

# Société des Ingénieurs et Scientifiques de France - IESF

## Comité Associations

### Raison d'être d'une association d'alumni au XXI<sup>e</sup> siècle

#### **1 - Préambule**

De nombreuses associations d'alumni (AA) voient leur existence remise en cause année après année. Le symptôme le plus visible est le repli du nombre de cotisants, ce repli étant lui-même le reflet d'une désaffection grandissante, en particulier des jeunes diplômés appartenant à la "génération du donnant-donnant". Ces derniers ont en effet des difficultés à discerner quel est le retour sur investissement d'une cotisation annuelle ou d'un investissement à plus long terme (par la cotisation à vie - CAV) lorsqu'ils le comparent à celui qu'ils peuvent trouver dans les réseaux sociaux et professionnels. Ainsi donc l'aspect économique tend à l'emporter sur tous les autres, alors qu'il est patent qu'une association d'alumni ne peut être réduite à une simple institution destinée à redistribuer les recettes.

La prospérité ou tout simplement la survie d'une AA se joue sur deux registres :

- sa raison d'être et la manière de la décliner : esprit de corps ou fierté d'appartenance, solidarité entre les membres en lien avec l'école d'origine et les étudiants, services rendus aux membres, prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes de l'AA (au-delà de ses seuls membres),
- le plus apparent, en tout cas pour son Conseil d'administration : ses moyens financiers, sachant qu'une association Loi 1901 se trouve automatiquement en liquidation dès que ses comptes et sa trésorerie sont négatifs.

Le second registre a fait l'objet d'une étude menée au sein du Comité Associations d'IESF en 2016-2017. Le rapport final a été approuvé en juin 2017 et inclus dans le recueil des Bonnes Pratiques. On n'y reviendra donc pas dans le présent document.

Le premier registre, le moins apparent, constitue la base de l'adhésion (au sens le plus large du terme) des membres : sans véritable raison d'être, crédible, acceptable, vigoureuse, enthousiasmante, une association (et pas seulement d'alumni) a toutes les chances de perdre rapidement des membres fidèles, de devenir un repoussoir pour les jeunes candidats et de vivre, voire de périr en quelques années. Il est donc essentiel que chaque AA définisse les éléments de sa raison d'être, les fasse évoluer dans le temps en fonction des circonstances et des événements environnants et, en parallèle, adapte sa palette de services, internes et externes, afin de répondre au mieux aux besoins de ses membres et de ses partenaires (école, étudiants).

Trois grands volets ont constitué l'ossature de la réflexion du Groupe de travail "Raison d'être d'une association d'alumni au XXI<sup>e</sup> siècle" mandaté par le Comité Associations d'IESF :

- définir la raison d'être d'une association d'alumni en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle,
- proposer des axes stratégiques potentiels s'appuyant sur cette raison d'être,
- imaginer des services nouveaux à proposer aux membres de l'association et aux entités de son environnement immédiat (école, étudiants, Fondation, ...).

**NB** : Certaines associations d'alumni se reconnaîtront totalement dans les chapitres qui vont suivre. Elles ont, depuis de nombreuses années, adapté leur mode d'existence, leur fonctionnement, leurs relations avec leurs membres et avec leur environnement à l'évolution des mentalités, des attentes et des engagements des bénévoles. Elles ne trouveront donc que très peu d'idées "originales". Qu'elles soient remerciées ici pour les exemples et suggestions qu'elles ont donnés à l'équipe de pilotage du Groupe de travail et qui constituent une partie significative du présent document.

## 2 - Méthode de travail

Pour mener à bien ce travail, l'équipe de pilotage (trois personnes) s'est très largement appuyée sur les contributions des membres du Comité Associations, en deux étapes :

- Le recueil des propositions écrites sur les trois volets ci-dessus, selon un questionnaire ouvert : " Quelles sont, d'après vous, les principales composantes de la raison d'être d'une AA ?", et ainsi de suite. L'ensemble des dix réponses a ensuite été compilé, les commentaires similaires ou voisins ont été regroupés, de manière à constituer un document unique qui a été remis à tous les membres du Comité.
- Des entretiens individuels entre l'un des membres de l'équipe de pilotage et un membre du Comité ayant donné son accord pour cet entretien. Chaque entretien était basé sur le document de synthèse que l'interviewé était chargé de commenter, amender ou augmenter.

L'ensemble des dix propositions initiales puis les onze entretiens individuels qui ont suivi ont été d'une grande richesse et l'on doit remercier ici tous les contributeurs.

## 3 - Raison d'être d'une association d' alumni au XXI<sup>e</sup> siècle

**Cinq éléments constitutifs de la raison d'être** ont été mis en évidence. Ils sont commentés ci-après selon l'ordre d'importance qui a lentement émergé au cours des entretiens. Ceci étant dit, tous ces éléments sont très proches les uns des autres.

### **3.1 – Promouvoir la marque, en France et dans le monde**

Chaque école d'ingénieurs vit et se développe aujourd'hui en grande partie grâce à sa notoriété. Il suffit de voir combien les classements des écoles (de management, d'ingénieurs) publiés régulièrement dans les médias, spécialisés ou non, sont scrutés non seulement par les anciens élèves mais aussi bien sûr par les directions d'école et, surtout, par les jeunes candidats lycéens et les étudiants des classes préparatoires (CPGE). A noter que le rapprochement et/ou la fusion d'écoles ou l'intégration dans un réseau devrait permettre d'augmenter la notoriété des écoles d'origine.

L'entretien et la croissance de la notoriété d'une école et de son rayonnement n'est pas seulement le fait de l'école, de son management, de la Direction de la Communication ou des Relations Entreprises. Elle est aussi le fait de l'AA, collectivement, et de chacun de ses membres, individuellement. Elle s'exprime d'abord par le **sentiment d'appartenance**, qui peut se traduire en particulier par la **fierté du diplôme**. Elle se poursuit avec le témoignage des compétences de l'école et de ses valeurs.

La promotion de la marque par une AA a deux orientations :

- Les entreprises dans lesquelles exercent les ingénieurs ; la trajectoire professionnelle de chacun est un excellent marqueur de notoriété de l'école d'origine, surtout dans les quinze premières années d'activité. Ceci s'estompe ensuite graduellement.
- Les jeunes lycéens et les élèves des classes préparatoires, candidats potentiels, ainsi que leurs parents qui orientent, financent la formation et la vie quotidienne de leur enfant ; les témoignages de jeunes anciens élèves de l'école est un atout important dans le succès du recrutement des nouveaux élèves-ingénieurs.

La promotion vers les médias reste le rôle des professionnels de la communication appointés par l'école.

### 3.2 – Témoigner des valeurs

Il s'agit tout à la fois de porter les **valeurs de l'association** : échanges entre pairs, convivialité, solidarité, entraide, reconnaissance, respect des différences, etc... et de continuer à témoigner des **valeurs de l'école**, qu'elles soient humaines, sociales ou entrepreneuriales.

### 3.3 – Créer du lien au sein de l'association

La satisfaction des attentes de ses membres est, depuis toujours, l'objectif essentiel d'une association. Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces attentes sont différentes s'il s'agit d'un jeune diplômé, d'un ingénieur confirmé, d'un retraité ou d'un étudiant. Une réponse unique serait irréaliste : les réponses aux attentes doivent être spécifiques et segmentées.

Quelques développements autour de cet élément important de la raison d'être :

- a. Tout d'abord, il est nécessaire de donner beaucoup de **cohésion** à l'ensemble des alumni avant d'entreprendre tout projet ou tout type d'action. A tout le moins, une bonne structure en **réseau** tridimensionnel : les générations (ou les promos), les lieux de résidence (régions françaises ou pays étrangers), les secteurs professionnels, semble nécessaire pour donner beaucoup d'énergie aux projets qui seront menés. Cette "**création de lien**" est donc un préalable. On sait par expérience qu'un CA ou un Bureau d'une association d'alumni ne peut pas mener de projet solide sans être suivi par une partie significative de ses membres (idéalement l'ensemble ...) qui adhèrent au projet.
- b. Au sein du réseau ainsi constitué doit se développer un esprit de solidarité qui peut prendre des formes multiples : soutien provisoire à un membre en difficulté, aide à la recherche d'un emploi, soutien d'urgence, ...
- c. L'entretien des liens ne peut être assuré sans un certain nombre de traditions, de rites, de rencontres périodiques récurrentes. Les célébrations d'anniversaire de promotion, les congrès ou autres journées à thème, le Gala annuel de l'école, les soirées locales ou régionales de type *afterwork*, tout ceci doit concourir à mieux souder entre eux les membres de l'association.

### 3.4 – Développer et entretenir un esprit de communauté

Par **communauté** on pourra entendre :

- un ensemble constitué des alumni, ingénieurs diplômés (en activité ou non), actifs au sein de leur association ou non, de l'école (direction et management, enseignants, chercheurs) et des étudiants (individuellement, mais aussi collectivement à travers leurs associations et leur organisation : BDE, BDS, ...). L'ordre de citation a très peu d'importance car les trois composantes doivent être les sommets d'un triangle équilatéral,
- ou bien, si une Fondation existe, un ensemble constitué de trois piliers : les alumni, la Fondation, le campus dans son ensemble (école, étudiants),

Cette seconde définition de la communauté revêt toute son importance aujourd'hui. On ne s'étendra pas ici sur le rôle de plus en plus majeur d'une Fondation attachée à une école d'ingénieurs. Ce point sera développé en §3.5 ci-après.

L'esprit de communauté se traduit, lorsqu'il est vu depuis l'AA, comme tourné vers les deux autres sommets du triangle : l'école et l'ensemble des étudiants. Sans entrer dans les détails, on pourra dire que :

- L'AA doit nécessairement entretenir des relations actives (et pas seulement "de bonne compagnie") avec l'école, mais elle doit s'impliquer dans la vie et le développement de l'école. Ceci sera développé en détail dans le chapitre suivant, en §4.1.

- L'association doit aussi participer à la vie étudiante, non seulement parce que les étudiants en sont déjà membres (c'est le cas le plus répandu dans les associations d'alumni), mais aussi parce que c'est un devoir que d'ouvrir l'horizon aux nouvelles générations. Objectif indirect : montrer ce que l'association est capable d'offrir est aussi un moyen de fidéliser ceux qui en seront bientôt des membres ingénieurs.

L'esprit de communauté constitue une part essentielle de la raison d'être d'une association. C'est une condition *sine qua non* de sa survie et de son développement. On retrouvera cette notion tout au long du présent document car elle constitue une véritable ossature. Rappelons pour l'anecdote que SciencesPo Alumni s'était posé la question, il y a quelques années, d'intégrer les professeurs de l'IEP Paris dans l'association (y compris ceux qui n'étaient pas diplômés de l'institut), tant le Président de l'époque et son CA étaient convaincus du bien fondé de la notion de communauté.

### **3.5 – Développer les marques de reconnaissance envers l'école**

Cette cinquième composante de la raison d'être est très liée à la précédente. Elle fait appel à ce qu'une proportion significative d'anciens élèves pensent devoir à leur école : leur formation tout d'abord, les valeurs transmises, l'esprit de camaraderie (ou d'équipe), la convivialité. Développer des marques de reconnaissance envers son école d'origine, c'est bien sûr d'abord adhérer à l'esprit de communauté décrit ci-dessus. C'est aussi participer financièrement à son développement et à son rayonnement à travers sa Fondation, si elle existe. Dans les pays anglo-saxons, environ 20% des anciens élèves des universités aident ainsi leur école, les chercheurs et le corps enseignant dans leurs programmes de recherche scientifiques et techniques ou dans la mise au point de nouvelles méthodes pédagogiques, contribuant à la notoriété de l'université (la boucle est bouclée avec le premier élément constitutif de la raison d'être de l'association). En France, la plupart des grandes écoles d'ingénieurs ont une Fondation vivante, laquelle peut prétendre à lever des fonds d'un montant significatif. Ce n'est pas encore le cas général.

## **4 – Axes stratégiques potentiels**

Il s'agit maintenant de transformer la raison d'être en actions de progrès ou en résolutions qui pourront ensuite se traduire par des services nouveaux ou, s'ils existent déjà, les améliorer au bénéfice des membres de l'association ou des autres composantes de la communauté, par des initiatives nouvelles ou des programmes d'action.

Comme il est rarement possible de lancer un grand nombre d'actions en parallèle, il est nécessaire de se fixer d'abord un axe stratégique et de décider, autour de cet axe, un plan d'action.

Le but du présent chapitre est de lister une gamme d'axes stratégiques reposant tous sur la définition de la raison d'être. Un axe stratégique doit d'abord être sélectionné puis adopté par le CA ou le Bureau de l'association, présenté aux membres (au cours d'une AG ou d'une assemblée spécifique) de manière qu'ils y adhèrent.

### **4.1 – Densifier les relations avec l'école (et sa Fondation) → esprit de communauté**

- Etre statutairement présent (et actif) au Conseil d'administration de l'école
- Inviter une ou des personnalités de l'école à siéger au CA de l'association (en tant qu'administrateur si les statuts le permettent, comme invité dans les autres cas)
- Impliquer l'association dans le cursus pédagogique de l'école de manière significative
- Informer les alumni de toute évolution de l'école et diffuser le programme pédagogique
- Nouer un partenariat avec l'école dans le domaine de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)
- Participer au Conseil de perfectionnement, chaque ingénieur y représentant son entreprise
- Participer aux actions de promotion de l'école : salons, journées portes ouvertes, promotion dans les lycées et classes préparatoires

- Répartir tout au long de l'année les moments de présence dans l'école
- Favoriser les actions de l'école en matière de collecte de la Taxe d'Apprentissage
- Favoriser les actions de levée de fonds de la Fondation en étant le relai de cette dernière auprès des alumni

#### **4.2 – Densifier les relations avec les étudiants → esprit de communauté**

- Impliquer au plus tôt les étudiants et leur BDE dans l'association
- Aménager le paiement de la cotisation (qu'elle soit Cotisation à vie-CAV- ou cotisation annuelle)
- Consentir des prêts d'honneur (si les finances le permettent)
- Servir de caution pour des prêts bancaires ou des contrats de location
- Réserver quelques sièges d'administrateur aux étudiants s'ils sont membres de l'association ; sinon, inviter systématiquement le Président du BDE aux réunions du CA
- S'approprier les propositions de stage étudiant
- Participer au Gala annuel des étudiants

#### **4.3 – Densifier les relations tripartites → esprit de communauté**

- Mettre en place ou participer à des événements tripartites : sports, festivals, congrès, grands anniversaires, forums entreprises, remise de diplômes,
- Soutenir l'avènement de traditions, de rites
- Se rendre plus visible par l'école et les étudiants : être présent sur les réseaux sociaux, entretenir de façon professionnelle le site et tous les services qui y sont proposés (voir §5.3.1)

#### **4.4 – Se rendre plus visible (et audible) auprès des membres : L'association doit parler au nom de l'ensemble des ingénieurs**

- Assurer une bonne cohésion entre les membres ingénieurs, avec l'objectif que le Bureau et le CA parlent et agissent bien au nom de l'ensemble
- Professionnaliser les « moyens » : communication, SI, fonctionnement interne

#### **4.5 – Responsabiliser le CA de l'association**

- Assurer une parfaite cohérence entre les souhaits et les attentes des membres et les actions de progrès décidées par l'équipe dirigeante (CA, Bureau)
- Inviter une ou des personnalités de l'école à siéger au CA de l'association (déjà cité en § 4.1)
- Réserver quelques sièges d'administrateur aux étudiants s'ils sont membres de l'association ; sinon, inviter systématiquement le Président du BDE aux réunions du CA (déjà cité en §4.2)
- Faire en sorte que quelques membres ingénieurs ayant (ou ayant eu) un parcours professionnel remarquable soient administrateurs

#### **4.6 – Développer la notion d' "Ambassadeur d'entreprise"**

Dans les grandes entreprises et dans les entreprises de taille moyenne, il est fréquent de trouver, parmi les dirigeants et les collaborateurs, plusieurs ingénieurs issus d'une même école. Généralement, ils sont tous de promotions différentes, ce qui a pour effet de développer et d'animer les relations intergénérationnelles, à condition bien sûr qu'ils se connaissent et qu'ils se rencontrent de temps en temps.

Au sein de ce groupe d'ingénieurs, il paraît bénéfique pour l'association d'encourager l'un des membres à endosser le rôle d'Ambassadeur d'entreprise. Son rôle pourrait être:

- d'être le référent pour les alumni du groupe,
- d'organiser des rencontres entre alumni, par exemple des *afterworks* périodiques sur des thèmes professionnels (sécurité, gestion des coûts, ...) ou socioprofessionnels (motivation, reconnaissance, ..)

- d'informer l'association sur les stages et les offres d'emploi de son entreprise,
- d'informer l'association des évolutions technologiques du secteur de son entreprise,
- d'être membre du groupement professionnel de l'association.

#### **4.7 – Mettre en place un Comité Stratégique**

Il est toujours difficile pour le Président et le Bureau d'une association de s'extraire de la gestion au jour le jour, de prendre un peu d'altitude, de regarder autour de soi (associations d'alumni voisines, travaux du Comité Associations d'IESF, ...) et de déterminer le chemin à prendre pour améliorer notablement telle ou telle situation autrement que par une politique court terme consistant généralement à "laisser couler" ou, au mieux, appliquer une mesure corrective.

Deux possibilités au moins pour s'extraire du quotidien :

- organiser périodiquement (une fois par an ou tous les deux ans) un séminaire de réflexion entre les membres du Bureau et y inviter quelques administrateurs,
- mettre en place un Comité Stratégique stable, composé de membres du Bureau, d'administrateurs, d'alumni ayant une position professionnelle ou associative (hors de l'association elle-même) susceptible d'apporter une contribution à ce type de réflexion, éventuellement de membres du corps enseignant de l'école et d'étudiants de dernière année.

L'objectif principal n'est pas de se substituer au Conseil d'administration, mais bien d'apporter une capacité de réflexion et de projection dans l'avenir proche sans "compter son temps" et de proposer une ou des pistes qui devront être ensuite concrétisées et mises en œuvre successivement par le CA et le Bureau. Tous les sujets des axes stratégiques potentiels objets des paragraphes précédents (§4.1 à 4.6) et suivants peuvent être confiés au Comité Stratégique.

NB : si la notion de Comité Stratégique rebute certaines associations, elles peuvent la remplacer par la mise en place de "Commission ad hoc" qui serait chargée d'étudier un seul thème dans un temps court et qui remettrait ses conclusions et propositions au CA.

#### **4.8 – Mettre en place un Groupe de travail "Valeur de la cotisation"**

Il ne s'agit pas de valoriser (langage marketing) la cotisation mais d'en trouver la valeur, vue par l'alumni. En d'autres termes, non pas "*que paie ma cotisation*" mais "*quels avantages ou quels bénéfices je retire, moi, de mon association et donc pourquoi je paierais (ou je paierai)*".

C'est un travail ardu, qui doit se conclure par une lettre envoyée à l'ensemble des alumni (et pourquoi pas aussi aux étudiants dès lors qu'ils paient une cotisation). Cette lettre expliquera en détail, non pas "à quoi sert la cotisation" mais ce qu'elle apporte aux membres de l'association.

#### **4.9 – Répartir tout au long de l'année les moments de présence dans l'école : intégration, forums entreprises, ....**

Il est essentiel que la présence de l'AA soit constante, en tout cas répartie harmonieusement sur une année universitaire. Il faut en effet que l'association des alumni soit "visible", et pas seulement le jour de la rentrée ou de la remise des diplômes. Pour ceci, il est recommandé d'établir un calendrier annuel des événements auxquels l'AA doit impérativement participer, voire qu'elle doit animer.

**4.10 – Entretenir des relations professionnelles et/ou sociales** avec des institutions nationales, locales et territoriales dans la région de l'école : IESF, IESF régionale, Chambre de Commerce et d'Industrie, banques, et développer les opportunités d'échanges réciproques, de manière capillaire au sein de la communauté des ingénieurs et du tissu économique régional. On pourra aussi planifier chaque année une présentation d'une ou plusieurs de ces institutions aux élèves de dernière année ainsi qu'aux enseignants.

NB : on n'insistera pas assez sur les bénéfiques qu'une AA peut tirer d'une adhésion durable et active à IESF et/ou à une IESF régionale, tant sur le plan de la reconnaissance au sein d'une entité fédérative que sur celui des services et activités proposés : Répertoire national des ingénieurs, certifications diverses, Journée Nationale des ingénieurs, rencontres et conférences à thème, vie associative, partage des bonnes pratiques, soutien au développement, etc.

## **5 – Nouveaux services à créer ou services à adapter pour répondre au mieux aux souhaits et aux besoins des membres**

Dans les chapitres précédents, il a souvent été question d'esprit d'appartenance, de cohésion, de solidarité, de reconnaissance, de valeurs, de témoignage, d'attractivité, ....

Comme il a été dit en §3.3-a, il est à la fois naturel et évident que l'association doit d'abord montrer qu'elle peut afficher (ou qu'elle est sur le point d'afficher) toutes les caractéristiques citées ci-dessus avant d'entreprendre quoi que ce soit vis-à-vis des autres composantes de la communauté, des entreprises, des jeunes candidats potentiels à l'entrée à l'école et de tous les autres partenaires, si toutefois elle souhaite que ces actions soient couronnées de succès.

Ceci étant dit, il faut convenir que, "le besoin créant l'organe", entreprendre une action particulière peut souvent entraîner l'avènement d'un "nouvel esprit" et que l'association se trouve ainsi renforcée durablement.

On ne saurait donc dire avec exactitude par quel effort particulier il faut commencer pour ouvrir une nouvelle ère à une association en chute libre ou en difficulté. Tout pas en avant sera, en principe, récompensé, à la seule condition que les fondamentaux, i.e. les composantes de la raison d'être, soient toujours en point de mire. A cet effet, la mise en place d'un Comité Stratégique (cf. § 4.7) sera d'un utile secours pour remettre périodiquement les actions entreprises dans l'axe retenu.

Ci-après une liste non exhaustive, et sans ordonnancement particulier, des nouveaux services (ou améliorations à apporter à des services existants) qu'il serait judicieux de mettre en place pour susciter un élan nouveau, une "redynamisation", un nouvel esprit, propre à donner à l'association un attrait auprès des jeunes anciens et de leurs successeurs immédiats, les étudiants. On ne citera pas dans cette liste tous les services "classiques" tels que l'annuaire, la revue périodique, le site web et son chapitre Offres d'emploi, les groupes sur les réseaux sociaux et professionnels, ....

### **5.1 – Services tournés essentiellement vers les étudiants**

#### **5.1.1 – Développer un partenariat avec le BDE, des associations étudiantes et la Junior-Entreprise**

En dépit du fait que les relations avec un BDE sont éphémères (le BDE est renouvelé chaque année), il est indispensable d'entretenir avec lui des relations continues. Si les étudiants de l'école sont aussi des membres de l'AA, il est impératif qu'un siège d'administrateur soit réservé au Président du BDE. On peut aussi accueillir des administrateurs étudiants, élus ou désignés par l'ensemble des étudiants pour la durée d'un mandat.

De même, des relations suivies sont recommandées avec quelques associations étudiantes, les plus pérennes en tout cas. Ces relations peuvent se traduire par un soutien financier dans leurs activités, sous des conditions à déterminer. Elles peuvent aussi faire l'objet d'une aide à la gestion (ceci peut être le cas avec la Junior-Entreprise dont la gestion doit impérativement être pointilleuse).

#### **5.1.2 – Développer des services pour les étudiants**

En complément des actions collectives, l'AA peut aussi mettre en place des services particuliers pour étudiant, à examiner au cas par cas. Certaines AA ont expérimenté avec succès :

- l'attribution de prêt d'honneur,
- l'attribution d'un prêt pour un stage à l'étranger,
- l'aide au logement,
- l'aide aux étudiants poursuivant leurs études à l'international.

Plus couramment, on trouve :

- la préparation à la recherche d'un stage ou d'un emploi,
- le tutorat et le *mentoring* individuel,
- le parrainage d'une promotion qui va bientôt être diplômée par une promotion tout juste sortie de l'école,
- les propositions de stage par les anciens.

### **5.1.3 – Organiser des événements destinés principalement aux jeunes diplômés et étudiants**

Dans la continuité du parrainage entre une jeune promotion diplômée et une promotion encore à l'école, on peut étendre cette idée à trois promotions : les trois dernières sorties parrainent les trois qui vont sortir, et ceci pendant trois années consécutives. Par exemple, la promotion 2017 parraine la promotion 2020 pendant trois ans, la promotion 2016 parrainant la promotion 2019 et la promotion 2015 parrainant, depuis la rentrée de septembre 2015, la promotion 2018 qui sera diplômée en septembre 2018.

Ce parrainage dit "**-3 + 3**" a été expérimenté avec succès dans une association. Il permet de souder les jeunes promotions entre elles, de fidéliser les jeunes membres de l'association et de rajeunir de façon notable les associations vieillissantes...

Ceci n'est qu'une des idées pour créer un pont entre étudiants et jeunes diplômés. Les journées de rentrée universitaire peuvent aussi être animées par de jeunes anciens, mais elles ne devront pas s'arrêter à cette journée, qui pourra être suivie d'autres rendez-vous, festifs (le Gala de l'école par exemple) ou plus professionnels (forums, témoignages en amphi).

## **5.2 – Services tournés vers l'ensemble des membres (diplômés + étudiants)**

### **5.2.1 – Organiser des conférences professionnelles, mettre au point un panel de conférenciers**

Les conférences sur un domaine d'activité professionnelle, animées souvent par un ingénieur diplômé de l'école, sont de plus en plus prisées dans les associations d' alumni. Si elles peuvent se dérouler dans l'école ou à proximité, elles peuvent être l'occasion d'y inviter les étudiants et de renforcer ainsi les liens entre générations.

### **5.2.2 – Créer des Groupes Internationaux et les mettre en relation avec les Universités partenaires de l'école**

Les Groupes Internationaux sont la réplique à l'étranger des Groupes Régionaux. Ils sont généralement localisés dans les très grandes villes. Si cette ville est le siège d'une université partenaire de l'école, il est possible que des étudiants de l'école y fassent un séjour d'études. Il est donc recommandé aux Groupes Internationaux d' alumni de se tenir informés auprès de l'école, soit pour créer des liens avec cette université, soit pour accueillir tout étudiant de l'école en séjour d'études. Plus généralement, un Groupe International pourra aussi nouer des contacts avec d'autres partenaires de l'école à l'étranger : partenaires industriels (objectif stages) ou autres.

### **5.2.3 – Aide à la création d'entreprise (Club des Entrepreneurs), mise en place de Business Angels**

Les Enquêtes Ingénieurs IESF le disent : les jeunes ingénieurs (et les moins jeunes) sont de plus en plus nombreux à souhaiter créer leur entreprise. S'ils ont été préparés par l'école, une aide de la part de l'AA sera quand même la bienvenue. S'ils ne l'ont pas ou peu été, une assistance ou un coaching personnalisé est à envisager.

Nombreuses sont maintenant les AA à avoir créé un Club des Entrepreneurs, où les anciens ayant créé ou repris une entreprise viennent d'abord échanger entre eux les bonnes pratiques et les bons conseils, et mettent au service des candidats à la création d'entreprise toutes leurs connaissances et leur savoir-faire. Quelques AA se groupent et unissent leurs compétences dans ce domaine. D'autres ont contribué à créer BADGE (Business Angels des Grandes Ecoles) <https://accueil.business-angels.info> . Toutes les initiatives pour aider les ingénieurs souhaitant créer ou reprendre une entreprise sont bonnes et doivent être encouragées.

## 5.3 – Services généraux

### 5.3.1 – Bonne tenue permanente du site web (contenant et contenu)

- nommer un Community Manager,
- être réellement et activement sur les réseaux sociaux et professionnels en créant des groupes, des *hubs*, des groupes thématiques ou régionaux,
- répliquer le site sur une appli Smartphone dans le but d'être plus proche des habitudes des jeunes utilisateurs.

Tout ceci est cher, en entretien annuel et en interventions à la demande (les Web Agencies ne font aucun cadeau) ainsi qu'en renouvellement (tous les cinq ou six ans) du contenant, que l'on change de Web Agency ou non. C'est bien pourquoi un budget annuel significatif doit être affecté à ce poste (on lira avec intérêt le §3.1.11 du document "Financement à moyen terme et Business Plan des associations" édité en mai 2017 par le Comité Associations d'IESF).

### 5.3.2 – Mise à jour permanente de la Base de données (BDD)

C'est la "clé de contact" de toute association, on peut même dire que, sans une BDD à jour, les chances de survie d'une association sont quasi nulles.

De nombreuses Web Agencies proposent une structure de site très bien faite, incluant un suivi des membres, un historique des données et de nombreux services avec historisation : paiement de la cotisation, règlement de participation aux manifestations, gestion des rencontres amicales, .... Pour ce qui concerne plus précisément la BDD, certaines associations adoptent un CRM (*Customer Relationship Management*) du commerce, tout juste adapté. Chaque association peut opter pour le système le mieux ajusté à ses besoins et à son environnement.

Les associations à faible budget peuvent aussi se regrouper pour minimiser les coûts liés à la mise en place d'un Système d'information (SI), soit dans l'exploitation d'un SI partagé, soit dans l'outillage proprement dit. A noter qu'un Groupe de travail du Comité Associations d'IESF est en train d'avancer sur le sujet et proposera probablement à l'automne 2018 une ou des solutions répondant à ce besoin.

NB : il est essentiel de nommer un DPO (Digital Protection Officer, ou Délégué à la protection des données personnelles) dont le rôle est de veiller en permanence au respect du Règlement Européen n°2016/679 dit Règlement Général sur la Protection des Données entré en vigueur le 25 mai 2018.

### 5.3.3 – Création de liens avec des organisations externes

A – IESF

S'il paraît inutile de rappeler ici toute l'importance qu'il y a, pour une AA, à adhérer à IESF, à sa structure nationale en particulier, il paraît moins évident que, lorsque la répartition des alumni sur le territoire national le permet, les AA peuvent tirer un bon profit des relations qu'elles pourraient entretenir avec une (ou plusieurs) entité IESF régionale (ex-URIS). Les activités proposées par une IESF régionale ne sont pas du même ordre que celles gérées par l'entité centrale. Elles sont très diversifiées et sont tournées essentiellement vers la vie des collectivités territoriales, des organismes de formation et des entreprises pour faire évoluer leur rôle dans la société.

A l'heure où l'appartenance à une association d'alumni est souvent guidée par la notion de retour sur investissement (voir le Préambule de la présente note), Il paraît judicieux de présenter IESF aux futurs diplômés quelques mois avant leur sortie de l'école, soit quelques mois avant leur enregistrement dans le Répertoire. On insistera alors sur les activités et les services proposés, en incitant chaque futur diplômé à s'inscrire sur le site web d'IESF puis, dès son inscription dans le Répertoire, à vérifier et/ou compléter ses données personnelles à l'aide de l'identifiant et du mot de passe que lui aura communiqué son association. On insistera également, si toutefois l'association d'alumni est fermement attachée à son adhésion (au sens large du terme) à IESF, sur la valeur de cette adhésion et sur l'importance d'une unité au sein de la communauté des ingénieurs et des scientifiques.

B – La Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) locale

Il est souvent bénéfique de nouer des relations avec la CCI proche du siège de l'association.

Représentante des sociétés industrielles locales, elles peuvent constituer un bon intermédiaire entre les diplômés, l'école et l'industrie.

C – L'Institut Français des Administrateurs (IFA)

L'IFA propose aux associations, en marge des documents généralistes sur les grands thèmes de la gouvernance, des publications appréhendant les problématiques spécifiques aux organismes sans but lucratif. Il propose également des aides spécifiques sur des domaines qui pourraient intéresser une AA dans son développement, tels que la philanthropie (voir § 5.3.6 ci-après), la bonne gouvernance, le respect des lois.

#### **5.3.4 – Création d'une boutique en ligne**

Une boutique en ligne peut contribuer à rapprocher les alumni entre eux, mais aussi alumni et étudiants, en proposant non seulement des produits du commerce (pour bénéficier de conditions de groupe), mais aussi des produits développés par des anciens (HiFi, High Tech, ...), des produits mis en vente par (et souvent pour) les étudiants : vêtements logotés, ...

#### **5.3.5– Prendre une place significative dans la Formation tout au long de la vie (FTLV)**

Certaines Grandes Ecoles pratiquent depuis longtemps ce qu'il était convenu d'appeler la Formation Continue. Utiliser au mieux un corps enseignant de très bon niveau, des locaux pas toujours occupés à 100%, au profit de ses alumni, voire de tout ingénieur souhaitant approfondir ou découvrir une technologie dont il va avoir besoin dans sa vie professionnelle (changement de poste, changement d'entreprise, ...), voilà tout le sens de ce service. Les AA peuvent jouer un rôle important, en association avec l'école, pour promouvoir cette nouvelle offre auprès de ses membres (et de toute la communauté des ingénieurs) et/ou jouer un rôle de conseil auprès de l'école pour adapter l'offre aux besoins du marché.

#### **5.3.6– Participer à une ou des organisations humanitaires**

La participation à une organisation humanitaire peut se limiter au mécénat. C'est une bonne chose, mais une participation active d'ingénieurs et d'étudiants à un projet renforce l'engagement d'une AA. Soutenir des projets de participation au 4L Trophy très prisé des étudiants, prendre une part active à une association ou à une ONG en mêlant ingénieurs et étudiants peuvent constituer un bond en avant pour une AA.

#### **5.3.7 – Mise à jour périodique des dispositifs de gouvernance**

Statuts de l'association (déposés à la Préfecture du lieu de résidence) et règlement intérieur (lorsqu'il existe...) sont des documents importants qui régissent la vie de l'association et son fonctionnement et qui peuvent avoir un lien avec ce qui est écrit ici en matière de raison d'être, de stratégie et de services. On sait combien l'édition de nouveaux statuts ou, plus simplement, un amendement sont l'objet d'un processus long et fastidieux, sur le plan interne d'abord (consultation des membres, vote en AGE, ...) puis vis-à-vis des autorités administratives. On ne saurait trop recommander un toilettage périodique, voire une refonte lorsque ceci semble pertinent, des statuts et du règlement intérieur pour vérifier la cohérence entre ces deux documents et la réalité du moment et les objectifs revendiqués ou poursuivis à court ou moyen terme.

## **6 – Conclusion et recommandations**

Que faire lorsque l'on constate que son association est en perte de vitesse, n'enregistre que quelques nouveaux adhérents par an alors que le nombre de diplômés ne cesse d'augmenter, que les Assemblées Générales annuelles sont boudées, que les rassemblements traditionnels perdent de leur attrait ?

Le Bureau et le CA doivent tout d'abord se livrer à un état des lieux qui viendra compléter un examen approfondi des comptes (des années précédentes, mais aussi une projection sur les années suivantes, toutes choses étant égales par ailleurs). Cet état des lieux pourra se faire :

- sur la base d'une grande **enquête Satisfaction/Motivation** telle que l'a menée l'AA d'une grande école d'ingénieurs il y a quelques années (17 000 alumni, 4 500 cotisants, nombre jugé insuffisant). A la fin du questionnaire, le Président proposait la constitution de six groupes de travail sur des sujets très classiques. Résultat : plus de 7 000 réponses, 200 membres inscrits dans les six groupes de travail et bon nombre de ces derniers ont poursuivi des activités au sein de l'association dont le nombre de cotisants est passé de 4 500 à 7 500 en deux années.
- à la suite d'un **séminaire** du Bureau, un peu élargi aux bénévoles actifs de l'association ; ce sera le moment de mener une réflexion approfondie sur la raison d'être, puis de déterminer un axe stratégique prioritaire et planifier la mise en place de quelques nouveaux services. Ce sera aussi l'occasion de "dépoussiérer" les règles internes et le fonctionnement et de remettre en cause un certain nombre d'habitudes coûteuses et pas nécessairement très "rentables".
- suite à un **benchmark** avec des associations voisines dans le but de s'inspirer des réussites et des échecs.

Une deuxième phase consistera à choisir un axe stratégique et quelques actions associées dont on pense qu'elles seront fructueuses : nouvelles orientations, nouveaux services, propositions de rencontre dont il faudra assurer la diffusion par les moyens de communication adéquats.

La troisième phase sera dédiée à la mise en œuvre de toutes les actions, chacune sous la supervision d'un animateur ou coordinateur dont le rôle sera multiple et lui demandera de lancer et relancer, communiquer inlassablement et donner des idées neuves.

Enfin, pour chacune des actions menées, on mesurera l'impact sur les membres et les partenaires, et on suivra l'évolution des quelques indicateurs mis en place : nombre de participants aux manifestations et évolution, croissance du nombre de cotisants, visites du site web, ouverture de la Newsletter, etc.

Le présent est un guide qui doit permettre aux associations en difficulté de lancer des actions visant à pérenniser leur structure et leur réseau. Il n'existe pas de recette miracle. Chaque association d'alumni a sa vie propre, son histoire, sa trajectoire, ses habitudes et ses coutumes, son mode de relations avec les étudiants et avec l'école. L'objectif du présent document est de fournir quelques points d'ancrage (éléments de la raison d'être, rappelés en marge des paragraphes dans le chapitre 4), des suggestions d'axe stratégique et des idées de nouveau service ou d'action. Il appartient à chaque association qui discerne des difficultés à court ou moyen terme de se mettre rapidement au travail pour éviter d'avoir à affronter de grosses difficultés.

Quelle que soit la nouvelle orientation que sera donnée à l'association, dont découleront des règles nouvelles, des modes de fonctionnement nouveaux, des rapports nouveaux entre membres, il faudra communiquer avant, pendant et après. C'est l'une des clés du succès.

*L'équipe de pilotage du Groupe de Travail "Raison d'être d'une association d'alumni au XXI<sup>e</sup> siècle",  
Daniel Gatie, Jean-Paul Bluze, Julien Loyer, mai 2018*