engagement et la responsabilité ;
- Accompagner les jeunes et les adultes en formation ;
- Participer au développement des territoires et des métiers.

Pour les associations sous contrat avec le ministère de l'Agriculture, il peut être utile de reprendre les 5 missions dévolues à l'enseignement agricole /

- Assurer une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue ;
- Participer à l'animation et au développement des territoires ;
- Contribuer à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et à l'insertion sociale et professionnelle des adultes ;
- Contribuer aux activités de développement, d'expérimentation et d'innovation agricoles et agroalimentaires ;
- Participer à des actions de coopération internationale, notamment en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants.

3.3.1 EXPRIMER ENSEMBLE CE QUE L'ON VEUT ÊTRE DEMAIN UNE CARTE POUR EXPRIMER...

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer
--	--	---	--	--

3.1 Mettre en commun et croiser les informations collectées
 3.2 Définir les valeurs partagées et l'ambition commune
 3.3 **Exprimer ensemble ce que l'on veut être demain**

DURÉE indicative de l'activité : 1h30
PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe
ANIMATION : La contribution d'un tiers extérieur est souhaitable pour l'animation de cette séquence. Posture recherchée: objectivité, neutralité, facilitation pouvant aller jusqu'à inviter à l'explicitation des propositions formulées par des membres du collectif.

Déroulé possible :
 L'animateur introduit les travaux en donnant le sens de la séquence et en la resituant dans la démarche d'élaboration du projet d'association. Il invite à prendre appui sur les investigations conduites et les informations restituées en début d'étape n°3. Il présente la méthode travail qui permettra d'élaborer une vision partagée de la MFR ou du CFP demain, à l'horizon de ... années.

Pour faciliter l'expression individuelle représentation de la MFR dans 5 ans esquisse de la maison. Celle-ci servira MFR ou du CFP ? Sur quel territoire et Avec quelles activités ? Quelles forma Avec quel cadre éducatif, quel occom. Quelle infrastructure, quels espaces e

Après un temps de réflexion et de réé lire le ou les post-it qu'il dépose et de une structuration des idées.
 Un temps d'échange collectif s'engag



Une carte pour exprimer
 À l'horizon de 5 ans ce que nous voulons être



» ÉCRIRE LES PROPOSITIONS DES FICHES ACTIONS

1

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	...janvier	...février	...mars	...avril	...mai	...jun	...juillet	...août	...septembre	...octobre	...novembre	...décembre

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer
---	---	------------------------------------	---	---------------------------------------

3.1 Mettre en commun et croiser les informations collectées
3.2 Définir les valeurs partagées et l'ambition commune
3.3 Agg Exprimer ensemble ce que l'on veut être demain – Esquisse des fiches-action

DURÉE indicative de l'activité : 2h
PARTICIPANTS : Membres du conseil d'administration et membres de l'équipe
ANIMATION :
Au cours de cette même séquence, des idées d'action seront exprimées. Il s'agit de bien les collecter, de ne pas les perdre. Logiquement, les actions concrètes viennent déjà s'exprimer. Dans la prochaine séquence « Exprimer ensemble ce que l'on veut être demain », ces idées d'action se relient aux axes stratégiques du Projet et lui donneront de la consistance. Une esquisse des futures « fiches-action » est en cours d'élaboration. Elles alimenteront le futur « plan d'action annualisé ».

2

Projet d'Association MFR / CFP de ...

Titre de l'action

Orientation/Axe stratégique n°... / Objectif(s) opérationnel(s) :

Qui ? Pilote, coordination	Qui ? Opérationnalité	Durée	Moyens	Accompagnement	Suivi	...

Objectifs fixés et résultats à atteindre :

Éléments de Responsabilité Sociale (RSO) spécifiques à cette action :

Indicateurs de réussite que nous nous fixons	Livrables

Description de l'action (suivi, visibilité...) :

Évaluation de l'action (avec indicateurs chiffrés et évaluation qualitative) :

3

Projet d'Association MFR / CFP de ...

Mettre sur pied une démarche d'investigation auprès des forces vives du territoire

Axe stratégique n°... Développement de compétences au service du territoire et de la population

Objectif opérationnel : Mettre sur pied et proposer une démarche d'investigation des compétences requises dans le territoire, tester la démarche, lister les entreprises et forces vives à contacter

Qui ? Pilote, coordination	Qui ? Opérationnalité	Durée Calendrier	Moyens	Accompagnement	Suivi	...
Chargé de Développement	Commission Développement	oct-déc	100h 5000€	Fédération + Consultant	Commission direction CA	

Objectifs fixés et résultats à atteindre :
Créer une méthode d'investigation auprès des forces vives de notre territoire : entreprises, associations, collectivités afin de faire l'inventaire de leurs besoins de compétences

Éléments de Responsabilité Sociale (RSO) spécifiques à cette action :
Faire MFR à prix l'engagement de développer des réseaux d'accompagnement au bénéfice de compétences des entreprises du territoire, afin d'appuyer sa contribution à la vitalité et au bien-être de la population. Cela se répercute au Pt n° 17.

Indicateurs de réussite que nous nous fixons	Livrables
Méthode créée avec validation collective de la Commission et du CA	Méthode formalisée, avec un pas-à-pas et un mode d'emploi

Description de l'action (suivi, visibilité) :
Réunir les membres de la Commission
Se mettre d'accord sur les objectifs et les manières de procéder
Mobiliser le consultant et la Fédération, dans le cadre de la démarche instituée : invitation à la 2ème séance de la Commission
Avec la Commission et le consultant : séances de brainstorming, de création...
Étape de formalisation avec le consultant
Présentation à la Commission, échanges, enrichissements
Présentation au CA, échanges, enrichissement et validation
Test de la démarche et de l'outilage auprès de 3 entreprises
Lister les entreprises et forces vives à qui proposer les entretiens



ÉTAPE

4

FINALISER ET VALIDER LE PROJET

À ce stade de la démarche, il revient au conseil d'administration de définir les priorités sur lesquelles l'association MFR ou CFP va s'engager. Les administrateurs de l'association veilleront à la pertinence et à la cohérence du projet avec les statuts de l'association, des principes de réalité (économiques, règlementaires, techniques...), la démarche RSO, le réseau MFR, le projet du mouvement des MFR.

Compte tenu de son caractère politique et stratégique, le projet peut être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale. Il engage l'avenir de l'association dans la durée. Ainsi officialisé, le projet d'association dispose d'un statut de référence.

> action 4.1 _ Écrire la version 1 du projet de l'association



À partir de la compilation des comptes rendus des différentes séquences de travail, le collectif en charge du pilotage de la démarche projet est en mesure de formaliser un 1^{er} jet de document. Le sommaire ci-joint est une proposition qui peut permettre d'organiser les productions dans un fichier Word ou mieux encore dans un document collaboratif en ligne. Il s'agit d'aboutir à la formalisation d'un document sur la base duquel le conseil d'administration pourra se prononcer.

La définition des orientations (ou « priorités » ou « axes stratégiques ») sur lesquelles l'association s'engagera à moyen terme, pourra être obtenue à partir du classement des propositions d'action émises en étape 3. A ce stade, il sera possible d'infuser la RSO dans ces orientations en reliant les comportements vertueux des engagements de la RSO aux orientations choisies. Dans le même temps, seront précisés le mode de suivi et d'évaluation du projet, ainsi que les indicateurs de réussite.

>> action 4.2 _ Valider le projet d'Association



Fruit de la réflexion collective, le document de présentation du projet de l'association est à transmettre à chaque administrateur, en amont de la réunion de conseil d'administration au cours de laquelle il sera discuté.

Une discussion peut s'engager sur le choix des orientations et propositions d'action. À la suite, il sera utile de commencer à inscrire ces priorités et propositions d'action dans une échelle de temps. C'est l'intérêt de la feuille de route qui, tout en n'ayant pas de caractère définitif, permet d'aller vers la phase opérationnelle de mise en œuvre du projet.

Exemple de sommaire d'un document
« Projet d'association »

- **Ce que nous sommes aujourd'hui**
 - Ce que nous représentons : nombre d'adhérents, nombre d'apprenants, nombre d'entreprises partenaires de la formation par alternance...
 - D'où nous venons
 - Les activités de l'association
- **Notre projet pour demain**
 - Le territoire, le contexte dans lequel évolue la MFR
 - Les attentes et les besoins, les défis à relever
 - Nos valeurs et l'ambition que nous voulons servir
 - Nos visées et nos orientations (ou les priorités que nous nous fixons)
 - Notre feuille de route et nos indicateurs de réussite

action 4.3 _ Finaliser le projet d'association

Il s'agira de passer de la version 1 écrite avant la séquence en Conseil d'Administration à la version finale.

Les orientations stratégiques ont été revues et validées par le CA, la feuille de route s'est élaborée. Ces éléments essentiels peuvent donc maintenant constituer l'ossature du Projet.



Dans cette version finale, il n'est pas indispensable ni évident que toutes les actions soient déjà inscrites dans l'écriture. En effet, tout au long de la réalisation de la feuille de route, les actions vont s'élaborer selon des plans d'action annuels successifs (cf. étape 5) construits au fur-et-à-mesure du déroulement du Projet.

CATALOGUE TÉLÉCHARGEABLE DES OUTILS PAR ACTION

 <p>Finaliser et valider le projet</p>	4.1	ÉCRIRE LA VERSION 1 DU PROJET D'ASSOCIATION	
		4.1.1 Proposition de plan du Projet d'Association	
		4.1.2 La carte des transformations	
	4.2	VALIDER LE PROJET D'ASSOCIATION	
	4.3	FINALISER LE PROJET D'ASSOCIATION	

 <p>Finaliser et valider le projet</p>	4.1	ÉCRIRE LA VERSION 1 DU PROJET D'ASSOCIATION	
	4.2	VALIDER LE PROJET D'ASSOCIATION	
	4.3	FINALISER LE PROJET D'ASSOCIATION	

 <p>Finaliser et valider le projet</p>	4.1	ÉCRIRE LA VERSION 1 DU PROJET D'ASSOCIATION	
	4.2	VALIDER LE PROJET D'ASSOCIATION	
	4.3	FINALISER LE PROJET D'ASSOCIATION	

➤ **ÉCRIRE LA VERSION 1 DU PROJET D'ASSOCIATION**
 ➤ **PROPOSITION DE PLAN DU PROJET D'ASSOCIATION**

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre		Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet			Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
4.1 Écrire la version 1 du Projet d'Association 4.2 Discuter, enrichir, valider le projet et définir la feuille de route 4.3 Finaliser le Projet d'Association												
Outil indicatif de l'annexe 2n PARTICIPANTS : Membres de la commission projet ou bureau (élu), directeur-directrice ANIMATION L'écriture, la mise en forme de la « version 1 » du Projet d'Association se réalise en groupe restreint dans lequel se retrouvent à minima : directeur-trice, président-e..., membres volontaires de la Commission Projet. L'étape d'écriture de la version 1 permet de classer et d'assembler les parties. Les « Orientations » (ou « Priorités » ou « Axes Stratégiques ») ont été clarifiées grâce à la séance de l'étape 3 « Se projeter vers demain » - elles prennent maintenant place dans l'écriture. L'ensemble des travaux réalisés et des productions est synthétisé et organisé dans le plan proposé (fiche-outil 4.1.1). On veillera à ce que les engagements du la RSO viennent se connecter en cohérence dans les axes stratégiques du Projet. Cette formulation correspond à une « version 1 » du Projet d'Association. Elle constitue la base de travail à présenter au Conseil d'Administration (CA), laissant place à la discussion, à l'échange, aux propositions, à des enrichissements... avant validation. Le document sera adressé aux Membres du CA en amont de la séance du Conseil d'Administration afin qu'ils puissent en prendre connaissance et participer au questionnement, formuler leurs remarques, leurs propositions pendant la CA. A noter : une démarche spécifique de classement des propositions d'actions (qui ont émergé à l'étape 3) est à disposition pour les rassembler par « orientations stratégiques » (ou « défis ») : la « carte des transformations » (fiche-outil 4.1.2).												

4.1

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre		Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet			Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
4.1 Écrire la version 1 du Projet d'Association 4.1.1 Proposition de plan du projet d'association 4.1.2 La carte des transformations												
PROPOSITION DE PLAN DU PROJET D'ASSOCIATION <i>(à discuter, à valider à ensemble...)</i> <i>(à l'étape de la version 1, certaines parties du plan ne seront peut-être pas encore...)</i>												
Titre qui personnalise et symbolise « notre » Projet, celui de « notre » association Préambule qui replace notre association dans son contexte : le sens du Projet d Mouvement MFR, à la démarche RSO... Le préambule permettra de situer la temporalité du Projet, la modalité collective d pertinence... Présentation de notre association MFR : bref rappel de la trajectoire de notre as apprenants, partenaires de l'alternance, rayon d'action dans le territoire..., ses mi												
Notre projet pour demain : - Société, Territoire, contexte... - Attentes, besoins, défis... - Valeurs-espères, ambitions... - Vision globale (projection d'ensemble) : ce que la MFR vise plus précisément, classé en orientations (appelés aussi priorités ou axes stratégiques)												
Parties du plan peut-être pas encore finalisées dans la version 1 - Déclinaison des axes en objectifs, feuille de route, tout ce qui pourra apporter du contenu et des précisions : priorités, échelonnement dans la durée (calendrier), déclinaison opérationnelle des actions, indicateurs de réussite et principales modalités de mise en œuvre... - Modalités de suivi et d'évaluation												
La conclusion indiquant la valeur collective et prédictive que représente le Projet pour l'Association.												

4.1.1

4 > ÉCRIRE LA VERSION 1 DU PROJET D'ASSOCIATION

>>> CARTE DES TRANSFORMATIONS

Année et date à identifier et compléter par vos soins.												
Année 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Étape 1	Étape 2		Étape 3		Étape 4			Étape 5				
Engager la démarche et s'organiser	Se situer, consulter et comprendre		Se projeter vers demain		Finaliser et valider le projet			Mettre en œuvre et évaluer				

4.1 Écrire la version 1 du Projet d'Association

4.2 Discuter, enrichir, valider le projet et définir la feuille de route

4.3 Finaliser le Projet d'Association

DURÉE indicative de l'activité : 2h

PARTICIPANTS : Membres de la commission projet ou bureau élargi, directeur-directrice

ANIMATION : L'écriture, la mise en forme de la « version 1 » du Projet d'Association se réalise en groupe restreint dans lequel se retrouvent à minima : directeur/trice, président-e, membres volontaires de la Commission Projet.

L'étape d'écriture de la version 1 permet de classer et d'assembler les parties.

Les « Orientations » (ou « Priorités » ou « Axes Stratégiques ») ont été clarifiées grâce à la séance de l'étape 3 « Se projeter pour Demain » : elles prennent maintenant place dans l'écriture. L'ensemble des travaux réalisés et des productions est synthétisé et organisé dans le plan proposé (fiche-outil 4.1.1). On veillera à ce que les engagements de la BDQ viennent se connecter en cohérence dans les axes stratégiques du projet.

Cette formalisation correspond à une « version 1 » du Projet d'Association.

Elle constitue la base de travail à présenter au Conseil d'Administration (CA), laissant place à la discussion, à l'échange, aux propositions, à des enrichissements... avant validation.

Le document sera adressé aux Membres du CA en amont de la séance du Conseil d'Administration afin qu'ils puissent en prendre connaissance et apporter éventuellement leurs remarques, leurs propositions pendant le CA.

A noter : une démarche spécifique de classement des propositions d'actions (qui ont émergé à l'étape 3) est « la carte des transformations » (fiche-outil 4.1.2).

4.1

Année et date à identifier et compléter par vos soins.												
Année 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Étape 1	Étape 2		Étape 3		Étape 4			Étape 5				
Engager la démarche et s'organiser	Se situer, consulter et comprendre		Se projeter vers demain		Finaliser et valider le projet			Mettre en œuvre et évaluer				

4.1 Écrire la version 1 du Projet d'Association

4.1.1 Production de plan du projet d'association

4.1.2 La carte des transformations

Un exemple :

DEFIS

- Mettre en valeur les parcours, les réussites et les engagements des anciens élèves, apprenants et stagiaires.
- Travailler à la rentabilité de la carte.

DEFIS

- Permettre à chacun d'exprimer ses talents, de développer ses compétences et construire son parcours (mobilitations, formations à distance...)

DEFIS

- Faciliter l'évolution des compétences professionnelles de l'équipe
- Permettre à chaque administrateur de remplir pleinement ses missions et de valoriser son expérience d'engagement.

DEFIS

- Observer et comprendre les évolutions des emplois, des métiers et des compétences.

2

Un exemple de carte de transformation vierge à reproduire :

3

4.1.2

4.2 VALIDER LE PROJET D'ASSOCIATION



Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer
--	--	---	--	--

4.1	Ecrire la version 1 du Projet d'Association
4.2	Valider le Projet d'Association
4.3	Finaliser le Projet d'Association

DURÉE indicative de l'activité : 2h
 PARTICIPANTS : Membres du Conseil d'Administration, participation des autres membres de la Commission Projet
 ANIMATION :
 En amont du Conseil d'Administration consacré au Projet d'Association, la « version 1 du Projet » aura été adressée aux Membres du CA, afin qu'ils puissent en prendre connaissance et participer au questionnement, formuler leurs remarques, leurs propositions...
 En début de séance, rappeler la démarche de co-construction du Projet d'Association et de sa feuille de route que l'on s'était fixée, avec les échéances et l'aboutissement.

Présenter les éléments de
 Susciter les questions et l
 Cette étape des échanges
 Proposition d'utiliser 4 qu
 Enfin bien demander l'ap
 La prise de décision conc
 place, l'inscription dans le
 Recueillir tous les élém
 Le Projet et la feuille de r
 L'étape de validation en C
 Extraits des statuts-type de
 D'une manière générale, le
 Extraits du Règlement intè
 Il porte le souci du dévelo
 Le conseil d'administration
 de communication, de rec
 Dans ses responsabilités le

Propositions d'utiliser ces 4 questions majeures en fin de la séance d'échanges pour bien vérifier et valider le Projet :

- Le Projet traduit-il l'expression des acteurs de l'association et la réflexion collective ?
- Le Projet apparaît-il à la fois pertinent et cohérent ? Est-il en phase avec le Projet du Mouvement des MFR et les engagements de la RSO ?
- Au regard du champ des possibles, que décidons-nous de faire ensemble ? Quelle feuille de route prévoyons-nous ?
- Quels enrichissements issus de nos échanges en CA retenons-nous pour compléter la version 1 et finaliser le Projet ?





4.3 FINALISER LE PROJET D'ASSOCIATION

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer

4.1	Ecrire la version 1 du Projet d'Association
4.2	Valider le Projet d'Association
4.3	Finaliser le Projet d'Association

DURÉE indicative de l'activité : 4h
PARTICIPANTS : directeur-trice, président-e..., membres volontaires de la Commission Projet
OBJECTIF : finaliser l'écriture du document « Projet d'Association » en intégrant les ajouts issus de la séance de travail et de validation en CA
ANIMATION : Enrichir et finaliser le « Projet d'Association » à l'issue du Conseil d'Administration avec : - les informations nouvelles collectées - les remarques, les échanges, les compléments, les propositions nouvelles - les éléments de priorisation des Orientations (Axes Stratégiques) et de la feuille de route qui seront ainsi ajoutés.
L'écriture, la mise en forme de la « version finale » du Projet d'Association se réalise en groupe restreint dans lequel se retrouveront à minima : directeur-trice, président-e..., membres volontaires de la Commission Projet.



ÉTAPE

5

METTRE EN ŒUVRE, SUIVRE ET ÉVALUER

Après le temps de la conception, vient le temps de la réalisation. La mise en œuvre opérationnelle du projet est à intégrer à l'organisation annuelle, voire pluriannuelle de la MFR ou du CFP. Elle s'accompagne de méthodes d'animation et de management qui correspondent au contenu et à l'esprit du projet, pour que celui-ci se traduise dans les actes, dans la posture de chacun au quotidien.

Trois questions se posent désormais : Comment communiquons-nous le projet d'association ? Comment nous organisons-nous pour agir concrètement ? Comment assurons-nous le suivi du projet ?

> action 5.1 _ Communiquer

Un document synthétique de présentation du projet est à concevoir pour être en mesure de le présenter, le remettre à l'occasion :

- D'événements particuliers (anniversaire, inauguration) en y associant la presse et les médias d'une manière générale.
- De réunions avec les familles, les maîtres de stage ou d'apprentissage...
- De l'accueil de nouveaux salarié•e•s, de nouveaux administrateur•trice, d'une nouvelle famille adhérente, des partenaires, des autorités de tutelle.
- Sur le site web de la MFR ou du CFP.

Le projet d'association est aussi une ressource qui peut venir étayer la réponse à un appel d'offre, accompagner la recherche d'appuis, de partenaires.

Le plan de diffusion du projet est à intégrer dans le plan de communication de la MFR (du CFP).



>> action 5.2 _ Agir

Si la feuille de route validée par le conseil d'administration lors de l'étape 4 est un document prévisionnel de mise en œuvre du projet à moyen terme, il est nécessaire de pouvoir mettre en place un plan d'action annuel dans cette étape 5. Il servira de repère et d'outil de coordination pour les différents acteurs engagés dans la dimension opérationnelle du projet.

De manière à mettre en cohérence projet d'association et démarche RSO, on veillera à relier les actions inscrites dans le plan d'action aux principes d'action (PA) de la RSO.



Questionnement pour conduire l'étape de réalisation

> action 5.1

- À qui ou vers qui communiquer le projet ?
- Dans quel objectif ?
- A quel moment ?
- Sur quel support ?
- Quelle place dans la stratégie de communication de la MFR ou du CFP ?

>> action 5.2

Pour répondre aux besoins ou défis que nous souhaitons relever :

- Quelles actions allons-nous mettre en œuvre ?
- Avec quels objectifs ?
- Qui agira ? Avec qui ?
- Quelles ressources seront à mobiliser ?
- À quels principes d'actions de la RSO, notre plan d'action est-il relié ?
- Quels seront nos indicateurs de réussite ?

»»» action 5.3 _ Assurer le suivi du projet et rendre compte

Le suivi de la mise en œuvre du projet est important pour s'assurer de son avancement, saisir les opportunités, faire face aux obstacles, mais aussi gérer les effets inattendus qu'ils soient positifs ou négatifs.



Le suivi facilite l'ajustement, l'optimisation des actions futures et permet de rendre compte de sa progression aux adhérents (à l'occasion de l'assemblée générale), aux partenaires.

Le suivi, l'évaluation du projet et de ses actions est à réaliser et à renouveler périodiquement en y associant les parties prenantes de l'association. De manière à gagner en simplicité, en efficacité, il est proposé de choisir un rythme identique d'évaluation des avancées du projet d'association et des engagements pris dans le cadre de la RSO.

Un point annuel présenté au CA, en amont de l'Assemblée Générale, peut permettre de réaliser un bilan, de prendre du recul et donner les moyens au président·e et au directeur·trice, avec le concours du conseil d'administration et de l'équipe, de rendre compte de l'avancement, des effets du projet et de proposer les ajustements nécessaires.

Cette étape permet de préparer les rapports de l'AG (rapport d'activité, rapport moral) ainsi que le rapport d'orientation qui donne la projection pour l'année à venir.

»»»» action 5.4 _ Piloter le projet d'association par son évaluation



L'évaluation annuelle partagée du projet permettra au conseil d'administration de procéder aux ajustements qui lui semblent utiles et donc d'actualiser le projet d'association qui, de ce fait, restera utile et pertinent.

La mise en cohérence de l'évaluation du projet d'association, du « rendu-compte » de son avancement et de la projection sont à combiner et placent l'association MFR dans un continuum logique de mise en œuvre de son projet.

Notons aussi que les informations issues des démarches d'interrogation des parties prenantes et d'évaluation pourront aussi constituer le point de départ du projet d'association suivant.

Questionnement pour l'animation

»»» action 5.3

Plusieurs méthodes d'évaluation peuvent être mobilisées :

- Assurer le suivi des avancées du projet
 - Quelles actions réalisées au regard du prévisionnel ?
 - Quels résultats obtenus ?
 - Quelles observations sur la démarche, les moyens mis en œuvre, les aléas et leur gestion ?
 - Quels réajustements à proposer ?
- Evaluer sa dimension éthique
 - Quels sont les comportements vertueux et responsables développés dans la mise en œuvre du projet, au regard des valeurs fondatrices du projet et des engagements, des principes d'action RSO ?
- Evaluer les effets du projet
 - Quels sont les changements, les transformations générés par le projet, au regard des enjeux et de l'ambition exprimée collectivement ?

CATALOGUE TÉLÉCHARGEABLE DES OUTILS PAR ACTION

	Mettre en œuvre, suivre et évaluer	5.1	COMMUNIQUER	
		5.1.1 Plan de diffusion du Projet d'Association		
		5.1.2 Exemple de plan de communication de la MFR		
		5.2	AGIR	
		5.3	ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE COMPTE	
5.4	PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION			
	Mettre en œuvre, suivre et évaluer	5.1	COMMUNIQUER	
		5.2	AGIR	
		5.2.1 Agir		
		5.2.2 Suivi du projet		
		5.3	ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE COMPTE	
5.4	PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION			
	Mettre en œuvre, suivre et évaluer	5.1	COMMUNIQUER	
		5.2	AGIR	
		5.3	ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE COMPTE	
		5.4	PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION	
		5.1	COMMUNIQUER	
	Mettre en œuvre, suivre et évaluer	5.1	COMMUNIQUER	
		5.2	AGIR	
		5.3	ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE COMPTE	
		5.4	PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION	
		5.1	COMMUNIQUER	

COMMUNIQUER

PLAN DE DIFFUSION DU PROJET D'ASSOCIATION

Année et date à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Avril	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre			Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
5.1 Communiquer 5.2 Agir 5.3 Assurer le suivi du projet et rendre compte 5.4 Piloter le projet d'association par son évaluation												
DURÉE indicative de l'activité : 2h PARTICIPANTS : Commission Projet, directeur-directrice ANIMATION : Dans cette séance de travail, il s'agit de créer le document synthétique de communication du « Projet d'Association », plus accessible, destiné aux adhérents, aux nouveaux membres de l'équipe, aux parties prenantes externes et partenaires, aux institutions, et au grand public, car mis en avant et en valeur sur le site Internet de la MFR ou CFP. On recherchera la cohérence entre « Projet d'Association » (ce que l'on veut faire), « Livre de Marque MFR » (ce que l'on veut communiquer) et « Engagements ISO » (comment on va le faire, dans le cadre de notre responsabilité sociale). Ce document plus synthétique, plus abordable, facile à lire et à s'approprier servira de communication et de valorisation du « Projet d'Association ». On y mettra en valeur les éléments que l'on décide de partager avec l'extérieur, on n'y mettra pas nos marges de progrès internes qui ne regardent que notre association et ses acteurs internes. Ce document sera souvent joint à des réponses à projet, à des demandes ou à des manifestations d'intérêt ou tout autre démarche auxquelles la MFR répond ou entend répondre. Une proposition de plan est donnée à titre indicatif, ainsi que les questions à se poser pour définir la diffusion du Projet (5.1.1. Plan et diffusion du Projet). La Communication du « Projet d'Association », avec ce document synthétique de vulgarisation, se communique de la MFR ou CFP (5.1.2. Exemple de plan de communication MFR CFP). On veille à de Marque MFR », respectant la ligne de conduite Communication et la Charte graphique du Mouve. La promulgation en Assemblée Générale (AG) constitue une étape d'engagement du Conseil d'Adn », à « feuille de route » stratégique pour l'avenir, le développement et la pérennité de l'Association. La présentation, promulgation, valorisation et célébration en Assemblée Générale donne un caractère d'approbation positionne le Projet dans une démarche collective d'avenir, de promotion et de comm.												

5.1

5.1.1

Année et date à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Avril	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre			Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
5.1 Communiquer 5.1.1 Plan de diffusion du projet d'association 5.1.2 Exemple de plan de communication de la MFR												
Une proposition de plan du document synthétique de présentation du Projet d'Association est donnée ci-dessous à titre indicatif En page suivante, vous trouverez les questions à se poser pour définir la diffusion du Projet. Proposition de sommaire du document de présentation synthétique du Projet d'Association <i>(frame donnée en exemple, contenu à ajuster, à adapter, à enrichir...)</i> Titre qui donne force et communique le sens, la direction La méthode employée : participative, collective La MFR, le CFP en quelques éléments-clés : création, éléments marquants de son développement, chiffres-clés (effectifs, familles, gouvernance, partenaires), territoire (rayon d'action MFR, ...) Les valeurs-repères , reliées au Mouvement MFR, au Livre de Marque MFR, incluant la RSO Les défis prioritaires identifiés La vision traduite en orientations stratégiques , déclinées en objectifs qui donnent corps aux orientations La mention du suité , de l'évaluation devant l'instance incontournable de l'Assemblée Générale												

2

Plan de diffusion du projet permet de rendre cohérentes les différentes actions de communication du projet, à la fois en interne et en externe

Les questions suivantes permettent de concevoir la diffusion du Projet :

- à qui ou vers qui communiquer le Projet ?
- dans quel objectif ?
- à quel(s) moment(s) ?
- sur quels supports ?
- quelle place dans la stratégie de communication de la MFR ou du CFP ?

A qui ou vers qui communiquer le projet ?	Dans quel objectif ?	A quel moment ?	Sur quel support ?	Qui ?	Remarques
Ex : les familles, les adhérents de l'association					

3

EXEMPLE DE PLAN DE COMMUNICATION DE LA MFR

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Avril	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape 2 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre			Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
5.1 Communiquer 5.2 Agir 5.3 Assurer le suivi du projet et rendre compte 5.4 Piloter le projet d'association par son évaluation												
DURÉE indicative de l'activité : 2h PARTICIPANTS : Commission Projet, directeur-directrice ANIMATION : Dans cette séance de travail, il s'agira de créer le document synthétique de communication du « Projet d'Association », plus accessible, destiné aux adhérents, aux nouveaux membres de l'équipe, aux partenaires externes et partenaires, aux institutions, et au grand public, car mis en avant et en valeur sur le site Internet de la MFR ou CFP. On recherchera la cohérence entre « Projet d'Association » (ce que l'on veut faire), « Livre de Marque MFR » (ce que l'on veut communiquer) et « Engagements RSO » (comment on va le faire, dans le cadre de notre responsabilité sociale). Ce document plus synthétique, plus abordable, facile à lire et à s'approprier servira de communication et de valorisation du « Projet d'Association ». On y mettra en valeur les éléments que l'on décide de partager avec l'extérieur, on n'y mettra pas nos marges de progrès internes qui ne regardent que notre association et ses acteurs internes. Ce document sera souvent joint à des réponses à projet, à des demandes ou à des manifestations d'intérêt ou tout autre démarche auxquelles la MFR répond ou entend. Une proposition de plan est donnée à titre indicatif, ainsi que les questions à se poser pour définir la diffusion du Projet (5.1.1. Plan et diffusion du Projet). La Communication du « Projet d'Association », avec ce document synthétique de vulgarisation, se concrétise ainsi avec son plan spécifique de diffusion, intégré dans le plan général de communication de la MFR ou CFP (5.1.2. exemple de Plan de Communication MFR/CFP). On veillera à ce que le document de présentation du Projet soit élaboré en cohérence avec le « Livre de Marque MFR », respectant la ligne de conduite Communication et la Charte graphique du Mouvement MFR. La promotion en Assemblée Générale (AG) constitue une étape d'engagement du Conseil d'Administration qui présente ainsi à l'ensemble des adhérents de l'association MFR son « Projet », sa « feuille de route » stratégique pour l'avenir, le développement et la pérennité de l'Association. La présentation, promulgation, valorisation et célébration en Assemblée Générale donne un caractère officiel au Projet d'Association, lui procure force et légitimité, en même temps que son approbation positionne le Projet dans une démarche collective d'avenir, de promotion et de communication.												

5.1

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Avril	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre			Étape 3 Se projeter vers demain			Étape 4 Finaliser et valider le projet		Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer			
5.1 Communiquer 5.1.1 Plan de diffusion du projet d'association. 5.1.2 Exemple de plan de communication de la MFR.												
[5.1.2 exemple de Plan de Communication MFR/CFP] La Communication du « Projet d'Association » - version synthétique », avec le document de vulgarisation, se réalise concrètement avec son plan spécifique de diffusion, intégré dans le plan général de communication de la MFR ou CFP. Exemple de grille pour réaliser le plan de communication de la MFR/CFP :												
ANNÉE 20... / 20...												
Supports de communication	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Porte-ouverte												
Assemblée générale												
Autre événement												
Site												
Internet												
Réseaux sociaux												
Presse												
Mailings												
Journaux internes												
Brochures												
Plaquettes												
Affiches												
Autres...												

5.1.2

5.1	COMMUNIQUER
5.2	AGIR
5.3	ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE COMPTE
5.4	PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION

AGIR
> DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DU PROJET D'ASSOCIATION

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc

Étape 1

Engager la démarche et s'organiser

Étape 2

Se situer, consulter et comprendre

Étape 3

Se projeter vers demain

Étape 4

Finaliser et valider le projet

Étape 5

Mettre en œuvre et évaluer

5.1	Communiquer
5.2	Agir
5.3	Assurer le suivi du projet et rendre compte
5.4	Piloter le projet d'association par son évaluation

DURÉE indicative de l'activité : 2h

PARTICIPANTS : Membres du Conseil d'Administration

ANIMATION : Cette séance a pour objet de décliner et de valider le plan annuel des actions. Pour cela, on repartira de la « feuille de route » globale du projet d'association et des Orientations ou Axes Stratégiques de l'association. Le « plan annuel des actions » permet de décliner les orientations et les principes d'action de l'association en actions précises et réalisables. Il est présenté en page suivante les 2 axes stratégiques de l'association. Des exemples à titre d'illustration sont présentés en annexe. Pour la réalisation de cette action, il est recommandé d'utiliser la fiche-action « Écoute des besoins » (voir la fiche-outil Excel 5.2.1.1).

DE LA « FEUILLE DE ROUTE PREVISIONNELLE » AU « PLAN ANNUEL DES ACTIONS »

La « feuille de route » globale du projet d'association a été élaborée en Conseil d'Administration, au cours de la séquence de validation du projet. On vérifiera qu'elle contient bien : les orientations (ou axes stratégiques) classées, priorisées sur la durée du projet, avec leur positionnement dans le temps (années de réalisation), ainsi que les liens avec les engagements et principes d'action RSD pris à 18 mois, à 36 mois. La feuille de route sera réajustée selon les besoins, tenant compte des évolutions internes et externes. La feuille de route est bien intégrée au « Projet d'Association ».

Le « plan annuel des actions » sera plus précis, déclinant chaque année la feuille de route de manière opérationnelle :
 Se rajouteront aux orientations (ou axes stratégiques) :

- Les actions de l'année, rattachées aux axes stratégiques et objectifs opérationnels
- Les objectifs et résultats à atteindre pour chaque action, prenant en compte la responsabilité sociale
- Les principaux indicateurs de performance
- Les événements livrables
- Le lien avec les Engagements et Principes d'Action de la RSD
- Les modalités de suivi, de validation et de reporting

Le plan annuel des actions constitue le « plan de travail » de l'association pour l'année à venir.

Les « fiches-action » : le plan d'action sera décliné en fiches-action précises et réalisables. Vous trouverez un modèle de fiche-action en annexe.

Illustration d'un Axe stratégique et de sa déclinaison

Axe stratégique (durée du projet)	Plan annuel des actions (Plusieurs phases à inscrire dans le calendrier opérationnel)
<p style="font-weight: bold; font-size: 8px;">Axe stratégique :</p> <p style="font-size: 8px;">Développement de compétences au service du territoire et de la population</p> <p style="font-size: 8px;">Plus précisément : Déterminer les besoins de compétences prévisionnelles à moyen terme (rappeler le lien avec les Engagements et les Principes d'Action de la RSD)</p>	<p style="font-weight: bold; font-size: 8px;">Ecoute des besoins</p> <p style="font-size: 8px;">Rencontres, entretiens</p> <p style="font-size: 8px;">Détermination des compétences</p> <p style="font-size: 8px;">Choix des modalités de formation ou d'actions...</p> <p style="font-size: 8px;">Mise en place et en œuvre</p>

Fiche-action – 1 exemple

(plusieurs fiches-actions seront à produire dans cet objectif opérationnel afin de guider la réalisation)

La « Fiche-action » « Ecoute des besoins » permet de préciser cette phase de réalisation. Une fiche-action par phase de réalisation sera à élaborer, au fur-et-à mesure du suivi et de l'évaluation annuelle.

Cf. la fiche-outil Excel : 5.2.1 « suivi du projet »





ASSURER LE SUIVI DU PROJET ET RENDRE-COMPTE

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.												
Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer
--	--	---	--	--

5.1	Communiquer
5.2	Agir
5.3	Assurer le suivi du projet et rendre compte
5.4	Actualiser le projet d'association

DURÉE indicative de l'activité : variable, selon l'objectif de suivi recherché. A intégrer dans l'ordre du jour des réunions des instances concernées.
 PARTICIPANTS : Le suivi trouvera sa place dans les instances et étapes régulières du fonctionnement de la MFR : ordres du jour des réunions d'équipe, ordre du jour des CA, Conseil de Perfectionnement, Assemblée Générale...

ANIMATION :
 Comme pour l'étape 4, le suivi permet de mobiliser plus de ressources et de personnes.
 Le suivi permet de mobiliser plus de ressources et de personnes.
 Le suivi permet de mobiliser plus de ressources et de personnes.
 En cela il est proche de l'étape 4.
 Le suivi permet également de mobiliser plus de ressources et de personnes.
 Le suivi permet aussi de mobiliser plus de ressources et de personnes.

Afin que notre « Projet d'Association » **vive**, il existe plusieurs manières, étapes, instances pour suivre son **avancement**, le **réajuster** et **rendre-compte** de ce qu'il produit. Le suivi permet le pilotage du Projet. Le suivi s'établira en relation étroite avec la **démarche d'amélioration continue** et les **Engagements RSO**.

	Suivi, étapes, connexions avec la démarche d'amélioration continue	Instances
Recueil de données et analyse	Veille : professionnelle, stratégique, réglementaire, sociétale, territoriale... Enquêtes : satisfaction, réclamation, résultats, insertion...	Conseil de Perfectionnement Commissions : développement, RSO, RH, éducation... Comités de Pilotage des formations Equipe, Coordinateur Qualité
Suivi de l'avancement du projet	Suivi des actions Bilan en équipe : communication, partage, organisation, ajustements Suivi trimestriel ou semestriel de l'avancement de la « feuille de route » et du « plan d'action annuel » - Ajustements, ajouts, actualisation... Préparation du bilan annuel du « Projet », puis du plan d'action n+1 Suivi des Engagements RSO et du « Projet »	Réunions d'équipe Groupe ou Commission dédié.e à telle et telle action Séances de suivi avec le Directeur Commission « Projet » Bureau, Directeur, CA Commissions RSO et « Projet » Coordinateur Qualité Bureau, Directeur, CA
Rendu compte et regard sur les changements réalisés	Présentation en AG : o Rapport moral et rapport d'activité pour le rendu-compte de l'avancement n-1 o Rapport d'orientation pour le plan d'action n+1 Préparation des évaluations/audits de suivi et de renouvellement : l'occasion de mettre en lien les Engagements RSO et les avancées du plan d'action du « Projet d'Association »	Président avec le bureau, Directeur et Responsable de la Commission « Projet » Commissions RSO et « Projet » Bureau, direction, CA Coordinateur Qualité





PILOTER LE PROJET D'ASSOCIATION PAR SON ÉVALUATION

Année et dates à identifier et compléter par vos soins.

Année : 20...	Janv.	Fév.	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
---------------	-------	------	------	-----	-----	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

1

Étape 1 Engager la démarche et s'organiser	Étape 2 Se situer, consulter et comprendre	Étape 3 Se projeter vers demain	Étape 4 Finaliser et valider le projet	Étape 5 Mettre en œuvre et évaluer
---	---	------------------------------------	---	---------------------------------------

5.1 Communiquer
5.2 Agir
5.3 Assurer le suivi du projet et rendre compte
5.4 Piloter le projet d'association par son évaluation

PARTICIPANTS : selon les modalités et instances, Membres du Conseil d'Administration, membres du Bureau, membres de la Commission Projet, Commission RSO, autres Commissions, équipe, directrice-directeur
DURÉE indicative de l'activité : variable, selon l'objectif d'évaluation recherché. A intégrer dans l'ordre du jour des réunions des instances concernées.

ANIMATION :

Suivre et évaluer sont très liés et parfois il sera toutefois utile, voire nécessaire d'une fois donner de la valeur à l'action actions. La « culture de l'évaluation » est à travailler. Les modalités d'évaluation seront à la fois les résultats attendus avec des indicateurs.

Exemples d'éléments de la feuille de « parents » dans le CA, notes des territoires rencontrés d'alimentation notamment... Concernant les nombreuses actions décrites.

Proposition de 3 grilles de lecture spécifiques pour l'évaluation, que vous choisirez et que vous associerez à loisir, toujours en lien avec la démarche d'amélioration continue. Vous trouverez des éclaircissements et illustrations pour chacune des méthodes proposées.

Évaluation par les réalisations et les résultats	Évaluation en lien avec la RSO identité MFR / éthique / responsabilité	Évaluation des changements « la mesure des petits pas »
Exemples : Nouvelle formation mise en place Taux de parents dans le CA	Ex : Avons-nous pris en compte les éléments du développement durable, de la qualité de vie des salariés et administrateurs ? Avons-nous réalisé des investissements et achats responsables ? Par Principe d'Action, certains des TIR de la RSO constituent nos questions d'évaluation, avec des indicateurs incontournables sur le plan institutionnel MFR	Recommandation : Pensons à identifier, à collecter les changements vécus au travers de l'expérience, des projets, des actions menés dans le cadre du Projet d'Association et des Plans annuels des Actions

Des réunions spécifiques et des réunions habituelles des instances MFR permettront de mener des échanges approfondis permettant les évaluations qualitatives, par axes stratégiques (ou orientations) du Projet, par actions menées, également en prenant en compte la temporalité des plans annuels des actions.

Type de réunions et instances permettant de mener des évaluations qualitatives partielles et plus globales du Projet

Réunions et instances	Évaluations qualitatives partielles ou globales
Réunions d'équipe : temps forts et bilans Réunions des Commissions concernées Conseil de Perfectionnement	
Commission « Projet » : Du fait de la démarche invitée afin de mesurer de manière plus précise la RSO	
Bureau Conseil d'Administration	
Assemblée Générale	

Les acteurs de l'Association sont sensibilisés « culture de l'évaluation » et ils sont invités dans chaque outil, feuille de route, plan d'actions, Des réunions dédiées des différentes instances.

Il sera utile de responsabiliser les acteurs du projet, avec des étapes annuelles d'évaluation intégrons-nous bien les éléments de dysfonctionnement.

3

Evaluation du Projet et évaluation des Engagements RSO

Il sera porté une attention toute particulière à la cohérence et à la connexion des « plans annuels des actions » du Projet et des « plans des Engagements RSO » à 18 et 36 mois.

On peut recommander selon les actions et les dimensions de différencier ou de relier les évaluations :

Démarches	Temporalité	Instances	Utilité
Projet d'Association	Plusieurs fois par an	Diverses réunions : équipe, Commissions, groupes dédiés	Évaluation des actions Réajustement du Projet
Engagements RSO	1 fois par an Tous les 18 mois, en préparation de l'évaluation externe (audit RSO)	Commission RSO, autres Commissions, réunions équipe	Suivi des avancées des Engagements pris
Projet d'Association + Engagements RSO	1 fois par an, en préparation de l'AG	Commission « Projet » + Commission « RSO » Bureau CA	Mesure des résultats avec les indicateurs choisis Évaluation croisée en connectant les éléments du plan d'action du Projet avec les actions du « Plan d'Engagement RSO »
Projet d'Association	En fin de la durée du Projet	Commission « Projet », associée à la Commission « RSO » Bureau - CA	Bilan et évaluation finale du Projet Projection vers le futur Projet

Comme pour l'étape de co-construction, il est recommandé de mener des phases d'évaluation qui mobilisent largement les différents acteurs de l'Association ; l'enjeu collectif est incontournable afin de poursuivre l'intérêt et le sens du Projet ensemble.

A noter que l'évaluation apporte déjà des éléments à réinvestir dans le futur « Projet d'Association ».



PROJETONS-NOUS DANS LE FUTUR ...

Notre mission d'éducation nous pousse naturellement à aller de l'avant.

Nos parcours de formation et d'accompagnement nous demandent un ajustement permanent de nos ambitions, chantiers et projets afin de les accorder avec les évolutions de la société.

Cela nous amène à suivre et évaluer les actions de notre Projet au fil de l'eau, à le réajuster, à le repenser.

Tel un cycle sans fin, nous construisons déjà la prochaine étape aux perspectives et à la vision renouvelées, comme nous construisons collectivement notre monde en marche permanente.

**SUIVRE, ÉVALUER, ANTICIPER, REGARDER
AU LOIN PAR-DESSUS NOTRE QUOTIDIEN,
C'EST DÉJÀ ANTICIPER L'AVENIR...**

MFR
CULTIVONS LES RÉUSSITES

