

LE MONTAGE DE PROJETS ASSOCIATIFS



Le réseau SARA (Soutien aux Associations en Région Alsace) a vu le jour en 1996 afin de promouvoir et d'organiser la fonction de soutien aux associations. En 2013, le réseau SARA et la CPCA Alsace (Conférence Permanente des Coordinations Associatives) ont fusionné en une seule entité : la CPCA SARA.

La **CPCA SARA Alsace Mouvement associatif** est composée de 21 associations et s'est fixée deux axes d'action : la représentation et la défense des intérêts du secteur associatif, ainsi que le soutien technique aux associations.

AFGES Association Fédérative Générale des Etudiants de Strasbourg
ALSACE ACTIVE Accompagnement de projets de l'économie sociale et ingénierie financière
ALSACE NATURE Fédère plus de 140 associations de protection de la nature
APDSU Association pour le développement social urbain
ARCHIMENE Aide au développement des emplois du sport, des loisirs et de l'animation
ARIENA Association Régionale pour l'initiation à l'environnement et à la nature en Alsace
CDMIJ ANIM 68 Conseil Départemental des Mouvements et Institutions de Jeunesse
CHAMBRE DE CONSOMMATION D'ALSACE Fédère 17 associations de consommateurs en Alsace
CRAJEP Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire d'Alsace
FD CSC 67 Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels du Bas-Rhin
FD FC d'Alsace Fédération des Foyers Clubs du Haut Rhin
FD MJC d'Alsace Fédération des Maisons des Jeunes et de la Culture d'Alsace
IDL Institut du Droit Local Alsacien Mosellan
MDAS La Maison des Associations de Strasbourg
UD MJC 68 Union Départementale des Maisons des Jeunes et de la Culture du Haut-Rhin
UNAT Alsace - AJA Union Nationale des Associations de Tourisme
URA Union Régionale Alsace de la Ligue de l'Enseignement
URBA Union Régionale du Bénévolat Associatif
URAF Alsace Union Régionale des Associations familiales
URIOPSS Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
URSIEA Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Economie d'Alsace

Ces structures ont en commun la fonction de soutien technique à la vie associative et/ou la défense des intérêts du secteur associatif.

Les Outils d'information

La CPCA SARA organise des actions d'information collectives, coordonne un programme de formation des bénévoles associatifs, crée et diffuse des outils d'information pratiques et techniques à destination des associations en Alsace.

Le réseau s'est doté, grâce aux contributions de ses membres experts, d'une collection d'outils et de fiches pratiques ayant vocation à répondre aux questions que se posent les associations d'Alsace et de Moselle ou les porteurs de projets associatifs.

Tous ces outils sont téléchargeables gratuitement sur le site Internet

www.reseau-sara.org

« Le montage de projet : conseils et méthodologie »

Ce guide a pour ambition de donner aux responsables associatifs des clefs pour mener à bien les projets de leur association. Pas à pas, les différentes étapes de la méthodologie de projet, expliqué simplement, complété par une boîte à outils facile d'utilisation.

Réalisation du document

Ce guide a été réalisé avec le soutien financier de la Région Alsace. Il a été initié par la CPCA SARA, et rédigé par Sandra GUILMIN, Yasmina FERCHOU, Caroline JOSSEAUME et Claire WOLF.

Ce travail a été suivi par un comité de relecture composé de membres de la CPCA SARA.

Que toutes les personnes impliquées dans cette réalisation en soient remerciées.

SOMMAIRE

Introduction

- Les origines des associations
- Chiffres en France et en Alsace
- Eléments de compréhension autour du bénévolat
- Le projet associatif, à la racine des projets

Partie 1 : La méthodologie de projet

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Typologie de projets
- Présentation de la méthodologie

Partie 2 : Les 12 étapes du montage de projets

1. J'ai une idée !

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

2. Je me documente

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

3. J'établis un diagnostic

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

4. Je fixe des objectifs

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Quels outils pratiques utiliser ?

5. Je prévois l'évaluation

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Quels outils pratiques utiliser ?

6. J'organise

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

7. Je réunis une équipe projet

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

8. Je trouve des partenaires

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

9. Je cherche des financements

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

10. Je mets en œuvre

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Quels outils pratiques utiliser ?

11. Je communique

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Où trouver des informations complémentaires ?
- Quels outils pratiques utiliser ?

12. Je réalise le bilan

- En quoi consiste mon travail ?
- Cela va me permettre de (objectifs)
- A ce stade comment faire/ce sur quoi s'interroger
- Quels outils pratiques utiliser ?

Annexes :

La boîte à outils :

Fiche n°1 : Grille d'identification des projets

Fiche n°2 : Diagnostic des forces et faiblesses de l'association

Fiche n°3 : Arbre à projets

Fiche n°4 : « Escargot »

Fiche n°5 : Fiche Objectifs

Fiche n° 6 : Tableau de bord » : outil de suivi

Fiche n°7 : Plan de trésorerie

Fiche n°8 : Sommaire type d'un dossier projet

Fiche n°9 : Plan de communication

Les adresses utiles en Alsace

Les structures de soutien à la vie associative en Alsace

Bibliographie

Introduction

▪ Les origines des associations

Les origines premières des associations remontent à l'Égypte ancienne, à l'époque de la construction des pyramides, où des structures qu'on peut considérer comme les ancêtres des associations de secours mutuel ont été développées.

De même, la vie économique et politique du Moyen âge a largement reposé sur des formes d'organisation à caractère associatif (guildes, confréries, monastères, corporations, ...).

Ce contexte a favorisé pendant plus d'un siècle l'émergence d'initiatives de toute nature qui ont investi progressivement l'ensemble des sphères de la vie sociale à un point tel qu'on a pu y voir une sorte de « hologramme de la société ».¹

Les bénévoles sont aujourd'hui plus nombreux qu'avant. Certaines associations, les plus importantes, reçoivent, de l'aveu même de leurs responsables, trop de demandes. Néanmoins, et paradoxalement, les bénévoles, certes plus nombreux, consacrent moins de temps à leur engagement qu'avant.

Liberté d'association, intérêt général et utilité sociale

La notion de l'intérêt général apparaît au XVIII^e siècle sous deux formes :

La première, utilitariste, qui considère l'intérêt général comme la somme des intérêts individuels et la seconde, volontariste, qui considère l'intérêt général comme devant être l'expression de la volonté générale.

La conception française de l'intérêt général selon l'angle volontariste va conduire à la promulgation d'une loi liberticide, la loi Le Chapelier.

1791 : La Loi Le Chapelier, promulguée en France le 14 juin 1791, est une loi proscrivant les organisations ouvrières, notamment les corporations des métiers, mais également les rassemblements paysans et ouvriers ainsi que le compagnonnage. Cette loi est censée protéger la « chose publique » des intérêts communs à certaines corporations. Une des réactions de défense des intérêts des charpentiers à cette loi se manifeste par l'instauration des premiers syndicats. Ces derniers sont reconnus légalement par l'Etat en 1884, à l'initiative de la loi Waldeck-Rousseau.

La III^{ème} République établit en 1901 la liberté d'association, dans une loi fortement marquée par les idées libérales : c'est la liberté qui prévaut et notamment celle du contrat. On retiendra que cette reconnaissance du droit d'association a été relativement tardive dans notre pays.

La loi de 1901 reconnaît la liberté pour tout citoyen d'être ou non membre d'une association. Celle-ci peut être créée sans autorisation ou déclaration préalable sous réserve qu'elle ait un objet licite et qu'elle respecte les lois et règlements en vigueur. Si son objet paraît illicite au préfet, celui-ci doit saisir le juge, seul compétent pour interdire la création d'une association.

Les associations de droit local, régies par le code civil local bénéficient d'une plus grande liberté et peuvent poursuivre un but intéressé ou lucratif, sous certaines conditions.

L'utilité sociale est désormais définie par la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014. Est ainsi considérée relevant du secteur ESS toute structure qui poursuit un objectif d'utilité sociale, c'est-à-dire qui remplit au moins l'une des trois conditions suivantes : avoir pour objectif d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité, « contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, [...] à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale », ou encore concourir au développement durable.

¹ M.Adam, (2005), *L'association, image de la société*, coll. Questions contemporaines, éd. L'Harmattan

▪ Chiffres en France et en Alsace

Source : étude Recherches et solidarité – septembre 2016 (CDC et ARF)

Associations :

Près de 1 300 000 associations en France

Autour de 32 000 associations en Alsace

Bénévoles :

12,5 millions de bénévoles en France

Plus de **430 000** bénévoles en Alsace

Entre 200 000 et 210 000 bénévoles actifs au moins 1 fois par semaine dans l'association en Alsace.

Créations d'associations en Alsace :

1 464 créations d'associations en 2015/2016²

Emploi associatif en Alsace :

4013 associations employeurs

50 % ont moins de 3 salariés

77 associations ont plus de 100 salariés

51 956 salariés associatifs

9,3 % : c'est le poids de l'emploi associatif en Alsace (10,7 % en France)

12,5 millions de Français sont aujourd'hui bénévoles dans une association, ce qui représente 24% des Français. Paradoxalement, le nombre de créations d'associations est en baisse constante depuis trois ans maintenant. L'emploi associatif a souffert en 2011, pour le régime général comme pour le régime agricole (5% des salariés associatifs), et s'est enfin stabilisé au cours des deux premiers trimestres 2012.

Une évolution conduit à estimer à 1,3 million le nombre d'associations aujourd'hui, animées par seulement 12,5 millions de bénévoles. Une maigre ressource à partager de plus en plus.³

▪ Définitions

² « Les associations en Alsace. Repères et chiffres clefs » octobre 2016 étude de Recherche et solidarité

³ « La France associative en mouvement » 10^{ème} édition- Octobre 2012 étude de Recherches et Solidarités

L'économie sociale et solidaire (ESS)

Le secteur associatif s'inscrit dans celui, plus vaste, de l'économie sociale et solidaire, définit dans une loi du 31 juillet 2014.

Les organisations de l'économie sociale et solidaire se définissent par leur adhésion à une charte précisant leurs valeurs :

- L'Homme au centre de leurs démarches, la libre adhésion
- La Démocratie, principe central du mouvement coopératiste, s'exprimer, être écouté, être acteur,
- la Solidarité entre porteurs et bénéficiaires de projets, entre générations et entre territoires,
- les excédents au service des projets (réinvestissement des profits dans les activités et dans l'amélioration des conditions de revenu et de travail) : non lucrativité des activités
- Le Développement local et Développement durable.

Autant de notions humanistes qui orientent l'action vers le bien commun.

L'économie sociale et solidaire est aussi considérée comme « un ensemble d'organismes qui produisent des biens ou des services appartenant à un ensemble d'agents appliquant le principe de gestion démocratique, un mode d'affectation des excédents, privilégiant le travail et non le capital et affirmant leur autonomie vis-à-vis de l'état ».

Ces organisations regroupent des établissements de statuts juridiques divers, segmentés en quatre familles :

- Les coopératives : regroupement de salariés, consommateurs ou entreprises poursuivant des buts économiques, sociaux ou éducatifs communs. Gérées par leurs membres, à leurs risques et sur la base de l'égalité des droits et obligations entre chaque sociétaire.

- Les mutuelles, régies par le code des assurances ou par le code de la mutualité, regroupent des personnes qui choisissent de répartir collectivement les coûts de la prévention des risques auxquelles elles sont soumises et la réparation de leurs conséquences.
- Les associations
- Les autres acteurs de l'ESS comprenant les fondations, les entreprises d'insertion (SIAE)

Ces statuts « juridiques » représentent une certaine manière d'être acteur dans l'économie, visant à réaliser un équilibre permanent entre viabilité économique et bénéfice social ; l'économie sociale et solidaire tente un rééquilibrage de la société par des actions citoyennes. En définitive, l'économique n'est qu'un moyen au service du bien-être social.

▪ **Éléments de compréhension autour du bénévolat**

Source d'épanouissement personnel, le bénévolat permet de donner du sens à sa vie à tout âge. Si le bénévole met ses compétences au service de son engagement, il en acquiert d'autres, dont il aura une large utilité tout au long de sa vie tant personnelle que professionnelle. Il aura aussi à cœur de les partager au sein du secteur associatif, notamment dans une démarche de transmission entre les générations.⁴

Témoignage

« Ce que j'ai apprécié dans les formations pour dirigeants bénévoles, c'est la transmission de tous ces petits trucs et astuces que chacun s'invente dans sa pratique. Mis en commun, cela créé une belle somme d'outils, un beau partage d'expériences et au bout du compte, plein de petites manières d'avancer dans son bénévolat et de faire progresser l'association... »

« En tout temps, l'organisation sociale révèle des formes où la charité revêt une grande importance. Depuis l'Ancien Testament, où l'engagement de secourir son prochain est un devoir, le bénévolat apparaît comme une manière d'être ensemble, une façon de marquer son rapport à l'autre, et constitue le support indispensable de tout lien social.[...]

Sous l'influence de la philosophie des Lumières, les lois de 1793 transforment les notions de charité et de bienfaisance en éléments modernes de droit et d'assistance. La pauvreté – jusqu'alors considérée comme un vice – s'explique par l'absence de structures sociales adéquates.

À la fin du XIXe siècle, le bénévolat demeure, mais le volontariat prend place.

Cette pratique ne dépend plus de la charité religieuse et de valeurs communes, mais d'une nécessité, d'un tribut que la société industrielle demande comme complément indispensable de la production de biens et de services. »⁵

Le salariat et le bénévolat sont deux réalités qui ne doivent pas être confondues.

En effet, le bénévole est lié à l'association par son adhésion aux statuts qui régissent, avec la loi de 1901 ou le droit local, ses droits et obligations.

⁴ « La France Bénévole » 9^{ème} édition-Mai 2012 étude de Recherches et solidarités et France Bénévolat

⁵ Extrait de l'édition électronique du livre de Suzanne Robichaud *Le bénévolat. Entre le cœur et la raison*. Ed. JCL inc, septembre 2003

Le salarié, lui, est soumis au Code du travail et, le cas échéant, à la convention collective applicable au sein de l'association.

Or, dans le fonctionnement courant, il arrive que la frontière ne soit pas toujours très nette entre le statut de salarié et celui de bénévole et c'est le bénévole qui doit y être attentif.⁶

Pour aller plus loin

Guide « Mobilisation des bénévoles associatifs – s'engager au service d'un projet » CPCA Alsace SARA 2016

- Le projet associatif, à la racine des projets

Le projet associatif est le socle de toutes associations, c'est autour de lui que les actions s'organisent.

Le projet associatif doit être questionné, défini et redéfini tout au long de la vie de l'association.

Le projet associatif constitue la stratégie à moyen ou long terme d'une association. Il donne les grandes orientations et les moyens qu'on y consacre pour atteindre le but fixé par l'objet de l'association.

Le projet associatif est le préalable indispensable au développement des projets de l'association, sujet de ce guide. Il définit la stratégie externe et interne pour l'association autour de laquelle les projets vont s'articuler.

Enjeux du guide

Ce guide a pour but d'orienter les acteurs associatifs souhaitant développer et monter des projets au sein de leur association.

Nous nous questionnerons ainsi dans un premier temps sur cette notion de projet, et ce qu'elle signifie.

Par la suite, nous détaillerons les différentes étapes du montage de projets, en exposant pour chacune d'elles et de manière pratique les démarches à effectuer, les questions à se poser, ainsi que les outils et ressources existants.

A cette méthodologie viendra s'ajouter, pour finir, une boîte à outils permettant à chacun de mettre en pratique les différents conseils, et de s'approprier sa propre démarche de montage de projet.

⁶ La mallette associative août 2012 mise à jour n°7

Partie 1 :

La méthodologie de projet

1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Sens étymologique

Origine latine : « jeter en avant » : c'est l'image de la projection en avant, vers l'avenir, d'une situation, d'un résultat que l'on va s'efforcer d'atteindre.

Origine grecque : notion de problème à résoudre, de recherche de solutions, sans que le tout soit exprimé dans un sens négatif.

Ainsi, le projet n'existe pas sans problème à résoudre et le questionnement amène la recherche de solutions.

Sens philosophique

Un projet, c'est « ce par quoi l'homme tend à modifier le monde dans un sens donné » : c'est construire.

2. Typologie de projet

Le projet associatif

C'est le fondement de l'association, ce pourquoi elle existe, sa finalité. C'est le sens du projet (esprit / idéal / utopie / tripes / éthique) et les valeurs de l'association et des membres qui la composent. Le projet associatif conditionne l'existence de l'association, son rayonnement, sa légitimité, sa place dans la société et sa façon de tenir le rôle qu'elle s'est donné.

Le projet d'activités permanent

Ce sont l'ensemble des actions mises en œuvre pour atteindre la finalité du projet associatif = moyens de mise en œuvre (services...)

Il faut bien séparer (et exprimer) les deux car si on les confond, les membres finissent par ne plus se retrouver dans les valeurs défendues : on fait des activités ensemble et on ne sait plus pourquoi.

Le projet ponctuel

C'est un projet défini dans le temps, qui répond à un besoin ponctuel du projet associatif ou à un impératif financier (manifestations...).

Il existe aussi des projets d'établissements, des projets pédagogiques etc...

3. Présentation de la méthodologie

Pour conduire un projet, il est nécessaire de procéder par étapes. Chacune d'elle est importante et détermine le bon fonctionnement du projet, avant, pendant et après l'action en tant que telle. Même si parfois certaines étapes se chevauchent, il faut garder à l'esprit que toutes sont nécessaires.

Nous vous proposons ainsi une méthodologie décomposée en 12 étapes :

- Etape 1 :* J'ai une idée !
- Etape 2 :* Je me documente
- Etape 3 :* J'établis un diagnostic
- Etape 4 :* Je fixe des objectifs
- Etape 5 :* Je prévois l'évaluation
- Etape 6 :* J'organise
- Etape 7 :* Je réunis une équipe projet
- Etape 8 :* Je trouve des partenaires
- Etape 9 :* Je cherche des financements
- Etape 10 :* Je mets en œuvre
- Etape 11 :* Je communique
- Etape 12 :* Je réalise le bilan

Pour chacune d'elles, vous trouverez un ensemble de conseils, de questions, et de ressources, qui vous aideront à avancer pas à pas dans le montage de votre projet. Des outils sont par ailleurs mentionnés, vous les

retrouvez dans la partie « Boite à outils » à la fin de ce guide. De même, ce guide ne prétend pas être exhaustif, mais il existe de nombreux organismes ressources, spécialisés dans certains sujets spécifiques. Ces ressources vous seront indiquées à chaque étape ; vous pourrez trouver auprès d'elles des informations complémentaires qui pourront s'avérer utiles. N'hésitez pas à vous adresser à elles en cas d'hésitation ou de problèmes : les coordonnées des ressources mentionnées dans les différentes étapes sont disponibles à la fin du guide, dans la rubrique « Adresses utiles »

Enfin, il faut garder à l'esprit que ce guide est avant tout un outil de méthodologie, il est donc nécessaire de l'adapter à chaque projet et à ses particularités : cadre réglementaire, activités particulières, caractéristiques de l'association, territoire spécifique, public, etc.

Nous vous invitons ainsi, avant toute chose, à établir les particularités de votre projet, et à les garder en tête tout au long de la construction de votre projet.

Partie 2 :

Les 12 étapes du montage de projets

Étape 1 : nous avons une idée !

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Réunir le Conseil d'administration
- Organiser un brainstorming
- Expliquer pédagogiquement
- Tout coucher sur le papier
- Diffuser l'information

Quels outils pratiques utiliser ?

- Cerveau
- Cahier
- Stylo
- Ordinateur !

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Mobiliser les troupes
- Partager l'information
- Susciter l'adhésion
- Engager les discussions
- Clarifier les intentions
- Enrichir l'idée de départ

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- La pertinence de notre idée
- Sa faisabilité (stade intuitif)
- La durée de l'action dans le temps
- La méthode de travail, afin de l'exposer et de la partager
- Les scénarios de déroulement du projet
- Avec qui ?
- Essayer de résumer l'objet et le sens du projet en quelques lignes

Où trouver des informations complémentaires ?

- Liste des adhérents de l'association
- Associations du même secteur d'activité
- Associations partenaires
- Organismes de tutelle
- Fédération relative à mon secteur d'activités
- Point Info Jeunesse
- Centres socioculturels

Etape 2 : Se documenter

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Découvrir d'autres expériences (Centres de ressources, études relatives à mon sujet)
- Noter ce qui peut constituer des arguments
- Identifier des partenaires potentiels
- Diffuser l'information

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Etudier le « marché » et l'environnement
- Valider que cette idée peut y trouver une place
- Recueillir des idées et expériences
- Découvrir des partenaires et/ou des institutions
- Enrichir l'idée de départ
- Formuler des hypothèses

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- La pertinence de mon idée
- Sa faisabilité (stade intuitif)
- L'analyse du secteur
- Les personnes ressources
- Les hypothèses de réalisation du projet
- Les objectifs assignés au projet

Où trouver des informations complémentaires ?

- Centres de ressources (CRIB, Maison des associations, ...)
- Associations membres du réseau CPCA Alsace SARA www.reseau-sara.org
- Associations du même secteur d'activité, associations partenaires
- Presse
- Organismes de tutelle
- Fédération relative à mon secteur d'activités
- Site internet : www.associations.gouv.fr/

Quels outils pratiques utiliser ?

- Internet
- Centres de ressources
- Etudes existantes

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

Etape 3 : j'établis un diagnostic

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Recueillir des données sur l'environnement du projet...social, économique, politique
- Rencontrer des personnes ou organismes ressources
- Réaliser un questionnaire ou « étude de marché »
- Analyser les résultats et éléments recueillis
- Comparer avec la documentation réunie

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Valider la faisabilité du projet
- Entériner le(s) besoin(s) identifié(s) au stade de l'idée
- Enrichir l'idée de départ
- Positionner le projet sur un « marché »
- Identifier les points forts et faibles du projet (et de l'association)
- Identifier les acteurs en présence
- Adapter l'idée afin qu'elle devienne un projet concret
- Réfléchir aux objectifs qui peuvent être assignés au projet

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- La pertinence de l'idée
- Sa faisabilité : répond-il à un besoin ?
- La mise en perspective des chiffres avec des témoignages et du « vécu » de la part des acteurs en présence
- La nécessaire adaptation du projet « du rêve » à la réalité
- La place du projet dans son environnement
- L'intérêt et l'adhésion que suscite le projet (réactions du public, des partenaires, des membres... lors de l'étude)
- L'attractivité du projet sur l'environnement (organismes, population, collectivités...)

Où trouver des informations complémentaires ?

- Associations du même secteur d'activité
- Associations partenaires
- Organismes de tutelle : Conseil régional, Conseil général, CCI, CAF, MSA...
- Fédération relative à mon secteur d'activités

Quels outils pratiques utiliser ?

- Grille d'identification des projets (annexe 1)
- Diagnostic Forces & Faiblesses de l'association (annexe 2)

*La question à garder à l'esprit :
Quelle est la particularité du projet ?*

Etape 4 : Fixer des objectifs

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Formuler les objectifs généraux du projet (buts, intentions)
- Définir les objectifs opérationnels
- Débute avec cela l'écriture du dossier projet

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Vérifier l'adéquation au projet associatif (valeurs)
- Fixer un cadre de réalisation
- Mieux structurer le déroulement du projet
- Clarifier les résultats à atteindre
- Communiquer sur le projet

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- Les différentes étapes de travail et de concertation = écrire la méthodologie de projet et les résultats attendus
- La planification du projet dans le temps
- Les publics concernés
- L'investissement nécessaire au projet (temps, moyens humains, financiers et matériels...)
- L'équipe à réunir en fonction des compétences nécessaires, des disponibilités et envies des membres de l'association...

Exemple d'objectifs :

Objectif général : créer un service d'accueil périscolaire et un centre de loisirs pour les enfants de 6 à 12 ans pour leur proposer des activités de loisirs éducatives

Objectifs opérationnels :

- >Accueillir, en 2016/2017, 40 enfants en période scolaire, du lundi au vendredi et 60 enfants en centre de loisirs les mercredis et pendant les vacances scolaires
- >Créer une fête de l'enfance sur le thème des droits de l'enfant et toucher une centaine de familles sur les trois villages environnants

Quels outils pratiques utiliser ?

- Fiche « objectifs » (annexe 4)
- Arbre à projet (annexe 3)
- « Escargot » (annexe 5)

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

Ne pas oublier !

- >Un objectif est quantifiable, évaluable, explicite
- >Certaines tâches se chevauchent inévitablement

**Etape 5 : Prévoir
l'évaluation**

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Définir une méthode
- Formaliser les critères d'évaluation :
... indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Vérifier la pertinence des objectifs
- Rassurer les partenaires
- Réorienter les actions en cours de déroulement du projet
- Réaliser le bilan en fin de projet

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- La pertinence des critères définis
- Comment remplir ses objectifs ?
- **Lors de la mise en œuvre du projet, avoir toujours en tête l'évaluation pour orienter ou réorienter le déroulement**

Exemple de critères d'évaluation

(Revoir l'exemple en étape 4)

- >A-t-on ouvert le service à la période définie ?
- >Combien d'enfants a-t-on accueilli ?
- >Quel âge avaient-ils ?
- >A-t-on pu proposer des activités ?
- >Ces activités étaient-elles éducatives, de loisirs ?
- >Implication des bénévoles ?
- >Les enfants étaient-ils satisfaits ?
- >Retours presse ?

Quels outils pratiques utiliser ?

- Outil de suivi, dit parfois « tableau de bord » (annexe 6)
- Plan de trésorerie (annexe 7)
- Questionnaire de satisfaction

Les questions à se poser (non exhaustif) :

- >Quels délais de réalisation respecter ?
- >Quels financements réunir et quand ?
- >Quels ajustements mettre en œuvre le cas échéant ?
- >Evaluation collective ou individuelle ?
- >Avec ou sans les partenaires ?

Réfléchir aux outils à utiliser :

- >Questionnaire de satisfaction ou questions orales ?
- >Comptage à l'entrée d'une manifestation ou billetterie ?

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

Etape 6 : Organiser

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Préciser ma méthode de travail
- Réfléchir aux délais de réalisation
- Définir les instances de décisions et les délégations
- Lister les moyens nécessaires
- Travailler sur un 1^{er} « Qui fait quoi ? »
- Définir les compétences à réunir
- Identifier les contraintes juridiques ou réglementaires
- Réaliser la 1^{ère} mouture argumentée du dossier projet
- Contracter une assurance pour le projet et pour l'équipe

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Faire valider un pré-projet / projet par le CA
- Clarifier le projet pour tous
- Recruter une équipe, des partenaires
- Rechercher et obtenir des moyens de réalisation du projet
- Mobiliser les troupes et susciter leur adhésion
- Engager les discussions
- Diffuser l'information et communiquer sur le projet

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- L'organisation opérationnelle et matérielle du projet (voir encadré)
- Les scénarios de repli (modification du projet, retard...)
- La recherche de compétences extérieures

Organisation opérationnelle et matérielle : quels moyens ?

>Moyens humains : temps, compétences, motivations, implication, savoir-être, gestion d'équipe, rôle de chacun, formation ...

>Moyens matériels : lieu d'action (salle...), de réunion (locaux), équipements (informatique...), logistique (transports...), structure juridique, législation applicable, collecte de données, achats divers...

=> *Distinguer les ressources existantes des ressources à développer, prévoir, rechercher*

>Moyens financiers : auto financement, subventions, cotisations, dons, vente de services, mécénat, emprunts...

Où trouver des informations complémentaires ?

- Bilan de précédents projets de l'association
- « Qui fait quoi ? » de précédentes actions
- Partenaires : associations, organismes de tutelle, fédération, fondations, entreprises...

Quels outils pratiques utiliser ?

- « Qui fait quoi ? » ou plan d'actions (annexe)
- Plan de trésorerie (annexe 7)
- Dossier projet (plan en annexe 8)

La question à garder à l'esprit :
Quelle est la particularité du projet ?

Etape 7 : Réunir une équipe projet

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Rechercher des membres «compétents»
- Emporter leur adhésion au projet
- Donner la parole à l'équipe
- Organiser la concertation sur les rôles et fonctions de chacun
- Organiser les formations nécessaires
- Ou rechercher des compétences extérieures
- Animer le(s) groupe(s) de travail
- Coordonner les actions

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Mobiliser mes troupes
- Organiser le travail et les délégations
- Evaluer les temps nécessaires aux actions
- Tester la mobilisation

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- Création d'un comité de pilotage ? Avec des partenaires ?
- Déterminer la structure juridique porteuse du projet : Existe-t-elle ?/ Faut-il la créer ? Image de la structure et impact de l'image auprès du public ?
- Etre clair sur les prises de décision, les responsabilités engagées, les ajustements d'équipe et les résistances au changement
- Les engagements de chacun des participants : statut, responsabilités, disponibilité, motivation
- L'organisation matérielle du travail en commun : réunions, groupes de travail, sorties extérieures... Fréquence ?
- L'assurance juridique des intervenants (membres, personnes extérieures à l'association)
- Organigramme ?
- La participation d'éventuels salariés ou d'intervenants extérieurs et leur cadre d'intervention

Où trouver des informations complémentaires ?

- Réseau CPCA SARA pour les formations : www.reseau-sara.org
- Organismes de soutien à la Vie associative : Maison des associations, CRIB, FDMJC (Jeunes), FDCSC (socioculturel)
- Associations partenaires

Quels outils pratiques utiliser ?

- CPCA SARA – Guide « Créer une association en Alsace-Moselle » www.reseau-sara.org

*La question à garder à l'esprit :
Quelle est la particularité du projet ?*

Etape 8 : Trouver des partenaires

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Définir les besoins en termes de partenariat
- Identifier des partenaires cibles
- Contacter les partenaires habituels de l'association
- Rencontrer des personnes ressources
- Identifier les décideurs
- Présenter le projet, ses objectifs, son argumentaire
- Formaliser le partenariat

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Mobiliser des partenaires
- Impliquer de nouveaux partenaires
- Communiquer sur le projet (disposer de relais)
- Enrichir le projet de nouveaux apports
- Identifier les attentes et / ou exigences de chacun

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- Les partenaires possibles : collectivités, organismes de tutelle, associations, entreprises, fondations, écoles, particuliers, public cible... au niveau local, régional, national, européen
- L'engagement, la place et l'apport de chaque partenaire : moyens financiers, matériels, humains, compétences...
- La compatibilité entre les partenaires (ex. plusieurs banques)
Diplomatie entre différents niveaux de collectivité
- La formalisation des partenariats (courrier, convention...)
- Les diverses habilitations / autorisations nécessaires au démarrage du projet et réclamées par les partenaires, les organismes de tutelle... sans oublier les délais

- Les délais de validation parfois nécessaires pour les organismes de tutelle
- Travailler avec eux sur les critères d'évaluation du projet

Où trouver des informations complémentaires ?

- Associations partenaires
- Organismes de tutelle
- Site internet agréments Jeunesse et Sports :
www.drdjs-alsace.jeunesse-sports.gouv.fr/
- Site internet pour obtention des formulaires CERFA :
www.service-public.fr/formulaires/index.html

Quels outils pratiques utiliser ?

- Relationnel des partenaires connus (carnet d'adresses)
- Dossier projet et budgets prévisionnels

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

Etape 9 : Chercher des financements

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Evaluer les besoins financiers
- Faire un ou des budget(s) prévisionnel(s)
- Organiser un tour de table avec mes partenaires financiers
- Etablir avec eux un plan de financement
- Prévoir le plan de trésorerie

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Etablir le coût financier du projet
- Valider sa faisabilité du point de vue financier
- Voir si des financements complémentaires s'avèrent nécessaires

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- L'engagement financier des partenaires doit se concrétiser formellement : courrier de notification, convention, contrat...
- Le type de partenaires financiers recherchés, en fonction :
 - du thème du projet (jeunesse, culturel, social...)
 - du territoire : local, départemental, régional, national, Europe...
- Les demandes de subvention : à quels critères d'attribution, délais, contreparties... obéissent-elles ?
- La trésorerie de l'association : les délais de versement des subventions sont parfois aléatoires et la trésorerie de l'association doit pouvoir le supporter
- Equilibrer les dépenses et les recettes lors de la réalisation du plan de financement
- Prévoir les recettes aléatoires et celles qui le sont moins, ce que j'ai de ce que je peux mobiliser auprès des partenaires, ce que je peux trouver ailleurs

Où trouver des informations complémentaires ?

- Banques
- Associations partenaires
- Organismes de tutelle (CAF, DRDJS, DRAC...)
- Site Internet d'Admical pour le mécénat : www.admical.asso.fr/
- Site Internet pour le dossier COSA : www.service-public.fr

Quels outils pratiques utiliser ?

- Plan de trésorerie
- Budgets prévisionnels (fonctionnement & investissement)
- Dossier de demande de subventions COSA

La question à garder à l'esprit :
Quelle est la particularité du projet ?

Etape 10 : Mettre en œuvre

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Appliquer le « Qui fait quoi ? »
- Réactualiser régulièrement le « Qui fait quoi ? »
- Animer l'équipe et coordonner les actions
- prévoir les éventuels ajustements
- Garder en perspective le plan de trésorerie

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Partager les tâches
- Réaliser le projet
- Responsabiliser l'équipe projet et les partenaires
- S'assurer que tout est en place

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- Le respect du timing : le facteur temps est souvent négligé et on finit par en payer le prix / le temps n'est pas le même suivant qu'on est porteur de projet ou financeur
- La validation de chaque étape de déroulement du projet
 - auprès des partenaires (comité de pilotage)
 - auprès des organismes de tutelle engagés
- La coordination des actions : une seule personne défaillante peut mettre en péril l'édifice construit collectivement.
- Le respect par chacun de ses engagements
- Les moyens (humains, financiers, matériels) sont réunis pour réaliser le projet
- Que l'on dispose de toutes les autorisations et habilitations nécessaires (cf. décideurs / organismes de tutelle)
- Ne pas négliger les derniers ajustements, qui peuvent alors être coûteux (en temps comme en argent)

- Ne pas perdre de vue les objectifs finaux de l'action au profit d'une réalisation « à tout prix »

Quels outils pratiques utiliser ?

- « Qui fait quoi ? » devient un rétro-planning dont il faut tenir les échéances
- Plan de trésorerie

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

Etape 11 : Communiquer

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Disposer d'un dossier projet à jour
- Réaliser les outils de communication nécessaires
- Utiliser la presse
- Diffuser le message et l'expliquer
- Communiquer avec l'équipe projet, les autres membres de l'association (le cas échéant) et les partenaires

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Mobiliser les adhérents autour du projet
- Susciter l'adhésion de tous
- Attirer le public cible
- Etre transparent
- Favoriser la réussite du projet
- Assurer un meilleur impact du projet
- Avoir des retombées pour l'image et la notoriété de l'association

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- La construction d'un discours cohérent et partagé par tous les partenaires du projet = message principal
- La définition des différentes cibles de communication : journaliste, financeur, décideur, habitants du quartier, spécialiste de la petite enfance, grand public...
- La pertinence des outils de communication, en regard de leur coût : affiche, tract, communiqué et dossier de presse, radio, journal municipal ou associatif...
- La maîtrise de la description et de l'argumentaire du projet est primordiale : maîtrise par le porteur de projet mais aussi par le reste de l'équipe et éventuellement par les partenaires
- Distinguer le lancement du projet de l'animation du projet

Où trouver des informations complémentaires ?

- Outils du site CPCA Alsace SARA : www.reseau-sara.org
- Associations du même secteur d'activité
- Agences de communication ou free-lance

Quels outils pratiques utiliser ?

- Dossier projet (plan en annexe 8)
- Plan de communication (annexe 9)

*La question à garder à l'esprit :
Quelle est la particularité du projet ?*

Etape 12 : Réaliser le bilan

En quoi consiste le travail du/des porteur(s) de projet ?

- Reprendre les tableaux de bord
- Noter les difficultés rencontrées
- Noter aussi les réussites et points forts
- Organiser un temps d'analyse collective en fin de projet
- Réaliser un bilan écrit du projet
- Rendre compte de l'action (aux partenaires, aux membres de l'associations...)

Cela va nous permettre de (objectifs) :

- Partager l'information collectivement avec l'équipe projet
- Mesurer l'efficacité du groupe
- Réaliser un bilan pour ou avec les partenaires
- Tirer les enseignements des difficultés et réussites
- Conserver la mémoire du projet
- Consolider et valider une expérience
- Fêter ensuite le projet !

A ce stade, comment faire / ce sur quoi s'interroger

- L'atteinte des objectifs : raisons du succès ou de l'échec ?
- L'organisation du temps de bilan doit intervenir rapidement car il repose en partie sur la mémoire des participants
- Remplir au fur et à mesure les outils d'évaluation et de contrôle créés pour le projet, sans renvoyer cette formalité « à plus tard »
- La pertinence des indicateurs quantitatifs et qualitatifs retenus (en vue de projets futurs)
- Les ajustements et les améliorations nécessaires pour une reconduction du projet ou pour sa poursuite

Les questions à se poser pour le bilan :

- Pourquoi ?
- Pour qui ?
- De quoi ?
- Fait par qui ?
- Comment ?

Quels outils pratiques utiliser ?

- Outil de suivi, dit parfois « tableau de bord » (annexe 6)
- Plan de trésorerie (annexe 7)

La question à garder à l'esprit :

Quelle est la particularité du projet ?

Annexes

La boîte à outils :

Fiche n°1 : Grille d'identification des projets

Fiche n°2 : Diagnostic des forces et faiblesses de l'association

Fiche n°3 : Arbre à projets

Fiche n°4 : « Escargot »

Fiche n°5 : Fiche Objectifs

Fiche n° 6 : Tableau de bord » : outil de suivi

Fiche n°7 : Plan de trésorerie

Fiche n°8 : Sommaire type d'un dossier projet

Fiche n°9 : Plan de communication

Les adresses utiles en Alsace

Les structures de soutien à la vie associative en Alsace

Bibliographie

1- Grille d'identification des projets

	Projet associatif = statuts - philosophie de l'association	Projet permanent = activités, dans la durée	Projet ponctuel = mise en œuvre sur une durée déterminée
Qui le définit ?			
Pourquoi ? = objectifs			
Pour qui ?			
Quoi ? = contenu			
Durée ?			
Evaluation			

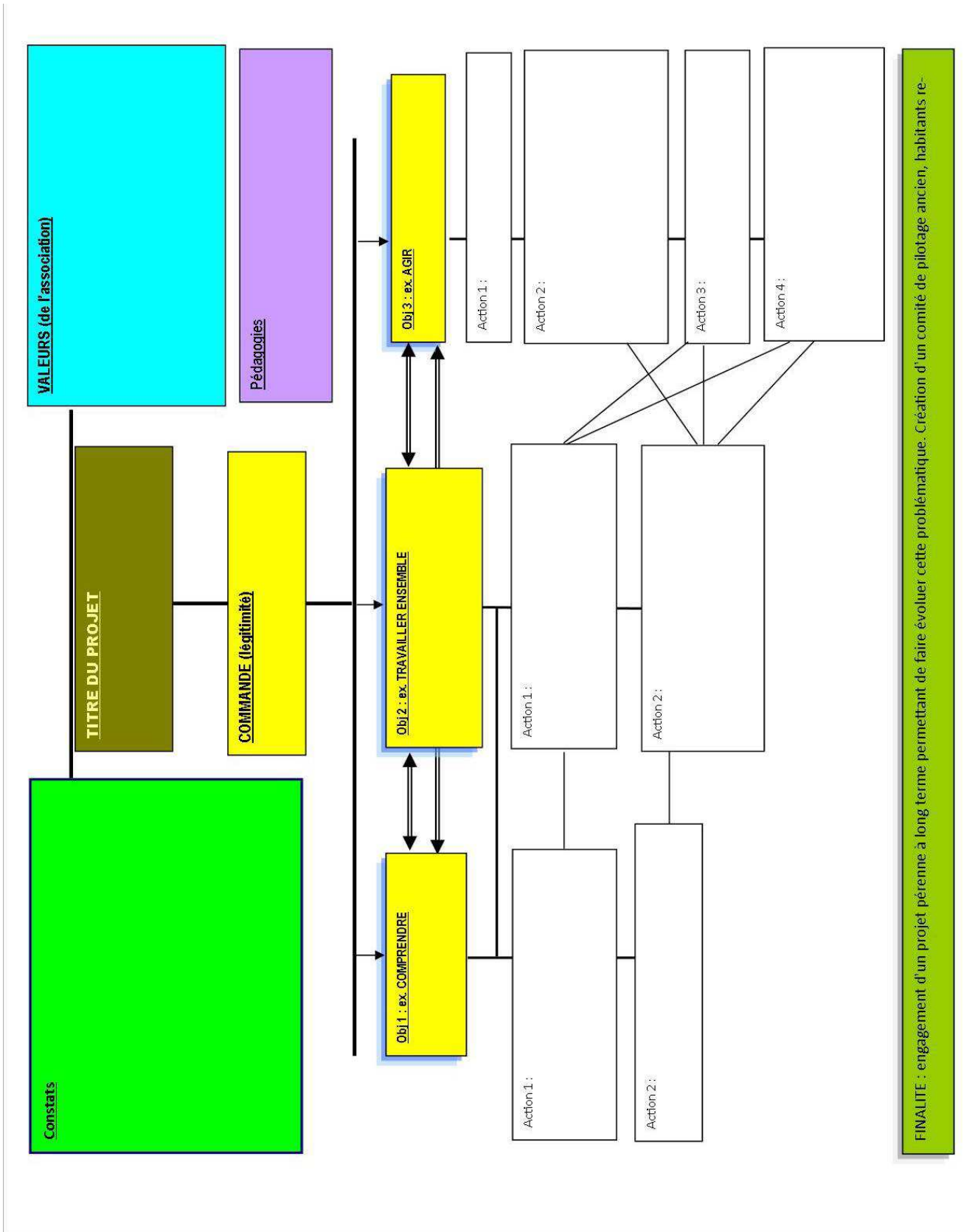
2-Diagnostic interne

	Forces	Faiblesses
CA & bénévolat		
Personnel		
Moyens matériels		
Finances		
Partenariats		
Image		

Et Diagnostic externe (les environnements)

	Opportunités	Menaces
Conjoncture		
Environnement politique		
Législation		
Secteur d'activités (marché)		
Concurrence		

3-Arbre à projet



4-Fiche Objectifs

REFLEXION SUR LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU PROJET DANS L'ASSOCIATION

QUELS SONT LES OBJECTIFS POURSUIVIS ?

Travail sur les objectifs

Sont-ils relatifs :

- A l'objet associatif ?
Sensibiliser aux différentes cultures du monde
Participer à l'animation culturelle d'un village partenaire
- A la communication ?
Faire connaître l'association
Publicité pour ses services auprès des membres et vers la population alentour
- A la question financière
Gagner de l'argent dans un but bien précis
Comblant un déficit
- Au projet de développement d'activités de l'association ?
Œuvrer pour sa mise en œuvre
Le faire connaître
-

QUELLES SONT LES ACTIONS PERTINENTES ?

Travail sur le contenu de l'action

- Actions politiques ?
Relations publiques
Rencontres avec des institutionnels
- Nouvelles actions ?
Nouvelles manifestations
Création et vente d'objets
Réalizations avec le public cible
- Investissements financiers ?
-

AVEC QUELLE EQUIPE ?

Travail sur l'équipe

- Les bénévoles
- Les salariés
- Une association bénévoles / salariés
- Avec ou sans partenaires extérieurs
-
- Noms de personnes... -citer)

QUEL TEMPS Y CONSACRER ?

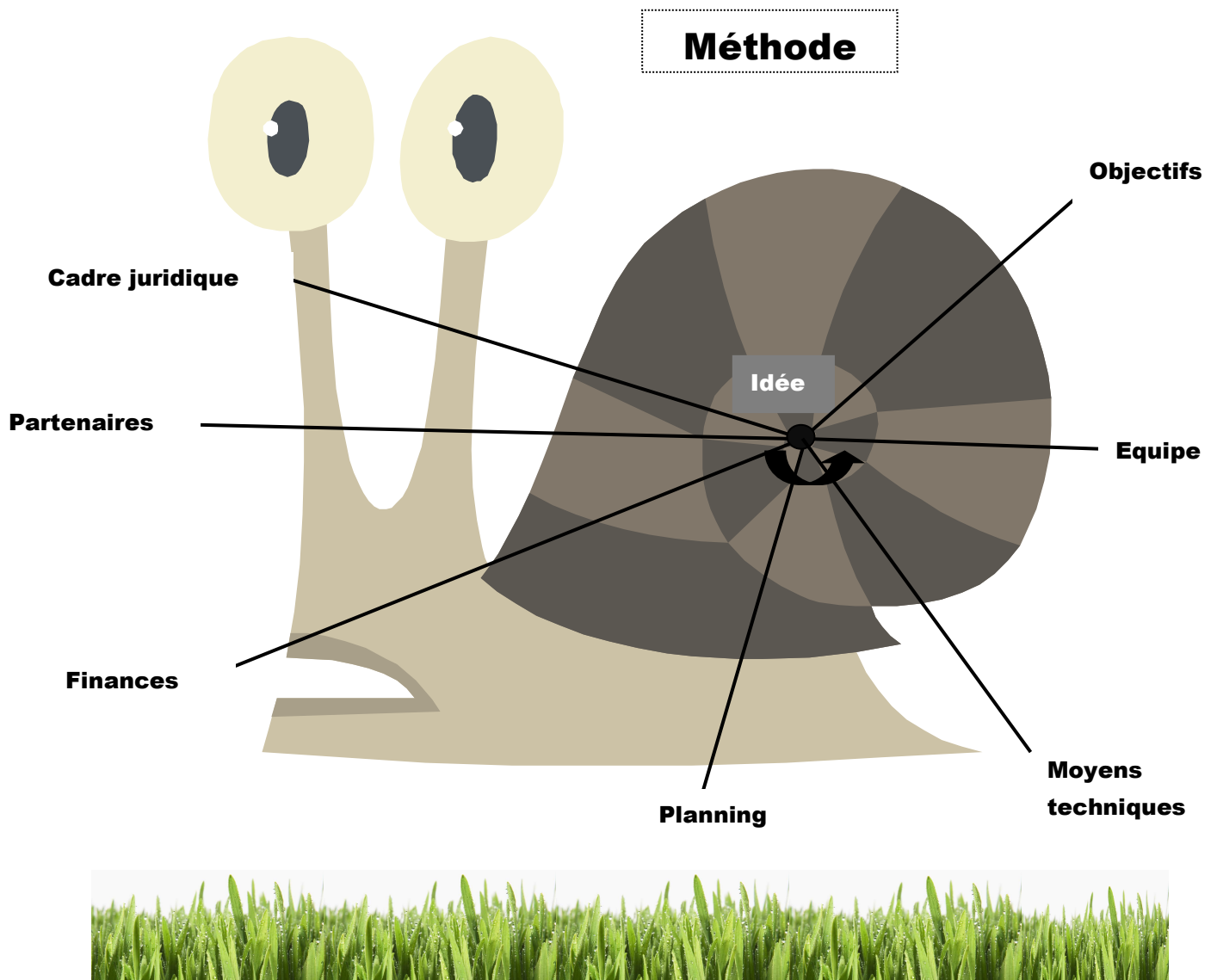
Travail sur la proportion de temps

- Des journées ou soirées intensives
- Des journées de réflexion réparties dans le temps + des temps de préparation intensives
- Des demi-journées réparties dans le temps

QUEL LIEU PRIVILEGIER ?

- Siège de l'association
- Lieu décentralisé mais en cohérence avec notre champ d'action
- Autre lieu

5-Escargot



Le déroulement de la méthode dans le temps oblige parfois à réinterroger certaines étapes.

6-Tableau de bord :**Qui fait quoi ? Quand ? Comment ? Où ?****Rétro planning**

Qui	Quoi ? Action à réaliser	Quand ?	Comment ? Préalables, moyens à mettre à disposition de l'action	Où ?

...ajouter autant de lignes que d'actions

7-Plan de trésorerie

Fiche CPCA SARA

De nombreuses fiches « communication » sont téléchargeables gratuitement sur www.reseau-sara.org

Toute association doit s'efforcer d'anticiper ses flux financiers, afin de :

- S'assurer de sa solvabilité, c'est-à-dire de la capacité de l'association à faire face aux échéances à venir,
- Optimiser sa gestion financière, en choisissant la nature et la durée des financements pour en réduire les coûts et celles des placements pour en améliorer le rendement.

L'élaboration d'un plan de trésorerie passe par deux phases :

1. la détermination des besoins et ressources de trésorerie sur la période analysée, en recensant les mouvements de trésorerie générés par les activités de l'association, afin d'aboutir à une situation de trésorerie avant financements ou placements à court terme,
2. cette première phase permet ensuite de déterminer les opérations financières souhaitables, en ajustant les financements (facilités de caisse, crédits à court terme, ...) et les placements (livret, Sicav de trésorerie, ...) en collaboration avec le banquier de l'association.

Pour conduire sa gestion, l'association a besoin d'une visibilité suffisante. Cet éclairage de l'avenir doit se faire à différents horizons :

- Sur quelques années (2 à 3 ans), afin de programmer le développement de l'association, ses investissements et sa capacité de mobilisation de ressources financières. L'association est ainsi en mesure de comparer différentes stratégies de développement possibles.
- A l'horizon d'une année, en élaborant un **plan de trésorerie** mois par mois, afin de :
 - déterminer les dates des opérations ayant un impact sur la situation de trésorerie,
 - estimer les besoins de crédit et la possibilité de les obtenir auprès des banquiers,
 - prévoir le placement des excédents de trésorerie,
 - déterminer les charges et produits en résultant.
- Au jour le jour, afin de maintenir les soldes bancaires au niveau souhaité, en principe au niveau zéro, pour éviter tout excédent non rémunéré ou tout coût supplémentaire résultant d'un découvert non autorisé par la banque.

Des méthodes relativement simples existent pour élaborer les prévisions de trésorerie ; elles doivent être choisies et adaptées en fonction des particularités et capacités de l'association. Ce travail facilite grandement les relations qu'entretient l'association avec son banquier, en lui permettant de préciser au mieux ses besoins, notamment pour l'obtention des lignes de crédit à court terme.

Le plan de trésorerie favorise une négociation sereine de l'association avec son banquier, en lui permettant de définir au mieux ses besoins saisonniers sur l'année.

Organisation

L'établissement d'un budget de trésorerie de l'association, et plus généralement la mise en place d'une gestion de la trésorerie est un rôle normalement dévolu à son trésorier.

Ce travail nécessite un effort d'organisation pour tirer les enseignements du passé et formuler des hypothèses cohérentes et réalistes sur l'année à venir.

Compte tenu de la sensibilité des prévisions de trésorerie nette au choix des hypothèses, en particulier concernant les encaissements, il peut être utile d'élaborer différents scénarios. Des

hypothèses plus pessimistes permettent ainsi de déterminer si les lignes de crédit négociées auprès des établissements de crédit sont suffisantes afin de couvrir d'éventuels aléas.

Exemple de Plan de Trésorerie

Le tableau ci-dessous illustre la méthode d'établissement d'un plan de trésorerie pour une association, en recensant l'ensemble des éléments se traduisant par un encaissement ou un décaissement de fonds, mois par mois. Il est ainsi possible de déterminer l'impact en trésorerie des opérations du mois, qui, ajouté au solde de trésorerie de départ du mois, détermine la position de trésorerie de l'association.

		Janv.	Fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Encaissements (1)		45	15	25	30	30	30	15	15	165	65	15	15
	Cotisations des membres	15	15	15	30	30	30	15	15	15	15	15	15
	Subventions	30								150	50		
	Autres recettes			10									
Décaissements (2)		30	50	60	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Salaires et charges sociales	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Achat de matériel		20	30									
	Remboursement d'emprunts	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Solde encaissements/décaissements (1)-(2) = (3)		15	-35	-35	0	0	0	-15	-15	135	35	-15	-15
Solde de trésorerie début de mois (4)		0	15	-20	-55	-55	-55	-55	-70	-85	50	85	70
Solde de trésorerie fin de mois (3) + (4)		15	-20	-55	-55	-55	-55	-70	-85	50	85	70	55

8-Dossier projet : sommaire-type

- Titre
- Sommaire et pagination
- Introduction résumant votre problématique en quelques lignes (= intention du projet)
- Objectifs du projet, enjeux
- Présentation de l'association et de l'équipe : Qui sommes nous ? Historique.
- Pour qui ? (cible, public)
- Méthodologie de projet retenue
- Descriptif du projet :
 - Contexte (environnement, état des lieux, constats...)
 - Contenu (comment le projet répond à la problématique)
 - Lieu de réalisation
 - Moyens humains, techniques (logistique) et financiers Qui fait quoi ? Où ? Quand ?
 - Comment ? = déroulement
 - Argumentaire : pourquoi ce projet ? Son utilité, tant pour le public que pour les éventuels partenaires
- Planning : présentation des étapes de montage du projet
- Validation proposée du projet = études de faisabilité.
 - A quel moment ? Avec quels financements (si nécessaire) ? Résultats
- Présentation des partenaires de l'opération
- Formulation de la demande auprès des partenaires : montant, volume et nature du soutien demandé (financier, technique ?...)
- Présentation du budget prévisionnel et des financeurs
 - Plan de financement
- Moyens d'évaluation et de contrôle

9-Plan de communication

Définir sa politique de communication/ Fiche CPCA SARA

De nombreuses fiches « communication » sont téléchargeables gratuitement sur www.reseau-sara.org

La définition d'une politique de communication digne de ce nom oblige l'association à répondre à certaines questions préalables touchant à sa raison d'être et à sa stratégie

Commencer par le commencement

La définition d'une politique de communication est complexe parce qu'elle est tributaire d'autres facteurs et qu'on lui impute des fonctions qu'elle seule ne peut pas assumer. Disons simplement qu'en l'absence d'une stratégie cohérente et pertinente de l'association elle-même, comme de toute structure d'ailleurs, la politique de communication aura un rôle supplétif ou curatif. Et quand tout ira mal, on se consolera en affirmant qu'on avait mal communiqué...

Un bon exercice

Avant de définir une politique de communication, une association, surtout quand elle vient d'être créée, a tout intérêt à mettre à plat ses « fondamentaux » :

- qui sommes-nous ?
- quel est notre champ d'activité ?
- quels sont nos moyens et nos ambitions ?
- qu'est-ce que nous ne sommes pas ?

Cet exercice de communication permet souvent de repositionner l'association sur sa mission et ses véritables exercices. Pour des associations plus anciennes, il révèle des évolutions - souhaitables ou non - qu'il faudra prendre en compte ou modifier et qui serviront de support à la communication. Ainsi une association humanitaire née après 1945 dans la France de la reconstruction n'a plus les mêmes missions aujourd'hui (aide au Quart monde, alphabétisation, lutte contre la drogue, etc).

Le plan d'action/plan de communication

Il sera tributaire de la stratégie de l'association.

En amont, la communication veillera à rendre visible et lisible cette stratégie :

- quelles priorités ?
- quels moyens ?
- quels délais ?
- comment mesurer les résultats ?
- qui fait quoi ?

En aval, la communication déterminera ses propres priorités :

- quelles cibles ?
- quoi communiquer ?
- avec quelle fréquence ?
- auprès de quels médias ?
- avec quels moyens ?

Le budget

La communication externe a un prix. Il faut donc prévoir un budget en chiffrant les dépenses prévues. Généralement, ce budget est fusionné avec celui de la communication interne. Cela dit, les opérations les plus percutantes en termes de communication ne sont pas forcément les plus onéreuses : une conférence de presse organisée au siège de l'association ou l'envoi d'un communiqué aux médias réclament surtout de la préparation ou de l'implication, mais pas de dépenses particulières.

Les messages

A ne pas confondre avec les slogans... Les messages doivent être cohérents entre eux et s'inscrire dans la perspective de la stratégie de l'association.

- **Le message principal** : correspond à son activité ou tout simplement à sa raison d'être (aider les plus démunis, défendre une langue régionale, sauver un patrimoine particulier, favoriser le sport amateur, développer le théâtre de quartier, protéger des espèces animales menacées). Les informations qui constitueront l'expression de ce message devront en tenir compte systématiquement : l'unicité du message et sa récurrence renforceront la notoriété de l'association.
- **Les messages connexes** : doivent eux aussi être en cohérence avec les messages principaux, c'est à dire avec la stratégie de l'association. Pour schématiser on pourrait dire que le message principal correspond aux grandes orientations et les messages connexes à la mise en œuvre. Ainsi la défense des espèces protégées = message principal, et revendication pour une meilleure protection des aires de reproduction, délimitation plus stricte des périmètres de trial en forêt, sensibilisation des chasseurs et cours de vulgarisation dans les écoles = messages connexes.

La formulation des messages

Est importante, mais il ne faut pas oublier que le message est souvent implicite. C'est donc une question de **fond**. Une association qui veut bien communiquer doit se poser constamment la question : au-delà des informations que nous communiquons, sommes-nous certains du message que nous diffusons et sera-t-il bien identifié ?

Un message n'est pas la juxtaposition d'informations et sa densité n'est pas fonction de la somme d'informations.

Trop d'informations disparates affaiblissent l'identité de l'association.

Exemple :

Une association engagée dans l'action culturelle d'un quartier aura intérêt à communiquer sur ce qui constitue son champ d'action, à savoir la culture, un vaste domaine en l'occurrence, et non pas sur la vie du quartier en général. En clair, elle pourra communiquer sur sa volonté d'intégrer les jeunes par des actions culturelles (message principal) et son programme de l'année : théâtre de rue, soirées Rai, création d'une médiathèque, organisation de festivités pour les mois d'été (messages connexes). Elle pourra même de façon encore plus connexe prendre position par rapport à des décisions du conseil municipal concernant les jeunes ou la culture.

En revanche, si sous prétexte que tout est dans tout, elle communique sur le plan de circulation de la ville, les horaires d'ouverture des grands magasins, les programmes scolaires ou le sport dans la cité, elle va brouiller son image.

Les adresses utiles en Alsace

Les structures membres de la CPCA SARA

AFGES

1 place de l'Université – 67000 Strasbourg

☎ 03 88 15 73 73 ✉ afges@afges.org - Site : www.afges.org

L'AFGES est une structure dirigée par des étudiants depuis plus de 90 ans, qui défend les intérêts des étudiants et travaille à la prise en compte des étudiants dans la politique de la ville.

ALSACE ACTIVE

21 boulevard de Nancy 67000 Strasbourg

☎ 03 88 32 03 18 ✉ alsaceactive@wanadoo.fr

Site www.franceactive.org

Accompagnement de projets individuels (création d'entreprise) et collectifs (diagnostic, financement de consultant) de l'économie sociale et solidaire, et ingénierie financière.

ALSACE NATURE

8 rue Adèle Riton – 67000 Strasbourg

☎ 03 88 37 07 58 ✉ siegeregion@alsacenature.org

Site : www.alsacenature.org

APDSU

Association pour le développement social urbain.

39 avenue du Président Wilson 68200 Mulhouse

☎ 03 89 32 68 36

ARCHIMENE

16, rue Jacques Preiss BP 70596 – 68018 Colmar Cedex

☎ 03 89 41 60 43 – ☎ 03 89 23 07 72

✉ accueil@archimene.org - Site : www.archimene.org

Aide au développement des métiers du sport et de l'animation. Accompagnement des bénévoles et porteurs de projets à la création, au développement et à la gestion de leurs associations. CRIB du Haut-Rhin : Centre de Ressource et d'Information pour les bénévoles

ARIENA

6 route de Bergheim BP 30 108 67602 Sélestat

☎ 03 88 58 38 48 – ☎ 03 88 58 38 41

✉ ariena@wanadoo.fr – Site : www.ariena.org

Association régionale pour l'initiation à l'environnement et à la nature en Alsace

CHAMBRE DE CONSOMMATION D'ALSACE

7 rue de la Brigade Alsace Lorraine – 67000 Strasbourg

☎ 03 88 15 42 42 - ✉ administration@cca.asso.fr

Site : www.cca.asso.fr

Fédère 17 associations de consommateurs en Alsace.

CRAJEP Alsace

1 rue des Récollets 67000 Strasbourg

☎ 03 88 15 70 50 – Site : www.cnajep.asso.fr

Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire

FD CSC 67

Fédération des centres sociaux et socioculturels du Bas-Rhin

Soutien dans la gestion et le développement de projets pour les centres sociaux ou socioculturels du département.

1a Place des Orphelins 67000 Strasbourg

☎ 03 88 35 99 95 - ✉ info@centres-socioculturels-67.org

Site www.basrhin.centres-sociaux.fr

FD FC d'Alsace

Fédération départementale des foyers clubs d'Alsace

4 rue des Castors 68200 Mulhouse - ☎ 03 89 33 28 33

☎ 03 89 33 28 34 ✉ fdfc68@mouvement-rural.org

Site www.fdfc68.org

Soutien à la création du lien social et au maintien du milieu associatif, notamment en milieu rural.

FD MJC d'Alsace

Fédération des Maisons des Jeunes et de la Culture d'Alsace

8 rue du Maire François Nuss 67118 Geispolsheim

☎ 03 88 77 24 24 – ✉ fdmjc67@wanadoo.fr

Site www.fdmjc67.net

Aide aux porteurs de projets associatifs ou associations à créer et gérer leurs associations (surtout à dimension de développement local). Accompagnement des collectivités dans le développement des politiques Enfance- Jeunesse.

FORCE JEUNE

38b rue de Mulhouse 68400 Riedisheim

☎ 03 89 42 91 71 - ✉ contact@cdmij.org

Site www.cdmij.org

CDMIJ – Conseil Départemental des Mouvements et Institutions de Jeunesse.

ANIM 68 - Centre de ressources des animateurs « jeunes » du Haut-Rhin

IDL

Institut du Droit Local alsacien- mosellan

8 rue des Ecrivains – BP 60049 - 67061 Strasbourg Cedex

☎ 03 88 35 55 22 – ☎ 03 88 24 25 56

✉ idl20433@orange.fr - Site www.idl-am.org

Information et documentation relatives au droit local alsacien-mosellan.

MDAS

La maison des associations de Strasbourg

1a Place des Orphelins 67000 Strasbourg

☎ 03 88 25 19 39 - ☎ 03 88 37 97 25

✉ mdas@mdas.org – Site www.mdas.org

Prestations aux associations : conseils pour la création d'association, aide aux porteurs de projet. Location d'espaces.

UD MJC 68

Union Départementale des Maisons des Jeunes et de la Culture du Haut-Rhin

*Siège social 2 rue de l'Est 68490 Bantzenhem
Adresse postale 1 rue de la 1^{ère} DFL 68290 Dolleren
☎ 06 20 95 20 95 ✉ udmjc68@orange.fr
Aide au montage de projets. Information et accompagnement des acteurs locaux.*

UNAT Alsace - AJA

*2 rue du Mont Blanc - 67000 Strasbourg
☎ 03 88 24 03 09 - ✉ alsace@unat.asso.fr
Site : <http://www.unat.asso.fr>
Union des Associations de Tourisme
Fédère les associations de tourisme associatif*

URAF

*19-21 rue du Faubourg National - 67000 Strasbourg
☎ 03 88 52 89 89 - ✉ urafaslace@uraf14.unaf.fr
Site : www.unaf.fr
Union régionale des associations familiales*

Union Régionale Alsace de la Ligue de l'Enseignement

*15 rue de l'industrie BP 70437 - 67412 Illkirch Cedex
☎ 03 90 40 63 60 - ✉ f.o.l.67@wanadoo.fr
Aide et accompagnement aux porteurs de projets associatifs.
Formation des bénévoles. Soutien logistique en comptabilité et gestion des salariés.*

URBA / Union régionale du bénévolat associatif

*4 rue des Castors 68100 Mulhouse
☎ 03 89 43 36 44 - ✉ fnba@wanadoo.fr
Site www.benevolat.org
Aide aux porteurs de projets associatifs ou associations à créer et gérer leurs associations.*

URIOPSS

*80 avenue du Neuhof – 67100 Strasbourg
☎ 03 88 75 06 34 - ✉ accueil@uriopss-alsace.asso.fr
Site : www.uriopss-alsace.asso.fr/
Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux*

URSIEA / Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Economique d'Alsace

*68 avenue des Vosges 67000 Strasbourg
☎ 03 90 22 12 72 – ☎ 03 90 22 12 73
✉ ursiealsace@wanadoo.fr – Site www.ursiea.org
Aide au développement des activités d'insertion par l'économie en facilitant la création et le fonctionnement des*

**Le site internet
de la CPCA SARA
www.reseau-sara.org**

**Les délégués départementaux
à la vie associative**

Nommés par les Préfets de département, ils coordonnent l'action des services déconcentrés de l'Etat concernés avec qui ils travaillent en réseau, afin d'assurer une meilleure information des associations, une simplification des procédures.

Ils animent le développement de la vie associative départementale et locale en facilitant l'engagement bénévole et la prise de responsabilité civique en encourageant la fonction de soutien aux associations.

Pour le Bas-Rhin : Nadine MAUREL

*Direction départementale de la Cohésion Sociale du Bas-Rhin
14 rue du Maréchal Juin 67000 Strasbourg
☎ 03 88 76 76 16*

Pour le Haut-Rhin : Thomas GUTHMANN

*Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations du Haut-Rhin
Cité admin. Bâtiment C - 3 rue Fleischhauer
68026 Colmar Cedex
☎ 03 89 24 83 66
✉ thomas.guthmann@haut-rhin.gouv.fr*

Pour la Moselle : Françoise PEYRE – TEKKOUK

*Direction Départementale de la Cohésion Sociale
27, Place St-Thiéobault – 57045 METZ Cedex 01
☎ 03.87.75.41.55
✉ francoise.peyre-tekkouk@moselle.gouv.fr*

Le Mouvement associatif lorrain :

Lorraine Mouvement associatif

*Maison Régionale des Sports de Lorraine
13, rue Jean Moulin – BP 70001 – 54510
Tomblaine
Tél : 03 83 18 87 16
Mail : Ima@lorrainmouvementassociatif.com*

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- *La mallette associative*, mise à jour n°7, août 2012
- *Guide montage de projet*, Humanis – www.humanis.org

Etudes

- Recherches et solidarités, *Les associations en Alsace Repères et chiffres clés*, Septembre 2013

Sites internet

<http://www.acodec.org/pages/documents/montage-de-projet.html>

<http://www.u-pec.fr/etudiant/vie-etudiante/engagement-etudiant/monter-un-projet-d-action-dans-une-association-472911.kjsp>

http://adrets-asso.fr/IMG/pdf/CR_formation_financement_MDE-090403-.pdf

<http://www.grdr.org/IMG/pdf/VersionFr.pdf>

<http://www.globenet.org/preceup/pages/fr/chapitre/etatlieu/acteurs/h/a.htm>

La Collection des Outils d'Information

Titre	Auteurs	Edition
Créer une association en Alsace- Moselle	L'Institut du Droit Local, la maison des associations de Strasbourg, CPCA SARA	Novembre 2015
Dons et conséquences fiscales	La maison des associations de Strasbourg, CPCA SARA	2014
Emploi : aides et accompagnement accessibles aux associations	CPCA Alsace - SARA	2013
Méthodologie de projet	CPCA SARA	2015
Financements des associations	CPCA SARA	2013
Plus de 130 fiches pratiques	Réalisées par les membres de la CPCA SARA	

Documents à télécharger sur le site internet

www.reseau-sara.org

