

**Pérennité des associations dans un environnement changeant.
Vers la construction d'un outil de diagnostic à 360° pour les associations**

Julie Rijpens, Sybille Mertens
Centre d'Economie Sociale, HEC Liège, Université de Liège

RAPPORT DE RECHERCHE



Novembre 2019

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	3
2. APPROCHE METHODOLOGIQUE	3
3. CHEMINEMENT REFLEXIF	4
3.1. Les associations en Belgique francophone	4
3.2. Le contexte externe est en profonde évolution	4
3.3. Le contexte externe influence le secteur associatif	5
4. CONSTRUCTION DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC A DESTINATION DES ASSOCIATIONS	7
4.1. Les défis à la pérennité organisationnelle	7
4.2. Les défis à la pérennité du secteur associatif	11
4.3. Les stratégies et leviers d'action	11
REFERENCES	14
ANNEXE 1 – Note méthodologique	17
ANNEXE 2 – Fiche d'identification	20
ANNEXE 3 – Un exemple de résultat	22

Pour citer ce rapport de recherche :

Rijpens, J., Mertens, S. (2019). *Pérennité des associations dans un environnement changeant. Vers la construction d'un outil de diagnostic à 360° pour les associations*. Liège : Centre d'Economie Sociale, HEC Liège, Université de Liège.

1. INTRODUCTION

En Belgique, le secteur associatif est un des piliers importants de la vie en société. Notre pays compte en effet des milliers d'associations qui, chaque jour, réalisent des activités au service de l'intérêt général dans de nombreux domaines comme l'action sociale, la santé, l'éducation, la culture ou encore la défense des droits. Le contexte général dans lequel elles mènent leurs activités est aujourd'hui en profonde évolution ; on observe ces évolutions dans le contexte politique, économique, sociétal, technologique, environnemental et légal. Ces évolutions sont sources d'opportunités, certes, mais elles créent aussi de l'incertitude et changent les règles du jeu. Cela nous amène à poser la question de la pérennité de chaque association, et du modèle associatif plus largement. A travers deux prismes, celui de la légitimité et celui de l'accès aux ressources essentielles à leur pérennité, cette étude explore la capacité des associations à se préparer au futur, à anticiper les évolutions et à construire des réponses adaptées, sans perdre leurs spécificités.

A l'initiative de CBC Banque et Assurance, cette étude vise également à concevoir un outil de diagnostic à 360° à destination des associations. Conçu en dialogue avec les acteurs-clés du secteur associatif, cet outil aborde dix dimensions de la vie de l'association et cherche, pour chacune de ces dimensions, à évaluer son niveau d'anticipation des changements externes mais aussi sa capacité de réponse. Cet outil est conçu pour aider les directions et les conseils d'administration dans leurs réflexions stratégiques mais aussi pour mobiliser les équipes autour de dynamiques de changement, ou pour mener des réflexions en fédérations ou avec d'autres associations.

Ce rapport de recherche présente l'approche méthodologique retenue ainsi que les étapes du cheminement réflexif théorique ayant mené à la construction de l'outil de diagnostic à destination des associations.

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique mise en œuvre pour collecter l'information sur laquelle appuyer notre étude et la construction de l'outil de diagnostic, s'articule autour de deux techniques de collecte de données : des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire (cf. ANNEXE 1).

Nous avons privilégié des entretiens semi-directifs avec des acteurs représentant les différentes composantes du secteur associatif en Belgique francophone ; ces acteurs ont une bonne connaissance des défis des associations, et plus largement des tendances et enjeux qui traversent aujourd'hui le secteur associatif. La liste des personnes interrogées est reprise en ANNEXE 1.

L'analyse documentaire se concentre sur des documents ciblés, principalement au niveau belge francophone (études scientifiques, position papers, publications grand public). Une liste non exhaustive est présentée en ANNEXE 1 et intégrée dans la bibliographie de ce rapport.

La réflexion théorique et méthodologique ayant mené à la conception de l'outil de diagnostic s'appuie sur ces sources d'information diversifiées.

3. CHEMINEMENT REFLEXIF

3.1. Les associations en Belgique francophone

En Belgique, le secteur associatif est un des piliers importants de la vie en société, tant par les missions qu'elles remplissent que par leur contribution à la richesse du pays. Notre pays compte des milliers d'associations qui occupent près de 335.000 emplois en équivalents temps plein (Mertens & Bouchat, 2016). Chaque jour, les associations réalisent des activités au service de l'intérêt général dans de nombreux domaines comme l'action sociale, la santé, l'éducation, la culture ou encore la défense des droits.

Le **secteur associatif** se définit par certains fondamentaux qui incluent, entre autres, la liberté associative, l'autonomie vis-à-vis de l'Etat, la diversité des modèles et des modes d'action, la démocratie, l'égalité, la solidarité, le but désintéressé et la non-lucrativité, le non enrichissement des membres et autres parties prenantes, et le sens des responsabilités (Mertens, 2010). Le secteur associatif belge francophone se caractérise globalement par les caractéristiques suivantes ; ces caractéristiques peuvent prendre différentes modalités menant à reconnaître une diversité des **modèles socio-économiques des associations** :

- Diversité dans la mission sociale/d'intérêt général poursuivie ;
- Diversité dans la relation aux bénéficiaires ;
- Diversité dans les activités exercées ;
- Diversité dans le rapport à l'Etat et dans les modalités de financement (en particulier part de financement public) ;
- Diversité en termes de taille ;
- Diversité dans le niveau de professionnalisation (équipes de professionnels, système de pilotage/gestion) ;
- Diversité dans le niveau d'institutionnalisation (reconnaisances/agrèments, structuration du champ).

3.2. Le contexte externe est en profonde évolution

La théorie des organisations considère les organisations comme des systèmes ouverts, perméables à leur environnement qui contribue alors à façonner leurs caractéristiques intrinsèques et leurs comportements (Scott, 2008). De la même manière, les associations ne fonctionnent pas en vase clos et sont influencées par, ou interagissent avec, le contexte dans lequel elles opèrent.

Or, le contexte externe dans lequel évoluent les associations belges francophones, fait face à des **mutations profondes**. Le contexte externe fait référence à l'environnement social, économique, politique et concurrentiel (Pettigrew, 1987). A partir des entretiens réalisés et documents compilés, l'analyse PESTEL est utilisée pour identifier les évolutions des facteurs macro-environnementaux pouvant exercer une influence sur les associations. Ces évolutions incluent :

- a. Politique :
 - New Public Management (évolution dans les modes d'interaction avec les pouvoirs publics ; nouvelles formes du financement public, dont la contractualisation ou le contrat par objectifs),
 - Climat anxieux, sentiment d'un affaiblissement de la relation de confiance entre les pouvoirs publics et le secteur associatif,
 - Sentiment d'un manque de vision ou de projet politique à certains niveaux de pouvoir,
 - Sentiment d'un manque de cohérence entre les différents niveaux de pouvoir (silos verticaux) et/ou départements « ministériels » (silos horizontaux),
 - Recul de l'Etat-Providence,
 - Basculements géopolitiques et tensions internationales,
 - Affaiblissement de l'Etat fédéral et régionalisation,

- b. Economique :
 - Faibles taux de croissance et niveau de chômage élevé (particulièrement chez les jeunes et les personnes peu qualifiées)
 - Dématérialisation progressive du travail
 - Résurgence des « working poor » dans les pays dits développés,
 - Emergence de nouveaux modes d'intervention qui combinent missions d'intérêt général et recours au marché (entrepreneuriat social, investissement à impact et nouvelles formes de philanthropie),
 - Apparition de nouveaux acteurs (entreprises privées capitalistes, multinationales) dans des activités de services à la personne autrefois réservées au secteur associatif,
- c. Sociétal :
 - Evolution des besoins sociaux/sociétaux (vieillesse de la population, phénomènes migratoires, problèmes de santé publique, évolution de la structure familiale, urbanisation),
 - Evolution des aspirations/attentes des citoyens,
 - Mutation des formes d'engagement, « rébellion » positive,
 - Emergence de mouvements sociaux/sociétaux/citoyens,
 - Emergence de l'approche systémique pour appréhender les problèmes sociaux/sociétaux dans leur complexité,
 - Affaiblissement des corps intermédiaires (organisés) et individualisation de nos sociétés,
 - Affirmation du territoire, localisme,
 - Anxiété amenant à des populismes, à du repli sur soi,
 - Affaiblissement de l'ancrage culturel,
 - Emergence de la notion de « communs » ou « biens communs » comme un cadre soutenant une réflexion sur la question de l'intérêt général, incluant l'action d'acteurs associatifs,
 - Appropriation des Objectifs de Développement Durable (Nations Unies) par différents acteurs (publics, entreprises classiques, entreprises sociales et économie sociale),
- d. Technologique :
 - Place grandissante du digital / numérique,
 - Diffusion large des smartphones et autres outils numériques,
 - Réseaux sociaux,
 - Intelligence artificielle et Big Data,
- e. Environnemental :
 - Perturbations climatiques
 - Prise de conscience et mouvements écologistes (développement durable, zéro déchet, simplicité volontaire, décroissance),
 - Atteinte/dépassement de certaines limites planétaires et épuisement des ressources naturelles,
- f. Légal :
 - Evolution/instabilité des cadres légaux spécifiques au secteur associatif,
 - Intégration de la loi sur les ASBL dans le nouveau Code des Sociétés et des Associations.

3.3. Le contexte externe influence le secteur associatif

Ces mutations du contexte externe influencent le secteur associatif. Elles sont non seulement sources d'**incertitude** (par exemple, comment va évoluer le financement public de missions d'intérêt général ?) et contribuent à **changer les règles du jeu** (par exemple, qui sont les acteurs qui demain prendront en charge des missions d'intérêt général ?), mais elles sont également sources d'**opportunités** pour développer de nouvelles activités et entrer sur de nouveaux « marchés » (par exemple, évolution des besoins sociaux/sociétaux).

Face à un environnement changeant et incertain, les associations doivent se poser la question de leur **pérennité**. La notion « future-proof », qui vient du secteur technologique (solution future-proof), peut être mobilisée pour poser la question de la capacité des associations à se préparer au futur, c'est-à-dire

à anticiper les évolutions de leur environnement et à y répondre dans les meilleures conditions possibles.

Une **association « future-proof »** est une association qui, tout en défendant les fondamentaux du secteur associatif, tient compte de ces mutations et de la manière dont elles se traduisent en menaces et/ou en opportunités, et potentiellement en défis internes à relever en fonction de leurs caractéristiques. Une association « future-proof » se veut alors en mesure :

- d'identifier et d'explorer les évolutions futures pertinentes pour elle et qui se traduiront en défis à relever (cf. attitudes « Eveil » et « Action ») ;
- de se mettre dans une dynamique de changement organisationnel et de définir une stratégie d'anticipation/de réponse (cf. attitude « Stratégie ») ;
- de s'équiper pour construire/transformer/adapter si nécessaire son modèle économique et organisationnel (c'est-à-dire adapter ses processus internes) (cf. attitude « Routine »).

La nécessité ou la capacité d'une organisation à s'adapter au futur et à assurer sa pérennité peut donc se voir comme résultant de **relations/tensions entre le contexte externe (environnement) et le contexte interne (caractéristiques du modèle organisationnel et combinaison des finalités sociales et économiques)**. Différentes approches, ou cadres théoriques, analysent la capacité de pérennité d'une organisation en relation à son environnement. Ces cadres théoriques proposent des grilles d'analyse qui permettent de penser et d'analyser ces transformations :

- La théorie néo-institutionnelle (Powell & DiMaggio, 1991) et l'approche du travail institutionnel (Lawrence et al. 2009) posent la question de la légitimité de l'organisation. La légitimité se définit largement comme « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont socialement désirables, convenables ou appropriées en regard d'un certain système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit. » (Suchman, 1995, p. 574). La question à poser est alors la suivante : face aux attentes et aux pressions de son environnement, l'organisation paraît-elle **légitime**, et va-t-elle le rester ? En particulier,
 - L'organisation remplit-elle sa mission, et répond-elle aux attentes et besoins directs de ses parties prenantes ? (légitimité pragmatique)
 - L'organisation adopte-elle les « bons » comportements, ou les « bonnes » pratiques pour résoudre la problématique à laquelle elle cherche à contribuer et remplir sa mission ? (légitimité normative)
 - L'organisation présente-t-elle un modèle organisationnel reconnu comme supérieur aux autres modèles pour s'attaquer à cette problématique et remplir sa mission ? (légitimité cognitive)
- La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) pose quant à elle la question des **ressources** cruciales dont l'organisation doit disposer, aujourd'hui et pour l'avenir, et qu'elle doit en partie acquérir auprès d'apporteurs de ressources présents dans son environnement. La notion de ressources est approchée dans une conception large, incluant tout élément, compétence ou avantage considéré comme utile ou essentiel à une organisation pour remplir sa mission, à savoir financements, infrastructures, support, ressources humaines, compétences, administrateurs, réseau, information, savoir-faire, expertise, réputation, etc. (Pfeffer & Salancik, 1978)
- Ces approches théoriques identifient également une diversité de **stratégies/leviers d'action** que les organisations peuvent mettre en œuvre pour d'une part légitimer leurs comportements et/ou transformer leur environnement institutionnel, d'autre part acquérir les ressources critiques à leur pérennité (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Oliver, 1991 ; Lawrence et al., 2009).

4. CONSTRUCTION DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC A DESTINATION DES ASSOCIATIONS

Les **mutations/changements** du contexte externe influencent à la fois les organisations du champ (les associations) et le champ lui-même (en particulier les fondamentaux du secteur associatif et les modèles associatifs). Face à ces changements, les **défis** se posent principalement pour les organisations elles-mêmes ; les défis concernent des questions de légitimité (en particulier pragmatique et normative) et de ressources. Les défis posent aussi la question de la pérennité du secteur associatif : ils questionnent les fondamentaux du secteur et la légitimité des modèles associatifs (légitimité cognitive). Enfin, les associations disposent de stratégies/de **leviers**, à mobiliser au niveau de l'organisation elle-même ou du champ associatif, afin de prendre en charge ces défis.

S'appuyant sur le cheminement réflexif d'une part et sur les entretiens menés et l'analyse documentaire d'autre part, l'outil de diagnostic articule dix dimensions qui se réfèrent à ces trois éléments : la pérennité organisationnelle (au cœur de l'outil), la pérennité du modèle associatif, et les stratégies et leviers d'action.

4.1. Les défis à la pérennité organisationnelle

Les mutations du contexte externe posent des **défis à la pérennité organisationnelle**, tant sur des aspects « ressources » que « légitimité ». Huit dimensions ont été retenues :

Dimension 1	Mission et positionnement
Dimension 2	Gouvernance
Dimension 3	Gestion des ressources humaines
Dimension 4	Nouvelles technologies
Dimension 5	Ecologie
Dimension 6	Financement
Dimension 7	Evaluation d'impact
Dimension 8	Prospective et innovation

La dimension **Mission et Positionnement** évalue si l'association est au clair sur qui elle est, sur le rôle qu'elle se donne et assume effectivement, ainsi que sur la manière de se positionner par rapport à d'autres acteurs – partenaires ou concurrents – qui cherchent à répondre aux mêmes besoins. Sur la dimension Mission et Positionnement, une association future-proof est une association qui :

1. Définit précisément la vision, la mission et les valeurs qui fondent son identité.
2. Diffuse ses valeurs au sein de toute l'association et développe une vision partagée de sa mission sociale.
3. Met en place des actions pour garantir des comportements éthiques en adéquation avec ses valeurs.
4. Poursuit la mission sociale qu'elle s'est donnée et répond adéquatement aux besoins et attentes de ses bénéficiaires directs.
5. Met en place des outils lui permettant de suivre l'évolution du profil de ses bénéficiaires et d'ainsi adapter son action à cette évolution (anticipation).
6. Met en place un dispositif de suivi des besoins/attentes des autres parties prenantes (par exemple, les pouvoirs publics) et adopte des pratiques et comportements en adéquation avec ces besoins/attentes.
7. Connaît objectivement les points faibles et les points forts de son action par rapport à d'autres acteurs agissant sur les mêmes besoins ou se positionnant sur les mêmes activités.
8. Evalue son positionnement et le risque y afférant en fonction de l'arrivée de nouveaux acteurs partenaires ou concurrents, et de l'évolution des besoins.

La dimension **Gouvernance** apprécie si l'association met en place des mécanismes de gouvernance adéquats pour garantir que les actions sont cohérentes avec les objectifs de l'association et que les

intérêts des principales parties prenantes sont préservés ; en particulier, elle évalue si le conseil d'administration rassemble les profils appropriés et assume les rôles qui lui reviennent. Sur la dimension Gouvernance, une association future-proof est une association qui :

1. Respecte les obligations légales, et se tient informée des changements légaux et de leurs effets concrets sur son organisation et ses activités.
2. Clarifie la relation entre conseil d'administration et direction, et met en place des mécanismes favorisant les synergies.
3. A un conseil d'administration qui rassemble des profils diversifiés et des compétences adéquates en fonction des besoins de l'association.
4. Évalue le conseil d'administration et vérifie qu'il assume ses rôles de contrôle, de développement stratégique, et de sécurisation/renouvellement des ressources.
5. A au moins une instance (direction, CA, autre) qui assume le rôle d'ambassadeur de l'association (par exemple, via du réseautage ou dans les fédérations).
6. S'assure que les questions de changement et d'évolution font partie de la réflexion stratégique du conseil d'administration.
7. Informe précisément ses administrateurs de leurs responsabilités au regard de la loi.
8. Sécurise le renouvellement de son conseil d'administration et équilibre l'influence des anciens et nouveaux administrateurs dans les débats/décisions.
9. Évalue son assemblée générale et vérifie qu'elle assume un rôle effectif de garante de la mission.
10. Évalue ses modes de gouvernance et met en place d'autres mécanismes en fonction des besoins de l'association, par exemple pour se connecter avec sa base associative.

La dimension **Gestion des Ressources Humaines** évalue si l'association offre un cadre de travail adéquat et met en place les mécanismes appropriés pour profiter du plein potentiel de ses travailleurs salariés et bénévoles ; elle vérifie également si l'association est attentive aux questions de diversité et anticipe le surmenage des équipes et des cadres. Sur la dimension Gestion des Ressources Humaines, une association future-proof est une association qui :

1. Offre un cadre de travail cohérent avec les valeurs et vise le bien-être de tous ses travailleurs.
2. Propose un accès à la formation continue à ses équipes et renforce leurs compétences.
3. Met en place des dispositifs d'évaluation du personnel.
4. Met en place des modalités de gestion des bénévoles/volontaires qui s'adaptent à des formes d'engagement plus flexibles.
5. Gère de manière harmonieuse la représentation de ses travailleurs au sein de l'association et/ou la relation aux syndicats.
6. Offre des conditions de travail attractives pour les fonctions de cadres et de direction.
7. Met en place des modalités de gestion de la diversité (diversité des profils, diversité culturelle, pyramide des âges).
8. Met en place des balises pour éviter l'épuisement des dirigeants et des équipes, et gérer la charge émotionnelle liée aux finalités sociales.
9. Met en place des dispositifs participatifs permettant de susciter/valoriser l'innovation auprès de ses travailleurs et de faire remonter des informations diverses (par exemple, sur le bien-être au travail ou sur l'amélioration des services offerts).
10. Met en place des dynamiques d'échanges (réflexions, pratiques) intra-sectorielles et intersectorielles.

La dimension **Nouvelles technologies** évalue si l'association réfléchit à la place à laisser aux nouvelles technologies dans son organisation et se prépare aux évolutions technologiques qui influenceront non seulement les relations aux bénéficiaires, à leurs proches et plus largement aux parties prenantes, mais aussi les manières de réaliser ses activités et les processus internes de l'association. Sur la dimension Nouvelles technologies, une association future-proof est une association qui :

1. Définit précisément la place à laisser aux nouvelles technologies dans son organisation, en identifiant les opportunités (par exemple, diminuer la pénibilité du travail) et les risques (par exemple, fracture numérique).

2. Évalue le risque de cyberattaque et sécurise les données collectées conformément aux attentes et réglementations (par exemple, le RGPD).
3. S'assure que les administrateurs sont conscients de leur responsabilité en cas de cyberattaque et du risque réputationnel associé.
4. Utilise les nouvelles technologies pour soutenir sa communication et augmenter sa visibilité (internet, réseaux sociaux).
5. Utilise les données collectées auprès de ses bénéficiaires et/ou de leurs proches pour augmenter sa connaissance des besoins, les anticiper et améliorer ses modes d'action/d'intervention.
6. Explore le potentiel des outils numériques, de la robotisation ou de l'intelligence artificielle dans les relations aux bénéficiaires et à leurs proches, ou pour développer des solutions pour atteindre différents profils de bénéficiaires.
7. Explore le potentiel des outils numériques, de la robotisation ou de l'intelligence artificielle pour améliorer les processus internes, et éventuellement faire évoluer les formes de travail dans son organisation.
8. Explore le potentiel des nouvelles technologies pour saisir des opportunités et développer de nouvelles activités qui répondent aux besoins de ses bénéficiaires.
9. Utilise les outils numériques et réseaux sociaux comme outil d'engagement et de mobilisation de ses supporters (bénévoles, donateurs, etc.) ou comme mode d'échanges (économie des plateformes).

La dimension **Ecologie** évalue si l'association intègre une approche écologique dans les pratiques et processus de son organisation pour réduire l'impact environnemental de ses activités à tous les niveaux (énergie, mobilité, déchets, utilisation des ressources, etc.) ; elle vérifie aussi si l'association met cette dimension au cœur de la culture organisationnelle. Sur la dimension Ecologie, une association future-proof est une association qui :

1. Intègre une approche écologique dans les pratiques et processus pour réduire l'impact environnemental de ses activités et réduire continuellement son empreinte écologique.
2. Vise le zéro déchet dans toutes les activités qu'elle met en place.
3. Utilise intelligemment l'énergie (par exemple, veille à isoler les bâtiments) et valorise les énergies renouvelables.
4. Utilise dans toutes ses activités des matériaux ou marchandises produits localement dans le respect de l'environnement.
5. Utilise les ressources naturelles de manière raisonnable et réfléchie.
6. Encourage la mobilité douce/raisonnée de ses travailleurs et de ses bénéficiaires.
7. A une politique d'achats durables.
8. Met la dimension écologique au cœur de la culture organisationnelle et diffuse ces valeurs au sein de l'organisation.

La dimension **Financement** évalue si l'association met en place les mécanismes de base pour assurer un suivi financier efficace et prévoir des évolutions dans sa structure de coûts et de recettes, mais aussi si elle anticipe les évolutions du financement public et éventuellement explore d'autres manières de financer les opérations courantes pour retrouver des marges de manœuvre, et par exemple financer l'innovation et la prospective. Sur la dimension Financement, une association future-proof est une association qui :

1. Est capable de se projeter financièrement à moyen terme (budget annuel, trésorerie, plan de financement à trois ans).
2. Utilise adéquatement un ou des outil(s) de prévision et/ou de suivi financier permettant l'analyse de sa situation financière et la gestion de sa trésorerie.
3. Est capable de communiquer efficacement sur sa situation financière.
4. Comprend sa structure de coûts et optimise celle-ci.
5. Anticipe l'évolution des coûts futurs « ordinaires », par exemple ceux liés au vieillissement des travailleurs ou aux amortissements.

6. Anticipe des coûts futurs liés à l'évolution du contexte, par exemple ceux liés à une hausse du coût de l'énergie, à la digitalisation, à la fiscalité environnementale (taxe kérosène, principe pollueur-payeur) ou encore à la gestion des déchets.
7. Mobilise diverses sources de financement public (diversité des types de financement et/ou des pouvoirs subsidiaires).
8. A une activité de veille sur les modes de financement public et anticipe leur évolution.
9. S'interroge sur son modèle de financement et sur la part respective des différents types de financement.
10. Explore d'autres manières de financer les opérations courantes (activités de ventes, financement par le bénéficiaire, dons et philanthropie) et le cas échéant, s'adjoint les compétences adéquates.
11. Explore des manières de financer l'innovation et l'expérimentation de nouvelles idées, projets et solutions.
12. Gère ses actifs financiers (réserves, placements) de manière réfléchie et en adéquation avec ses valeurs.

La dimension **Evaluation d'impact** évalue si l'association comprend les enjeux liés à une démarche d'évaluation d'impact et vérifie si elle s'inscrit dans ce type de démarche – de manière isolée ou grâce à un travail avec d'autres au niveau de sa/ses fédérations –, si elle met en place les outils méthodologiques nécessaires et si elle utilise adéquatement les résultats de cette démarche d'évaluation. Sur la dimension Evaluation d'impact, une association future-proof est une association qui :

1. Comprend son action : « à quels besoins est-ce que je réponds ? Quelles sont mes actions ? Quel est mon impact ? ».
2. Dispose d'outils de suivi (par exemple, données sur les bénéficiaires, suivi des activités, tableaux de bord) qui permettent de collecter systématiquement l'information quantitative et qualitative sur les actions.
3. S'appuie ou met en place un dispositif de type « études/analyses qualitatives et/ou quantitatives » pour établir et vérifier les relations de cause à effets entre son action et ses impacts.
4. Elabore ou réfléchit avec d'autres organisations à des indicateurs communs d'impact pour prendre la main sur la manière d'évaluer l'utilité de leurs actions.
5. Dialogue de l'élaboration des dispositifs d'évaluation, avec les parties prenantes intéressées par les résultats de son action.
6. Utilise l'évaluation pour communiquer et augmenter la transparence (par exemple, à travers un rapport d'activités intelligible).
7. Utilise l'évaluation pour améliorer ses modes d'intervention et faire évoluer son action.
8. S'adjoint des compétences (en interne ou à l'externe) en évaluation d'impact.
9. Fait le lien avec sa/ses fédérations et utilise des ressources mises à disposition par les fédérations ou autres groupements/association du même secteur sur la question de l'évaluation d'impact.

La dimension **Prospective et innovation** évalue si l'association s'inscrit dans une dynamique de réflexion/remise en question continue afin de s'améliorer mais aussi d'innover, tant sur la manière d'interagir avec ses parties prenantes que sur les activités qu'elle met en place ou sur la manière d'organiser les processus internes. Sur la dimension Prospective et innovation, une association future-proof est une association qui :

1. Définit précisément la place à laisser à l'innovation et à la Recherche & Développement dans son organisation, en assurant la cohérence avec les valeurs et la mission sociale.
2. S'octroie des temps de réflexion, met en place des mécanismes et se donne les moyens pour « sortir de son cadre », prendre du recul et laisser émerger les nouvelles idées ou solutions.
3. S'octroie du temps et se donne les moyens pour tester/expérimenter de nouvelles idées, activités ou manières de faire.
4. Explore de nouveaux produits et/ou services, ou s'inspire d'autres manières d'offrir des produits et/ou services, pour mieux répondre aux besoins de ses bénéficiaires.

5. S'inspire de nouvelles pratiques, d'autres manières de faire, en particulier dans les relations avec ses parties prenantes.
6. S'inspire d'autres manières d'organiser les processus internes ou de modèles organisationnels innovants et plus agiles, par exemple auprès de nouveaux acteurs / mouvements citoyens.
7. Explore de nouvelles manières d'interagir au sein du secteur associatif, ou de se connecter à de nouveaux acteurs / mouvements citoyens qui investissent le secteur.
8. Soutient et participe à des dynamiques de partenariats ou de mutualisation (par exemple au niveau de sa fédération) pour mener des activités de prospective ensemble.

4.2. Les défis à la pérennité du secteur associatif

Les mutations du contexte externe posent également des défis à la **pérennité du secteur associatif**. Une dimension est retenue :

Dimension 9	Appartenance au secteur associatif
-------------	------------------------------------

La dimension **Appartenance au secteur associatif** évalue si l'association comprend les enjeux liés à la réaffirmation de l'intérêt du modèle associatif et de sa plus-value dans la réalisation de missions d'intérêt général ; elle vérifie si votre association s'inscrit dans une démarche d'affirmation de son identité associative (ou variante propre à son secteur) et de renforcement de la légitimité du secteur associatif. Sur la dimension Appartenance au secteur associatif, une association future-proof est une association qui :

1. S'identifie aux fondamentaux du secteur associatif et veille à affirmer son identité associative.
2. Soutient une dynamique associative en interne et maintient l'implication de parties prenantes autour d'un projet associatif.
3. Reconnaît et comprend les enjeux de la défense du modèle associatif, ou d'une variante propre à un secteur d'activité (modèle ETA, modèle ONG, modèle ISP, modèle SSM, modèle Maison Médicale, etc.).
4. Reconnaît, met en place et/ou renforce les éléments qui fondent la crédibilité du modèle associatif à répondre adéquatement aux enjeux de société.
5. Agit sur l'environnement/le contexte dans lequel elle s'inscrit pour résister à certaines évolutions ou changer les règles du jeu sur d'autres aspects.
6. Joue un rôle actif dans des dynamiques de défense et de (re)légitimation du modèle associatif, notamment par rapport à l'arrivée d'autres types d'acteurs (par exemple, entrepreneuriat social, entreprises privées capitalistes, multinationales).

4.3. Les stratégies et leviers d'action

Les associations disposent de différentes **stratégies** et de **leviers d'action**, à mobiliser au niveau de l'organisation elle-même ou du secteur associatif, afin de relever les défis auxquelles elles font face. Une dimension est retenue :

Dimension 10	Stratégies et leviers d'action
--------------	--------------------------------

La dimension **Stratégies et leviers d'action** évalue si l'association mobilise différents leviers (par exemple, la mutualisation, le partenariat, ou le lobbying), au niveau de l'organisation elle-même, de son secteur d'activités ou du secteur associatif globalement, pour relever les défis auxquels elle fait face individuellement, ou auxquels le secteur associatif fait face collectivement. Sur la dimension Stratégies et leviers d'action, une association future-proof est une association qui :

1. Fait partie d'une fédération, d'un groupement d'association ou d'un réseau pour renforcer sa représentativité et/ou son pouvoir d'influence.
2. Soigne les relations et entretient le dialogue avec les parties prenantes principales, en particulier avec les pouvoirs publics.

3. Met en place des dynamiques de partenariats et/ou de mutualisation pour sécuriser l'accès aux ressources (financements, infrastructures, outils de support).
4. Met en place des dynamiques de partenariats et/ou de mutualisation pour renforcer ses compétences (marketing, communication, évaluation d'impact).
5. Met en place des dynamiques de partenariats et/ou de mutualisation pour renforcer la crédibilité globale du modèle associatif.
6. Met en place des dynamiques de partenariats et/ou de mutualisation pour faire le lien avec d'autres mouvements sociaux/citoyens dans une optique de transition du système économique.
7. Met en place des dynamiques de cooptation pour s'adjoindre des compétences spécifiques et/ou participer aux instances d'autres types d'organisations.
8. Evalue concrètement, éventuellement avec d'autres, l'intérêt et/ou la nécessité de tendre vers moins d'acteurs plus grands (concentration) ou au contraire, de garder un nombre important d'acteurs plus petits et plus localisés (morcellement).
9. Change l'échelle de réflexion pour passer d'une approche centrée sur un besoin spécifique à une vision plus systémique centrée sur un territoire ou sur un individu (dans sa globalité).

Le processus de construction de l'outil et l'outil lui-même présentent un **intérêt pour trois catégories de parties prenantes** :

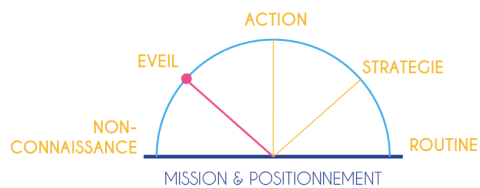
- Les associations trouveront dans cet outil une opportunité d'exécuter un diagnostic à 360° et de se positionner sur différentes dimensions qui interrogent/soutiennent leur pérennité organisationnelle, et plus largement la pérennité du secteur associatif. L'outil offre aussi la possibilité de susciter/soutenir des dynamiques de réflexion entre différentes composantes de l'association, en particulier le conseil d'administration, la direction et les équipes. Il peut également être utilisé comme outil de mobilisation à l'intérieur de l'association et de réflexion au niveau d'une fédération.
- Le centre de recherche universitaire, responsable méthodologique du développement de l'outil de diagnostic, y trouve un intérêt tant pour ses recherches que pour ses activités d'enseignement.
- La banque, partenaire du projet, y trouve un intérêt pour amorcer la discussion avec l'association sur les axes prioritaires et l'accompagner dans une réflexion stratégique.

L'**outil de diagnostic** comporte les éléments suivants :

1. Une **capsule vidéo** introduit l'outil de diagnostic et insiste sur son intérêt dans un environnement changeant pour interroger la capacité d'adaptation des associations.
2. Une **fiche d'identification** permet de collecter des informations sur le modèle socio-économique de l'association (âge, taille, agréments, secteur d'activités, types de bénéficiaires, types de financements). La fiche d'identification est présentée en

3. ANNEXE 2.

4. L'**outil de diagnostic** permet de vérifier le positionnement de l'association sur les défis et leviers liés à la pérennité de l'organisation et du modèle associatif (cf. points 8-9-10).
5. Les réponses aux questions permettent de positionner l'association sur les différentes dimensions par rapport aux six **postures ou attitudes** suivantes :
- « Non-connaissance » – Nous n'avons pas conscience/connaissance de l'importance de cet élément.
 - « Eveil » – Nous sommes conscients de l'importance de cet élément mais ne nous en sommes pas emparés par manque de temps ou de ressources.
 - « Action » – Nous avons amorcé la réflexion sur cet élément et avons mené des actions ponctuelles.
 - « Stratégie » – Nous avons intégré cet élément dans la stratégie et dégageons des moyens pour mener des actions en cohérence avec cette vision stratégique, ou nous avons fait le choix délibéré de ne pas agir.
 - « Routine » – Nous avons pleinement intégré cet élément dans la routine de notre organisation.
6. Le **résultat** fournit un positionnement « attitude » sur chaque dimension et donne une explication sur pourquoi/comment l'association future-proof devrait/pourrait s'emparer de ce défi (voir un exemple en ANNEXE 3).



REFERENCES

- Collard, M.C., & Wathélet, V. (2017). Réforme du code des sociétés : la fin du pluralisme économique?. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- ConcertES (2008). *L'économie sociale - Proposition de cartographie wallonne (2^{ème} édition)*. Louvain-la-Neuve : ConcertES asbl.
- ConcertES (2014). *Mémoire dans la perspective des élections régionales, fédérales et européennes du 25 mai 2014. Adapter les outils et dispositifs aux nouvelles réalités institutionnelles*. Louvain-la-Neuve : ConcertES asbl.
- Garbarczyk, B. (2018). Les financements privés au secours des entreprises sociales?. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Herrera, C. (Éd.). (2017). *Baromètre 2017 de l'entrepreneuriat social. Villes et territoires durables*. Paris: Convergences.
- Herrera, C. (Éd.). (2018). *Baromètre 2018 de l'entrepreneuriat social. Tech for Good : Tremplin de l'innovation sociale*. Paris : Convergences.
- Huens, V., & Bodson, J.L. (2006). Economie sociale et accueil de la petite enfance. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Huens, V. (éd.) (2009). Emplois et services de qualité : enjeux pour l'économie sociale. *Les dossiers de l'économie sociale*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Huens, V., & Mortier, Q. (eds) (2012). Economie sociale et territoire. Contenu, limites et potentiels de l'ancrage et du développement territorial. *Les dossiers de l'économie sociale*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Huens, V. (éd.) (2013). Quel avenir pour les entreprises de travail adapté ? *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- IDEA CONSULT (2019). *Baromètre des associations et des fondations*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- IPSOS (2018). *Baromètre des associations 2018*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- KPMG. (2017). *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*. France : KPMG.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (Eds.) (2009a). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marée, M., Gijssels, C., Loose, M., Rijpens, J., Franchois, E. (2008). *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur (édition 2008)*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Marée, M., Hustinx, L., Xhaufclair, V., De Keyser, L. et Verhaegue, L. (2015). *Le volontariat en Belgique. Chiffres-clés*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Mernier, A., & Xhaufclair, V. (2017). *Les Fondations en Belgique*. Liège: Chaire Baillet-Latour (Centre d'Economie Sociale, HEC Liège).

- Mertens, S. (ed.) (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edi.pro.
- Mertens, S., & Bouchat, M. (2016). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2016*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège.
- Moreau, C., & Mortier, Q. (2017). *L'économie sociale en pratiques*. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés.
- Mortier, Q. (2012). Ambivalence des politiques d'insertion. Quelles conditions pour ne pas tourner en rond?. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Mortier, Q. (2012). L'institutionnalisation inachevée des services de proximité. Autour du métier de garde à domicile. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Observatoire transfrontalier de l'ESS (2012). Enjeux et perspectives de l'économie sociale et solidaire pour les services de proximité?. *Les Cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*. Numéro 7, décembre 2012.
- Observatoire transfrontalier de l'ESS (2018). Etat des lieux de l'économie sociale en 2016. *Les Cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*. Numéro 14, juin 2018.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16:1, 145-179.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24:6, 649-670.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Rijpens, J., & Mertens, S. (2014). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2014*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège.
- Rijpens, J., & Mertens, S. (2015). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2015*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège.
- SAW-B (2014). *Mémoire fédéral*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- SAW-B (2014). *Mémoire bruxellois*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- SAW-B (2014). *Mémoire wallon*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests (3rd edition)*. London: Sage Publications.
- Sibille, H., & Tchernonog, V. (2018). Un paysage associatif en clair-obscur. *Le Monde*.

- Simsa, R., Hoff, M., Rameder, P., & Moder, C. (2017). *Still Standing for Good. Opportunities and Challenges for Europe's Third Sector Leaders*. Vienna: Competence Center for Nonprofit Organizations and Social Entrepreneurship.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20:3, 571-610.
- UNIPSO (2009). *10 années d'évolution du secteur à profit social (étude économique)*. Namur : UNIPSO.
- UNIPSO (2014). *Guide Innovation Sociale. Innover, c'est dynamiser la solidarité !*. Namur : UNIPSO.
- UNIPSO (2014). *Mémoire. Unis pour dynamiser les solidarités*. Namur : UNIPSO.
- UNIPSO (2018). *Pour une localité de vie. Plaidoyer de l'UNIPSO en vue des élections communales et provinciales 2018*. Namur : UNIPSO.
- Vander Donckt, M., Rigo, C. (2013). *Le poids économique des institutions sans but lucratif en Belgique (édition 2013)*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Van Steenberghe, P. (2007). Services de proximité : un premier regard critique. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Wathelet, V. (2016). Digitalisation de l'économie et « nouvelles » formes d'emplois. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Xhaufclair, V., & Dessy, E. (2018). *Ce que les jeunes apportent à la philanthropie*. Liège: Chaire Baillet-Latour (Centre d'Economie Sociale, HEC Liège).

ANNEXE 1 – Note méthodologique

Afin de collecter l'information nécessaire à cette étude, nous appuyons notre démarche méthodologique sur deux techniques : les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. Nous avons privilégié des entretiens semi-directifs avec des acteurs représentant les différentes composantes du secteur associatif en Belgique francophone ; ces acteurs ont une bonne connaissance des défis des associations, et plus largement des tendances et enjeux qui traversent aujourd'hui le secteur associatif. L'analyse documentaire se concentre quant à elle sur des documents ciblés, principalement au niveau belge francophone (études scientifiques, position papers, publications grand public).

1. Entretiens semi-directifs – Liste des personnes interrogées

- Marie-Paule Berhin – anciennement, ONE / Office de la Naissance et de l'Enfance
- Benoît Ceysens et Marie Dedobbeleer – Fédération Bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté
- Martine Clerckx – WIDE group
- Christophe Cocu – Fédération des Maisons Médicales
- Cécile de Préval – UNIPSO / Confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social
- Pierre Devleeshouwer – Fédération Bruxelloise des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale d'insertion
- Anne-Marie Dieu – Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse (FWB)
- Dany Drion – Ateliers Jean Delcourt
- Stéphane Emmanuelidis – EWETA / Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté
- Manu Goncalves - Ligue bruxelloise francophone pour la Santé Mentale
- Xavier Jonnaert et Viviane Stevens – Ligue Nationale pour Personnes Handicapées et services spécialisés
- Anne-Hélène Lulling - Interfédé CISP
- Pierre Malaise – CESSoc / Confédération des Employeurs des secteurs Sportif et Socioculturel
- Gauthier Pirotte – Institut des Sciences Humaines et Sociales, Université de Liège
- Matteo Segers – Association des Centres culturels de la Communauté française de Belgique
- Pierre Verbeeren – Médecins du Monde

2. Analyse documentaire – Liste non exhaustive des documents traités

- Collard, M.C., & Wathelet, V. (2017). Réforme du code des sociétés : la fin du pluralisme économique?. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- ConcertES (2008). *L'économie sociale - Proposition de cartographie wallonne (2^{ème} édition)*. Louvain-la-Neuve : ConcertES asbl.
- ConcertES (2014). *Mémoire dans la perspective des élections régionales, fédérales et européennes du 25 mai 2014. Adapter les outils et dispositifs aux nouvelles réalités institutionnelles*. Louvain-la-Neuve : ConcertES asbl.
- Garbarczyk, B. (2018). Les financements privés au secours des entreprises sociales?. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Herrera, C. (Éd.). (2017). *Baromètre 2017 de l'entrepreneuriat social. Villes et territoires durables*. Paris : Convergences.
- Herrera, C. (Éd.). (2018). *Baromètre 2018 de l'entrepreneuriat social. Tech for Good : Tremplin de l'innovation sociale*. Paris : Convergences.

- Huens, V., & Bodson, J.L. (2006). Economie sociale et accueil de la petite enfance. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Huens, V. (éd.) (2009). Emplois et services de qualité : enjeux pour l'économie sociale. *Les dossiers de l'économie sociale*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Huens, V., & Mortier, Q. (eds) (2012). Economie sociale et territoire. Contenu, limites et potentiels de l'ancrage et du développement territorial. *Les dossiers de l'économie sociale*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Huens, V. (éd.) (2013). Quel avenir pour les entreprises de travail adapté ? *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- IDEA CONSULT (2019). *Baromètre des associations et des fondations*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- IPSOS (2018). *Baromètre des associations 2018*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- KPMG. (2017). *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*. France: KPMG.
- Marée, M., Gijssels, C., Loose, M., Rijpens, J., Franchois, E. (2008). *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur (édition 2008)*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Marée, M., Hustinx, L., Xhaufclair, V., De Keyser, L. et Verhaegue, L. (2015). *Le volontariat en Belgique. Chiffres-clés*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Mernier, A., & Xhaufclair, V. (2017). *Les Fondations en Belgique*. Liège : Chaire Baillet-Latour (Centre d'Economie Sociale, HEC Liège).
- Mertens, S. (ed.) (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edi.pro.
- Mertens, S., & Bouchat, M. (2016). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2016*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège.
- Moreau, C., & Mortier, Q. (2017). *L'économie sociale en pratiques*. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés.
- Mortier, Q. (2012). Ambivalence des politiques d'insertion. Quelles conditions pour ne pas tourner en rond?. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Mortier, Q. (2012). L'institutionnalisation inachevée des services de proximité. Autour du métier de garde à domicile. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Observatoire transfrontalier de l'ESS (2012). Enjeux et perspectives de l'économie sociale et solidaire pour les services de proximité?. *Les Cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*. Numéro 7, décembre 2012.
- Observatoire transfrontalier de l'ESS (2018). Etat des lieux de l'économie sociale en 2016. *Les Cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*. Numéro 14, juin 2018.
- Rijpens, J., & Mertens, S. (2014). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2014*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège.
- Rijpens, J., & Mertens, S. (2015). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2015*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège.
- SAW-B (2014). *Mémoire fédéral*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- SAW-B (2014). *Mémoire bruxellois*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- SAW-B (2014). *Mémoire wallon*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Sibille, H., & Tchernonog, V. (2018). Un paysage associatif en clair-obscur. *Le Monde*.

- Simsa, R., Hoff, M., Rameder, P., & Moder, C. (2017). *Still Standing for Good. Opportunities and Challenges for Europe's Third Sector Leaders*. Vienna: Competence Center for Nonprofit Organizations and Social Entrepreneurship.
- UNIPSO (2009). *10 années d'évolution du secteur à profit social (étude économique)*. Namur : UNIPSO.
- UNIPSO (2014). *Guide Innovation Sociale. Innover, c'est dynamiser la solidarité !*. Namur : UNIPSO.
- UNIPSO (2014). *Mémoire. Unis pour dynamiser les solidarités*. Namur : UNIPSO.
- UNIPSO (2018). *Pour une loquacité de vie. Plaidoyer de l'UNIPSO en vue des élections communales et provinciales 2018*. Namur : UNIPSO.
- Vander Donckt, M., Rigo, C. (2013). *Le poids économique des institutions sans but lucratif en Belgique (édition 2013)*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Van Steenberghe, P. (2007). Services de proximité : un premier regard critique. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Wathelet, V. (2016). Digitalisation de l'économie et « nouvelles » formes d'emplois. *Analyse SAW-B*. Monceau-Fontaine : Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.
- Xhaufclair, V., & Dessy, E. (2018). *Ce que les jeunes apportent à la philanthropie*. Liège: Chaire Baillet-Latour (Centre d'Economie Sociale, HEC Liège).

ANNEXE 2 – Fiche d'identification

Nom de l'organisation	
Numéro d'entreprise	
Statut juridique	Association de fait Association sans but lucratif (ASBL) Autre : _____
Année de constitution	
Lieu du siège social	(code postal)
Nombre de travailleurs salariés	Nombre de travailleurs : Nombre en ETP :
Code(s) NACE	
Agréments / Dispositifs de reconnaissance	Oui - Non
Mission(s) de l'association (max. 5 options)	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil enfance/petite enfance et activités extra-scolaires - Aide et intégration des personnes handicapées (accueil, hébergement, accompagnement) - Aide et intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère (accueil, hébergement, accompagnement) - Aide aux aînés (accueil, hébergement) - Aide à la jeunesse (accueil, hébergement, accompagnement) - Accès aux services financiers et microfinance - Accès au logement - Aide et action sociale / Lutte contre la pauvreté - Santé - Santé mentale - Services à la jeunesse (hors aide à la jeunesse) - Arts et culture - Sports, loisirs et tourisme - Entreprise de travail adapté (ETA) - Insertion socio-professionnelle - Formation et renforcement des compétences - Education permanente - Protection des droits humains, égalité et émancipation - Coopération au développement (ONG) - Coopération au développement (hors ONG) - Environnement et écologie - Energie (accès à l'énergie, efficacité énergétique, énergies renouvelables) - Agriculture raisonnée, circuits-courts et sécurité alimentaire - Information, médias et communication - Recherche et transfert de connaissance - Développement communautaire / développement local - Gouvernance démocratique / gestion participative - Immobilier - Autre : _____
Bénéficiaires directs (max. 4 options)	<ul style="list-style-type: none"> - Toute personne - Personnes éloignées de l'emploi - Personnes en difficulté sociale ou financière - Personnes sans-abri - Personnes présentant des problèmes d'assuétudes

	<ul style="list-style-type: none"> - Personnes présentant des problèmes de santé mentale - Personnes en situation de handicap - Personnes malades - Personnes analphabètes ou illettrées - Aînés - Jeunes, enfants et nourrissons - Familles - Réfugiés, personnes étrangères ou d'origine étrangère - Détenus, anciens détenus et justiciables - Autres organisations et entreprises - Autre : _____
Financement des opérations courantes (en %) – pour une année standard	<ul style="list-style-type: none"> - Financement public (agréments, aides à l'emploi, appels à projet, etc.) (en %) - Ventes de biens et/ou de services aux particuliers et aux entreprises (en %) - Dons et philanthropie (en %) - Autre : _____ (%)
Fonction du répondant	<ul style="list-style-type: none"> - Président/présidente - Directeur/directrice - Administrateur-délégué/administratrice-déléguée - Administrateur/administratrice - Autre : _____

ANNEXE 3 – Un exemple de résultat

Sur chaque dimension, l'association reçoit un résultat fournissant un positionnement « attitude » et donne une explication sur pourquoi/comment l'association future-proof devrait/pourrait s'emparer de ce défi.

Exemple pour la dimension 1/10 – Mission & Positionnement



Non-connaissance	Sur la dimension <i>Mission & Positionnement</i> , votre association paraît ne pas avoir conscience ou connaissance de l'importance de cette dimension. Celle-ci évalue pourtant si l'association est au clair sur qui elle est, sur le rôle qu'elle se donne et assume effectivement, ainsi que sur la manière de se positionner par rapport à d'autres acteurs – partenaires ou concurrents – qui cherchent à répondre aux mêmes besoins. Aujourd'hui, le contexte se caractérise entre autres par une évolution des besoins sociaux et des profils des bénéficiaires, mais aussi par l'apparition de nouveaux types d'acteurs ou modes d'intervention (combinant missions d'intérêt général et recours au marché) sur des activités autrefois réservées au secteur associatif. Dans ce contexte, il paraît important d'entrer dans une démarche de réflexion sur l'identité de votre association, son rôle, ses actions et son positionnement pour identifier des pistes futures d'action et se préparer à demain.
Eveil	Sur la dimension <i>Mission & Positionnement</i> , votre association paraît être consciente de l'importance de cet élément mais ne s'en est pas encore emparée par manque de temps ou de ressources. Cette dimension évalue si l'association est au clair sur qui elle est, sur le rôle qu'elle se donne et assume effectivement, ainsi que sur la manière de se positionner par rapport à d'autres acteurs – partenaires ou concurrents – qui cherchent à répondre aux mêmes besoins. Aujourd'hui, le contexte se caractérise entre autres par une évolution des besoins sociaux et des profils des bénéficiaires, mais aussi par l'apparition de nouveaux types d'acteurs ou modes d'intervention (combinant missions d'intérêt général et recours au marché) sur des activités autrefois réservées au secteur associatif. Dans ce contexte, afin de se préparer à demain, il paraît important de dégager le temps et/ou les ressources nécessaires pour mener les premières actions et progressivement intégrer cette dimension dans la réflexion stratégique de votre association.
Action	Sur la dimension <i>Mission & Positionnement</i> , votre association paraît avoir amorcé la réflexion et mène des actions ponctuelles. Cette dimension évalue si l'association est au clair sur qui elle est, sur le rôle qu'elle se donne et assume effectivement, ainsi que sur la manière de se positionner par rapport à d'autres acteurs – partenaires ou concurrents – qui cherchent à répondre aux mêmes besoins. Aujourd'hui, le contexte se caractérise entre autres par une évolution des besoins sociaux et des

	<p>profils des bénéficiaires, mais aussi par l'apparition de nouveaux types d'acteurs ou modes d'intervention (combinant missions d'intérêt général et recours au marché) sur des activités autrefois réservées au secteur associatif. Dans ce contexte, afin de se préparer pour demain, votre association pourrait aller un pas plus loin et se mettre dans une dynamique de changement organisationnel en intégrant cette dimension dans sa réflexion stratégique et en dégagant les moyens nécessaires pour soutenir cette vision stratégique.</p>
Stratégie	<p>Sur la dimension <i>Mission & Positionnement</i>, votre association paraît avoir intégré cet élément dans la stratégie et dégage des moyens pour mener des actions en cohérence avec cette vision stratégique, ou elle a fait le choix délibéré de ne pas agir. Vous avez perçu l'importance de cette dimension qui évalue si l'association est au clair sur qui elle est, sur le rôle qu'elle se donne et assume effectivement, ainsi que sur la manière de se positionner par rapport à d'autres acteurs – partenaires ou concurrents – qui cherchent à répondre aux mêmes besoins. Aujourd'hui, le contexte se caractérise entre autres par une évolution des besoins sociaux et des profils des bénéficiaires, mais aussi par l'apparition de nouveaux types d'acteurs ou modes d'intervention (combinant missions d'intérêt général et recours au marché) sur des activités autrefois réservées au secteur associatif. Dans ce contexte, pour être prêt pour demain, il vous reste à intégrer cette vision stratégique dans les routines de votre association et à définir des mécanismes de veille pour assurer de rester attentif aux évolutions futures.</p>
Routine	<p>Sur la dimension <i>Mission & Positionnement</i>, votre association paraît avoir pleinement intégré cet élément dans sa routine, elle est prête pour demain. Vous avez perçu l'importance de cette dimension qui évalue si l'association est au clair sur qui elle est, sur le rôle qu'elle se donne et assume effectivement, ainsi que sur la manière de se positionner par rapport à d'autres acteurs – partenaires ou concurrents – qui cherchent à répondre aux mêmes besoins. Aujourd'hui, le contexte se caractérise entre autres par une évolution des besoins sociaux et des profils des bénéficiaires, mais aussi par l'apparition de nouveaux types d'acteurs ou modes d'intervention (combinant missions d'intérêt général et recours au marché) sur des activités autrefois réservées au secteur associatif. Dans ce contexte, il vous reste éventuellement à mettre en place des mécanismes de veille pour vous assurer de rester attentif aux évolutions futures et de pouvoir y répondre dans les meilleures conditions possibles.</p>