



---

# La construction du projet associatif

**Un outil d'aide à la structuration**

---

Préparé à partir du document  
<http://crdla-sport.franceolympique.com>



# La démarche de projet associatif se résume en

## 4 ÉTAPES MAJEURES

### Le diagnostic et l'analyse

État des lieux  
Analyse

### La formalisation du projet

Ecriture du projet

### La traduction du projet

Plan d'actions  
Mise en oeuvre

### L'évaluation du projet

Ajustement  
Évolution

## QUELQUES MOTS CLÉS

Partage

Concertation

Formalisation

## VOUS TROUVEREZ DANS CETTE BOÎTES A OUTILS

- L'état des lieux de l'association
- Une grille d'analyse de l'état des lieux
- Un modèle de plan de projet associatif
- Un modèle de plan d'actions
- Un modèle de fiche action

# 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.

## IDENTITE 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'age	Hommes	%	Femmes	%
Total				

### 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

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

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



Oui



Non

## LES ACTIONS

Quelles sont les activités de l'association ?



À NOTER

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

Actions	Oui ( <i>lesquelles, description</i> )	Non	Non, <i>mais envisagées...</i>
Formation (bénévoles et professionnels)			
Développement			
Promotion et Communication			
Autres .....			

## 2. ENVIRONNEMENT ET ANCRAGE TERRITORIAL







À NOTER

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

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

## LES PARTENAIRES DE L'ASSOCIATION

Type de partenaire	Quel lien avec ce partenaire ?
<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> 

## AIRE D'INFLUENCE TERRITORIALE

Quel est le périmètre d'action de l'association (local, agglomération, départemental...)?

Etes-vous en lien avec une fédération, un Office Municipal des Sports (OMS) ?



Oui



Non

Si oui, précisez :

## 3. RESSOURCES HUMAINES ET STRUCTURATION INTERNE

### LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ASSOCIATION

Les dirigeants



# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

Combien de personnes sont élues dans votre Conseil d'Administration ?

Combien sont en charge de "tâches précises" ou participent à leur mise en oeuvre ?



## À NOTER

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

### Les personnes ressources

Quel est leur nombre et leur rôle ? (bénévoles, salariés, stagiaires, élus...)

## 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 d'administration. C'est l'architecture nominative de l'organisation de la structure.

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

## 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) ?

### EN INTERNE

Entre dirigeants (bureau, Conseil d'Administration, commissions) ?

Entre dirigeants et salariés ?

A ses adhérents ? Autres ?

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

## EN EXTERNE

Partenaires?

Presse ?

Grand Public ?

## 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 des 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...)

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

## 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.

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-ils auprès des salariés ?

Les contrats de travail ont-ils été révisés pour une mise en conformité avec la (les) convention (s) collective(s) ?

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

Des entretiens annuels sont-ils réalisés avec les salariés ?

Oui  Non

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

Oui  Non

## 4. RESSOURCES FINANCIERES ET LOGISTIQUES

### LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Avez-vous un compte de résultat ?

Oui  Non

Avez-vous un budget prévisionnel ?

Oui  Non

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

L'association a-t-elle un bilan ?

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 projets/actions?

Existe-t-il une politique tarifaire ?

Oui  Non

Si oui dans quel domaine ? (cotisations, actions spécifiques, formations, compétitions ..)

## LOGISTIQUE DE L'ASSOCIATION

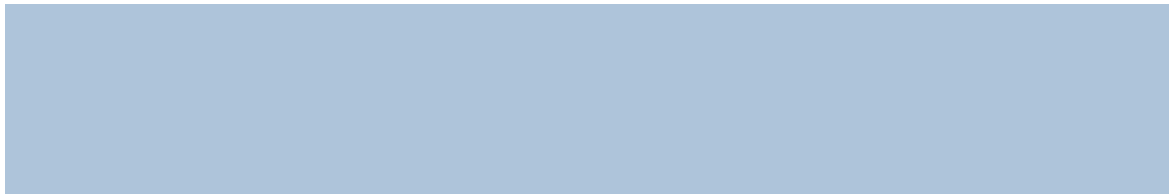
Lister les installations, les locaux, les sites que l'association utilise (ou éventuellement possède)

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ASSOCIATION

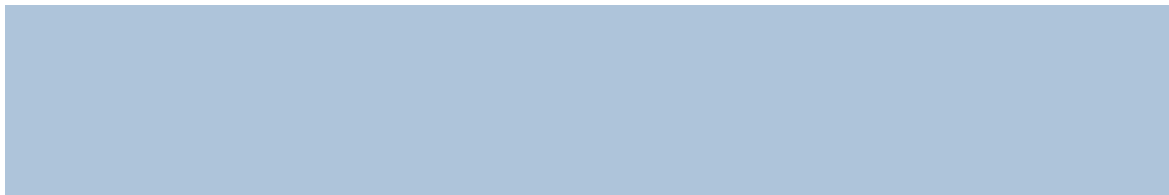
Lister le matériel pédagogique, informatique, sécuritaire, véhicule et autres



Lister les prêts et mises à disposition



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



# 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>• L'évolution dans le temps du nombre d'adhérents, 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, ainsi que le lien avec tous ses partenaires.

Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	 <b>POINT MÉTHODE</b> <p>Vous pouvez matérialiser sur une carte de votre territoire, la localisation, c'est à dire repérer les zones d'activités identiques à la vôtre, ainsi que les déserts d'activités.</p>

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 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	 <b>POINT MÉTHODE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estimer la rentabilité de vos équipements</li><li>• Réaliser un inventaire, précis et exhaustif, afin de pouvoir éviter les dépenses inutiles.</li></ul>

# PLAN DE PROJET ASSOCIATIF

*Qui sommes-nous ?*

Nom de l'association :

Objet de l'association :

Date de création de l'association :

## I . 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

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 / ORIENTATIONS POURSUIVIS

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

## IV . 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

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

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.

# PLAN D' ACTIONS

Vers quoi voulons-nous aller ?

Le plan d'actions est un véritable tableau de bord permettant de disposer d'une vision globale des actions de l'association.

Celui-ci présente les objectifs des actions que vous souhaitez entreprendre, les moyens nécessaires à leur mise en place, les délais qui leur sont impartis, leurs priorités, leur suivi, etc...

Axes d'orientations / de développement	Objectifs - résumé de l'action	Priorité (urgent à peu urgent)	Commissions /personnes concernées	Délais	Moyens (humains, financiers, matériels)	Suivi
<b>Exemple :</b> <b>S'ouvrir à de nouveaux publics</b>	Développer la pratique vers les seniors, écoles primaires...	2	Animation	2 ans	Éducateur (rice) X € + de salles	Responsable commission Animation
<b>Structurer l'association</b>						
<b>Diversifier les ressources financières de l'association</b>						
<b>Autres</b>						

# FICHE ACTION

Comment voulons-nous y aller ?

La fiche action a pour objet de :

- présenter l'action pour la rendre lisible et accessible à la fois en interne (association) et en externe (partenaires ou autres)

**Axes d'orientations / de développement : S'ouvrir à de nouveaux publics**

Intitulé de l'action	<i>Exemple : Ouvrir une section senior</i>
OBJECTIF	
DATE DE L'ACTION	
RÉSUMÉ DE L'ACTION	
COORDINATEUR DE L'ACTION	
CHARGÉS DE LA RÉALISATION DE L'ACTION	
PARTENAIRES ASSOCIÉS À L'ACTION	
RÉCURRENCE	

Démarche				
LES ÉTAPES SUCCESSIVES DE L'ACTION (DESCRIPTION)	Quoi ?	Quand ?	Qui ?	Comment ?
ÉTAPE 1 :				
ÉTAPE 2 :				
ÉTAPE 3 :				
.....				
EVALUATION RÉSULTATS FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHEC SUIVI (QUI ? ET COMMENT ,)				
COÛT				
PERSPECTIVES -ÉVOLUTION				

# GLOSSAIRE

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...: actif) et l'ensemble des 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. C'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.
Conseil d'administration	Le conseil d'administration(CA) ou comité de direction, est l'instance dirigeante de l'association : lieu de réflexion, de proposition et de décision. Le CA programme et suit les activités, prépare l'assemblée générale, le budget général, embauche et licencie les salariés, donne un avis sur les admissions et les exclusions des membres. Le CA est composé de membres de l'association, généralement élus par l'assemblée générale.
Commission	Une commission est une instance dans le schéma d'organisation de l'association, en charge de gérer un secteur d'activités. Les membres d'une commission peuvent être des membres élus du CA, des membres adhérents non élus au CA, des salariés ou des personnes invitées (ex commission finances, communication...)
Comptabilité analytique	C'est un outil de gestion et d'évaluation qui a pour fonction de calculer les coûts par domaine d'actions ou commissions.
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, de travail des salariés et de leurs garanties sociales dans sa branche professionnelle (sport, culture, animation...). Son application est obligatoire.

# GLOSSAIRE

Termes / Expressions	Définition
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.
Diagnostic	Le diagnostic est la phase préalable indispensable à chaque projet. Elle se compose de deux parties : l'état des lieux et l'analyse (interprétation des constats mis en évidence par l'état des lieux)
DLA ( Dispositif Local d'Accompagnement )	Le DLA est un dispositif d'accompagnement, présent dans chaque département, au service des associations, inscrites dans une démarche de développement et de consolidation de leurs activités et de leurs emplois. La mission des DLA consiste à accompagner les structures dans leurs perspectives de développement, sur la base d'un diagnostic partagé.
Entretien Annuel	Le dispositif d'entretien annuel invite chaque employeur (ou son représentant) à faire le point avec chaque salarié. Il permet de faire un bilan de l'année écoulée et de clarifier les objectifs de l'année, en termes de performances, de progression dans un parcours de carrière et de compétences.
Équipe projet	C'est une équipe constituée de personnes volontaires et impliquées, qui auront la charge d'élaborer et de formaliser le projet associatif ou certaines actions de ce projet.
Fiche action	La fiche action est un document synthétique qui décrit une action, les personnes à mobiliser, son coût, l'évaluation prévue...
Organigramme	L'organigramme est le schéma d'une organisation représentant chacune des parties et les relations qui les unissent. Il peut exister plusieurs organigrammes, un organigramme institutionnel et/ou fonctionnel . L'organigramme de l'association doit être le reflet de l'ensemble des activités de l'association et de son schéma d'organisation.
Plan d'actions	C'est l'ensemble des actions opérationnelles qui répondent aux objectifs fixés. Il définit les étapes à franchir, les délais à respecter, ainsi que les ressources à répartir entre les divers responsables. Il peut être annuel, voire pluriannuel.

# GLOSSAIRE

Termes / Expressions	Définition
Plan de formation	<p>C'est un dispositif de la formation professionnelle continue. Il regroupe l'ensemble des actions de formations retenues (lors de l'entretien annuel) par l'employeur, pour les salariés et bénévoles d'une association, pour une période donnée.</p> <p>Il prévoit la mise en oeuvre et l'évaluation de la formation du personnel, recense et hiérarchise les actions de formation à organiser et indique les publics visés, le budget prévisionnel et les résultats attendus.</p>
Plan de trésorerie	<p>Recensement de l'ensemble des éléments se traduisant par un encaissement ou un décaissement de fond, mois par mois.</p>
Politique tarifaire	<p>Choix du prix des services rendus par l'association à ses adhérents en fonction de son projet.</p>
Projet associatif	<p>Document formalisé présentant à la fois les orientations politiques de l'association et les axes des actions à mener pour répondre à ces objectifs.</p>



