



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

# La construction du projet associatif

KIT D'ÉCRITURE





## VOUS TROUVEREZ DANS CE KIT D'ÉCRITURE :

- L'ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION
- UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'ÉTAT DES LIEUX
- UN MODÈLE DE PLAN DE PROJET ASSOCIATIF

# État des lieux de l'association



## MODE D'EMPLOI

- Existence de « bulle explicative » ou « bulle conseil » afin de mieux guider le répondant dans le remplissage de ce document.
- Certaines questions sont surlignées et seront prioritaires dans l'analyse de cet état des lieux.
- Tous les termes soulignés sont définis dans le glossaire.

## IDENTITÉ DE L'ASSOCIATION

### NOM DE L'ASSOCIATION

### OBJET DE L'ASSOCIATION

#### À NOTER

Exemple :  
développement de la pratique d'un sport... voir statuts de l'association (article 2)

### DATE DE CRÉATION DE L'ASSOCIATION

#### À NOTER

Indiquez aussi la date d'insertion au Journal Officiel

### LOCALISATION DE L'ASSOCIATION (SIÈGE SOCIAL)

#### À NOTER

Adresse siège social  
+ localisation dans l'espace

# État des lieux de l'association



## 1. LES USAGERS – LE PROJET – LES ACTIONS

### LES USAGERS

La répartition du public

Catégorie d'âge	Hommes	%	Femmes	%
Total				

### L'ÉVOLUTION DU PUBLIC SUR LA DERNIÈRE OLYMPIADE

	Saison N-3	Saison N-2	Saison N-1	Saison N
Nombre de clubs				
Nombre de licenciés				
Total				

# État des lieux de l'association



## LE PROJET

**Avez-vous un projet formalisé ?**

Oui

Non

Si oui, le projet est-il connu ?

Oui

Non

Si oui, par qui ?

**Ce projet est-il partagé ?**

Oui

Non

Si oui, avec qui ?

**Avez-vous un plan d'action ?**

Oui

Non

**Une évaluation des attentes et des besoins de vos adhérents a-t-elle été faite ?**

Oui

Non

# État des lieux de l'association



## LES ACTIONS

Quelles sont les actions de l'association ?



Montrer ici les grandes lignes des actions que vous menez tout au long de l'année (par thème de votre plan d'actions si vous en avez un).

Actions	Oui (lesquelles, description)	Non	Non, mais envisagées...
Formation (bénévoles et professionnels)			
Développement			
Promotion et Communication			
Haut Niveau			
Organisation de manifestations sportives			
Santé			
Autre...			

# État des lieux de l'association

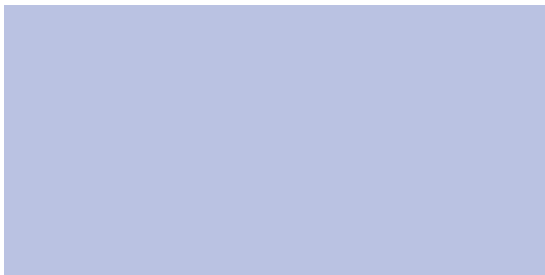
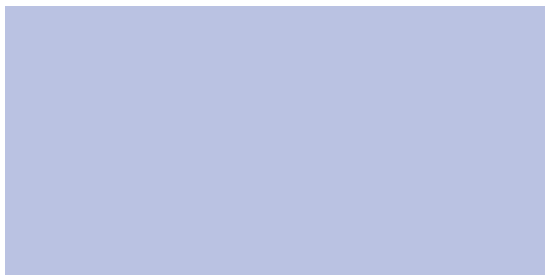

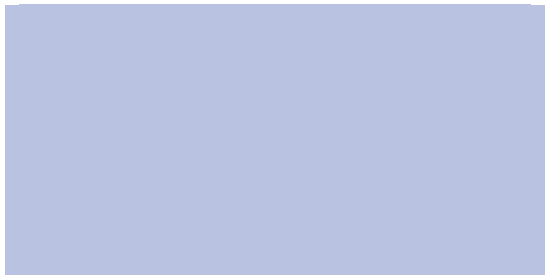


## 2. ENVIRONNEMENT ET ANCRAGE TERRITORIAL

### À NOTER

Indiquez ici tous les partenaires de l'association : institutionnels publics (Mairie, communauté de communes, Conseil Général, Régional), les partenaires privés (sponsors, mécènes...), les partenaires opérationnels (échange de services...). Indiquez les montants financiers ou liens. Soyez précis sur la nature des relations.

### LES PARTENAIRES DE L'ASSOCIATION

<u>Type de partenaire</u>	<u>Quel lien avec ce partenaire ?</u>
<u>PUBLICS</u> <i>Exemple : Conseil régional</i> 	<i>10 000 euros par an – convention d'objectifs tri-annuelle sur le nombre de licenciés...</i> 
<u>PRIVÉS</u> <i>Exemple : Groupama (assurances)</i> 	<i>Pas d'argent mais envoi de tous les courriers de l'association vers ses adhérents.</i> 

# État des lieux de l'association



## L'ANCRAGE TERRITORIAL

Listez les départements de votre région	Existence d'un Comité Départemental		Nombre de clubs	Nombre de licenciés
	Oui	Non		
Total	-			



# État des lieux de l'association



## 3. RESSOURCES HUMAINES ET STRUCTURATION INTERNE

### LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ASSOCIATION

#### Les dirigeants

Combien de personnes sont élues dans votre Comité de direction ?

Combien sont en charge de dossiers ou participent à leur mise en œuvre ?



À NOTER

C'est-à-dire qui ont une mission spécifique ou sont responsables de commission ou encore, qui sont actifs dans les actions de l'association.

#### Les personnes ressources

Nombre de techniciens (entraîneurs, animateurs, éducateurs ou autres fonctions) ?

Nombre de juges, d'arbitres ou officiels ?

# État des lieux de l'association



## À NOTER

On parle ici de bénévoles ou de salariés qui ne sont pas élus mais qui peuvent faire partie de commissions ou aider sur des actions spécifiques. En fonction de votre discipline, il peut y avoir d'autres licenciés ayant des fonctions particulières.

Pouvez-vous compter sur d'autres personnes ressources (non élus, salariés) qui participent à la mise en œuvre des dossiers ?

Oui  Non

Si oui, lesquelles ?

## L'ACTIVITÉ SALARIALE SUR LE TERRITOIRE :

Nombre d'emploi dans la discipline :

## À NOTER

Emplois possibles : Entraîneurs/éducateurs, chargé de développement, secrétaires, joueurs sous contrat sur le territoire d'intervention... Identifier en nombre total et par type d'emploi.

	Cadres Techniques	Agents Développements	Agents Administratifs	Joueurs Professionnels	Total
Nombre de postes salariés					

# État des lieux de l'association



## LA STRUCTURATION INTERNE

Avez-vous un organigramme de l'association ?  Oui  Non

Si oui, est-il formalisé ?  Oui  Non

Et est-il connu ?  Oui  Non

Existe-t-il des commissions ?  Oui  Non

### À NOTER

L'organigramme n'est pas simplement la liste des élus au comité de direction.  
C'est l'architecture nominative de l'organisation de la structure.

## LA PRISE DE DÉCISION

En règle générale, comment sont prises les décisions ? Précisez...

### À NOTER

(Collectivement et/ou individuellement)  
Fonctionnement particulier, qui vote ?...

## LA CIRCULATION DE L'INFORMATION (COMMUNICATION) :

Quels moyens sont utilisés pour faire circuler l'information (journal, site, lettre d'information, réunions, affichage, mails, rendez-vous) ?

# État des lieux de l'association



## EN INTERNE :

Entre dirigeants (bureau, comité de direction, commissions) ?

Entre dirigeants et salariés ?

A ses adhérents ?

## EN EXTERNE :

Partenaires ?

Presse ?

Grand Public ?

# État des lieux de l'association



## L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU MANAGEMENT :

Est-ce que l'association dispose, dans son capital humain (bénévoles et salariés) de toutes les compétences et/ou savoirs faire pour répondre à l'ensemble de ses besoins ?

Oui       Non

Qui gère les dossiers courants de l'association ? Comment sont organisées les relations entre les personnes qui gèrent les dossiers courants ?

Quelle organisation est mise en oeuvre pour suivre, animer et coordonner le travail des commissions (Qui fait quoi ? qui est responsable ? la fréquence des réunions ? la répartition des tâches ? Etc.) ?

## IDENTIFICATION DE L'EMPLOI AU SEIN DE L'ASSOCIATION :



À NOTER

Avez-vous un ou des salariés ? si oui identifiez les postes et les missions.

# État des lieux de l'association



Intitulé du poste	Type de contrat de travail: CDD ou CDI	Volume horaire semaine	Missions	Fiche de poste : Oui/Non	Volume horaire semaine

Qui sont les interlocuteurs des salariés ?  
Quel rôle et fonction ont-t-il auprès des salariés ?

Les contrats de travail ont-ils été révisés pour une mise en conformité avec la convention collective nationale du sport (CCNS) ?

Oui       Non

# État des lieux de l'association



Qui réalise les fiches de paie ?

Qui réalise les déclarations sociales ?

Existe-t-il un suivi du temps de travail des salariés ?

Oui

Non

Existe-t-il un suivi du travail des salariés ?

Oui

Non

Des entretiens annuels sont-ils réalisés avec les salariés ?

Oui

Non

Existe-t-il un plan de formation annuel pour les salariés ?

Oui

Non

# État des lieux de l'association



## 4. RESSOURCES FINANCIÈRES ET LOGISTIQUES

### LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Avez-vous un compte de résultat ?  Oui  Non

Avez vous un budget prévisionnel ?  Oui  Non

L'association a-t-elle un bilan financier ?  Oui  Non

L'association a-t-elle un plan de trésorerie ?  Oui  Non

Est-ce que l'association a mis en place une comptabilité analytique ?

Oui  Non

Quelle est la capacité d'autofinancement (% des ressources propres sur le budget de fonctionnement de l'association) ?

L'association délègue-t-elle un budget de fonctionnement par commission ou Pôle d'activités ?

Existe-t-il une politique tarifaire ?  Oui  Non

Si oui dans quel domaine ? (Cotisations, actions spécifiques, déplacements, formations, compétitions, amendes...)



# État des lieux de l'association



## LOGISTIQUE DE L'ASSOCIATION

Lister les installations, les locaux, les sites que l'association utilise (ou éventuellement possède) :

Lister le matériel pédagogique, informatique, sécuritaire, véhicule et autres :

Lister les prêts et mises à disposition :

Lieu de stockage : avez-vous un endroit pour stocker les documents et matériel de l'association?

Cet outil a été élaboré en collaboration avec le CROS et les ligues de Badminton, d'EPGV, et de Tennis de table de la région Centre et s'appuie sur les travaux du cabinet Compertence.

# Grille d'analyse de l'état des lieux



## POINT MÉTHODE

Si les réponses aux questions surlignées dans l'état des lieux sont négatives, il est impératif de les traiter en priorité. Aussi, privilégier une analyse concertée et collective.

## ASSOCIATION

ANALYSE	
1 - Les usagers – Le projet – Les actions	
Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne négligez pas la partie de présentation de votre association car elle permet d'établir des éléments de contexte (situation sur le territoire, historique de l'association, objectif principal...) que vous pourrez, d'une part, exploiter et qui d'autre part, pourront peut-être expliquer certaines faiblesses de votre structure.</li><li>• Dans certaines disciplines, il existe des licences spécifiques (compétitions, loisirs, dirigeants, arbitres...), distinguez-les bien dans vos reports chiffrés afin d'affiner le public de votre association.</li><li>• L'évolution dans le temps (sur une olympiade par exemple) du nombre de licenciés et de clubs, a pour but de vous permettre de dégager une tendance et de vous questionner sur les éventuelles variations de ces données.</li><li>• Vérifier la nécessaire adéquation entre les attentes et les besoins des adhérents de l'association et les actions proposées et plus largement le projet associatif mis en place.</li></ul>

# Grille d'analyse de l'état des lieux



2 - Environnement et ancrage territorial : L'environnement et l'ancrage territorial doivent permettre à l'association d'identifier son positionnement géographique, la localisation de ses adhérents sur le territoire (comités, clubs...) ainsi que les liens avec tous ses partenaires.	
Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	



## POINT MÉTHODE

Vous pouvez matérialiser sur une carte de votre territoire la localisation des clubs et des licenciés, c'est-à-dire repérer les zones d'activités, les déserts d'activités.

# Grille d'analyse de l'état des lieux



3- Ressources humaines et structuration interne : Organigramme, membres, instances, organisation du travail, emploi...	
Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenter de distinguer les actifs des non actifs et les bénévoles des professionnels.</li><li>• Il est intéressant de pouvoir donner un équivalent en ETP (Equivalent Temps Plein) de vos emplois afin de pouvoir estimer le poids réel en emploi de votre association.</li><li>• Il est intéressant de comparer l'adéquation entre les besoins à satisfaire et le nombre de personnes pour les réaliser.</li></ul>

# Grille d'analyse de l'état des lieux



4 – Ressources financières et logistiques : installations, matériel, budget, comptabilité...	
Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimer la rentabilité de vos équipements.</li></ul>



## POINT MÉTHODE

Réaliser un inventaire de vos matériels, précis et exhaustif, afin de pouvoir éviter les dépenses inutiles.

Cet outil a été élaboré en collaboration avec le CROS et les ligues de Badminton, d'EPGV, et de Tennis de table de la région Centre et s'appuie sur les travaux du cabinet Compertence

# Plan de projet associatif



Nom de l'association :

Objet de l'association :

Date de création de l'association :

## I. PÉRIODE DU PROJET

[Zone de saisie pour la période du projet]

Le Projet associatif définit les orientations politiques de l'association. Il nécessite d'être suffisamment large pour être adaptable.

## II. LES VALEURS DE L'ASSOCIATION

[Zone de saisie pour les valeurs de l'association]

Ce paragraphe permet d'affirmer les valeurs que l'association défend ainsi que celles qui rassemblent l'ensemble des membres de la structure.

## III. LES OBJECTIFS POURSUIVIS

[Zone de saisie pour les objectifs poursuivis]

Ici, figurent les objectifs poursuivis par l'association. Ceux-ci, représentent le résultat (les axes dégagés) du diagnostic. Ils constituent un véritable fil directeur pour la structure.

## IV. LES PARTENAIRES DE L'ASSOCIATION

[Zone de saisie pour les partenaires de l'association]

Il s'agit de repérer les différents partenaires avec lesquels l'association travaille ainsi que la nature des liens qui les unissent.

## V. LES ACTIONS DE L'ASSOCIATION

[Zone de saisie pour les actions de l'association]

Les actions de l'association sont les éléments clés de la déclinaison opérationnelle des objectifs du projet (reprendre les axes de développement du Plan d'Action).

## VI. L'ÉVALUATION

[Zone de saisie pour l'évaluation]

L'évaluation doit permettre de repérer les difficultés et les réussites de chaque projet ou action. Cette phase est particulièrement importante car elle sert l'optimisation des actions futures et plus largement du projet associatif.



TERMES/ EXPRESSIONS	DÉFINITION
Bilan financier	Le bilan est une « photographie » du patrimoine de l'association. Un bilan comptable est un document qui synthétise ce que l'association possède (terrains, immeubles... : l'actif) et l'ensemble de ses ressources (capital, réserve, crédits... : le passif) à un moment donné.
Budget de fonctionnement	Gestion et suivi du budget alloué à une commission, une action comprenant les recettes et les dépenses.
Capacité d'autofinancement	La capacité d'autofinancement représente les ressources que l'association dégage de son activité et qui permettent de financer les investissements. La capacité d'autofinancement est un indicateur important et correspond aux ressources que l'association est en mesure de dégager pour faire face aux remboursements des emprunts qu'elle a contractés.
Budget prévisionnel	Détail de l'ensemble des dépenses et des recettes qu'il est prévu d'utiliser et de mobiliser.
Compte de résultats	Document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits de l'association sur une période donnée.
Convention Collective Nationale	C'est un texte négocié entre les représentants d'employeurs et les représentants de salariés qui contient des règles relatives aux conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail des salariés et de leurs garanties sociales dans sa branche professionnelle (sport, équitation, golf, animation...). Son application est obligatoire.
Déclarations sociales	Ensemble des déclarations que doit effectuer l'employeur auprès des organismes de recouvrement pour le versement obligatoire des cotisations sociales de ses salariés.

## Financiers principaux



## Pilotes nationaux

