

**KIT D’ÉCRITURE**

La construction

du projet associatif

**VOUS TROUVEREZ DANS CE KIT D’ECRITURE :**

* **L’ÉTAT DES LIEUX DE L’ASSOCIATION**
* **UNE GRILLE D’ANALYSE DE L’ÉTAT DES LIEUX**
* **UN MODÈLE DE PLAN DE PROJET ASSOCIATIF**

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

**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 |  |  |  |  |

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

LES ACTIONS

Quelles sont les actions de l’association ?



#### À NOTER

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

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).

**2. ENVIRONNEMENT ET ANCRAGE TERRITORIAL**



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.

#### À NOTER

LES PARTENAIRES DE L’ASSOCIATION

|  |  |
| --- | --- |
| Type de partenaire | Quel lien avec ce partenaire ? |
| PUBLICS*Exemple : Conseil régional*

|  |
| --- |
|  |

 | *10 000 euros par an – convention d’objectifs tri- annuelle sur le nombre de licenciés…*

|  |
| --- |
|  |

 |
| PRIVÉS*Exemple : Groupama (assurances)*

|  |
| --- |
|  |

 | *Pas d’argent mais envoi de tous les courriers de l’association vers ses adhérents.*

|  |
| --- |
|  |

 |

L’ANCRAGE TERRITORIAL

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Listez les départements de votre région | Existence d’unComité Départemental | Nombre de clubs | Nombre de licenciés |
| Oui | Non |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Total | - |  |  |

**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 ?

|  |
| --- |
|  |
|  |



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.

#### À NOTER

Les personnes ressources

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

|  |
| --- |
|  |

Nombre de juges, d’arbitres ou officiels ?

|  |
| --- |
|  |



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.

#### À NOTER

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 |  |  |  |  |  |

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...

|  |
| --- |
|  |



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

#### À NOTER

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, comité de direction, commissions) ?

|  |
| --- |
|  |

Entre dirigeants et salariés ?

|  |
| --- |
|  |

A ses adhérents ?

|  |
| --- |
|  |

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 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 :



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

#### À NOTER

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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

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

**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…)

|  |
| --- |
|  |

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 Comportence.



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 | * 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.
* 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.
* 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.
* 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.
 |

|  |
| --- |
| 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.

|  |
| --- |
| 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 | * Tenter de distinguer les actifs des non actifs et les bénévoles des professionnels.
* 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.
* Il est intéressant de comparer l’adéquation entre les besoins à satisfaire et le nombre de personnes pour les réaliser.
 |

|  |
| --- |
| 4 – Ressources financières et logistiques : installations, matériel, budget, comptabilité… |
| Points forts |  |
| Points faibles |  |
| Axes d’amélioration possibles et objectifs |  |
| Conseils et éléments d’analyse | * Estimer la rentabilité de vos équipements.
 |



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

POINT MÉTHODE

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 Comportence

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 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

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| 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. |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **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 dessalariés 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. |

 