

# Vendredi 17 novembre 2023

## Formation aux Associations

Intervenant :

Christophe Goujet

Référent Maison des Associations



Guid'Asso  
Information



# LE PROJET ASSOCIATIF

**9 ETAPES**

**Pour monter un  
Projet associatif**

# PROGRAMME

- 1) On se documente
- 2) Nous faisons un diagnostic
- 3) Nous définissons des objectifs
- 4) Nous précisons des moyens d'évaluation
- 5) Nous trouvons un/des partenaire(s)
- 6) Nous prévoyons des moyens de mise en œuvre
- 7) Nous cherchons des moyens
- 8) Nous réalisons un budget prévisionnel
- 9) Nous communiquons sur notre projet

# Qu'est-ce qu'un Projet associatif ?

Le Projet associatif est le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure.

Il répond globalement à trois grandes questions :

1. Qui sommes-nous ?
2. Vers quoi voulons-nous aller ?
3. Comment voulons-nous y aller ?

# Pourquoi écrire son Projet associatif ?

- ▶ **Donner** du sens à ses actions en formalisant la raison d’agir au sein de l’association.
- ▶ **Faire** le point sur l’association.
- ▶ **Avoir** une ligne directrice commune à l’ensemble des acteurs (bénévoles, salariés, adhérents, membres, service civique...).
- ▶ **Présenter et communiquer** sur l’association.

## ATTENTION

Il n’existe pas de règles concernant ce qui doit figurer dans le Projet. L’essentiel est qu’il traduise ce pourquoi les personnes agissent ensemble.

## A RETENIR

Il est important de partager cette démarche avec l’ensemble des acteurs impliqués dans les activités de l’association.

# Quelles étapes ?

## Avant de commencer...

- ▶ Partageons-nous tous l'intérêt d'écrire le projet associatif ?
- ▶ Qui participe aux échanges et à l'écriture du Projet associatif ?

## Décrire son association « Qui sommes-nous ? »

- ▶ Quelles sont les valeurs qui nous rassemblent ?
- ▶ Que faisons-nous ensemble ?
- ▶ Que représentons-nous aujourd'hui ?
- ▶ Quels sont nos points forts et nos points faibles ?

## Choisir des orientations « Vers quoi voulons-nous aller ? »

- ▶ A quel(s) besoin(s) souhaitons-nous essayer de répondre ?
- ▶ A quelle(s) amélioration(s) souhaiterions-nous participer ?
- ▶ Que visons-nous pour notre association ?

## Définir la mise en œuvre des actions « Comment voulons-nous y aller ? »

- ▶ Quelle(s) action(s) allons-nous mettre en place pour répondre aux orientations que nous nous sommes fixées ?

**ETAPE N° 1 :**

**On se documente**

**Se documenter** permet de comprendre dans quel contexte nous voulons monter notre projet, de l'enrichir, l'argumenter et de repérer qui sont les acteurs en présence.

**Pour cela, nous pouvons :**

- **Aller découvrir d'autres expériences.**

Voir concrètement comment des projets similaires existent ou ont existé, et quels sont les principaux enseignements.

- **Recueillir des données, puis les analyser.**

Articles, revues de presse, rapport d'activité, études, documents, fiches de synthèses...

**Une telle démarche va me permettre de :**

- **Vérifier** si notre projet est réalisable.

- **Trouver** de nouvelles idées.

Faire apparaître un ou plusieurs éléments d'opportunité ou de difficulté auxquels nous n'avons pas pensé.

- **Formuler** des hypothèses sur la construction de notre projet.

- **Trouver** des partenaires, ou des personnes-ressources, qui vont nous aider pour monter notre projet.

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 1 :

- Lorsque l'on commence à se documenter, l'accumulation d'une masse trop importante d'informations est à éviter, au risque de ne plus pouvoir les traiter.
- Seules les informations pertinentes par rapport au projet sont à retenir.
- S'il est possible de se documenter en recueillant des données écrites, un échange direct avec d'autres porteurs de projet est également riche d'enseignements et permet d'approfondir certaines questions.

**ETAPE N° 2 :**

**Nous faisons un diagnostic**

**Faire un diagnostic**, c'est mettre en perspective des éléments de connaissance recueillis, puis les confronter avec notre projet, afin de mieux le positionner.

Pour cela, nous allons :

- **Recueillir** des informations.

Sur l'environnement dans lequel le projet peut se monter (population, géographie, équipements, services et actions existants ou manquants, acteurs institutionnels et associatifs en présence...).

- **Rencontrer** des personnes qui pourront nous donner leur point de vue sur le contexte et sur mon projet.
- **Organiser et analyser** les éléments de connaissance recueillis.
- **Croiser** les informations marquantes, les synthétiser par écrit, analyser et faire parler les chiffres.

**Une telle démarche, va nous permettre de :**

- **Vérifier** si notre projet répond à une demande ou un besoin

Les besoins perçus sont-ils déjà satisfaisants, entièrement, partiellement ou pas du tout ?

- **Mettre** en lumière les points forts (atouts, opportunités locales...) et les faiblesses que nous allons devoir prendre en compte.

- **Vérifier** si le projet est adéquat et réalisable, ou s'il mérite d'être éventuellement modifié par rapport au territoire, au public, au calendrier, aux moyens...

- **Identifier** les acteurs en présence et leurs relations.

- **Commencer** à structurer le déroulement de notre projet.

- **Définir** les priorités, le périmètre d'activité, les publics ciblés, les partenaires potentiels, le calendrier...

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 2 :

- Aligner et juxtaposer des chiffres ne fait pas un diagnostic. Il est important de les croiser avec d'autres informations, pour pouvoir les interpréter.
- Lorsque l'on commence un diagnostic, il est primordial de bien savoir ce que l'on cherche comme informations et pourquoi on les cherche. Cela évite de recueillir des informations de toutes parts, qu'il est ensuite bien difficile d'analyser.
- Commencer à écrire dès la phase de diagnostic permet de garder trace de toutes les informations et réflexions réalisées à cette étape. Cela sera un support utile au moment de l'écriture définitive de notre projet.

# **ETAPE N° 3 :**

**Nous définissons des  
objectifs**

**Formuler** des objectifs permet de concrétiser une idée en (d')écrivant la marche à suivre pour atteindre le résultat visé.

Pour cela, nous pouvons :

- **Formuler** les objectifs généraux.

Quels sont les buts, les intentions que je me donne ?

- **Définir** des objectifs opérationnels.

Centrés sur l'action, ils précisent de manière très concrète le plan d'actions, la (les) méthode(s) employé(es), les publics concernés, les délais et les résultats attendus.

Les objectifs opérationnels doivent renvoyer à des données observables, dans une durée précise, avec des conditions de réussite clairement énoncées.

## Une telle démarche va me permettre de :

- **Préciser** ce qui me motive.

Les raisons et valeurs que nous défendons, la demande à laquelle nous pouvons répondre.

- **Donner** un cadre et fixer les limites de notre projet.

- **Clarifier** les résultats que nous pouvons atteindre.

Les améliorations, les nouveautés et changements visés.

- **Définir** les actions que nous devons mettre en œuvre pour faire aboutir les résultats que nous sommes fixés.

- **Susciter** l'intérêt et l'adhésion d'autres acteurs au projet.

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 3 :

- Dans bon nombre de projets, les objectifs opérationnels sont confondus avec les objectifs généraux. Or, construire un projet sur la seule base d'intentions ne permet pas de le préciser, de le mettre en œuvre, ni de l'évaluer.
- Éviter, dans l'énoncé des objectifs opérationnels, les verbes trop généraux du type : favoriser, susciter, développer...

# **ETAPE N° 4**

**Nous précisons des  
moyens d'évaluation**

**Évaluer** permet de mesurer l'impact de l'action, son efficacité, la manière dont elle a été conduite, afin d'en assurer le suivi ou la recadrer.

Pour cela, et à partir des objectifs du projet, je vais :

- **Définir** quelques indicateurs précis - quantitatifs et qualitatifs - permettant de mesurer les résultats que je veux atteindre.
- **Nous donner** les moyens de répondre à quelques questions sur la mise en œuvre du projet :

Comment s'est déroulée l'action ?

Quelle a été l'implication de mes partenaires ?

Est-ce que nous avons pu réunir les moyens dont nous avons besoin ?

Est-ce que les délais et les étapes ont été respectés?

Pourquoi ?

**En terme de méthode, il est préférable de :**

- **Effectuer** une évaluation de manière collective, ce qui la rendra plus pertinente.

Par exemple avec un comité d'usagers, de partenaires et de personnes « qualifiées ».

- **Prévoir**, avant même le démarrage de l'action, d'effectuer une évaluation à plusieurs moments de son déroulement.

**Une telle démarche va me permettre d' :**

- **Assurer** le suivi de notre action et d'en mesurer l'efficacité.

Mes objectifs sont-ils remplis totalement, partiellement ou pas du tout ?

De quelle manière nous les remplissons ou non ?

- **Analyser** les conditions de mise en œuvre de notre projet.
- Éventuellement, **recadrer** notre action ou sa mise en œuvre.
- **Rendre compte** de notre action auprès de ma structure ou de mes partenaires.

## Quelques conseils supplémentaire concernant l'étape n° 4 :

- **Attention** à ne pas définir trop de critères ((quantitatifs notamment) d'évaluation, car leur multiplication rend la phase d'évaluation très complexe dans le recueil d'information et l'interprétation des données.
- La définition des moyens d'évaluation avant le démarrage de l'action est importante, car cette phase peut aider à construire et préciser le projet. De plus, si un contrat est passé avec des partenaires, un engagement doit être pris sur des objectifs, des moyens, des résultats. Ceci permet qu'au moment de rendre des comptes de l'action, toutes les parties soient d'accord sur les éléments à évaluer.

# **ETAPE N° 5**

**Nous trouvons un/des  
partenaire(s)**

- **Trouver** des partenaires, c'est mobiliser et engager à nos côtés d'autres personnes ou structures qui vont s'impliquer pour que le projet réussisse.
- **Nous pouvons rencontrer** les partenaires potentiels que nous avons repéré lors de notre recherche documentaire ou de notre diagnostic, pour :
  - Leur **présenter** les objectifs du projet, s'assurer qu'ils sont partagés et que l'intérêt pour le projet est commun ;
  - **Définir** ce sur quoi chacun s'engage sur le plan financier, matériel, humain ...  
Qu'est-ce que nous pouvons apporter et attendre de l'autre ?  
Qu'est-ce qu'il attend de nous ?
- **Formaliser** ce partenariat (par un compte rendu, un courrier, une convention).

**En construisant des partenariats, nous allons pouvoir :**

- **Enrichir l'action (l'union fait la force).**
- **Impliquer d'autres acteurs dans la mise en œuvre du projet.**

Pour certains projets, avoir des relais et augmenter leur audience.

- **Repérer des financements que nous pourrions demander.**

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 5 :

- Si l'on veut que des partenaires s'impliquent et mettent des moyens dans le projet, ils doivent y trouver leur place. C'est pourquoi, il vaut mieux ne pas arriver avec un projet entièrement ficelé.
- Une fois un accord trouvé au niveau des objectifs, la négociation de la place de chacun dans la mise en œuvre du projet doit être très claire, afin d'éviter de mauvaises surprises par la suite.

# **ETAPE N° 6**

**Nous prévoyons les  
modalités  
de mise en œuvre**

- **Prévoir** les modalités de mise en œuvre, c'est organiser le déroulement de l'action, la planifier dans le temps et définir les moyens nécessaires pour garantir sa réalisation.

Pour cela, nous pouvons :

- **Lister**, puis organiser les différentes tâches à accomplir, en identifiant les tâches incontournables et celles qui sont plus accessoires.

- **Définir** pour chacune des étapes :

Qui fait quoi ? En fonction des compétences et intérêts de chacun.

Quand ? À quel moment du projet, sur quelle durée, en tenant compte des contraintes extérieures.

Où ? Comment nous cherchons des moyens.

- **Réaliser et tenir à jour** des outils (échéancier, tableau de bord...)

Qui vont nous permettre de visualiser cette mise en œuvre et de repérer les éventuelles difficultés.

Exemple de tableau de bord :

	Qui ?	Quand ?	Comment ?	Où ?
Tâche n°1				
Tâche n°2				
Tâche n°3				

Exemple d'échéancier :

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Tâche n°1				
Tâche n°2				
Tâche n°3				

L'échéancier permet de visualiser dans le temps les différentes tâches à accomplir, mais aussi de repérer à quels moments une surcharge de travail pour le projet risque de se produire.

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 6 :

- Définir les modalités de mise en œuvre permet de voir ce qui est réalisable ou non réalisable dans le projet.
- Cette phase entraîne parfois une modification de certains éléments du projet ou permet de prévoir une solution de rechange.
- Penser à prévoir le déroulement financier de l'action au même titre que le déroulement de l'action :

Quand allons-nous engager des coûts ?

Quand allons-nous recevoir les subventions ?

Notre trésorerie nous permet-elle de faire les avances de fonds ?

# **ETAPE N° 7**

**Nous cherchons des  
moyens**

Les moyens humains, matériels et financiers vont garantir la réalisation des objectifs et assurer le bon déroulement de l'action.

A partir des moyens nécessaires à la réalisation du projet, nous déterminons :

Ce que nous avons.

Ce que nous pouvons mobiliser auprès de mes partenaires.

Ce que nous devons trouver par ailleurs.

Les informations recueillies en amont du projet, les contacts établis et les partenaires identifiés sont des points d'appui utiles pour trouver des moyens.

Quelques pistes pour rechercher des moyens que mes partenaires et moi ne pouvons couvrir.

- **Moyens humains :**

**Communiquer** sur notre projet pour que d'autres bénévoles s'impliquent.

En cas de recherche d'intervenant(s) pour animer l'action, contacter des lieux-ressources.

Recruter un/des salarié(s), un/des volontaires (Service National Universel, Service Civique).

- **Moyens matériels :**

**Contact**er des structures pour des dons, prêts, mises à disposition ou la location à moindre coût de matériel en échange d'une valorisation (logo, calicot, plaquette...).

- **Moyens financiers :**

**Imaginer** des possibilités d'auto financement partiel.

**Cibler** des financeur potentiels, en fonction :

- ▶ Du thème de l'action (culture, social, jeunesse, sport...).
- ▶ Du territoire (local, départemental, régional, national, international).

Les financeurs peuvent être des entreprises, des fondations, la municipalité, le Conseil Départemental, le Conseil Régional, l'Etat, l'Europe...

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 7 :

- Distinguer, parmi les moyens à mobiliser, ceux qui, s'ils ne sont pas couverts, remettent en cause l'action, de ceux qui sont optionnels et qui ne remettront pas en question tout le projet.
- Pour les subventions, penser à assurer le suivi des demandes engagées jusqu'au versement, mais aussi jusqu'à la remise des éléments financiers (bilan, compte de résultat, factures...).

# **ETAPE N° 8**

**Nous réalisons un  
Budget Prévisionnel**

- ▶ Réaliser le budget prévisionnel d'une association ou de l'un de ses projets est une étape incontournable à laquelle chaque bénévole ou responsable associatif se retrouve un jour confronté. Par où commencer ? Comment le présenter ? Comment estimer les dépenses et ne rien oublier ?
- ▶ Le budget prévisionnel constitue également un élément important pour accompagner la prise de décision au sein de l'association.
- ▶ En effet, en interne, un B.P. permet d'envisager plusieurs hypothèses d'action, plus ou moins ambitieuses. En évaluant les coûts respectifs de vos différents projets, vous vous confrontez à la réalité des chiffres et évaluez ainsi la faisabilité de vos aspirations.
- ▶ Avant de vous lancer dans la construction de votre budget, il va donc falloir commencer par vous mettre au clair sur le projet de l'association et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser.

- ▶ Votre budget prévisionnel reste donc un outil subordonné aux discussions du Bureau ou du Conseil d'Administration, au cours desquelles vont être précisés les moyens que vous souhaitez vous donner.
- ▶ Mais il ne sera pas sans influence sur votre projet lui-même dans la mesure où il va également vous permettre de confronter vos envies aux réalités économiques !
- ▶ Parfois, il pourra ainsi se révéler un frein à votre enthousiasme et un exercice qui vous contraindra à revoir à la baisse vos ambitions pour les adapter à vos moyens humains et financiers.
- ▶ Mais un B.P. bien fait, c'est aussi un gage de crédibilité auprès des financeurs que vous allez solliciter : vous leur montrez que votre idée n'est pas seulement belle sur le papier mais qu'elle est réalisable et donc viable, moyennant quelques soutiens financiers.

- ▶ Comme son nom l'indique, il s'agit d'un budget prévisionnel, il a donc vocation à évoluer.
- ▶ Mais cela ne signifie pas que vous devez faire des estimations complètement éloignées de la réalité, bien au contraire ! Vous devez essayer de coller au plus près de la réalité des coûts de votre projet même s'il est évident que vous ne pourrez jamais estimer les choses à l'euro près... Il y aura toujours des postes de dépenses que vous aurez sous-évalués, et d'autres que vous aurez surévalués. Le tout est de le faire dans des proportions raisonnables.
- ▶ Le budget prévisionnel est un outil vivant qu'il convient d'adapter en permanence à la réalité, chaque modification constitue un nouvel acte de gestion et de décision.
- ▶ Le suivi est donc tout autant primordial que l'établissement du B.P. et contribue pleinement à la qualité de la gestion de l'association.

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 8 :

- Précisez pour chaque recette si elle est acquise ou sollicitée, cela peut de fait produire un effet boule de neige à ne pas négliger. Montrer que certains ont d'ores et déjà accepté de vous suivre ne peut être que bénéfique !
- Essayez dans la mesure du possible de prévoir une part d'autofinancement. Il est toujours apprécié de voir que l'association ne se repose pas uniquement sur le soutien de partenaires extérieurs, mais qu'elle s'implique également dans le projet en y investissant des moyens financiers.
- Diversifiez au maximum vos sources de financement : un partenaire sera toujours plus frileux s'il doit s'engager seul. Par ailleurs, certains partenaires imposent des règles de cofinancement (ex : le soutien d'une collectivité pourra ne pas dépasser un certain seuil des recettes du projet.).

- N'oubliez pas d'expliquer en annexe comment vous avez réalisé vos calculs, si cela paraît nécessaire.

**Exemple** : pour l'organisation d'une manifestation payante, si vous avez un poste « recettes » de 300 € dans votre catégorie « autofinancement », expliquez : 300 € c'est 50 entrées à 3 € et 100 boissons à 1,50 €.

- Vous pouvez vous retrouver face à plusieurs cas de figure lorsque vous aurez à présenter votre B.P. à un financeur potentiel par demande écrite : soit il n'y aucune exigence de présentation, auquel cas, vous êtes libre de choisir votre mode de présentation ; soit on vous propose un modèle de tableau existant à remplir, qu'il vous faudra alors absolument respecter.
- Enfin, outre les événements ponctuels ou exceptionnels, c'est souvent la réalité des exercices précédents qui sera votre meilleur guide pour vos prévisions. N'hésitez donc pas à consulter les rapports financiers des projets et années précédents.

# **ETAPE N° 9**

**Nous communiquons sur  
notre projet**

**Communiquer**, c'est faire passer un message auprès de publics ciblés, grâce à des outils adaptés, afin de susciter des retombées.

Communiquer sur son projet peut poursuivre plusieurs objectifs :

- **Faire connaître** et mettre en valeur le sens du projet.
- **Faire adhérer** les gens à mon action.
- **Donner** une idée à d'autres et faire la connaissance de personnes qui mènent un projet similaire.
- **Mettre en valeur** mon projet, ma structure, mais aussi les partenaires qui y ont contribué, pendant et après sa réalisation.

3 axes de communication sont à déterminer :

- ▶ Le message
- ▶ Le public
- ▶ Les outils

## Quelques conseils supplémentaires concernant l'étape n° 9 :

- Communiquer sur un projet participe aussi à l'évaluation de ce projet (par un regard extérieur, critique...).
- L'action de communication doit faire partie intégrante du projet et de son déroulement.
- Elle doit être prévue en amont, suivie et bénéficier de moyens au même titre que les autres phases du projet.
- Lorsque l'on utilise des moyens de communication extérieurs (journaux, radio...), on perd une certaine maîtrise du message, puisque c'est le journaliste qui décide des informations qu'il va faire passer.

The background features abstract, overlapping green geometric shapes in various shades, including light lime green, medium green, and dark forest green, creating a modern, layered effect.

FIN

Merci de votre participation !