



DAPAT

TISSEURS DE LIENS

Rencontre du 19 février 2026

Nous accueillons de nouvelles
associations membres

Agenda de la journée

- 9h30 Présentations/ Introduction
- 9h45 Des axes de développement –
- 12h15 Brainstorming : le 7 avril?

- 12h45 Buffet

- 14h00 Ateliers : Où en êtes-vous de votre plan
stratégique?
- 16h00 Enseignements
- 16h45 Conclusion

REUSSIR LE CHANGEMENT D'ECHELLE



SCALECHANGER

Notre constat

Alors que des innovations à fort impact social et environnemental émergent de par le monde, **rarees sont celles qui parviennent à se développer largement** pour constituer des réponses à la hauteur des enjeux de notre temps. En cause :

- des difficultés vécues par les **entrepreneur·es** pour faire changer d'échelle leur solution à fort impact,
- un **environnement** externe insuffisamment propice à leur déploiement.

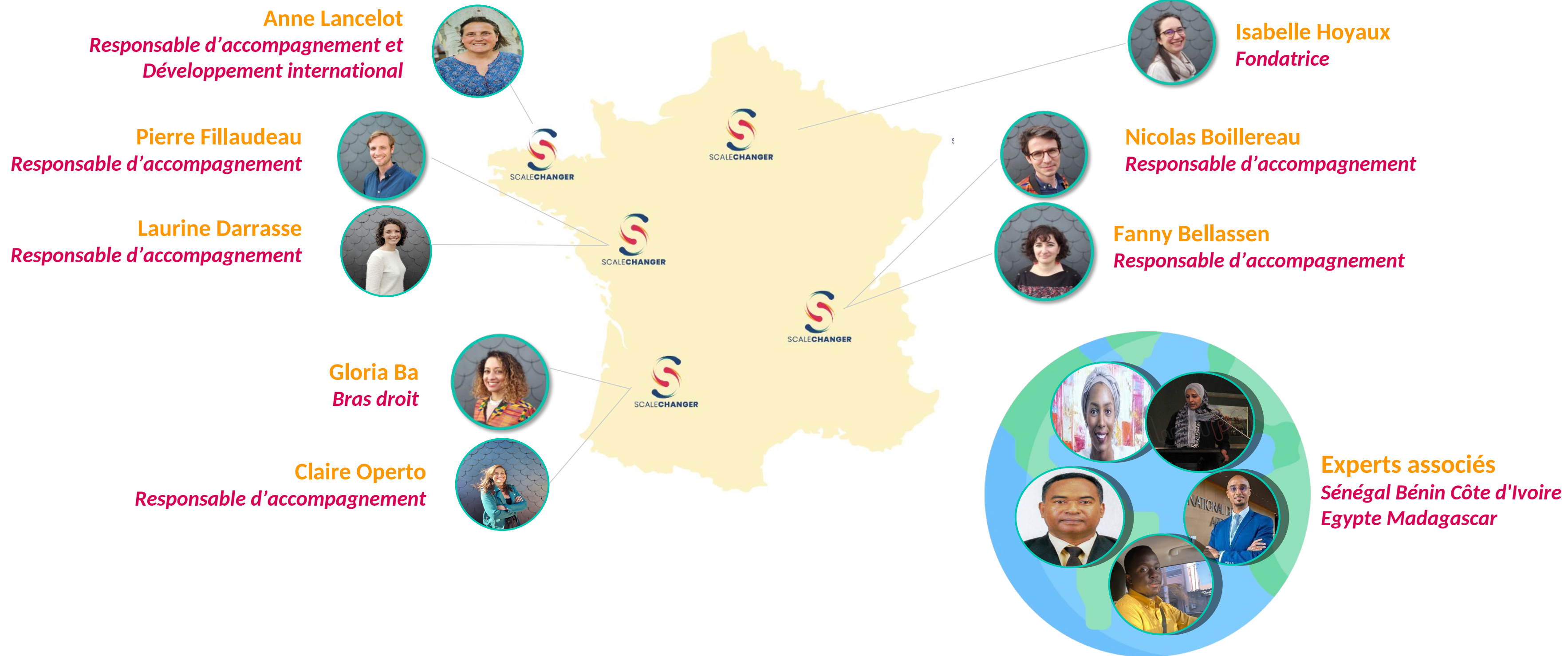
Notre mission

- **Répondre aux problématiques que rencontrent les entrepreneur·es de l'ESS** pour que leur changement d'échelle soit un succès.
- **Faire monter en compétences les acteurs de l'accompagnement** pour que l'écosystème soit plus favorable au changement d'échelle.

Nos expertises phares



Nous construisons un accompagnement en fonction des besoins des organisations. A la clé, elles disposent d'une vision claire du chemin à prendre et d'une feuille de route opérationnelle pour piloter sereinement leur développement.



ScaleChanger, c'est une **équipe senior** et pluridisciplinaire basée sur plusieurs territoires et des experts associés à l'international. Les expériences respectives de chaque membre de l'équipe sont complémentaires ce qui nous permet d'avoir une très bonne connaissance des enjeux terrains et des enjeux stratégiques et de pouvoir traiter l'ensemble des problématiques rencontrées par les organisations.



CONNAITRE ET COMPRENDRE LES ENJEUX DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE AFIN DE POUVOIR L'ANTICIPER, LE PRÉPARER ET LE RÉALISER DANS LES MEILLEURES CONDITIONS POSSIBLES

Objectifs

- Disposer de repères sur la définition du changement d'échelle
- Prendre conscience de l'importance de la phase de consolidation et savoir évaluer le niveau de maturité d'une structure
- Connaître l'ensemble des stratégies de changement d'échelle et maîtriser les critères pour choisir le ou les modèles les plus appropriés
- Appliquer ces notions sur sa propre organisation

Déroulé

- **De quoi parle-t-on ?** : repères sur la définition du changement d'échelle et les raisons pour lesquelles une organisation change d'échelle
- **L'alignement vision – mission – ambition** : prérequis pour réussir son changement d'échelle, conforter la colonne vertébrale de son projet et se donner une cible cohérente
- **Diagnostic** : évaluer la maturité de son organisation pour changer d'échelle et savoir si on est prêt à changer d'échelle
- **Stratégie de changement d'échelle** : connaître les différentes manières de changement d'échelle et choisir la plus adaptée à son projet
- **Chantier de transformation** : connaître les impacts d'un changement d'échelle sur son projet et identifier les chantiers à mener
- **Conclusion** : être au clair sur les essentiels pour changer d'échelle



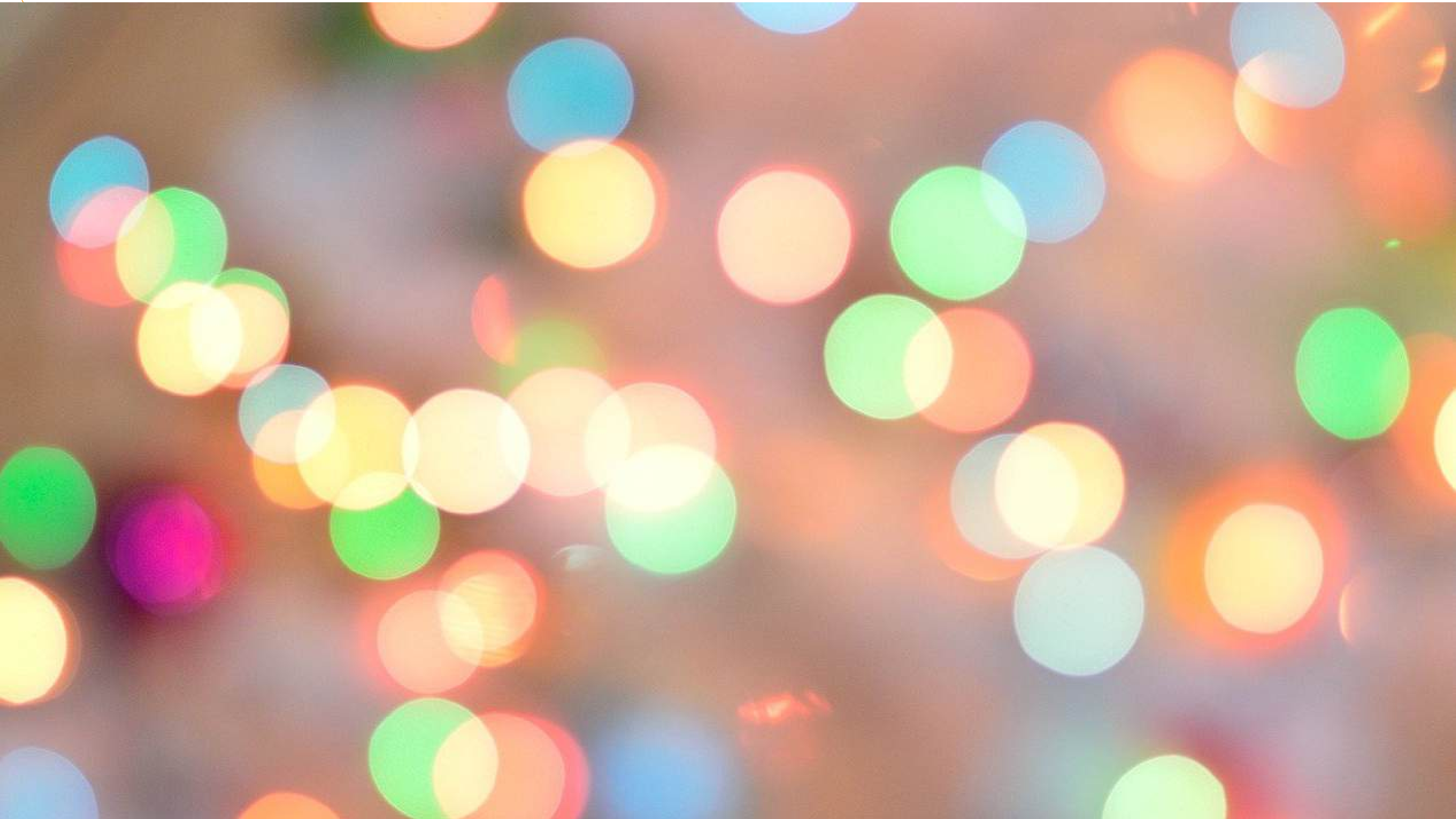
DE QUOI PARLE-T-ON ?

SI JE VOUS DIS CHANGEMENT D'ÉCHELLE, VOUS ME DITES... ?

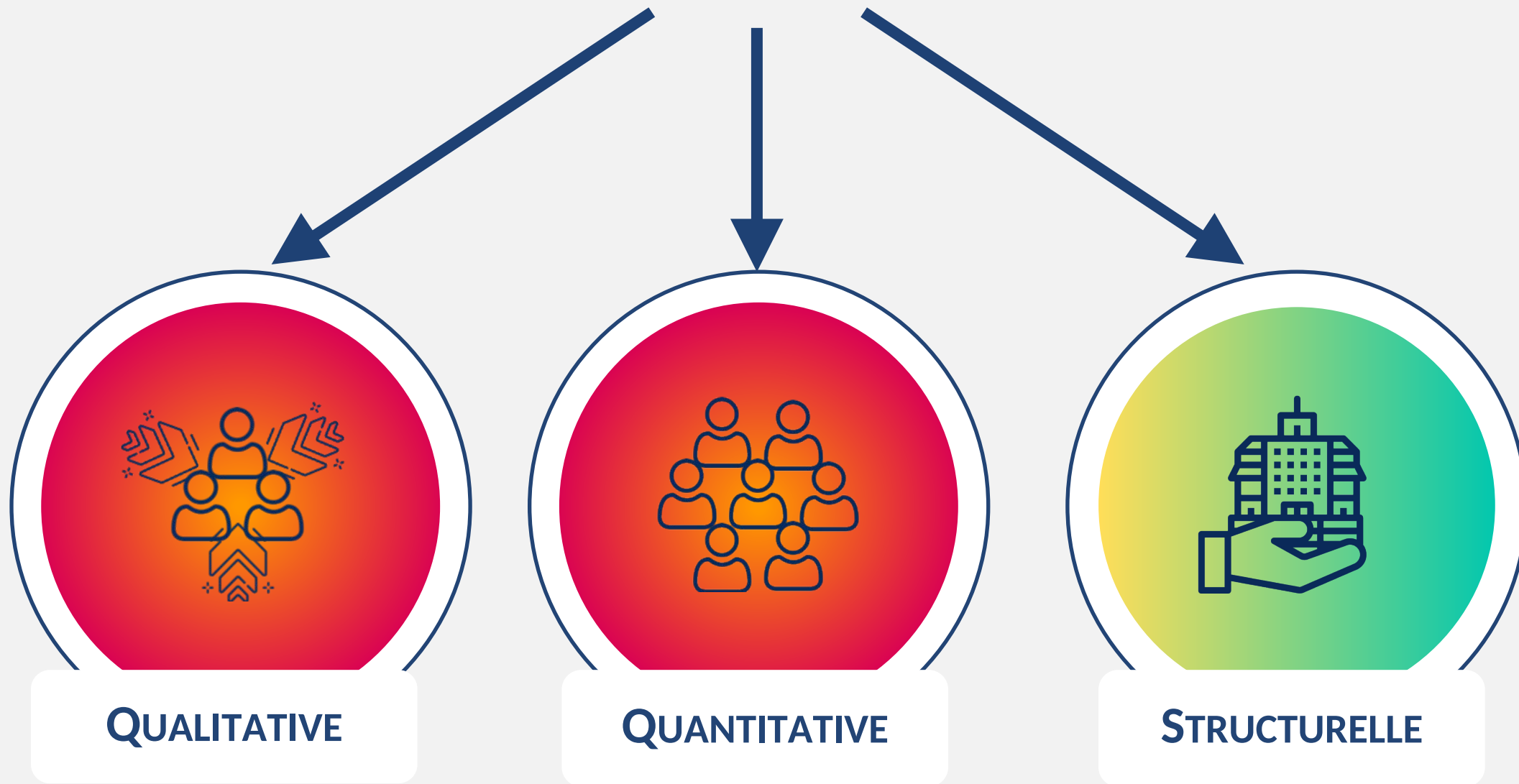


OBJECTIF :

Cerner les représentations de chacun
autour du changement d'échelle



POUR QUOI : quelle finalité et objectifs d'impact ?
Comment mieux répondre, réduire ou transformer le besoin adressé ?



POURQUOI : quelles raisons de se lancer ?
Quelles motivations et bénéfices ?

MOTIVATIONS EXTERNES

Répondre à des sollicitations, saisir des opportunités, faire ses « preuves », etc.



MOTIVATIONS INTERNES

Maximiser son efficacité, activer des synergies, mutualiser des pratiques, etc.





Des opportunités

... ou des risques ?

Pourquoi changer
d'échelle ?

Pourquoi ne pas le faire ?

Pour résoudre le problème social
auquel vous cherchez à répondre

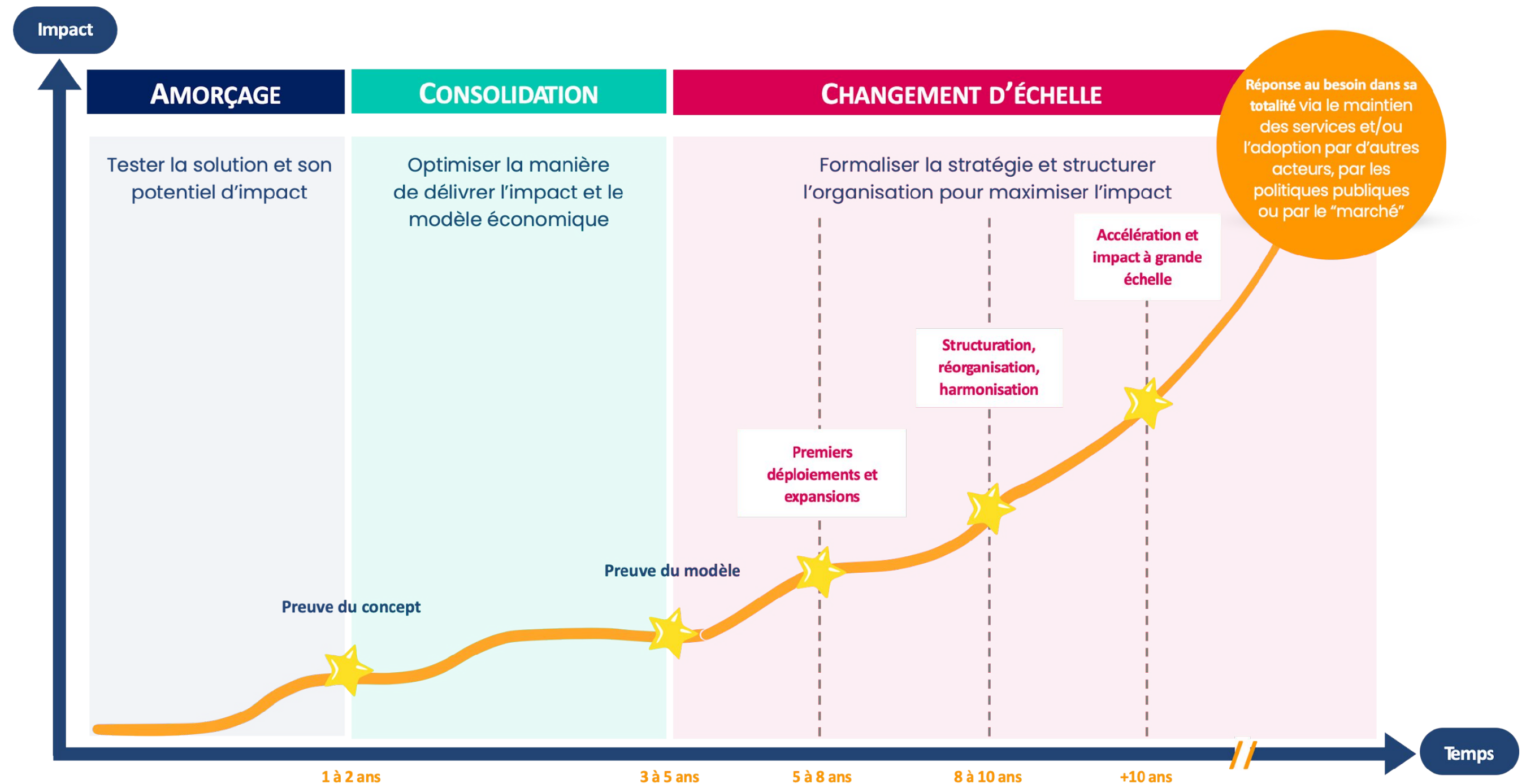
Pour vous et/ou votre organisation

Le changement d'échelle d'une innovation sociale ou environnementale se prépare.

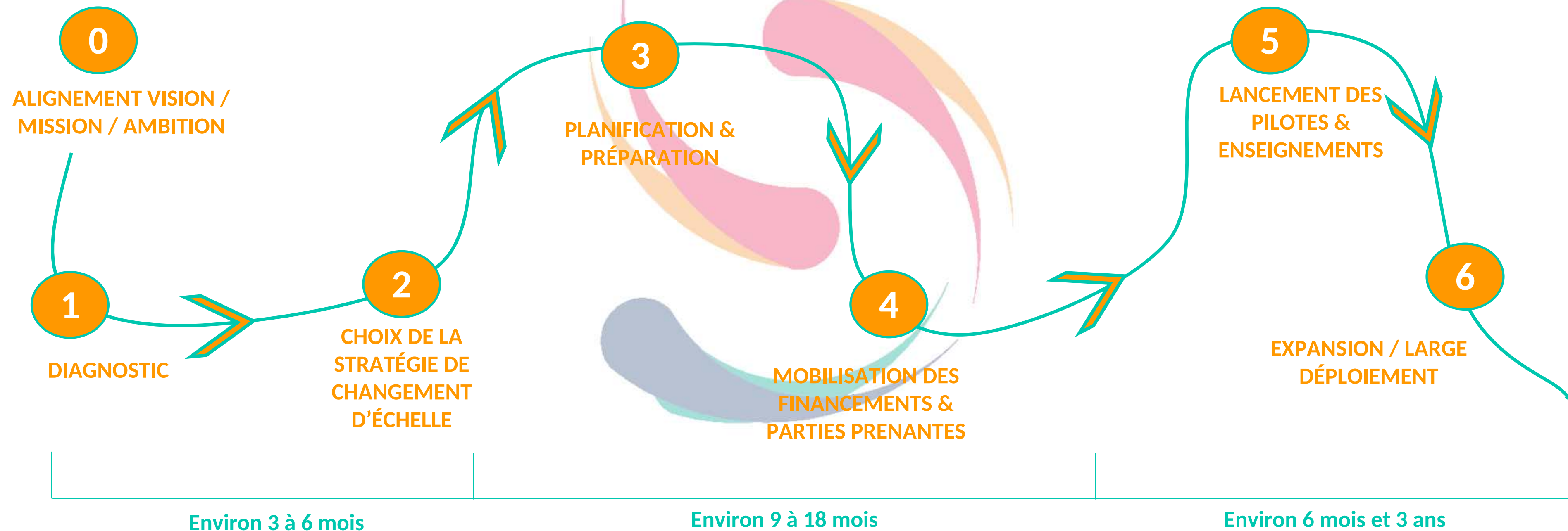
En effet l'étape clé de consolidation d'une structure en vue de son changement d'échelle constitue un moment charnière du développement d'une innovation, indispensable pour permettre au porteur de projet de se structurer, briser le plafond de verre et ainsi être en capacité de déployer plus largement son impact.

Elle s'avère particulièrement complexe tant en termes de hauteur de vue que d'expertise technique, et les structures n'ont souvent ni le temps, ni les moyens de réaliser ce pas de côté et d'instruire ces chantiers.

Les mécènes peuvent alors jouer un rôle crucial dans ce momentum des projets et ainsi générer un fort impact sur les innovations sociales et environnementales qu'ils soutiennent.

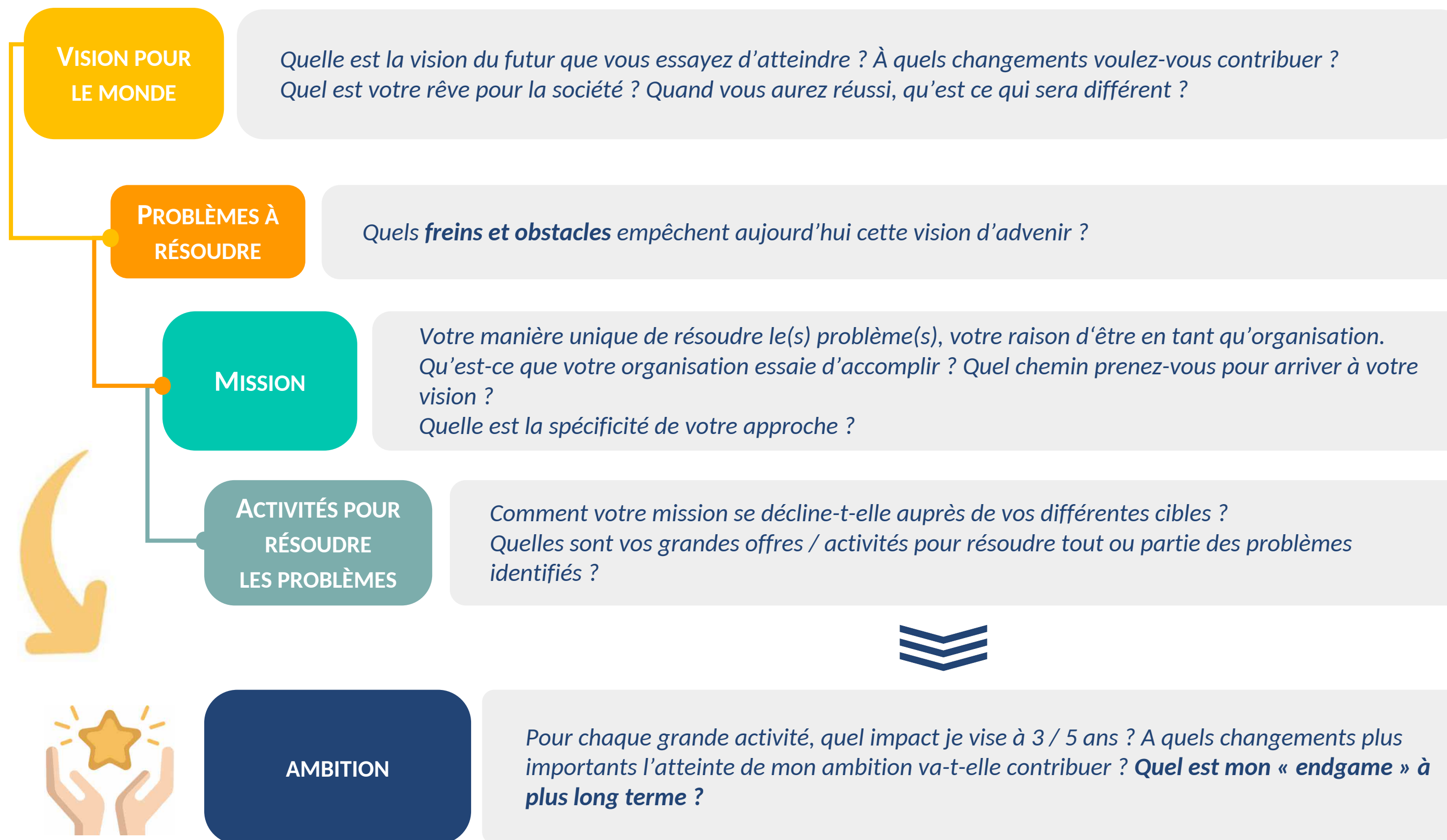


Les étapes





**ALIGNEMENT VISION, MISSION ET
AMBITION DE DÉVELOPPEMENT**



Exemple d'un acteur de l'accompagnement des personnes réfugiées

Vision

Une société plus inclusive et plus égalitaire dans laquelle chaque personne d'où qu'elle vienne peut prendre en main son avenir grâce à la (re)découverte de son potentiel et de la force de ses expériences passées

Les problèmes à résoudre

Bénéficiaires

Maîtrise de la langue Maîtrisent des codes

Connaissance du monde académique et professionnel Isolement social ou intra-communautaire

Besoins primaires Barrières administratives

Moyens financiers Autocensure Découragement

Connaissances des droits Traumatismes et inquiétudes

Etab. d'ens. sup.

Connaissance de ces publics Connaissance du droit

Reconnaissance des parcours académiques des pays d'origine

Dispositifs adaptés Homogénéité des critères de sélection

Moyens

Lourdeur administrative Ouverture à différence / changement

Partenaires asso

Compétence FLE

Moyens

Dépendance des financements / politiques

Pratiques inadaptées

Connaissance des possibilités de reprise d'études

Acteurs instit.

Connaissance de ces publics

Moyens

Prisme métiers rapidement accessibles

Considération

Employeurs

Reconnaissance des parcours académiques des pays d'origine

Dispositifs inclusifs

Connaissance du droit

Accompagnement des équipes

Société

Discrimination, racisme et stéréotypes

Ouverture à la différence et au changement

Indifférence

Des discours politiques inadaptés / instrumentalisés

Mission

Permettre aux personnes réfugiées et demandeuses d'asile de reprendre confiance et de devenir autonomes grâce à un accompagnement global, personnalisé et intersectionnel qui favorise leur inclusion académique et professionnelle et leur permet ainsi de participer activement au sein de la société qui les accueille

Activités

Accompagnement personnalisé, groupes de paroles, cours, ateliers conversation, Ateliers, journées

Acct d'étudiants, cours français et pédagogie, mise en place dispositifs, sensibilisation, MEnS

Cours français, mise en place dispositifs, orientation de publics

Recherche action
RDV acteurs instit.

- Essaimage à Lyon puis 2 autres villes (Marseille, Orléans, Lille)
- Densifier : augmentation du nb de personnes accompagnées en IDF, notamment le dispositif FLE 2.0 : nbre de classes ?, nbre d'heures ?, distanciel, Qualiopi

Augmentation des prestations et des partenaires : formaliser le partenariat avec Paris 1 et REX, développer un partenariat clé à Lyon

- Modéliser une proposition standard
- Se structurer en interne

- Contractualisation avec le MES (CIS)
- Collecter les données pour alimenter le plaidoyer
- Piloter un projet européen sur le sujet

- Continuer à favoriser l'engagement citoyen dans les actions d'Uni-R
- Identifier et mettre en avant des ambassadeurs, des rôles modèles

- Expérimenter la formation de formateurs
- Reconnaissance des diplômes de ces pays
- Plaidoyer pour l'homogénéisation des critères d'admission

Ambition

Directe

Indirecte

A préciser : pourquoi ces choix et niveau/localisation d'essaimage et de densification : intervenir dans les territoires les plus représentatifs de la population réfugiée ? Couvrir x% du besoin en direct ? Pourquoi ? Atteindre une assise nationale et une légitimité plus grande vis-à-vis des institutions ? Bras armé du MES sur ce public pour épauler les étab. et asso dans la prise en compte de ses spécificités

Exercice vision – mission – ambition : consignes

A vous de jouer



Des réflexions individuelles :

1. Formulez la théorie du changement de votre organisation :

- Quelle est la vision pour le monde de votre organisation ? A quelle société idéale votre organisation souhaite contribuer ?
- Quels sont les problèmes que notre société rencontre actuellement et qui l'empêche d'incarner ce monde rêvé ?
- De quelle manière unique votre organisation contribue-t-elle à résoudre ces problèmes en vue de favoriser l'émergence du monde idéal qu'elle souhaite ?
- Quelles sont les activités développées par votre organisation pour mener à bien cette mission / incarner cette manière d'agir ?
- Quelle ambition votre organisation se donne-t-elle à 5 ans pour chacune de ces activités pour contribuer à l'émergence du monde idéal qu'elle cible ?



10 minutes

2. Questionnez ces éléments :

- Quels sont selon vous les points durs de la théorie du changement de votre organisation, les éléments incontournables autour desquels doit se définir le reste ?
- Relevez-vous des points de fragilité dans les éléments formulés, des incertitudes des éléments à conforter ou étayer ?
- Avez-vous identifié des manques dans ces éléments, des points qui restent à explorer ?
- Observez vous des incohérences ou des contradictions dans la théorie du changement de votre organisation ?

Un partage en binômes

- Dans vos présentations : allez à l'essentiel, ciblez les points clés de votre raisonnement / les nœuds sur lesquels vous buttez
- Dans vos questionnements : mettez en place une écoute active, remontez la chaîne des « pourquoi », partagez votre expérience



10 minutes



20 minutes

Exercice vision - mission - ambition : canevas

A vous de jouer

Vision							
Les problèmes à résoudre	Partie prenante 1	Partie prenante 2		Partie prenante 3		Partie prenante 4	
Mission							
Activités							
Ambition	Directe						
	Indirecte						



DIAGNOSTIC DE MATURITÉ

Des critères plus ou moins objectifs ...



... et des incontournables à questionner



Des réflexions individuelles :

1. **Évaluez le degré de maturité de votre organisation pour s'engager dans un changement d'échelle :**

- Notez chacun des items de la grille d'autodiagnostic
- Calculez la note globale de votre structure
- Appréciez le niveau de maturité de votre structure



2. **Questionnez ces éléments :**

- Quels sont les points d'appui et de stabilité de votre structure ?
- Quels sont les sujets bien avancés ?
- Quels sont les points qui restent à conforter ?

5 minutes

Exercice faire le diagnostic de sa maturité : canevas

A vous
de jouer



0 (NON) - 10 (OUI)

L'impact social est démontré et évalué

Le modèle économique est viable

L'approche est modélisée et documentée

L'approche est répliquable ailleurs (pas seulement liée au contexte territorial donné)

L'approche (process / organisation) est efficiente et optimisée pour maximiser l'impact social et économique

La gouvernance et les équipes soutiennent et sont motivées par l'ambition de changement d'échelle

Les parties prenantes externes soutiennent l'ambition de changement d'échelle

Le problème existe ailleurs et les réponses existantes ne répondent pas (suffisamment) au besoin

La structure est capable de mobiliser des ressources humaines et /ou financières pour atteindre son ambition de changement d'échelle

Le concept suscite de l'intérêt (de porteurs de projet / de partenaires)

SCORE TOTAL

Comment avez-vous vécu l'exercice ?

- *Sur quels éléments vous êtes vous appuyés pour compléter les différents items ?*
- *Quelles sont les questions qui vous ont paru les plus difficiles ?*
- *Quelles sont les questions qui vous ont paru les plus faciles ?*

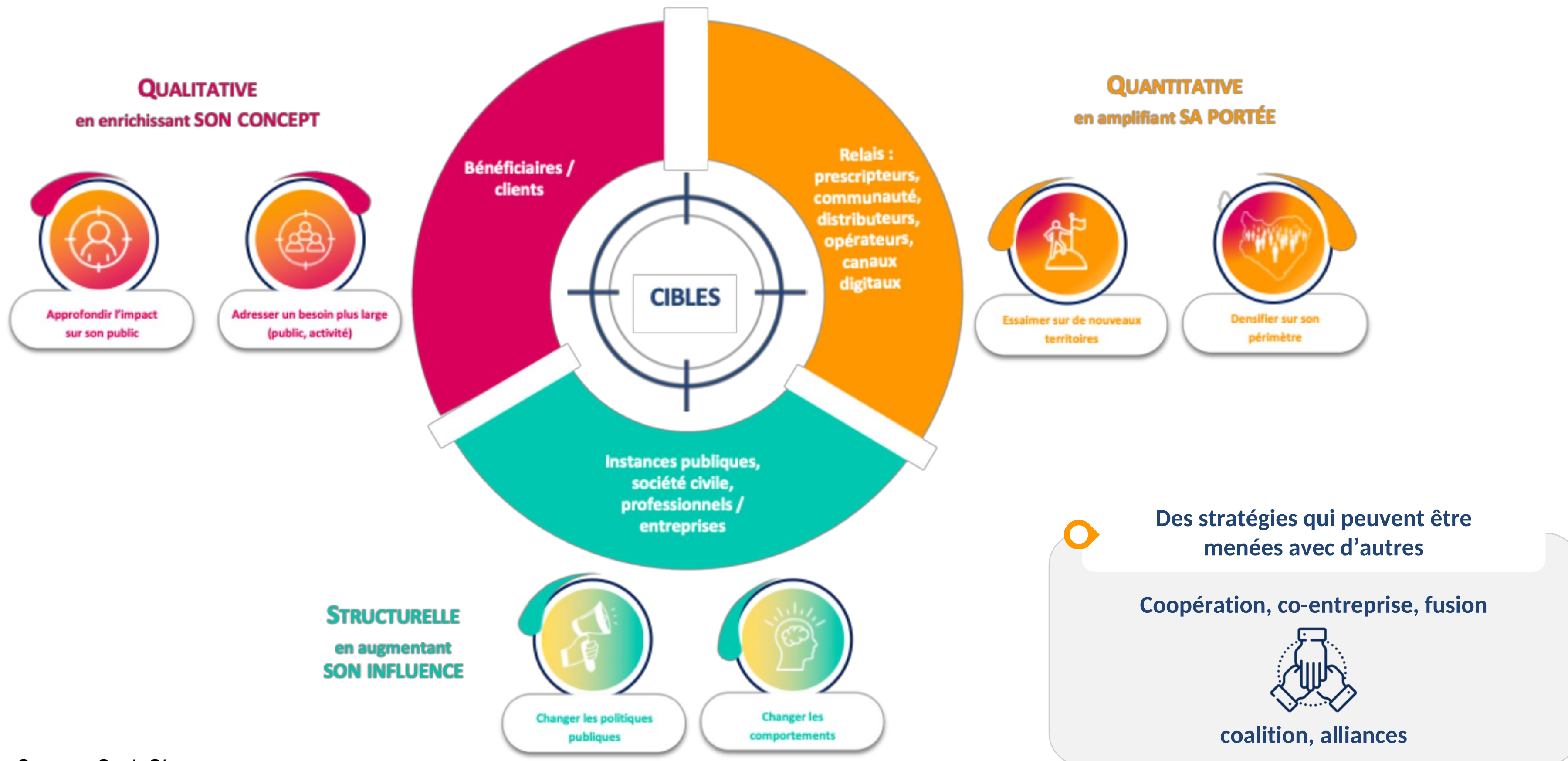
Comment situez vous votre organisation par rapport à cet exercice ?

- *Votre organisation a-t-elle conscience de ces éléments ?*
- *Pensez-vous qu'elle soit encline à réaliser un tel exercice ?*
- *Porterait-elle un regard comparable au votre sur sa situation ?*





LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

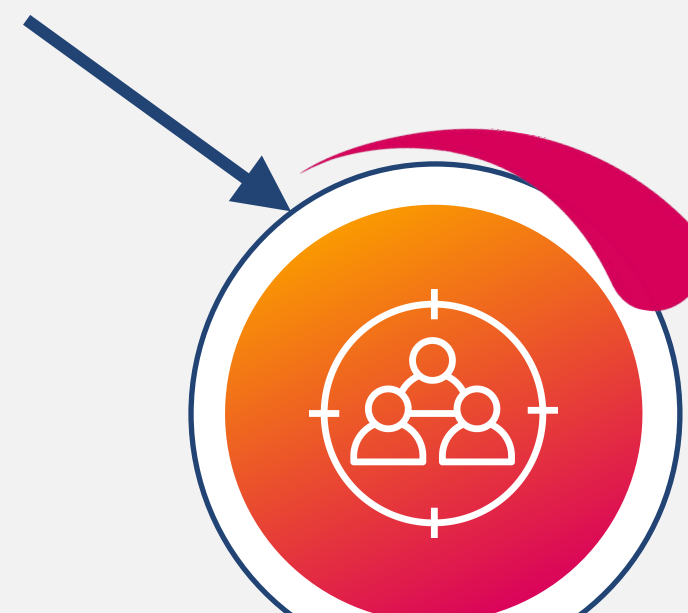




Diversifier son offre / marché pour toucher de nouveaux types de bénéficiaires ou proposer une offre plus large



Approfondir l'impact
sur son public

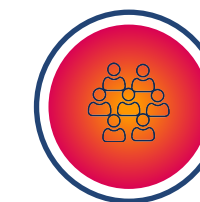


Adresser un besoin plus large
(public, activité)



Quelques enjeux spécifiques

- **Faire de la R&D** et acquérir de **nouvelles compétences** pour proposer de **nouveaux produits / services** (embauches, formation, réplique ou coopération...)
- **Valider la demande** (étude de marché / besoin et financements), **interagir/vendre avec des clients** et plus seulement des bénéficiaires, opérer sur un marché concurrentiel, être rentable...
- **Penser le portage de l'offre et les conséquences sur le modèle global** (structure juridique, fiscalité...)
- **Rester cohérent avec son ADN** et faire adhérer les équipes et parties prenantes
- **Penser l'équilibre entre les différentes activités**



Toucher plus de bénéficiaires à périmètre constant
(sans que cela nécessite un déploiement territorial)



Densifier sur
son périmètre



Acquisition de nouveaux
clients / utilisateurs



Diversification des canaux
d'intervention

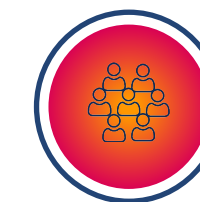


Multiplier les
prescripteurs / distributeurs

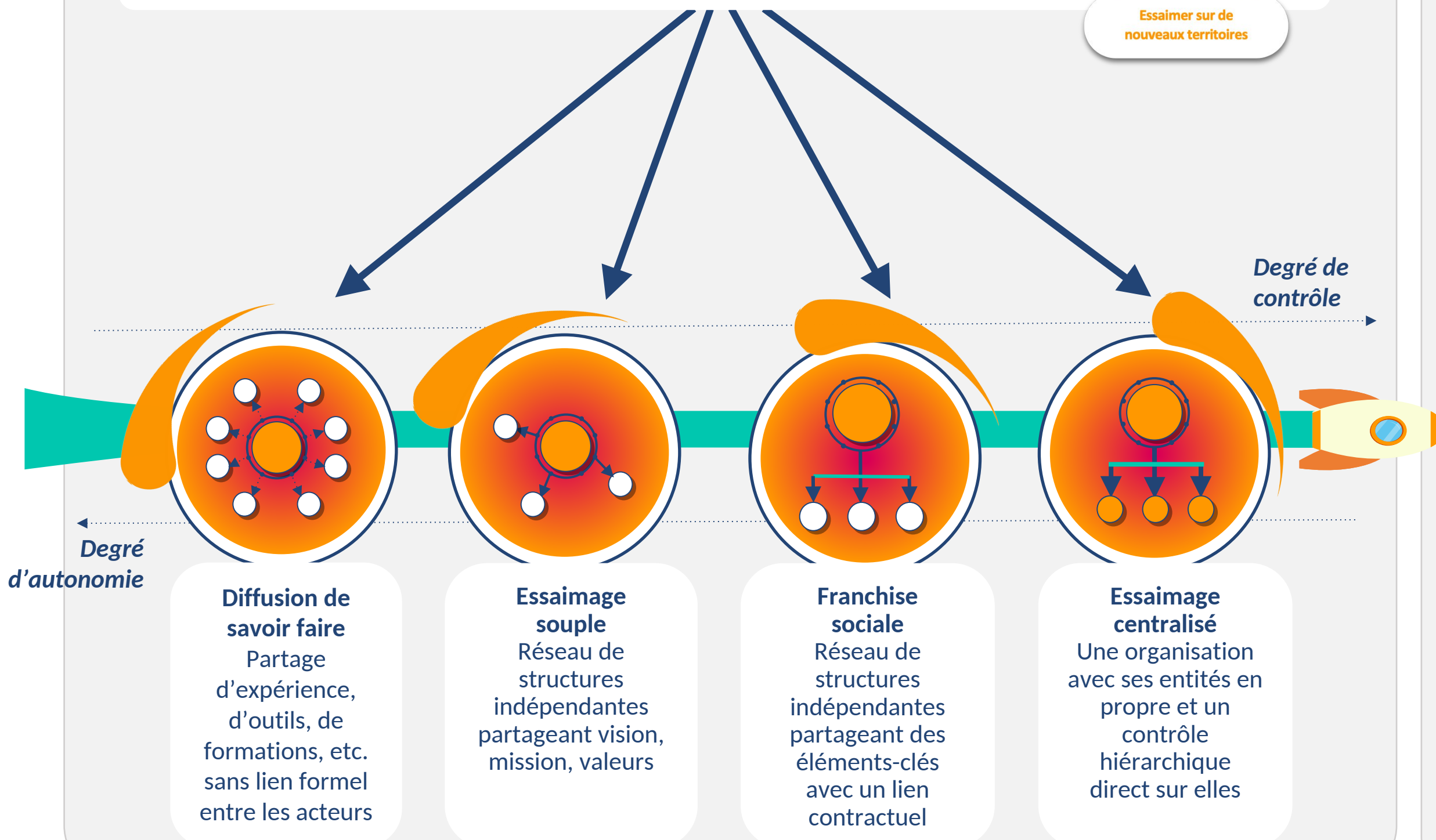


Quelques enjeux spécifiques

- Dimensionner ses outils pour croître
- Avoir des processus d'acquisition clients / ciblage des bénéficiaires efficaces « scalables »
- Élaborer une stratégie de communication / sensibilisation / prescription en conséquence
- Ajuster son modèle économique (possibilité d'obtenir plus de financements disponibles sur un même périmètre ou économies d'échelle à financement constant)

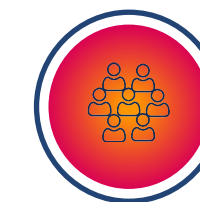


Déployer son modèle sur de nouveaux territoires



Quelques enjeux spécifiques

- **Protection et formalisation du savoir faire**
- Penser une **stratégie de diffusion** et d'appui sur sa **communauté**
- **Structuration en réseau** avec des liens +/- formels entre structures locales et niveau central / national et **organisation d'une tête de réseau** pour animer, outiller et accompagner le réseau, faire du plaidoyer
- **Impact financier et organisationnel** : coût financier +/- important pour la structure et s'accompagnant d'une nécessité d'organisation et structuration interne
- **Modèles de financement variables** : différents niveaux de modèle économique à imaginer et éprouver (tête de réseau, local, essaimage), typologie de financement (locaux, nationaux, subvention / mécénat / formation / prestation / redevance...)





Impulser des changements structurels *politiques, sociétaux, culturels*



Changer les politiques publiques



Changer les comportements



Quelques enjeux spécifiques

- **Acquérir de nouvelles compétences** : plaidoyer, représentation, coopérations et alliances
- Construire une **vision plus complète et documentée du sujet** : rapprochement d'autres approches complémentaires, mesure et mise en commun de données, éléments de preuve et d'argumentation, production de contenus pour changer les récits et représentations
- Trouver les **financements** pour le coût employé à ces actions
- **Mesurer l'impact** de cette action et la découper en projet /étapes intermédiaires
- **Être légitime pour porter son discours** : s'inscrire dans une logique d'alliance pour être visible et identifié, créer une nouvelle entité dédiée, etc.
- **Maintenir le lien et la mobilisation avec le terrain** : organiser la prise de parole des personnes concernées, décliner le plaidoyer à l'échelle locale

A vous de jouer



- Pendant 15 minutes, remplissez le canevas pour :
 - Imaginer et décrire ce que cette stratégie pourrait signifier pour vous
 - Expliquer pourquoi opter pour cette stratégie serait pertinente
 - Expliquer pourquoi elle ne le serait pas
- Partage entre pairs :
 - Questions que vous vous posez / choix de cette stratégie et l'impact sur votre organisation du changement d'échelle ?
 - Quelles questions restent en suspens par rapport à cette stratégie ?

Stratégie retenue			
Comment cela se traduirait-il pour nous ? <i>Quelles nouvelles activités, territoires, bénéficiaires ? Quel périmètre ? Quels facteurs clés de succès ? Quelles incidences sur l'organisation / l'équipe ?</i>	Pourquoi le faire ? <i>Quels avantages, quelles opportunités ?</i>	Pourquoi ne pas le faire ? <i>Quels inconvénients quels risques ?</i>	Quelles questions en suspens ?



**QUELS CHANTIERS POUR CHANGER
D'ÉCHELLE ?**

Boussole du changement d'échelle

Une grille de lecture pour identifier les chantiers à mettre en œuvre et se faire épauler durant son parcours de changement d'échelle.

Vision et planification stratégiques

- Aligner l'ADN et l'impact recherché
- Définir son ambition (impact, organisation, budget) et fédérer l'interne et l'externe autour
- Planifier les chantiers et les changements

Proposition de valeur et impact

- Mesurer et piloter son impact
- Ajuster son offre pour la rendre plus efficiente, performante et impactante
 - Modéliser son savoir-faire
 - S'appuyer sur le digital

Communication et rayonnement

- Renforcer sa notoriété, sa capacité d'influence et de plaidoyer

Financement

- Mettre en place une culture de gestion
- Diversifier et développer ses ressources
- Professionnaliser la levée de fonds

Gestion et richesses humaines

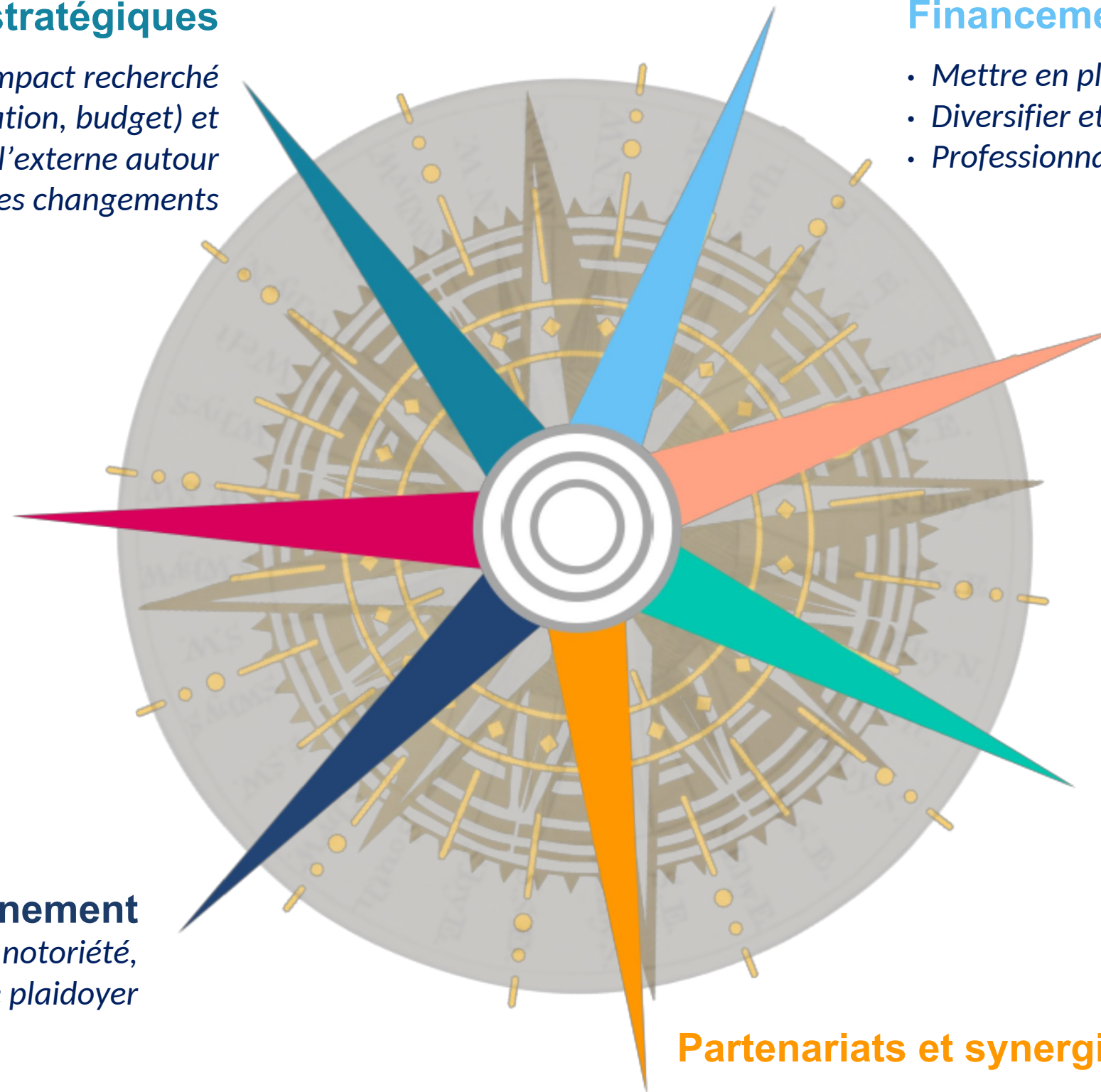
- Anticiper, investir et bâtir sur son capital humain
- Structurer son organisation et son fonctionnement

Gouvernance

- Ajuster et formaliser le rôle, la composition et le fonctionnement des instances

Partenariats et synergies

- Penser alliances pour focus et changement système
- Etre stratégique et efficient dans son approche partenariale



A vous de jouer



Partage en collectif :

- Et vous, quels seraient vos chantiers clés ?
- Sur quels chantiers vous sentez-vous à l'aise, outillés, appuyés ?
- Sur quels chantiers vous sentez-vous en fragilité ?

Boussole du changement d'échelle

- Vision et planification stratégiques**
- Aligner l'ADN et l'impact recherché
 - Définir son ambition (impact, organisation, budget) et fédérer l'interne et l'externe autour
 - Planifier les chantiers et les changements

- Proposition de valeur et impact**
- Mesurer et piloter son impact
 - Ajuster son offre pour la rendre plus efficiente, performante et impactante
 - Modéliser son savoir-faire
 - S'appuyer sur le digital

- Communication et rayonnement**
- Renforcer sa notoriété, sa capacité d'influence et de plaidoyer

- Financement**
- Mettre en place une culture de gestion
 - Diversifier et développer ses ressources
 - Professionnaliser la levée de fonds

- Gestion et richesses humaines**
- Anticiper, investir et bâtir sur son capital humain
 - Structurer son organisation et son fonctionnement

- Gouvernance**
- Ajuster et formaliser le rôle, la composition et le fonctionnement des instances

- Partenariats et synergies**
- Penser alliances pour focus et changement système
 - Etre stratégique et efficient dans son approche partenariale

Source: Scalomètre, Mythes et réalités vécues par les associations, ScaleChanger, 2025



CONCLUSION

- **Bien se connaître** et penser son changement d'échelle avec un **alignement mission/stratégie/organisation largement partagé par ses parties prenantes**
- Analyser sa capacité à changer d'échelle, en s'entourant de personnes qui pourraient apporter une **vision externe et de l'expertise**
- **Modéliser son concept**, formaliser les processus clés et les éléments qui font la réussite du projet
- **Penser son modèle économique dans le temps et dans l'espace et mobiliser les bonnes ressources financières**
- **Réaliser un pilote et tester** avant de développer son concept à plus grande échelle; adapter sa stratégie en fonction des évolutions du contexte
- **Adapter son concept au territoire** : quelles sont les préoccupations des parties prenantes, quelle est la culture du territoire, quels sont les risques?
- **Comprendre les attentes des structures créées**, définir à chaque étape le degré d'autonomie attendu
- **Mobiliser les parties prenantes** et les acteurs à de multiples niveaux
- **Prendre en compte la complexité de la démarche**, les temps, notamment des dirigeants, et les moyens à mobiliser



1 enseignement que je retiens ?

1 piste à explorer pour la suite ?

Pour plus d'informations



www.scalechanger.org



contact@scalechanger.org



[@ScaleChanger](https://twitter.com/ScaleChanger)



[ScaleChanger](https://www.linkedin.com/company/scalechanger)

Rendez-vous DAPAT le 17 mars à Lyon

« Le mécénat de compétences »

Par Stephane Carchon- Veyrie

Différentes modalités de Mécénat de Compétences à découvrir

Un réel enjeu pour les associations

▪

La charte Ethique

Avec la participation d' IDEAS et de Frédéric Certain

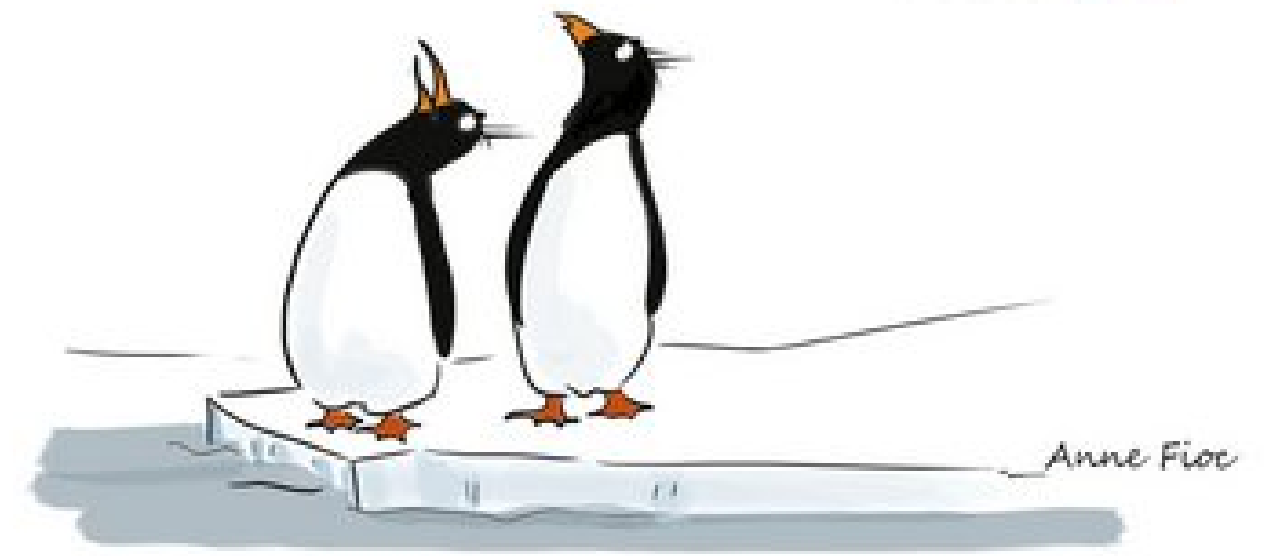
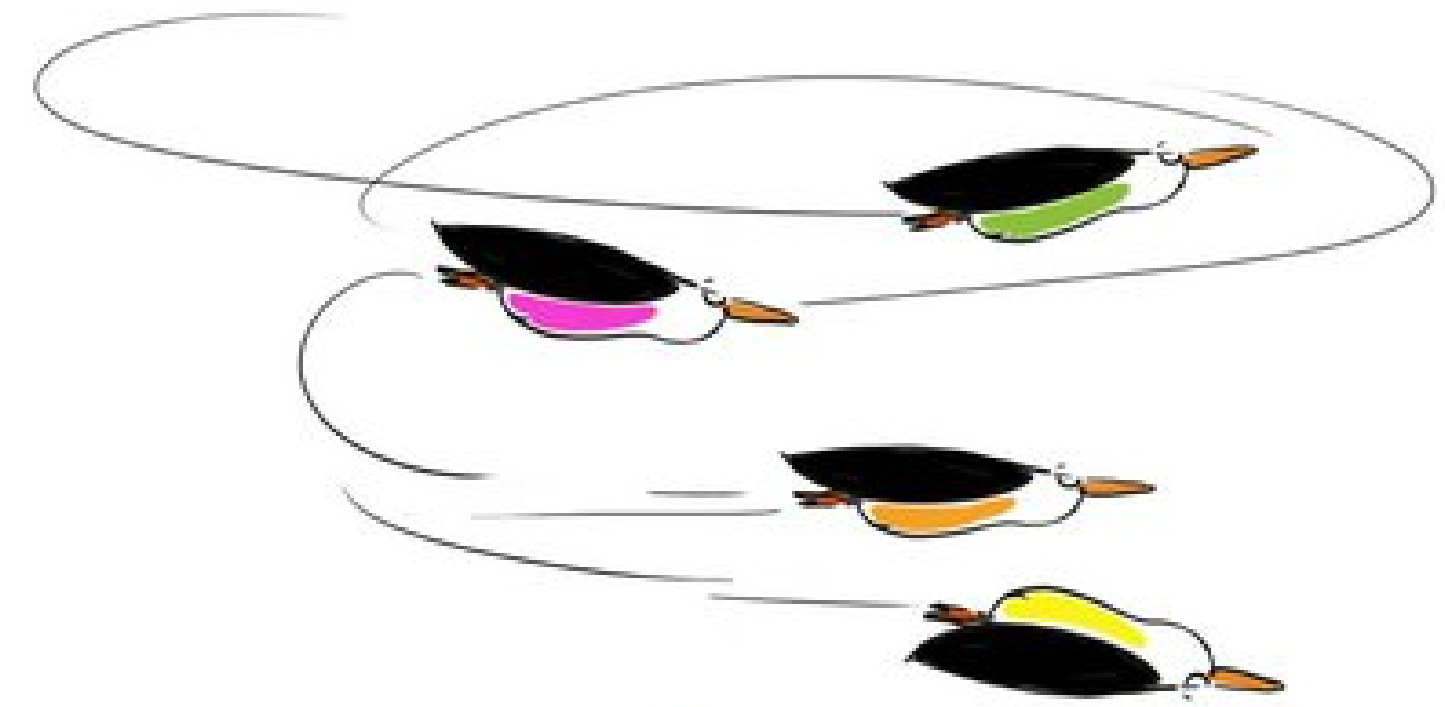
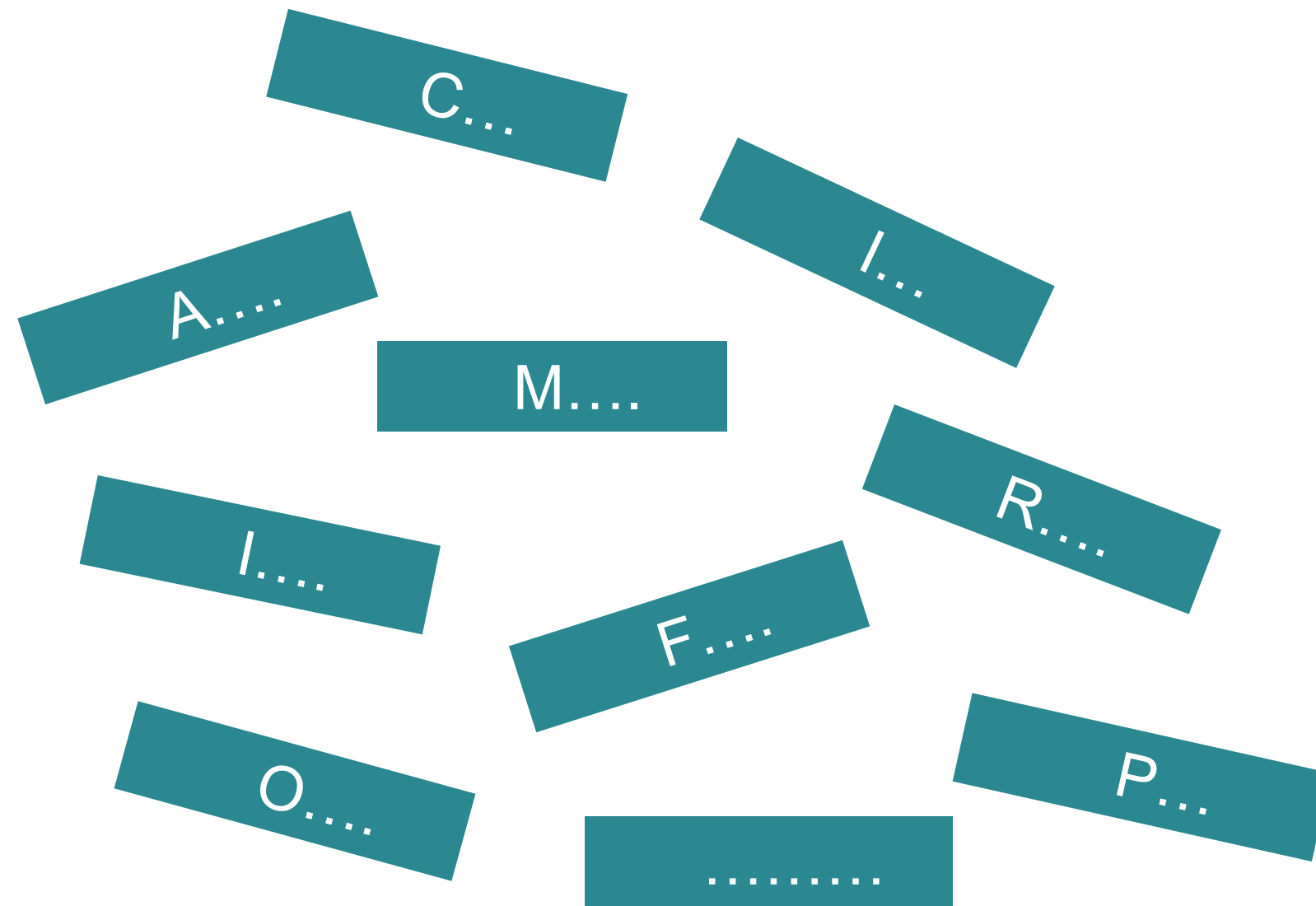
Présentation du webinaire organisé avec IDEAS

- Pourquoi une charte Ethique
- Comment la mettre en œuvre
- Usages
- Exemples, retour d'expériences

▪



Inventons ensemble le 7 avril



Wahouh, y a de la créativité dans l'air !



Le plan stratégique

Définition position

Le projet associatif décrit la vision, la mission et les valeurs de l'association



Le plan stratégique définit le futur souhaité, la cible que l'on compte atteindre et le chemin pour l'atteindre.

Il met en perspective les projets, les échéances, le modèle économique, les moyens, sur un horizon de 2 à 5 ans.



La charte éthique décrit les valeurs qui doivent sous-tendre toutes les actions



Le plan stratégique

Pourquoi faire un plan stratégique

Il permet à l'association de mener une **réflexion approfondie** sur sa situation, son positionnement, ses ambitions, ses capacités, **son impact**.

Il donne un **cadre d'intervention** à l'ensemble des acteurs

Il **fédère** les acteurs sur des **objectifs partagés**

Il **facilite le pilotage** de l'association

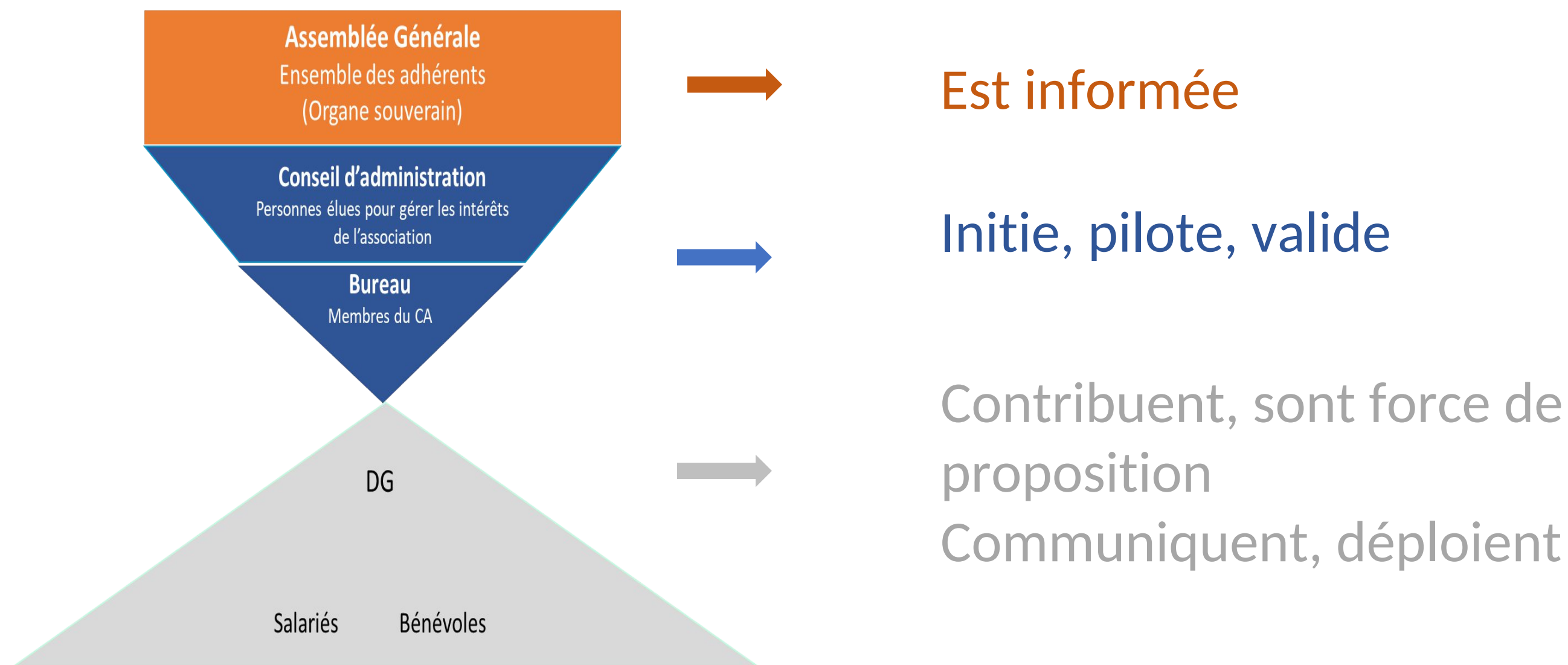
Il **nourrit l'information** devant être apportée **au public et à ses parties prenantes**

En alignant les énergies sur des objectifs définis, il doit permettre essentiellement **d'améliorer les services rendus à ses bénéficiaires.**

Le plan stratégique

Les acteurs

Une cartographie des parties prenantes, peut être utile pour s'assurer que tous les acteurs sont pris en compte.



Le plan stratégique

Sa mise en oeuvre

Analyser la situation actuelle au regard de l'eco-système

Les forces

Les faiblesses

Les opportunités

Les risques(SWOT)

Définir les orientations stratégiques en lien avec le projet associatif

Décliner les orientations stratégiques en projet

Aligner les moyens, définir le plan de financement

Ateliers : Le plan stratégique où en êtes-vous?

- Vos avancées
- Vos freins
- Des bonnes pratiques à partager
- Des erreurs à éviter

son contenu,
sa durée,
son élaboration,
son suivi

....

Le plan stratégique : Les enseignements

A compléter en séance



Les actions DAPAT TISSEURS DE LIENS planifiées :

- 12 mars webinaire « **Charte Ethique** »
- 7 avril Matinée prix DAPAT
« **Oser, Innover au service des bénéficiaires** »
- 17 juin rencontre
« **Ensemble : partager nos réussites pour inspirer et mobiliser** »



Merci