

FICHES CONSEILS A L'USAGE DES ASSOCIATIONS

**A destination et sous la responsabilité des
dirigeant(e)s associatifs(ves)**

Conçues et réalisées par le Service de la Vie associative

En partenariat avec les associations

**ADIES 13 - AGODIS - ARCAS – ASSO EMPLOI FORMATION –
France BENEVOLAT – Le RELAIS de St-DONAT – VATOS LOCOS**

"L'avenir ne sera pas ce qui va arriver mais ce que nous allons en faire". Henri Bergson.

UTILISER LES FICHES PROPOSEES

Ces fiches ont été conçues suite aux nombreuses rencontres avec les dirigeants associatifs du département, validées par la collaboration de plusieurs responsables associatifs des divers champs et selon deux principes conditionnant leur élaboration :

- l'opérationnalité
- l'adaptabilité aux besoins de chaque association*

Ces Fiches sont des GUIDES DE QUESTIONNEMENTS non exhaustifs

Mais ils peuvent vous permettre de :

Vous interroger et vous questionner sur un certain nombre de points fondamentaux concernant la vie de votre association, créer des habitudes de questionnements et de partage collectif.

D'instaurer une réflexion de groupe permanente, au sein de votre Conseil d'Administration, avec les bénévoles impliqués dans des activités et/ou vos salariés.

D'instaurer un dialogue avec vos adhérents, vos usagers ou clients.

De prendre des décisions argumentées, fondées sur des données objectives plus précises.

De planifier des stratégies, des décisions, des actions.

Vérifier que l'objectif associatif est atteint par les choix faits.

D'évaluer vos actions, vos prises de décisions.

Vérifier que votre association réalise bien ce pour quoi elle a été fondée.

D'établir, de préciser, de formaliser des relations hiérarchiques et/ou fonctionnelles avec vos salariés, des relations fonctionnelles avec vos bénévoles.

D'instaurer un partenariat fondé sur l'analyse des relations institutionnelles qui vous lient ou non à eux.

Ces fiches ont aussi pour finalité d'encourager les dirigeants associatifs à développer leur capacité d'anticipation et d'aborder ainsi plus sereinement certains moments plus complexes et parfois difficiles de la vie d'une association.

*Les outils proposés sont utilisables et adaptables quelle que soit la taille de votre association.

SOMMAIRE DES FICHES

1 – LE PROJET ASSOCIATIF

Généralités pour élaborer le projet associatif

- Fiche I Formalisation du projet
- Fiche II Etapes de Formalisation du projet
- Fiche III Méthodologie d'élaboration du projet associatif
- Fiche IV Diagnostic global
- Fiche V Diagnostic interne
- Fiche VI Diagnostic externe
- Fiche VII Plan d'actions

Les Annexes : Etats des lieux : tableaux de synthèse pour définir des stratégies

2 – LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Généralités sur la gouvernance associative

- Fiche I Quelques repères pour rédiger vos statuts
 - Fiche II Le règlement Intérieur
- Les Annexes : Modèle de Statuts Simplifiés

3 – L'ORGANISATION

Généralité sur l'organisation

- Fiche I Définir ou Redéfinir des procédures
- Fiche II Investissement matériel

4 – LES RESSOURCES HUMAINES

LES BENEVOLES :

Généralités sur le bénévolat

- Fiche I La recherche de bénévoles, les forces bénévoles de l'association
- Fiche II Le bénévole dans l'association : les étapes de l'accueil, l'intégration du bénévole, les outils de l'accueil
- Fiche III Animation et fidélisation

LES SALARIES :

Généralités pour recruter un salarié

- Fiche I Comment recruter? Le profil d'emploi, contrat de travail, convention
- Fiche II Le salarié : sa rémunération, son recrutement
- Fiche III La gestion salariale quotidienne : les obligations d'embauches, les organismes sociaux
- Fiche IV La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

5 - LES ACTIONS OU LES PROJETS (LES ACTIVITES OU LES PRESTATIONS) DE L'ASSOCIATION

LES ACTIONS OU LES PROJETS :

Généralités pour établir un bilan d'Action ou de Projet

Fiche I Modèle de fiche Action ou Fiche projet

Fiche II Gestion ou suivi d'action, ou de projet

Les Annexes : Exemple d'Action (ou de Projet) synthétisé dans une fiche

LE BILAN DES ACTIONS :

Généralités pour établir un bilan d'action (ou de projet)

Fiche I Guide pour analyser les actions (ou projets) réalisés

Les Annexes : Modèle de Fiche bilan d'Action ou de projet

6 – LES DOCUMENTS FINANCIERS de l'association

LE BUDGET PREVISIONNEL :

Généralités pour construire un B.P

Fiche I Construire un BP : Les produits (ou les recettes)

Fiche II Construire un BP : Les charges (ou les dépenses)

Fiche III Suivi budgétaire

LE PLAN DE TRESORERIE :

Généralités pour établir votre plan prévisionnel de trésorerie

Les Annexes : deux modèles de plan de trésorerie

LE COMPTE DE RESULTATS :

Généralités sur le compte de résultat

LE BILAN :

Généralités sur le bilan

Les Annexes : deux modèles de tableaux pour établir un bilan simplifié

LES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES :

Généralités sur les contributions volontaires

Fiche I Comment valoriser les contributions en nature

Fiche II Quels outils utiliser ou construire

7 - LA COMMUNICATION

Généralité sur la Communication

Fiche I Démarche pour élaborer votre plan de communication

Fiche II Une Schématisation pour élaborer votre stratégie de communication

Fiche III La communication Interne

Fiche IV La communication Externe

Fiche V Les outils de communication

8 - ANNEXES

Annexes : Etats des lieux : tableaux de synthèse pour définir des stratégies

Annexes : Modèle de Statuts Simplifiés

Annexes : Exemple d'Action (ou de Projet) synthétisé dans une fiche

Annexes : Modèle de Fiche bilan d'Action ou de projet

Annexes : deux modèles de plan de trésorerie

Annexes : deux modèles de tableaux pour établir un bilan simplifié

9 - GLOSSAIRE

10 – BIBLIOGRAPHIE ET WEB BIBLIOGRAPHIE

LE PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif est l'illustration de l'objet social de l'association. Il en est le prolongement concret et lui donne un sens. Il permet de mobiliser et guider l'action.

GÉNÉRALITÉS POUR ELABORER LE PROJET ASSOCIATIF

Les Contextes du projet Associatif

Est-ce que l'association existe?

Oui : aller au second cas,

Non : le premier cas vous concerne

Premier cas

On part d'un constat de terrain fait dans un environnement par une ou plusieurs personnes qui souhaitent alors mettre en commun des points de vue ou une vision particulière ou une mission spécifique par rapport à une problématique repérée, cela à un moment donné.

Il faudra rédiger un projet présentant les valeurs communes, constituant une base pour définir un ensemble d'objectifs donc d'actions prioritaires à mener pour atteindre ces objectifs avec peut être la création d'une association. Association (déclarée ou non) dont l'objet et la finalité seront définis à partir des valeurs portées dans le projet associatif par le groupe de personnes souhaitant s'associer.

Deuxième cas

L'association existe déjà, elle a un projet associatif, une modification du projet associatif initial peut se faire à partir de :

- constats de nouvelles orientations au sein de l'association,
- modification de l'environnement social, économique, juridique du secteur spécifique dans lequel évolue l'association,
- constats d'une évolution des actions ou du public bénéficiaire des actions,
- questionnements relatifs à la qualité des services rendus,
- constats de nouveaux besoins du terrain y compris nouvelles concurrences,
- l'arrivée de nouveaux membres du CA qui interrogent l'association sur son histoire, sur ses produits, ses actions...

Se pose alors la question : d'interroger ce projet associatif initial ou celui qui a été repensé il y a déjà quelques années.

Pour élaborer le nouveau projet associatif, l'association va devoir mettre en œuvre une réflexion organisée, collective, planifiée pour aboutir à un résultat effectif.

PROJET ASSOCIATIF

Cela va permettre aux dirigeants associatifs de :

- Se mobiliser, se recentrer ou encore,
- Focaliser leur attention sur les enjeux fondamentaux de l'association pour partager une vision de l'avenir,
- Relancer une nouvelle dynamique,
- Communiquer clairement et simplement.

Pour mener à bien cela :

Il faut constituer un groupe de travail qui définira ses modalités de fonctionnement et sera chargé également de la rédaction du nouveau projet associatif.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Formalisation du projet

Fiche II : Etapes de Formalisation du Projet Associatif (exemple + schéma)

Fiche III : Méthodologie d'élaboration du Projet Associatif

Fiche IV : Diagnostic global

Fiche V : Diagnostic interne

Fiche VI : Diagnostic externe

Fiche VII : Plan d'Actions

Voir dans annexes : Etat des lieux : Tableaux de synthèse pour définir des stratégies

FICHE I LA FORMALISATION DU PROJET

C'est savoir que le Projet Associatif

1 - Exprime les valeurs communes et les raisons à partir desquelles un groupe de personnes a décidé de se rassembler, au sein d'une association, pour mener une ou des actions, en direction d'un ou de public(s) ciblé(s).

C'est avant tout un document synthétique et partagé par l'ensemble des acteurs.

2 - Définit la nature, donc « l'objet » et la finalité de l'association ainsi que les moyens nécessaires pour lui permettre d'atteindre le ou le(s) but(s) fixé(s).

C'est donc le document formalisé qui permet, au démarrage de l'association, de définir l'objet des statuts et qui guidera toutes les actions de l'association.

Une fois définis, les valeurs et l'objectif général finalisé du projet associatif, il est impératif de formaliser dans un document écrit, le projet associatif et sa mise en œuvre.

Ce projet associatif prend appui sur un diagnostic global de la situation.

Ainsi, à partir de la stratégie choisie ou à partir de l'identification d'une problématique retenue, le projet associatif va se décliner en plan opérationnel d'actions (assorti des moyens matériels, humains, financiers) pour atteindre l'objectif associatif défini.

FICHE II

ETAPES DE FORMALISATION

1 – Constitution d'un groupe de travail :

Il sera permanent jusqu'à la fin de la démarche, constitué de personnes volontaires.

2 – Définition du contexte d'écriture et d'interrogation du projet associatif.

3 – Rédaction du diagnostic global :

À partir des diagnostics interne et externe.

4 – Définition des stratégies possibles répondant à la problématique globale.

5 – Présentation argumentée des stratégies retenues par le groupe de travail au Conseil d'Administration.

6 – Choix d'une stratégie par le CA et vote du choix arrêté.

7 – Elaboration du plan d'actions adapté au choix de stratégie.

8 – Rédaction d'un ou plusieurs documents de synthèse présentant le projet associatif de mise en œuvre pour diffusion interne et/ou externe (Partenaires, institutions financeurs, bénévoles, salariés...).

Un exemple de document de synthèse :

I – Introduction

Elle situe le contexte actuel qui engendre, qui déclenche toute la réflexion sur le projet associatif.

II – Rappel des valeurs et missions de l'association

Les principes, valeurs, vocation et missions initiales (et leur évolution s'il y a lieu) et/ou les valeurs et missions nouvellement redéfinies.

III –Présentation de la démarche

Il part de l'historique de la démarche pour arriver au choix de la stratégie actuelle.

IV – Les enjeux actuels dans un territoire d'intervention

Ils permettent de définir des perspectives, le choix de l'objectif et de la stratégie à mettre en œuvre.

V – Le (ou les) objectif(s) opérationnel(s) retenu(s)

Recentrage, maintien, développement de certains axes...

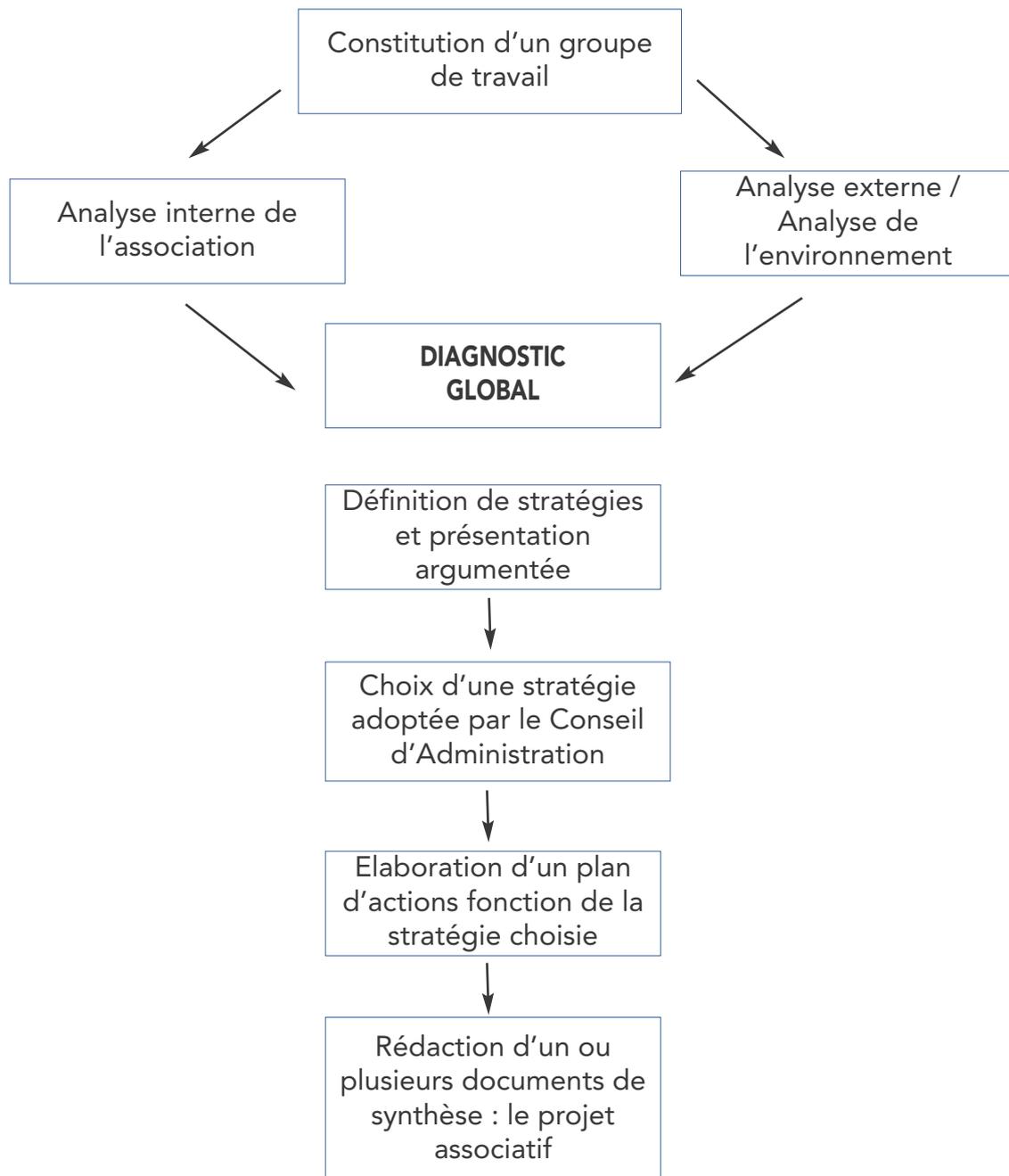
VI – Le plan d'actions et résultats attendus

VII - Des annexes

Le diagnostic et les outils de sa réalisation (résultats d'enquêtes auprès des adhérents, du public, des bénévoles, des salariés, des partenaires, analyse des outils de communication, analyse des actions, des résultats...)

La composition du Conseil d'Administration et du bureau, les salariés (leurs qualifications, leurs postes...), les plans de formation...

Les Budgets Prévisionnels sur 3 ans à partir des nouvelles prises de décisions.



Le projet associatif est la résultante de cette démarche.

Le projet associatif est le document sur lequel l'association doit d'appuyer pour agir et atteindre ses objectifs.

I - ETABLIR UN DIAGNOSTIC GLOBAL (cf FICHE IV)

Le diagnostic : c'est l'évaluation de la situation dans sa globalité, point de départ des actions futures.

Le diagnostic global s'appuie sur :

Diagnostic Interne : c'est le diagnostic complet de l'association (avec ses forces et ses faiblesses).

Diagnostic Externe : c'est celui de l'environnement et du contexte extérieur dans lequel l'association se situe (menaces et opportunités).

Cette analyse globale de la situation permet donc de **définir une ou plusieurs stratégies** compte tenu de la situation observée de l'association, par rapport à l'environnement et son évolution.

II - CHOISIR LA STRATÉGIE À METTRE EN ŒUVRE

Objectifs retenus à partir du diagnostic : c'est la stratégie opérationnelle choisie par le Conseil d'Administration au moment T.

III - RÉDIGER LE PLAN STRATÉGIQUE D'ACTIONS ADAPTÉ

Le plan d'action opérationnel issu de la stratégie choisie définit les moyens de mise en œuvre retenus. Ce plan d'action peut concerner un seul ou plusieurs aspects :

La Gouvernance Associative : par exemple sur les moyens juridiques, réécrire les statuts de l'association.

L'Organisation : moyens pour organiser, réorganisation de la structure, ou du travail mais aussi les moyens matériels nécessaires à la réalisation des activités.

Les Ressources Humaines : recrutement, formation, gestion des compétences...

Les Actions (services, prestations ou produits) : à conserver, à créer ou à développer...

Les Ressources Financières (ou moyens financiers).

La Communication : moyens pour faire connaître les actions de l'association, pour communiquer sur l'association... et les moyens dits de « commercialisation des actions et/ou produits »

Sans oublier les Résultats attendus.

IV - CONCLURE

FICHE IV DIAGNOSTIC GLOBAL

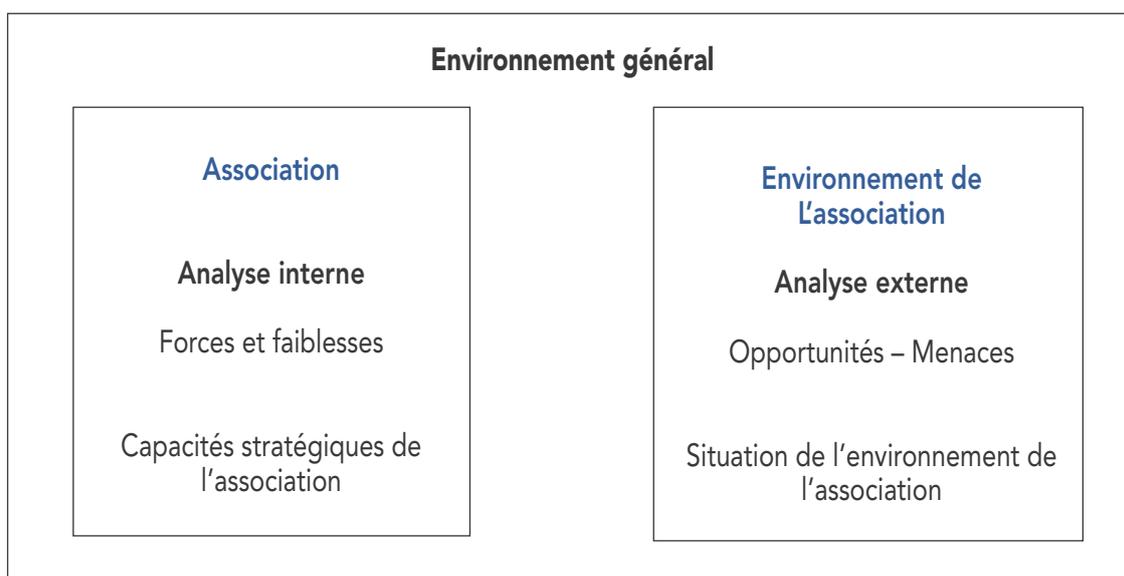
Le diagnostic global permet de concevoir le projet associatif, la stratégie et le plan d'actions. Le Diagnostic Global est la résultante du diagnostic interne et du diagnostic externe.

1 - Ce diagnostic global **constitue la base de données d'informations** qui traduit l'évaluation que vous faites de la situation de l'association pour :

- Poursuivre vos actions, en élaborer d'autres, rebondir, prendre de nouvelles directions...
- Mettre en œuvre votre projet associatif « revisité »,
- Faire le choix le plus approprié pour l'association, au moment précis de cette réflexion....

Cette démarche repose sur une conception de l'association considérée comme un système ouvert sur son environnement.

Schéma de la démarche de ce diagnostic global



2 - Il va prendre en compte le maximum de paramètres inhérents à l'association et ceux du territoire ou de l'environnement dans lequel l'association intervient ou envisage d'intervenir.

Il s'appuie obligatoirement sur :

- le **diagnostic interne** (ou analyse de l'association),
- le **diagnostic externe** (analyse du territoire et/ou de l'environnement ciblé ainsi que l'évolution de ce territoire ou de cet environnement).

3 - La conclusion du diagnostic global repose sur les diagnostics interne et externe Il est nécessaire d'envisager au moins 2 ou 3 stratégies possibles à présenter au CA.

FICHE IV [SUITE] DIAGNOSTIC GLOBAL

4 - A partir de l'identification de tous les enjeux décisifs, le CA va pouvoir choisir ceux qui sont prioritaires et choisir la **stratégie la plus efficace, adaptée au moment, pour réussir la mission de l'association**. Il devra ensuite concevoir le plan d'actions correspondant.

Des exemples de questions à se poser pour établir les diagnostics

Nous devons répondre en cela à plusieurs questions :

- Qui sommes- nous ?
- Qu'avons-nous fait ?
- Qu'allons-nous faire ?
- Mais aussi dans quel environnement évoluons-nous actuellement ?

Pour formaliser notre mission, nos compétences, nos expériences collectives et individuelles :

- Quels sont les acteurs de ce projet ? Quelles passions les animent ?
- Quels en sont les bénéficiaires ?
- Quels en sont les enjeux ? À quels besoins répondent-ils ?
- Quelles en sont les étapes et comment nous allons les mettre en œuvre ?
- En quoi sommes nous complémentaires, singuliers, originaux par rapport aux autres projets de nos concurrents ?... etc.

D'autres questions sont importantes :

- Quelles sont les compétences que nous avons à l'interne ?
- Qui possèdent ces compétences dans l'association : les dirigeants, des bénévoles, des salariés ?
- Quelles sont les compétences que nous devons acquérir (dirigeants, bénévoles, salariés) ?
- Qui dans l'association pourrait les posséder sans les avoir utilisées jusque là, ou encore qui pourrait les acquérir ?
- Quels sont nos partenaires associatifs, institutionnels ?
- Quels sont nos adhérents, usagers, bénéficiaires et le public ?
- De ce fait quelle doit être la composition du conseil d'administration ?
- Quelle place est donnée ou envisagée par les jeunes ?
- Comment est pris en compte l'égalité des genres ?

Etc.

FICHE V DIAGNOSTIC INTERNE (OU DIAGNOSTIC DE L'ASSOCIATION)

Il s'agit de faire un diagnostic général de votre association qui présente en quelque sorte, l'historique jusqu'au jour où il a été décidé de s'interroger.

Ce sera la base **de données d'informations sur la situation passée et présente de l'association** qui servira avec le diagnostic externe à bâtir votre projet associatif de mise en œuvre.

Pour élaborer cette base de données : en partant de l'historique de l'association si cela n'a jamais été réalisé (ou d'un travail de réflexion similaire qui peut avoir déjà eu lieu), **il faut analyser tous les paramètres** afin de mettre en évidence les atouts et les manques.

Dans cette base de données, on devra trouver :

- 1 - Les principes, les valeurs fondatrices, initiales,
- 2 - L'histoire globale de l'association (qui a amené à sa création et à la mise en place d'activités), de l'évolution administrative ou non, (par changement ou non de président, de bureau...),
- 3 - Les aspects juridiques (les statuts, le règlement intérieur, les référents juridiques selon les actions menées...),
- 4 - Les Ressources Humaines existantes : au niveau du CA, des bénévoles impliqués et des personnels (s'il y a des salariés),
- 5 - Les Rôles et Fonctions de chacun (membres du CA, bénévoles, salariés,...),
- 6 - Les Relations internes (fonctionnelles, hiérarchiques, formelles et informelles),
- 7 - Les activités existantes mais aussi celles qui ont peut être, ou ont été abandonnées sans pour autant remettre en cause à ce moment là le projet associatif initial.
- 8 - Les résultats et l'évaluation des actions réalisées, des services offerts ou des produits proposés, c'est à dire : mesurer leur qualité, leur pertinence, leur efficacité.
- 9 - Le (ou les) public(s) au(x)quel(s) s'adressent les activités de l'association (le choix, la pertinence par rapport à l'objet de l'association ...),
- 10 - L'aspect économique des programmes d'actions ou des actions, en mesurant le rapport coût/bénéfice par l'évaluation des coûts directs et indirects,
- 11 - L'organisation de l'association et du travail (qu'il y ait ou non des salariés),
- 12 - Les partenaires de l'association: institutions, réseaux professionnels, associatifs, entreprises... (ici on liste les différents partenaires quel que soit leur poids par rapport à l'association),
- 13 - Les Ressources Financières de l'association et le système financier mis en place.

La conclusion de ce diagnostic interne présente donc une synthèse de la situation interne en terme d'atouts (ou de forces), de manques (ou faiblesses), d'opportunités possibles, de menaces existantes, directement liés à l'association.

Il s'agit de faire le diagnostic de l'environnement et /ou du territoire dans lequel l'association intervient ou projette d'intervenir. Il est aussi important que le diagnostic interne.

C'est déterminer et/ou analyser le rayon géographique d'action de l'association au moment du démarrage, et/ou l'environnement investi progressivement et/ou celui occupé au moment de la réflexion.

L'environnement n'est pas synonyme de territoire. L'environnement de l'association est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre.

Les composantes de l'environnement peuvent être :

Socioculturelles : comprend le mode de vie, les valeurs morales qui influencent les besoins économiques des usagers,

Institutionnelles et juridiques : réglementation fiscale, commerciale, sociale à respecter,

Technologiques : évolution des techniques, nouveaux produits,

Concurrentielles : le poids des concurrents, leur nombre, les usagers, les consommateurs,

Sociales : salaires, climat social du moment...

Economiques en général : conjoncture économique au moment de cette analyse.

Pour établir ce diagnostic, cinq étapes sont nécessaires :

- 1 - Définir le rayonnement initial et/ou de son évolution.
- 2 - Analyser l'existant sur le territoire choisi, donc analyse de la concurrence sur l'environnement large et plus particulièrement sur le territoire ciblé ou/et occupé par l'association (nombre d'associations, leurs actions, leurs publics...).
- 3 - Identifier la place des partenaires dans ces environnements, et leurs liens avec les autres structures du territoire. Importance de l'inter-associativité. Evaluation de l'implantation de l'association dans son environnement.
- 4 - Analyser les relations de l'association avec ses différents partenaires, (ici on analyse notamment les relations institutionnelles, on doit savoir qui établit ces relations au sein de l'association).
- 5 - Analyser donc les avantages (ou les forces), les inconvénients (ou les manques), les opportunités et les menaces, directement liées à l'environnement.

La conclusion présente donc une analyse globale externe qui définit l'environnement, le territoire de l'association dans ses rapports extérieurs quels qu'ils soient.

FICHE VII
LE PLAN D' ACTIONS

Le plan d'actions, c'est la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie retenue par les dirigeants associatifs.

- 1 - Les actions peuvent être de natures diverses en fonction de la décision prise et représentent donc les différents moyens à mettre en œuvre pour atteindre les nouveaux objectifs fixés,
- 2 - Les actions peuvent être concomitantes ou planifiées dans le temps,
- 3 - Les actions seront toujours hiérarchisées donc réalisées par ordre de priorité,
- 4 - Les actions peuvent ne concerner qu'une seule branche (si plusieurs branches d'activités : Loisirs, insertion...), ou qu'un seul domaine de la structure (Ressources Humaines, finances...),
- 5 - Les actions peuvent être présentées dans un document opératoire comme un tableau récapitulatif synthétique qui met en évidence :

Le domaine des actions à réaliser avec les actions répertoriées, les objectifs à atteindre dans le temps imparti,

La personne qui est chargée de la réalisation et/ou du suivi de (ou des) l'action(s) d'un domaine (un co-responsable possible pour pallier les absences ou autres imprévus),

Le coût estimé et/ou réel,

Les moyens de réalisation de ces actions (matériel, humains),

Les résultats attendus,

L'évaluation des actions.

Exemple de tableau de synthèse possible :

Domaine et Actions à mener	Objectifs	Durée de réalisation	Responsable	Coût estimé	Coût réel	Moyens de réalisation	Résultats
Juridique : Réécrire les statuts Organisationnel : 1-Définir rôles et fonctions des bénévoles, des salariés. 2-Définir ou re-définir des postes							

FICHE VII

LE PLAN D' ACTIONS

Ainsi l'association peut envisager de mettre en place en fonction du diagnostic global et des enjeux, des actions sur :

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE ET L'ORGANISATION

Réécrire l'objet ou les statuts de l'association, changer de dirigeants, de CA, de bureau, faire les démarches formelles en conséquence,

Structurer ou restructurer l'association de manière fonctionnelle et opératoire ; rationaliser le travail de chacun, redéfinir la gouvernance associative, les procédures de travail, les rôles et fonctions des dirigeants associatifs, bénévoles et salariés... C'est aussi procéder à des regroupements de lieux, d'espaces..., se doter d'outils de gestion administrative, redéfinir les (ou certains) temps de travail...

LES ACTIONS OU LES PRODUITS

Structurer ou re-structurer l'ensemble des activités : en conservant l'existant ou en le supprimant, en créant de nouveaux produits pour de nouveaux publics ou le même public, en développant certaines actions d'un secteur, en supprimant d'autres... en fonction des ressources humaines de l'association.

LES RESSOURCES HUMAINES

Optimiser et rationaliser les compétences (des bénévoles, des salariés) en fonction des besoins, à partir de descriptifs, de définitions de postes, de réduction de personnel(s), ou de recrutements adaptés, de formations (dans le plan de formation ou non), entrer dans un groupement d'employeurs...

LES FINANCES

Chiffrer les besoins financiers au plus juste, créer, développer, améliorer les outils de gestion financière, anticiper les problématiques financières, intégrer les analyses financières, définir des ratios coûts d'actions/rentabilité.....

LA COMMUNICATION

Décider de mettre en place un plan d'actions de communication pour se faire connaître, pour être plus lisible (plaquettes, dépliants, répertoire des actions...), pour structurer ou restructurer sa communication interne (mettre en place des procédures de transmissions des informations, quelles informations, par qui, quand, comment ...), externe (logos, en tête, création de site Internet, Intranet...).

Concevoir un plan d'actions de commercialisation de ses activités avec quels résultats attendus (quelles actions, comment, qui...).

LE MATERIEL

Investir dans le matériel : s'équiper, acheter, améliorer, moderniser, remplacer l'existant, pour l'administration de l'association, pour les activités..., restructurer et/ou s'équiper de matériel performant adapté (téléphone, ordinateurs...).

Organiser les achats de petites fournitures et/ou de fournitures d'activités, répertorier, limiter ou augmenter les différents types d'achats...

RAPPEL : N'oubliez pas de prévoir et d'anticiper le plan d'un investissement quelle que soit l'action, mais surtout, n'oubliez pas de budgétiser le coût de l'investissement et du fonctionnement qui serait généré dans le temps.

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

La gouvernance peut être définie comme « le mode de fonctionnement qui permet d'établir une relation efficace entre le niveau politique et le niveau opérationnel inscrivant l'association dans la durée. »

Elle met donc en correspondance deux niveaux, le politique et l'opérationnel, pour servir une stratégie partagée.

Le « niveau politique » est représenté par les membres de l'association et ses instances institutionnelles (assemblée générale, conseil d'administration, bureau).

Le « niveau opérationnel, technique » est constitué par les bénévoles dits « de terrain » et les salariés.

GENERALITES SUR LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Quelques interrogations sur la Gouvernance Associative (cadre juridique) :

Pour arriver à une bonne gouvernance il faut se doter de bons outils de travail : de statuts adaptés, de dirigeants élus démocratiquement, de conditions logistiques appropriées.

Sachez que vos statuts régissent tout le fonctionnement administratif et juridique de votre association. C'est « la loi interne de votre structure ».

La mise en place d'un Règlement Intérieur vient préciser de manière opérationnelle vos statuts.

1 - S'agit-il d'écrire les statuts initiaux d'une association en cours de création ?

Des articles obligatoires doivent figurer dans les statuts : notamment le nom (et sigle de l'association) de l'association, le but ou l'objet (directement issu du projet associatif), l'adresse du siège de l'association.

(Pour le détail des articles, se reporter à Gouvernance - Fiche II : rédaction des statuts).

2 – S'agit-il de réécrire l'objet de statuts existant ?

Interrogez vous alors sur les raisons de cette réécriture car elles auront une implication directe sur la formalisation de l'objet (ou du but).

Est-ce parce que vos valeurs initiales sont les mêmes mais en évolution ou non ? Ou parce que vos actions sont différentes ou répondent à de nouveaux besoins toujours dans votre champ de valeurs ? Ou est-ce pour élargir votre champ d'activités ? Ou parce que vous pouvez et/ou voulez vous adresser à un autre public ?... etc.

Maintenant vous allez, peut être, modifier votre objet (en le complétant, le précisant, l'élargissant...) en fonction de toutes ces interrogations nouvelles.

3 - S'agit-il de réécrire vos statuts entièrement ou non ?

En effet, de nouveaux éléments vont peut être induire des modifications de statuts, voire même vous amener à élaborer entièrement de nouveaux statuts mais sur quelles modalités.

Interrogez-vous alors sur :

Ce qui vous pousse à faire des modifications et leurs conséquences ? L'opportunité de modifier les statuts dans leur ensemble ou en partie ?... etc.

Quelle qu'en soit la raison, pensez toujours à faire des statuts qui répondent à vos besoins, des « statuts sur mesure ». (Voir dans annexes : Statuts simplifiés).

4 - S'agit-il de changer de dirigeants associatifs, de C.A, de Bureau ?

Référez-vous d'abord aux statuts et aux articles portant sur ces points pour prendre la /les décision(s) qui s'impose (nt) puis, au fonctionnement de votre association en reprenant : les PV des délibérations, les comptes rendus de CA...

Interrogez-vous alors sur :

Les raisons, l'opportunité de ces changements ? Sur les conséquences de cela pour votre structure ? Vos publics ? Vos bénévoles et/ou salariés ? Vos partenaires institutionnels ? Vos financeurs ? Quels en sont les enjeux ?

Evitez de faire ce type de changement sous la pression quelle qu'elle soit. Pensez aux modalités de transmission.

5 – S'agit-il de choisir le siège de l'association ?

Lorsqu' une association commence, l'adresse d'un membre peut suffire comme siège social. Mais, au fur et à mesure qu'elle se développe, l'association aura besoin d'un lieu identifiable par les usagers et/ou les partenaires, pour recevoir ses adhérents, et effectuer ses activités.

6 - S'agit-il de changer le siège de l'association ? Ou de séparer siège et locaux pour activités ?

Avant tout interrogez-vous toujours sur :

Les raisons, l'opportunité et les conséquences de ce changement ? Pour vos bénévoles ? salariés ? Publics ?

Exemple : (une extension territorialisée va poser le problème de la gestion des lieux, des personnels...) C'est peut être le moment de revenir au projet associatif. Interrogez vous et repensez à vos valeurs, orientations, activités, publics, à la création de votre association et s'il y a lieu, redéfinissez alors de nouvelles valeurs pour de nouvelles orientations ou un nouveau public voire même un autre public, ce qui vous amènera à redéfinir probablement un nouvel objet pour vos statuts. (Voir Fiche sur Projet Associatif).

N.B. Pensez à faire les démarches administratives en conséquences : Déclarez toute modification en préfecture ou sous préfecture le rapidement possible (délais légaux sous 3 mois - ordonnance N°2005-856 du 28 07 2005), **Enregistrez ces modifications dans le Registre Spécial***** de votre association et en informer vos partenaires.

Pour aller plus loin consulter :

Fiche I : Pour Rédiger des statuts.

Fiche II : Le Règlement Intérieur (R.I).

Voir dans annexes : Un modèle de statuts simplifiés.

La gouvernance associative est régie par un certain nombre d'exigences prenant appui sur : Les Statuts, le Règlement Intérieur, et les divers organes dirigeants.

Quelques repères incontournables pour rédiger vos propres statuts.

Des modèles peuvent servir de base à la rédaction qui s'appuie essentiellement sur vos besoins.

***Vos Statuts** : représentent le contrat, les engagements que vous prenez, entre membres fondateurs, à la création de votre association. Ils doivent être rédigés en fonction des besoins spécifiques que vous avez définis. On doit y retrouver les caractéristiques principales de votre association et de votre projet associatif.

Vous pouvez renvoyer à un ou des Règlements Intérieurs facilement modifiables. Cependant, attention, par dérogation, le contenu de certains contrats d'association est réglementé (cf § 92 – mémento F. Lefebvre - ainsi certains contrats devront donc être conformes à des statuts types.

Par exemple : associations reconnues d'utilité publique ou associations sportives...).

***Pour le choix du nom (et sigle) de votre association** : vérifier qu'aucune autre association n'est déclarée sous un nom identique ou similaire (voir les Journaux officiels, INSEE). On ne doit pas utiliser une désignation dont l'usage est protégé ou fait déjà l'objet d'un droit privatif ou risque de créer une confusion avec le sigle ou le nom d'une personne déjà existante.

***Pour le but ou objet de l'association**, N'oubliez pas qu'il se fonde sur les valeurs qui vous ont amenées à vous réunir en association pour mener à bien le but poursuivi. Donc l'objet peut être très précis sinon envisagez toujours un objet qui ne restreigne pas les possibilités d'actions de l'association.

***Pour le siège** : Vous pouvez ne mentionner que le nom de la commune dans laquelle se situe le siège de l'association.

Cependant, vous pouvez choisir de préciser l'adresse exacte du siège (chez M. ou Mme..., Ou maison de la vie associative, nom de l'immeuble, Mairie ...) avec le nom de la localité et le code postal.

Chaque changement de siège social devra être suivi ou précédé par une modification des statuts, avec les démarches administratives que cela implique.

***Pour la durée** : Votre association peut être créée pour une durée indéterminée ou limitée dans le temps (Exemple : pour la préparation, l'organisation d'un événement ponctuel, d'une manifestation unique...).

Sans indication de durée dans les statuts, l'association est censée être créée à durée illimitée.

FICHE I [SUITE] POUR REDIGER LES STATUTS

***Pour le Conseil d'Administration :** (facultatif mais fortement conseillé)

- * Composition : Le conseil d'administration comprend un nombre minimum et maximum pris parmi les adhérents et fondateurs.
- * Durée du mandat : La durée des fonctions des membres du CA doit être définie. (Une durée de deux à trois ans permet un fonctionnement plus démocratique et plus stable).
- * Réunions : Selon l'organisation voulue, il peut être décidé dans les statuts d'une fréquence particulière du CA (Tous les mois, une fois par trimestre, au moins deux fois par an...) qu'il faudra respecter.
- * Prise de décisions : Il faut indiquer s'il est choisi un type de majorité (simple, qualifiée,... etc., si la voix du président est prépondérante en cas d'égalité).

***Le Bureau :** (c'est l'émanation des dirigeants délégués par le CA).

Le Bureau : c'est l'équipe opérationnelle qui assure la gestion courante de l'association et se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire sur convocation du président. Si un vice-président est élu, il assiste le président dans ses fonctions et le remplace en cas d'empêchement.

Les membres du bureau sont élus pour une durée précise et éventuellement rééligibles.

***Pour l'Assemblée Générale :**

Il peut être important de se donner comme règle un délai de 8 ou 15 jours pour convoquer l'AG afin qu'un maximum d'adhérents soient présents si on le désire dans le mode de fonctionnement démocratique d'une association. Sinon, on court le risque d'envoyer des convocations trop tardivement ne permettant pas aux adhérents de se libérer pour le jour fixé.

FICHE II LE REGLEMENT INTERIEUR (R.I)

Le R.I précise les statuts sur les points évolutifs, sans avoir à faire de modifications statutaires. Le R.I ne fait l'objet ni de déclaration, ni de publication.

Le R.I complète, si besoin, les modalités de fonctionnement interne de l'association.

Cependant, les statuts déterminent librement le nombre limité ou non de règlements intérieurs et les ou l'organe(s) compétent(s) pour l'élaborer et ou l'adopter (AG, le CA, le président, une commission spécialisée... etc.).

Dans le R.I on peut trouver des précisions sur :

Les différentes catégories de membres et les conditions d'adhésions, le fonctionnement de l'Assemblée Générale et/ou des organes de direction, les conditions d'exercice de l'activité, des procédures disciplinaires, sanctions possibles, les modalités de fonctionnement d'autres établissements ou services; etc ...

Le R.I n'est pas obligatoire, mais certaines associations sont tenues « de se doter d'un R.I et l'organe compétent pour l'élaborer leur est imposé » comme elles sont même tenues « d'y insérer des dispositions précises. »

D'ailleurs, certaines associations soumises à tutelles des pouvoirs publics doivent communiquer leur R.I à l'autorité de tutelle pour une approbation expresse ou tacite. (Ex : une association reconnue d'utilité publique ayant adoptée les statuts types proposés par le Conseil d'Etat).

Le R.I s'impose aux membres et aux dirigeants comme les statuts. Cependant il doit être conforme à la loi et aux dispositions statutaires. Il doit avoir été accepté dans des conditions régulières. Il doit avoir été édicté dans des conditions qui le rendent opposable aux sociétaires. En principe, le R.I est « inopposable aux tiers, faute d'être déclaré ou publié. »

Registre spécial* :** Document dans lequel sont consignées les modifications soumises à enregistrement en préfecture. Les changements doivent être portés « de suite et sans aucun blanc » en indiquant la date des récépissés de déclaration modificative (art D31 et art D6, al.1).

C'est le seul document exigible au siège de l'association » par les autorités administratives et judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande » (art L5 de la loi du 1er juillet 1901, al.7 et art D6, al.2) (Mémento Pratique - F. Lefebvre : Associations - fondations – congrégations 2010-2011, § 403 – 408).

Rappel : Les changements doivent être déclarés en préfecture ou sous-préfecture : délais légaux sous 3 mois -- ordonnance N°2005-856 du 28 07 2005

L'ORGANISATION

ORGANISATION

Ce chapitre est étroitement lié à celui sur les moyens humains de l'association

L'organisation s'appuie sur des rôles, missions, responsabilités de tous les acteurs associatifs et sur la formalisation de procédures connues de tous. Le choix de l'investissement matériel est également un des éléments à prendre en compte.

GENERALITES SUR L'ORGANISATION

Les Rôles- Missions – Responsabilités

La gouvernance détermine un mode de fonctionnement efficace entre le politique et l'opérationnel pour servir une stratégie collective.

L'interrogation sur la gouvernance associative permet de la définir, ou de la redéfinir mais également de structurer ou de restructurer de manière fonctionnelle et opératoire votre association.

Cette définition et ce partage des rôles est nécessaire pour :

- 1 - Eviter le sentiment de frustration de ceux qui pensent s'impliquer plus ou seuls, ou sans reconnaissance...
- 2 - Anticiper les situations et gérer les conflits de toutes sortes.

Mais surtout pour :

- 3 - Définir et/ou Améliorer les relations internes et externes,
- 4 - Faire fonctionner votre association,
- 5 - Avoir des informations claires, précises qui vous permettent de prendre des décisions fondées,
- 6 - Vérifier si l'association atteint ses objectifs ou non.

Et pourquoi ?

- 7 - Pouvoir faire des retours en CA et AG,
- 8 - Pour éviter que certains dirigeants, bénévoles ou salariés se retrouvent en situation de gestion de fait,
- 9 - Pour s'adapter facilement aux changements, aux évolutions,
- 10 - Pour améliorer et enrichir les pratiques.

Cette mise à plat des différentes compétences est aussi nécessaire pour :

- 11 - Valoriser l'existant,
- 12 - Permettre de rechercher des compétences complémentaires et/ou manquantes, internes (les bénévoles) ou externes (souvent des bénévoles ou des salariés).

ORGANISATION

Le partage des tâches clairement défini, permet de préciser à chacun : dirigeant, bénévole, salarié... son investissement, ses responsabilités, sa mission, mais aussi les limites de son action, de ses responsabilités, ou encore les objectifs à atteindre par rapport aux choix faits en commun pour mener à bien les buts de l'association....

Des questions à vous poser collectivement :

- 1 - Interrogez-vous sur les rôles, missions, responsabilités...**de chacun (dirigeants, bénévoles, salariés...) donc sur le contenu des postes de chaque personne impliquée bénévolement ou non.
- 2 - Ainsi, y-a-t-il des rôles bien définis pour chacun, avec des délégations votées en CA aux administrateurs en charge de certaines activités de gouvernance ou de gestion administrative, financière, de personnel....?
- 3 – Pouvez-vous établir un organigramme simple de votre gouvernance qui traduise ces rôles, les relations (fonctionnelles et/ou hiérarchiques) ?
- 4 - Ces rôles sont-ils partagés, clairs, identifiables par les dirigeants associatifs eux-mêmes premièrement puis par les bénévoles, les salariés, les partenaires... ?
- 5 - Envisagez-vous de constituer un groupe de volontaires pour une réflexion permanente de l'organisation ?

Pour aller plus loin consulter

Fiche I : Définir ou redéfinir les procédures

Fiche II : L'investissement matériel

** voir fiche Ressources Humaines sur le bénévolat et profil de poste.

L'organisation rationnelle du travail des bénévoles et/ou des salariés, s'appuie sur l'existence de procédures définies correspondantes à vos activités pour une fonctionnalité opératoire.

Il s'agit d'instaurer des procédures simples, écrites mais non figées pour éviter les dérives bureaucratiques. De plus, passer à l'écrit instaure concrètement la culture de l'association.

Pour analyser l'organisation du travail mise en place en général, on s'interroge donc :

1 En terme de procédure d'organisation générale :

Quelles articulations existent entre les divers acteurs en présence et entre les activités ?

Comment sont structurés l'activité ou les activités, le temps, les espaces et les interactions ?

Aussi : découpage du (et des) temps de travail, de l'engagement, de la responsabilisation des personnes identifiées, du choix des personnes concernées et leur implication dans les différentes actions de l'association, de la superficie des espaces, de l'utilisation des locaux actuels (sur le site ou à l'extérieur), des prêts ou locations de locaux, de l'organisation matérielle de ces espaces d'activités, de convivialité, mobilier utilisé.....?

Exemples : Faut-il repenser les ou certains temps de travail, l'organisation en général ou celle d'activités spécifiques.... ?

Faut-il repenser l'organisation des compétences individuelles par activités ou globaliser... ? Faut-il procéder à des regroupements de locaux sur site ? Faut-il avoir d'autres locaux, où, quand, avec quel coût financier ?....

Ou faut-il tout simplement un local pour fonctionner un minimum où, quand, avec quel coût financier ?....etc...

Faut-il créer des outils de gestion des locaux, des compétences, des plannings annuels, hebdomadaires, journaliers selon les publics avec lesquels travaillent vos intervenants?

2 En terme de procédure de travail même :

Faut-il mettre en place des procédures formalisées de travail ?

Qui fait quoi, comment, où, quand ?

Donc : Qui est choisi ? Par qui et sur quels critères, avec quelle mission, dans quelles conditions, avec quels outils, quels moyens, dans quels lieux, quelles sont les responsabilités engagées....par qui, pourquoi... ?

Exemple : mise en place de tableaux de bord, de fiches actions à partir des projets, d'outils administratifs de pilotage pour une compréhension rapide des actions, de ce qui s'y passe....?

Création d'outils de gestion administrative spécifique à l'activité ou aux actions ?...

L'analyse des réponses concernant l'organisation en général de votre association doit vous permettre, au niveau des procédures et/ou outils, de formaliser, modifier, changer, abandonner, améliorer ou non.

FICHE II L'INVESTISSEMENT MATERIEL

L'investissement fondé, justifié, peut être le moyen de rationaliser et ou d'organiser le travail pour une plus grande efficacité quotidienne.

L'interrogation sur l'organisation des rôles, mais aussi du travail vous permet notamment, selon les interactions constatées, de penser ou repenser vos moyens matériels.

En priorité : Interrogez-vous sur l'intérêt, sur le sens de vos choix, sur le bien fondé d'investir par rapport à votre stratégie associative.

Exemple : l'association doit-elle investir ou non en équipement, quel équipement ? Petit ou gros matériel ? Faire des travaux ? En immobilier ... et pourquoi ?

En fait, l'association doit-elle obligatoirement, améliorer, remplacer, moderniser l'existant ou non : Pourquoi et comment répondre au besoin répertorié...?

Exemple : pour quelles raisons, quelle utilisation l'administration de l'association, pour les activités, pour les deux ?... Quels matériels ?..... A-t-on décidé et déclaré quel matériel précis était obsolète ou non ?

Est-ce que l'association doit et peut investir dans des travaux, dans un lieu qui ne lui appartient pas ?

Dans quel(s) lieu (x) doit-on prévoir ces investissements ?

Pour qui doit-on réaliser un investissement (les bénéficiaires des actions, les bénévoles, les dirigeants, les salariés, répondre à la demande institutionnelle...)?

Avec quel coût à l'achat, à l'usage et l'entretien dans le temps?

Avec quelle incidence sur le budget de fonctionnement dans le temps ?... etc.

En second lieu : Vous pouvez vous interroger sur la manière de mettre en œuvre le choix arrêté, les moyens en travaux, en équipement, le nombre d'équipement pour une meilleure efficacité, la rentabilité à l'usage et dans le temps, de l'investissement prévu.

Exemple : L'association n'a-t-elle pas intérêt à mutualiser ces investissements et donc l'usage des matériels en les proposant à d'autres partenaires et/ou utilisateurs ?

Existe-il à l'extérieur des propositions d'utilisation de matériels à disposition des associations ou de prêts ou de location (maison des associations, collectivités...)?

Peut-on faire appel à une structure extérieure pour les mêmes matériels et mêmes usages ? Dans quelles conditions, est-ce rentable pour l'association ?.... etc.

Peut-on prendre plutôt un abonnement qui résoudra notre problème récurrent et trouver une solution pour les aspects ponctuels ?...etc.

A-t-on prévu des délais pour ces équipements ? Pourquoi ?...

Est-ce que l'association est prête financièrement (combien, quand, comment ?) Et psychologiquement à investir dans du matériel et dans celui envisagé?

Faut-il emprunter pour investir, mobiliser de la trésorerie qui peut faire défaut à un autre moment ?

Peut-on planifier les achats? Les paiements, faire un emprunt s'il le faut ou non ?...

Est-ce que vous allez solliciter des financements extérieurs par exemple de collectivités, lesquelles et pourquoi ? De sponsors, lesquels et pourquoi ?....

FICHE II (SUITE) L'INVESTISSEMENT MATERIEL

Pour l'achat des petites fournitures administratives du quotidien et/ou fournitures pour vos activités :

- 1 - Analyser toujours la situation pour décider, puis :
- 2 - Organiser, gérer et budgétiser ces achats (en quantité et en coût : limiter, réduire ou augmenter certains types d'achats) dans le temps.

Ainsi :

- 1 - Interrogez-vous sur vos besoins.
- 2 - Définissez-les en fonction de la situation actuelle.
- 3 - Donnez-vous des critères de choix et de qualité pour le résultat attendu.
- 4 - Répertoriez ce dont vous disposez déjà, comparez toujours les achats prévus à ceux de l'année précédente au moment où vous décidez de renouveler vos stocks.
- 5 - Pensez à établir des fiches de stocks (plus facilement gérable sur votre ordinateur si vous utilisez suffisamment de petites fournitures pour vos activités) pour votre gestion courante.

LES RESSOURCES HUMAINES

LES RESSOURCES HUMAINES : BÉNÉVOLES

Le bénévolat est avant tout, la plus importante ressource de l'association qui fonde la légitimité de l'association et de ses actions. C'est l'élément fondamental qui la différencie de l'entreprise.

GENERALITES SUR LE BENEVOLAT

Les bénévoles constituent une ressource essentielle pour la plupart des associations, près d'une association sur trois éprouve des difficultés à les rencontrer, malgré le nombre croissant des bénévoles. Il n'y a donc pas de fatalité ou de crise irrémédiable du bénévolat, mais la nécessité de développer un intérêt adapté à ce que recherchent les bénévoles aujourd'hui : un projet associatif clairement proposé, l'attrait pour la cause et du sens dans l'action, une activité enrichissante et plaisante sur le plan moral et une vraie convivialité.

C'est quoi le bénévolat ?

Il n'y a pas de définition juridique d'un bénévole car il n'y a pas de statut, ni lien de subordination. Cependant : « Un bénévole n'est pas un salarié que l'association ne paye pas ». Le bénévolat « c'est un choix libre d'engagement » et d'adhésion au projet associatif de la structure dans laquelle le bénévole veut s'engager. Le bénévolat est toujours librement consenti et gratuit, c'est un engagement moral entre les parties. On ne doit pas confondre Bénévole et Volontaire qui lui relève d'un statut spécifique. Une définition d'usage proposée par le CES (Conseil Economique et Social : dans son rapport présenté par Marie-Thérèse Cheroutre du 24 02 1993) et adoptée par France Bénévolat exprime :

« Le bénévole est celui (celle) qui s'engage librement pour mener une action non salariée, en direction d'autrui, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial. »

Les droits d'un bénévole ?

Les « droits généraux » qui s'appliquent sur d'autres champs de la vie quotidienne, vont s'appliquer aux bénévoles (code civil et responsabilité des associations, droit du travail et des contrats, fiscal...)

Il existe plutôt « des usages et des règles déontologiques » qui s'appliquent (**par exemple** : assurance des bénévoles, remboursement de frais sur justificatifs uniquement, convention d'engagement réciproque dont des règles de discrétion, charte du bénévolat : règles collectives sur les rôles de chacun selon les relations entre les personnes).

Concernant les risques :

Accident de travail et assurances : le bénévolat n'ouvre, a priori, aucune protection sociale particulière mais vérifier qu'une assurance personnelle ou collective existe.

Si absence de convention sociale ou assurance, le droit considère qu'il existe une convention tacite d'assistance entre le bénévole et l'association.

La place du bénévole dans l'association :

Le rôle et la mission du bénévole va dépendre en premier lieu de la conception du bénévolat au sein même de l'équipe dirigeante. Cela va questionner sur :

- 1 - Des modalités d'accueil, d'intégration, d'animation de l'équipe opérationnelle, de suivi et de fidélisation des bénévoles déjà en place,
- 2 - Des modalités et du niveau de délégation (mandats clairs et formalisés), des responsabilités confiées et des processus de décision,

LES RESSOURCES HUMAINES : BÉNÉVOLES

- 3 – La valeur repérée du bénévole par rapport à l'action générale de l'association,
- 4 – La reconnaissance et le maintien des liens entre les divers acteurs de l'association,
- 5 – L'obligation de respect des statuts et du R.I par le bénévole et des normes de sécurité du domaine d'activité de l'association.

Attention

L'absence de statut juridique doit attirer la vigilance des dirigeants associatifs sur certains risques liés aux :

- Liens de subordination pouvant entraîner une requalification de l'activité bénévole en emploi,
- Modalités de gestion (gestion de fait, gestion intéressée...),
- Responsabilités sociales, civiles des mandataires,
- Désengagements, personnalisation marquée et professionnalisation excessive du bénévolat...
- Volontariat qui peut entraîner une confusion (entre bénévoles, salariés).

Chômeur et engagement bénévole :

Il y a incompatibilité en général entre bénévolat et recherche d'emploi si :

- C'est chez un ancien employeur,
- Cela empêche la recherche permanente d'emploi,
- Il y a substitution à un salarié.

Est considéré comme une activité professionnelle, toute activité qui pourrait être exercée dans le cadre d'un contrat de travail.

Une typologie fournie par France Bénévolat (délégation région PACA)

En France actuellement on estime le nombre de bénévoles à environ 14 millions. On distingue 3 catégories :

- 1 - Les bénévoles occasionnel(le)s** : réalisent ou participent à des actions ponctuelles – leur temps d'implication va jusqu'à 30 heures par an.
- 2 - Les bénévoles réguliers** : se consacrent à l'association environ 30 heures /mois. Ils représentent 50% des bénévoles dans une association.
- 3 - Les bénévoles très impliqués** : s'impliquent 15h /semaine. Certains s'impliquent à plein temps (10 à15%).

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : La recherche de bénévoles : les forces bénévoles de l'association et la stratégie de recherche.

Fiche II : Le bénévole dans l'association : les étapes de l'accueil, l'intégration du bénévole, les outils de l'accueil,

Fiche III : L'Animation, la fidélisation du bénévole.

Avant tout l'association doit faire le point sur la composition des forces et compétences bénévoles existantes pour raisonner en terme d'équipe et donc essentiellement de collectifs de compétences bénévoles. Il faut donc :

- 1 - Définir **les besoins** en bénévole, les regrouper en besoins à court, moyen et long terme pour définir les profils correspondants en évitant les situations d'urgence.
- 2 - Entamer une réflexion sur les manques pour définir les besoins de compétences supplémentaires et/ou complémentaires.
- 3 - Elaborer une stratégie à mettre en œuvre pour répondre à vos constats.

La composition des forces bénévoles de l'association

C'est-à-dire mettre à plat le potentiel bénévole réel et opérationnel (ou non) de l'association : les capacités, les ressources individuelles, les compétences, les limites, les potentiels non utilisés....

Quelques questions à se poser pour établir la composition des forces bénévoles:

- 1 - Combien de bénévoles sont dans l'association actuellement ? Est-ce suffisant ?
- 2 - Quelle est la typologie des bénévoles de l'association (motivations, engagements, centres d'intérêts, valeurs, disponibilité ...) ? Qui sont les bénévoles actifs ? Et les autres qui sont-ils ?
- 3 - Quelles sont leurs expériences professionnelles et leurs expériences extra professionnelles ?
- 4 - Quelles sont les compétences bénévoles existantes, celles à développer, celles à acquérir... ?
- 5 - Quelle est l'implication des bénévoles actuels dans les activités de l'association ? Quels temps consacrent-ils à l'action bénévole au sein de l'association ?
- 6 - Quelles en sont les limites ? Qu'espère-t-on du travail et de l'investissement bénévole ?

La recherche des bénévoles en fonction de la situation observée

En fait, il s'agit de définir une stratégie à mettre en place pour répondre aux besoins constatés, en fonction des statuts, du Règlement Intérieur de l'association et des moyens.

La recherche de bénévoles ne peut être isolée, elle doit être partagée par l'ensemble des acteurs de l'association et diffusée auprès des divers partenaires.

Pensez également aux modes de communication pour cette recherche : la première communication (cf. **fiches communication**) à mettre en place sera en interne puis en externe en mobilisant tous vos réseaux.

Quelques questions à se poser pour la recherche de bénévoles

- 1 - Peut-on définir leur mission, l'adapter à leur rythme, à leur disponibilité selon le temps à consacrer au bénévolat (actifs, jeunes, étudiants, demandeurs d'emploi, hommes, femmes, personnes handicapées, retraités...)?
- 2 - Comment préserver l'équilibre interne de l'association et intégrer un bénévole ?
- 3 - Faut-il les associer au Projet Associatif dès leur arrivée dans l'association et comment ?
- 4 - Comment valoriser nos actions par rapport à la concurrence entre associations et Projet Associatif (notamment leurs valeurs fondatrices) ?
- 5 - Comment garder nos bénévoles ?
- 6 - Comment rencontrer de nouveaux bénévoles et où les rencontrer ?
- 7 - Pensez-vous à faire appel au réseau personnel des bénévoles? Au bouche à oreille ?
- 8 - Est-ce que vous pensez utiliser un service institué de recherche de bénévoles ? (comme France Bénévolat, des centres de ressources comme les maisons des associations, les services municipaux, les services associatifs des collectivités) ?
- 9 - Faut-il coopter les bénévoles et par quels moyens ? Avez-vous pensé aux technologies de la communication, aux différents médias y compris associatifs... ?

Stratégie mise au point pour rechercher des bénévoles :

Après l'observation de la situation et ces questionnements, vous devez mettre au point une stratégie de recherche.

Vous allez définir :

- 1 - Des objectifs de recherche, qualitatifs (**par exemple** : recherche de compétences spécifiques manquantes ou complémentaires à celles des bénévoles déjà en place) et quantitatifs (**par exemple** il nous faut 4 bénévoles pour le fonctionnement ou pour nos actions...).
- 2 - La manière dont vous allez faire connaître, diffuser votre demande puisqu'elle est liée aussi à la manière de communiquer de votre association.
- 3 - Un coût en moyens humains, matériels et financiers.
- 4 - Une durée pour la recherche.

FICHE II

LE BENEVOLE DANS L'ASSOCIATION

Sélectionner un bénévole : Ce n'est pas un entretien d'embauche, ce n'est pas non plus un examen de passage mais plutôt un échange de point de vues pour choisir la personne qui va répondre aux critères définis selon la mission qui va lui être confiée. C'est prévoir et réussir l'intégration du bénévole selon une procédure définie.

L'accueil du bénévole :

C'est avant tout un lieu d'accueil : un endroit relativement neutre mais convivial pour favoriser la communication, l'échange entre le bénévole et le responsable associatif.

L'accueil, c'est avant tout un échange d'informations réciproques sur le bénévole et l'association qui permet de faire connaissance et vérifier l'adéquation entre les recherches mutuelles.

L'accueil du bénévole ne s'improvise pas, il se déroule selon une procédure établie.

Les étapes de l'accueil :

Première phase d'accueil :

- 1 - Mettre à l'aise pour favoriser l'expression du bénévole qui se présente dans une association avec « le désir 'd'aider » ,
- 2 – Donner l'impression au bénévole qu'il est attendu et «singulier»,
- 3 - Comprendre la motivation du bénévole qui peut être plus ou moins exprimée,
- 4 - Analyser la demande* du bénévole pour bien envisager son intégration dans l'association,
- 5 - Définir avec lui son niveau d'engagement, le temps à consacrer à ce bénévolat,
- 6 - Définir avec lui ses souhaits, échanger sur ses potentiels,
- 7 – Présenter l'association, son projet associatif, ses activités, l'équipe existante et pourquoi l'association recherche un ou des bénévoles,
- 8 - Permettre au bénévole de réfléchir à sa demande et à la mission confiée après ce premier échange, dans un délai imparti.

Deuxième phase d'accueil : si les 2 parties veulent s'engager :

- 1 – S'assurer que le bénévole retenu adhère bien au projet associatif de l'association.
- 2 - Evaluer l'appropriation de la mission proposée au bénévole (c'est en fait : comment le bénévole voit la mission à réaliser),
- 3- Conclure l'engagement réciproque (contrat, convention d'engagement,...) en y incluant par écrit les missions confiées ** et précisées lors de la première rencontre,
- 4 - Envisager une « charte du bénévolat », d'autant plus, si le bénévole assure des responsabilités associatives ou des activités complémentaires à des salariés,
- 5 - Présenter le bénévole et sa mission,aux autres membres de l'association, plus particulièrement à ceux avec lesquels il fera équipe.

L'intégration du bénévole :

Une fois l'engagement réciproque pris, en fonction du temps que le bénévole consacra à l'association et les missions à assurer définies, il est important d'organiser une réunion d'informations avec les différents acteurs de l'association dans un souci de transparence de la gestion de l'association. C'est donc :

- 1 - Informer sur : le projet associatif, les statuts et le règlement intérieur s'il y a lieu, le fonctionnement de l'association (c'est son mode d'organisation pour mener à bien ses activités) la gestion des activités et les résultats obtenus, les ambitions et le plan de développement.
- 2 - Définir et instaurer un tutorat assuré par un membre de l'association afin de faciliter cette intégration. C'est un rôle important pour le tuteur choisi et l'association.
- 3 - Ancrer et placer de manière adéquate le bénévole dans l'organisation de l'association.
- 4 - Présenter aux différents acteurs de l'association, le rôle et la mission du nouveau bénévole pour légitimer sa place au sein de l'organisation de l'association.
- 5 - Favoriser une transparence et une démarche participative entre les parties sur les rôles respectifs des dirigeants bénévoles, des salariés et des « bénévoles de terrain ».
- 6 - Il est indispensable de créer un sentiment de compétences partagées entre salariés et bénévoles favorisant l'intelligence collective.

Les outils de l'accueil :

* **L'analyse de la demande de bénévolat** permet de déceler les motivations qui poussent les personnes à aller vers une activité associative quel que soit leur âge.

On peut ainsi repérer principalement :

Des motivations liées à l'altruisme, « s'occuper », à la recherche d'un sens à sa vie, le besoin de socialisation, tester un projet professionnel, intéressé par la cause défendue par l'association, intéressé par le champ d'action de l'association, par le public auquel l'association s'adresse, la recherche d'un équilibre personnel, se sentir utile dans la société, avoir un statut, avoir des responsabilités, être dans une action collective ou dans un collectif de personnes, mettre à disposition ses compétences, transmettre des savoirs, des savoir faire aux autres.....

** Le cadre de la mission envisagée doit être formalisé :

Le nom du poste, les tâches confiées, les modalités opératoires (lieux horaires, moyens disponibles), position dans l'organigramme et les relations avec toutes les parties prenantes, le cadre juridique de l'intervention (délégation, personnes et instances référentes, autonomie...), les modalités d'auto-évaluation, de compte rendu et de valorisation.

L'animation des bénévoles c'est :

- 1 - « Donner une âme à un groupe »: transmettre les valeurs de l'association, faire partager le projet associatif, faire coopérer les équipes, partager des connaissances et savoirs faire, développer un sentiment d'appartenance à un groupe, c'est permettre de s'approprier une culture commune,
- 2 - Prendre en compte en permanence les motivations des personnes engagées,
- 3 - Reconnaître et entretenir les liens à l'interne,
- 4 - Reconnaître le travail du bénévole et le suivre régulièrement,
- 5 - Organiser des calendriers de réunions, faire les comptes rendus et les diffuser à l'ensemble des acteurs,
- 6 - Faire respecter le cadre, les procédures, l'éthique, les valeurs pour mieux garantir la liberté d'engagement,
- 7 - Mener une évaluation partagée donc formatrice,
- 8 - Instaurer et entretenir une réelle convivialité.

Quelques questions à se poser pour animer le groupe de bénévoles :

- 1 - Allons-nous les associer au démarrage des activités et à l'élaboration de nos actions ?
- 2 - Comment communiquer avec nos bénévoles ?
- 3 - Que devons-nous privilégier dans notre association le tutorat, le compagnonnage plutôt qu'un système hiérarchique formel ?
- 4 - Quelle importance accorder au contrat moral qui va nous lier au bénévole ?
- 5 - Devons-nous conclure un contrat d'engagement réciproque ? ...

La fidélisation des bénévoles :

Les trouver c'est bien... mais les garder c'est mieux.

Les bénévoles seront d'autant plus attachés à l'association qu'elle saura valoriser leur apport et leurs compétences.

Fidéliser c'est :

- 1 - Définir des moyens pour soutenir les bénévoles,
- 2 - Définir des moyens pour valoriser vos bénévoles et leur implication.

On peut penser à des formations spécifiques, des procédures de certifications de compétences (VAE, Formation, Passeport du bénévole, charte du bénévolat...) et/ou des remboursements de frais engagés, déplacements, chèque-repas, ou encore défiscalisation,... (toujours sur justificatifs originaux) ou des stages sur matériels plus performants.

Quelques questions à se poser pour fidéliser les bénévoles :

- 1 - Comment spécifier le premier accueil ?
- 2 - Quels remboursements de frais et comment ? Pour quelles activités ?
- 3 - Quelle place leur est proposée au sein de l'association ?
- 4 - Comment les associer à la communication et aux résultats de l'association ?
- 5 - Comment permettre aux bénévoles d'évoluer dans et hors de la structure ?
- 6 - Comment favoriser les relations avec le CA et/ou les salariés ?
- 7 - Comment stimuler, prendre en compte la force de proposition du bénévole ?
- 8 - Comment évaluer et valoriser les résultats de la mission qui est confiée à un bénévole ?
- 9 - Comment valoriser les acquis des bénévoles pendant leur implication associative ?
- 10 - Doit-on former nos bénévoles ? Comment s'y prendre ? Où trouver cette information ?
- 11 - Doit-on former à l'interne ? Comment, par qui ? Doit-on former à l'externe ? Où, qui ?
- 12 - Quels outils peuvent nous aider à pérenniser l'implication du bénévole ?

...

GÉNÉRALITÉS : POURQUOI RECRUTER UN SALARIÉ ?

L'emploi d'un premier salarié, ou tout simplement d'un salarié, est un choix qui a des conséquences pour l'association avec un impact direct sur le projet associatif, sur le fonctionnement administratif et financier de la structure.

Il est donc important d'analyser la situation qui va amener ou non à ce choix de recrutement et se questionner avant de décider.

Deux moments incontournables de réflexions pour prendre la décision adaptée : Pourquoi recruter ? Et comment recruter ?

Les besoins en termes de ressources humaines salariées

La série de questions proposées n'exclue en rien les difficultés liées à la fonction d'employeur cependant elle vise à développer en amont une réflexion, des échanges au sein de l'association pour arriver faire un choix adapté, collectif et partagé.

Quelques questions à se poser entre dirigeants associatifs, avant d'embaucher un salarié, sur la situation de l'association, l'intérêt de l'embauche, les implications de l'embauche...

La situation de l'association

- 1 - Est-ce que l'association a mis en place une stratégie ? Laquelle ?
- 2 - Quelle est la situation de l'association à ce moment là : en termes de moyens (financiers, humains, activités) ?
- 3 - Quelle est la finalité envisagée de cette embauche ? (répondre à un besoin ponctuel, structurel, d'insertion, de développement, à une demande extérieure – financeur ou autres, à remplacer un bénévole dans ses tâches,...).
- 4 - Quelle est l'action sociale au sein de votre association ?
- 5 - A-t-on fait une analyse des besoins ? Qui l'a réalisée ? Quel en est le résultat ?...
- 6 - Comment repérer et gérer les candidatures à l'interne ou non ?
- 7 - Quel budget est-il possible de consacrer à ces projets ? (Établir le coût prévisionnel de l'emploi sur 3 ans).

L'intérêt de l'embauche

- 1 - Le(a) salarié devra-t-il (elle) exercer des activités bénévoles en dehors de ses fonctions ?
- 2 - Qui peut établir le profil de poste au sein de l'association ? En l'absence de telles compétences à l'interne : faut-il faire appel à un extérieur pour structurer le profil de poste ? Pourquoi ?
- 3 - L'association dispose-t-elle des moyens humains et financiers pour assumer cet emploi (encadrement, formation, gestion, coûts directs et indirects ...) déjà sur la durée du contrat ? Et par la suite ? Comment ?
- 4 - Quel est le projet de développement de l'activité qui justifie le recrutement de salariés ?
- 5 - L'association a-t-elle pensé à mutualiser ce poste ou à l'externaliser avec d'autres structures ayant le même type de besoins ?
- 6 - L'association a-t-elle envisagé un accompagnement si besoin, pourquoi ? Par qui ? Comment ?
- 7 - Une communication régulière entre le(a) salarié, les dirigeants, les bénévoles et parfois les adhérents est-elle prévue et formalisée ? Pour quelles raisons ? Avec quels objectifs ?...

Les implications opérationnelles d'un recrutement

- 1 - Quelles sont les modalités d'embauche prévues par l'association ?
- 2 - Y-a-t-il implication de partenaires, d'institutions ? Pourquoi ?
- 3 - L'emploi du salarié et son recrutement, sont-ils décidés et négociés collégalement ?
- 4 - Qui, parmi les membres de l'association, participe au recrutement ?
- 5 - Qui négocie avec le salarié (membres de l'association, partenaires...)?
- 6 - Qui se charge des formalités administratives ? Avez-vous envisagé d'externaliser tout ou partie de la gestion quotidienne des salariés ?
- 7 - Avant même l'embauche, pensez aux possibilités et/ou opportunités de pérennisation à court terme, moyen ou long terme.
- 8 - Les conditions de décrutement ou de pérennisation sont-elles suffisamment définies et travaillées dès le début de l'embauche entre les dirigeants ?
- 9 - Qui est décideur dans l'association pour embaucher un ou des salarié(es) ?

Se questionner collectivement, est une condition nécessaire et minimale pour une conduite sereine et partagée pour ce type de choix.

Les questions amènent des réponses qui doivent, elles-mêmes, susciter d'autres interrogations pour une prise de décision argumentée.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Comment recruter un salarié : profil d'emploi, contrat, convention.

Fiche II : Le salarié : sa rémunération-son recrutement

Fiche III : La gestion salariale quotidienne : les obligations d'embauche, les organismes sociaux.

Fiche IV : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le besoin de personnel salarié étant formalisé par les dirigeants de l'association, il faut maintenant définir concrètement le type de poste et de personne concernée, le contrat de travail adéquat, la rémunération associée et de quelle manière va être mis en place la recherche de candidats et la procédure de recrutement.

Le profil d'emploi

En fonction des besoins définis précédemment, il faut établir le profil d'emploi qui sert également aux différentes phases de l'embauche.

Quelques questions à se poser pour établir le profil d'emploi :

- 1- Quelle va être la charge de travail définie pour l'emploi à créer ?
- 2 – Quel temps de travail (à définir de manière hebdomadaire) va couvrir la charge de travail susdite ?
- 3 - Quel(s) type(s) de comportement(s) est attendu(s) du salarié pour tenir le poste ?
- 4 - Quel(s) type(s) de compétence(s) est attendu(s) du salarié pour tenir le poste ?
- 5 – Quel niveau de diplôme ou d'expérience professionnelle est requis ?
- 6 – Quels seront les niveaux de responsabilité, d'initiative et d'autonomie du salarié sur le poste ? En définir les limites et les liens avec les membres dirigeants de l'association. Quels sont les risques liés à l'emploi ?
- 7 – Quelles sont les conditions de travail définies ?...

Le type de contrat de travail

Après avoir procédé au profil de poste, formalisé par la rédaction d'une fiche de poste (support pour l'offre d'emploi à diffuser), qui devra être remise au salarié à l'occasion de son embauche en même temps que son contrat de travail, il faut s'arrêter sur le type et la forme de ce dernier.

Quelques questions à se poser pour définir le type de contrat de travail

- 1 – Le contrat de travail suit-il un projet de création ou de développement nouveau (justifiant une certaine prudence) ou répond-t-il à un besoin immuable de fonctionnement de l'association ? Se poser la question du choix (avantages et inconvénients) et de la justification entre un CDD (Contrat à Durée Déterminée) et un CDI (Contrat à Durée Indéterminée), un contrat aidé ou non ?
- 2 – Quels sont les différents types de contrats de travail qui existent ? Comment se renseigner ? Où s'informer ? *
- 3 – Qui peut ou va rédiger le contrat de travail choisi ?
- 4 – Quelles sont les mentions obligatoires à écrire sur le contrat de travail ?
- 5 – En cas de modification de l'activité de l'association impliquant le salarié, doit-on modifier le contrat de travail ? Dans quel cas doit-on réaliser un avenant ?

FICHE I [SUITE]

COMMENT RECRUTER UN SALARIÉ ?

- 6 - Le contrat de travail est-il toujours valable quel que soit son contenu et l'évolution du salarié au sein de l'association ?
- 7 - Que se passe-t-il si le futur salarié refuse de signer tout ou partie de son contrat ?
- 8 - Comment les conditions de travail du salarié doivent-elles être définies dans le contrat de travail ? (salaire, horaires, congés, locaux, vacances, périodes d'activités plus denses ou moins intenses, annualisation du temps de travail...)

* DIRECCTE (Direction Régionale de l'Entreprise, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)

La convention collective applicable

L'embauche d'un premier salarié dans l'association implique de nouvelles obligations pour les dirigeants, qui deviennent employeurs. L'une d'elle consiste à appliquer, respecter et faire respecter la convention collective applicable à l'association.

La convention collective est un texte législatif négocié entre les représentants d'employeurs et de salariés, qui précise le Code du Travail en définissant notamment les statuts des salariés d'une branche professionnelle.

Les contrats de travail doivent obligatoirement s'y référer.

NB : toutes les branches professionnelles ne sont pas couvertes par une convention collective. En son absence, c'est donc le Code du Travail qui s'applique en tous points.

Quelques questions à se poser sur la convention collective

- 1 - Notre association relève-t-elle d'une convention collective particulière ? Si oui, comment le savoir et qui peut nous renseigner ? Où trouver la Convention Collective correspondante à notre activité (ou nos activités) ?
- 2 - Sommes-nous obligés d'appliquer la convention collective de notre branche professionnelle ?
- 3 - Quels sont les risques de la non-application de notre convention collective ?
- 4 - En cas d'activités multiples de notre association, quelle convention collective devons-nous appliquer ?
- 5 - Quels sont les champs d'interventions précisés par la convention collective (contrat de travail, rémunérations, classifications des emplois, couvertures sociales à appliquer...) ?

La rémunération

La rémunération est la contrepartie du travail fourni par un salarié à son employeur. Elle est définie par le type de contrat de travail conclu, la convention collective** applicable dans l'association et le nombre d'heures de travail réalisées par le salarié.

Deux éléments principaux sont indispensables au calcul de la rémunération :

- le nombre d'heures de travail (hebdomadaire, mensuel...),
- le taux horaire.

Le taux horaire est défini en brut (c'est-à-dire avant le prélèvement des charges sociales salariales). Il ne peut être légalement inférieur au SMIC horaire en vigueur (sauf cas spécifiques en fonction du type de contrat de travail).

La rémunération nette versée au salarié est égale au salaire brut horaire multiplié par le nombre d'heures de travail, le tout diminué des cotisations sociales salariales.

Il est important de parler en brut plutôt qu'en net. En effet, en fonction des cotisations propres à chaque association (du fait du contrat de travail, de la convention collective...), un salarié exerçant le même nombre d'heures et ayant le même taux horaire travaillant dans 2 entreprises différentes peut avoir un salaire net différent.

Quelques questions à se poser sur la rémunération

- 1 – Quelle est la valeur du SMIC actuellement ?
- 2 - Comment savoir si le salaire versé doit faire l'objet d'une rémunération au minimum ou au maximum ?
- 3 - A quel moment doit être versée la rémunération au salarié ?
- 4 - Qui doit réaliser le bulletin de paie ? Comment le réaliser ? Qui peut le faire ?
- 5 - Quels sont les critères qui définissent le montant de la rémunération à verser ?
- 6 - Un contrat aidé doit-il être payé seulement au SMIC ?
- 7 - Quels sont les risques en cas de non-paiement des salaires ? Et en cas de retard ?

** La prise en charge d'un contrat aidé est plafonnée à hauteur du SMIC horaire sans tenir compte de la convention Collective.

Le recrutement

Une fois tous les éléments ci-dessus définis, vous pourrez procéder à la recherche proprement dite du ou des candidat(es) et au recrutement effectif.

Vous pouvez trouver par vous-même le candidat idéal qui répondra aux besoins de l'association, ou vous faire aider par des structures extérieures, notamment en cas de recherche de profils spécifiques (compétences particulières, candidats éligibles aux contrats aidés...).

Par ailleurs, et avant sa concrétisation, il est encore temps de penser aux moyens de mutualisations possibles de l'emploi avec d'autres structures similaires.

Quelques questions à se poser sur le recrutement

- 1 – Comment trouver des candidats qui répondent à nos critères de recherches ?
- 2 – Quelles structures peuvent nous aider à trouver des candidats ?
- 3 – Qui au sein de l'association doit choisir et procéder au recrutement ? Faut-il créer une commission d'embauche ?
- 4 – Quelles sont les moyens de recrutement à utiliser (entretien unique ou multiples, tests selon l'emploi, références employeurs antérieurs (vérification des informations du CV)...) ?
- 5 – Peut-on recourir à un service de recrutement extérieur ?

Le salariat entraîne une nouvelle dimension et un fonctionnement hiérarchisé des activités de l'association et va développer une nouvelle culture au sein de l'association.

Il s'accompagne également de nouvelles responsabilités, évidemment pour les salariés, mais aussi pour les dirigeants bénévoles devenus employeurs, donc responsables de leur gestion des ressources humaines au nom de la loi.

L'emploi de personnels salariés s'accompagne de nombreuses déclarations et obligations administratives, assorties de délais réglementés qui nécessitent toutefois une grande rigueur et une organisation sans faille.

Ces obligations se retrouvent tout au long de la gestion salariale dans l'association. C'est-à-dire au démarrage (dès l'embauche), au quotidien mais aussi dans l'avenir avec la nécessité d'anticiper les conditions et les possibilités futures (en matière de fin de collaboration, de fin d'emploi, de structuration, de pérennisation).

Les obligations à l'embauche

La création d'un emploi est légalement liée à sa déclaration auprès des organismes sociaux et de l'administration fiscale.

La première étape, dans cette optique, consiste en la déclaration unique d'embauche (DUE), à réaliser entre 8 jours préalables et la date d'embauche, auprès de l'URSSAF départementale dont dépend l'association.

La DUE est conçue pour la déclaration à un certain nombre d'organismes lors de la création d'un emploi au sein de votre association (Pôle Emploi, CARSAT-anciennement CRAM - , Médecine du Travail, ALE, Impôts...)

La DUE peut être envoyée par Internet sur www.due.fr ou www.net-entreprises.fr ; par fax ou par voie postale d'un exemplaire de la DUE, datée et signée par l'employeur.

Voici une liste des obligations et points de vigilance à avoir au moment de l'embauche :

- 1 - Avez-vous établi la DUE et vérifié que les affiliations via la DUE ont été exécutées?
- 2 - Avez-vous affilié l'association auprès d'une Caisse de Retraite Complémentaire (et le cas échéant d'une Caisse de Prévoyance)?
- 3 - Avez-vous vérifié la signature par les deux parties du contrat de travail?
- 4 - Avez-vous remis la fiche de poste au salarié ?
- 5 - La visite médicale d'embauche à la médecine du travail a-t-elle été réalisée ? Est-elle obligatoire ?
- 6 - Le registre du personnel est-il renseigné ?
- 7 - En cas de contrat aidé, avez-vous renvoyé des feuillets administratifs de déclaration à l'organisme en charge du recouvrement des cotisations sociales (URSSAF, MSA) ?
- 8 - Avez-vous pensé à formaliser l'accueil du salarié lors de son premier jour?

L'organisation du temps de travail

La gestion quotidienne ne doit pas être laissée à la seule appréciation du salarié sur son poste. Les dirigeants de l'association représentent la hiérarchie et doivent être perçus en tant que référents et décideurs sur les questions stratégiques et spécifiques de fonctionnement, hors délégation de responsabilité définie préalablement.

Il convient donc aux dirigeants associatifs de déterminer, d'organiser et de formaliser leur gestion des ressources humaines en fonction des thèmes ci-dessous présentés (non exhaustifs) :

- 1 - Le planning de travail du salarié est-il organisé, suivi et contrôlé ?
- 2 - Comment sont gérées les éventuelles heures complémentaires et/ou supplémentaires ?
- 3 - Avez-vous défini et organisé préalablement la prise des congés payés dans l'association et les temps d'astreintes (déplacements, travail de nuit, du dimanche, jours fériés...) ?
- 4 - Avez-vous vérifié et veillé au travail effectif et à sa qualité ?
- 5 - Comment sont entretenues les relations de travail et de communication entre le salarié et les dirigeants bénévoles ?
- 6 - Comment sont repérés et comment pouvez-vous répondre aux besoins de formations du salarié sur son poste de travail ?
- 7 - Comment êtes-vous informé de l'évolution des réglementations ?

En tout état de cause, le dirigeant employeur doit se conformer aux règles définies dans la convention collective applicable et dans le Code du Travail. Ne pas hésiter à se faire assister par des structures d'accompagnement et de soutien extérieures.

Les charges et les organismes sociaux

Outre ses obligations quotidiennes, le dirigeant devenu employeur de personnel doit assumer ses obligations en matière de gestion salariale. C'est-à-dire veiller au paiement des rémunérations et des charges sociales associées dans les délais prévus légalement.

En matière salariale, voici une liste de questions à se poser :

- 1 - A quel moment doit-on verser sa rémunération au salarié ? Sous quelle forme ?
- 2 - A quel moment doit-on lui remettre son bulletin de paie ?
- 3 - Quelles sont les périodicités de versement des charges sociales salariales et patronales (mensuelles, trimestrielles...) ?
- 4 - Quelles sont les **déclarations** administratives à effectuer pour les organismes sociaux (URSSAF, Pôle Emploi, Retraite...) ?
- 5 - Est-il possible de repousser les échéances de paie et de charges ?
- 6 - Quels sont les risques de paiements tardifs ?
- 7 - Quelles sont les obligations administratives de fin d'année ? (DADS, Régularisations annuelles...) Comment les réaliser ?
- 8 - Que faire en cas de litige avec le salarié sur sa rémunération ?
- 9 - Que faire en cas de litige sur le paiement des charges sociales avec l'administration ?

Le suivi des embauches et l'évolution des carrières, à rapprocher obligatoirement de l'évolution et du développement des projets de l'association, incombe bien évidemment aux dirigeants.

Il leur appartient de les envisager non seulement d'un point de vue financier propre aux postes des salariés (évolution des rémunérations, des classifications des salariés...), que d'un point de vue plus général (financement de l'association, part du budget des emplois dans le budget global et dans celui des actions, place dans l'association...), dans une optique de gestion pérenne et sur le long terme.

Du point de vue des ressources humaines, voici une liste des éléments propres à définir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Mettre en place des entretiens réguliers (et formalisés) d'évaluation du salarié.

Rechercher les motivations et les souhaits d'évolution du salarié à son poste ou pour un autre poste (y compris bénévole).

Repérer les compétences présentes dans l'association et leurs limites.

Prendre en compte la pyramide des âges des membres de l'association (y a-t-il des départs - et remplacements - prochains à prévoir ?).

Mettre en adéquation des attentes (salariales, sur les tâches) du personnel par rapport aux attentes de la direction (et éventuellement des financeurs de l'association)...

Elaborer un plan de formation ou d'actions de formation pour les salariés (mais aussi pour les bénévoles), en vue de leur adaptation au poste et/ou de l'évolution des leurs compétences.

Mettre en regard la gestion des conventions financières et la gestion des emplois.

En matière de gestion des départs, et quelles qu'en soient les causes (démission, fin de contrat, licenciement, rupture conventionnelle,...), interrogez-vous toujours sur les conséquences du départ du salarié :

- 1 - Qui va reprendre le travail effectué jusque là par le salarié ?
- 2 - Sommes-nous en capacité financière pour procéder à son remplacement ?
- 3 - Pourquoi est-il (elle) parti ? (en cas de démission : perte de motivation ou d'intérêt, insatisfaction salariale, routine, conflit...).
- 4 - Quelles vont être les conséquences financières de ce départ pour l'association ? (indemnités à verser au salarié, risque de conflit...).
- 5 - Quelles vont être les conséquences humaines de ce départ ? (pour ou sur les bénévoles, les autres salariés, les usagers...).
- 6 - Le départ du salarié risque-t-il d'avoir des conséquences autres (sur l'image de l'association, les relations adhérents, partenaires, sur les autres salariés, sur le projet associatif, sur les bénévoles...)?

En conclusion, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas un simple concept mais un outil de management dont les associations ne peuvent pas se priver. Ces questionnements, et les outils que vous pourrez mettre en place collectivement doivent vous aider à envisager sereinement le recours au salariat, pour l'articuler toujours avec le bénévolat.

ACTION OU PROJET

GENERALITES POUR ETABLIR UNE FICHE ACTION OU FICHE PROJET

C'est retranscrire de manière synthétique et pragmatique selon une méthodologie précise, le document initial de l'action envisagée. Elle est formalisée selon l'objectif de la communication et du public concerné.

Plusieurs canevas de présentation existent mais La fiche action ou projet, répond à la méthodologie d'écriture d'un projet (Fiche II).

C'est un document qui se veut communicable car il permet :

De présenter

Sous forme de synthèse soit orale, soit écrite, aux membres de l'association lors de l'AG ou d'un CA par exemple, la nouvelle activité (ou le nouveau projet).

De préparer une communication en général

Pour une conférence de presse, un article dans un journal, une rencontre avec des élus ou des techniciens...

D'intégrer la nouvelle action de manière structurée au programme des activités (avec toutes les fiches actions) de l'association

De le présenter pour une année à venir aux administrateurs, adhérents, bénévoles, salariés, intervenants, partenaires. Il constituera la base de négociations pour les demandes éventuelles de partenariats.

D'argumenter tout simplement le bien fondé, la cohérence et/ou la pertinence de mettre en place telle action ou tel projet dans le cadre du projet associatif.

De pouvoir en déléguer son exécution auprès de l'équipe concernée (intervenants, animateurs, salariés, bénévoles) tout en veillant à ce que les objectifs soient compris et assimilés

De chiffrer un coût de l'action ou projet et donc d'être précis quant au suivi financier par action ou par projet (donc suivi financier de la structure).

Comment un acteur de l'association peut faire valider une nouvelle idée d'activité ?

La présenter au niveau de la direction s'il y a lieu, impérativement au niveau du CA pour un échange notamment par rapport au cadre du projet associatif.

Puis formaliser l'idée dans un document complet, explicatif et détaillé.

Ce document dans son intégralité, peut être destiné à un usage interne restreint ou pour solliciter des financements public et/ou privés.

C'est ce document initial qui sert de base à la formalisation de la fiche action ou fiche projet.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Modèle de fiche action ou fiche projet.

Fiche II : Gestion ou Suivi d'action ou de projet.

Les annexes : Exemple synthétisé : « Les Ateliers d'écriture de la Noria. »

INTITULE DE L'ACTION OU DU PROJET

C'est bien sûr le nom que vous donnez à une activité particulière.

OPPORTUNITE OU CONTEXTE dans lequel s'inscrit cette action ou ce projet.

C'est une description rapide de l'environnement (besoins et/ou manques constatés sur le territoire) quel qu'il soit. Elle vous amène à créer ou mettre en place cette action, donc à définir le but (finalité) de l'action.

OBJECTIF GENERAL (finalisé) de votre action ou projet :

C'est le moyen d'atteindre le but défini. Un objectif s'exprime toujours en verbe d'action suivi d'un complément d'objet direct. Tout objectif doit être quantifiable pour pratiquer une évaluation.

PUBLIC(S) auquel(x) vous allez vous adresser

C'est une description rapide du public visé par votre activité. Vous pouvez préciser l'âge, le nombre, la catégorie de population ... en argumentant (en justifiant la cible de public choisie).

LA PERIODE DE L'ACTION :

Précisez si l'action est unique, séquentielle, ponctuelle... argumentez toujours votre choix. (Dates choisies – la durée totale de l'action ou nombre d'heures définies – voire même découpage dans le temps si nécessaire, fréquence...).

LE(S) LIEU(X) où se déroule l'action.

DESCRIPTIF DU CONTENU OU DEROULEMENT DE L'ACTION ou du projet dans lequel on retrouve :

Les objectifs opérationnels ou intermédiaires.

Le détail du contenu même de l'action y compris en terme pédagogique (c'est le comment et le pourquoi).

Les méthodes et moyens pour atteindre le but défini.

LES INTERVENANTS

(Leurs qualifications – leur statut : bénévoles, salarié de l'association, d'un autre partenaire, travailleur indépendant... argumentez votre choix).

LE(S) PARTENAIRE(S) DE L'ACTION (associatifs, institutionnels...) et **TYPE DE PARTENARIAT** et sa valorisation (financier, matériel, lieux, personnels, mis à disposition de... autre...).

L'EVALUATION de l'action prévue.

C'est la mesure et l'explication des écarts ou des différences et le pourquoi par rapport aux objectifs.

LE COUT DE L'ACTION : **

Ce sont les charges et produits (ou dépenses et recettes) directement liées à cette action ou ce projet. (** voir fiche BP)

**FICHE II
GESTION OU SUIVI DE L'ACTION OU DU PROJET**

Cette fiche doit vous aider à gérer financièrement action/action. C'est un outil de gestion. Vous pouvez l'informatiser pour plus de facilités ou vous en servir pour entrer les données dans votre logiciel.

Cette fiche peut servir d'outil de suivi et de cadrage pédagogique des intervenants, en incluant des champs liés au planning des intervenants, au suivi détaillé de leurs heures et au résumé de leurs séances d'intervention.

FICHE GESTION d'ACTION - FICHE DE SUIVI DE L'ACTION
Intitulé de l'Action (ou de l'activité) Lieu (x) de réalisation : Dates de réalisation : Nombre d'heures total d'intervention : Etape : exemple N -1

PREVISIONS	REALISATION par étape
Les partenaires : Le(s)intervenant (s) : Nombre d'heures : Achats de fournitures : Remboursement de frais : Km (x km à x€) : Repas (x repas à x€) : Autres (photocopies, péages...) : Coût total des frais : Honoraires : Salaires et charges : Coût total de l'action : (ou activité) : Toutes contributions volontaires Coût global de l'action	Les partenaires : Le(s)intervenant (s) : Nombre d'heures : Achats de fournitures : Remboursement de frais : Km (x km à x€) : Repas (x repas à x€) : Autres (photocopies, péages...) : Coût total des frais : Honoraires : Salaires et charges : Coût total de l'action : (ou activité) : Toutes contributions volontaires Coût global de l'action

GENERALITES POUR ETABLIR UN BILAN D' ACTION (OU DE PROJET).

C'est pratiquer une évaluation régulière de vos actions afin d'en établir le bilan.

Pour vous permettre avec le maximum d'objectivité de :

- 1 - Réajuster votre BP, votre plan de trésorerie tout au long de l'année.
- 2 - Faciliter très largement la rédaction du rapport moral en fin d'année, ces fiches peuvent également servir à élaborer votre programme et bilan d'activités.
- 3 - Décider, vous guider, vous déterminer, dans vos choix et vos orientations, actuels et à venir à partir d'éléments fondés et suffisamment réalistes.
- 4 - Ajuster votre action en cours, aider les intervenants et salariés à cerner précisément les objectifs du projet et évaluer avec eux la réussite ou non de l'action.

Trois actions prioritaires :

Pour faire un bilan de vos actions, faire une évaluation tout au long de vos actions pour « piloter » avec réactivité et efficacité.

1 - Avant le démarrage de chaque action, il est impératif d'anticiper et de prévoir, avec un outil type fiche d'action qui présente une synthèse des informations fondamentales caractérisant chaque action ou activité de votre association.

Ces informations serviront ensuite de repères initiaux pour le suivi, l'évaluation et le bilan de chaque action (exemple dans les annexes).

Ces fiches devraient être élaborées collectivement et utilisées par le président, le directeur, un coordonnateur, chaque responsable d'action, salariés ou bénévoles, impliqués dans l'élaboration et le suivi d'actions, d'activités.

2 - Puis régulièrement : faire le point sur vos activités et/ou les actions mises en place par votre association pour agir rapidement sur les paramètres retenus. Ainsi faites le point très régulièrement sur :

- a- Les actions en cours de réalisation,
- b - Les actions à réaliser prochainement,
- c - Les actions abandonnées.

Ayez toujours à l'esprit le questionnement : Q, Q, O, Q, C, P Qui, Quoi (Que), Où, Quand, Comment, Pourquoi ?

3 – Evaluer et Analyser régulièrement vos résultats d'actions quels qu'ils soient, que vous ayez réalisé les actions ou non (schéma d'analyse des actions réalisées dans annexes), toujours par rapport à la stratégie globale de votre association.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Guide pour analyser les Actions (ou projets) réalisées.

Les Annexes : Modèle de fiche Bilan d'action.

1 - Interrogez-vous sur les résultats globaux de l'action :

Pour l'association, pour les bénéficiaires (ou le public).

Par rapport aux objectifs initiaux de l'action, pour les bénéficiaires (ou le public) pour l'association (a-t-on atteint les objectifs énoncés, oui, non, pourquoi ?...etc.). Penser toujours aux effets induits (financiers, organisationnels, humains...) par la mise en place d'une action.

2 - Analyser ces résultats :

En termes de points forts, d'atouts, de réussites... mais aussi en termes de points faibles, de manques, d'échecs (Pourquoi, qu'est ce qui a fonctionné, qu'est ce qui n'a pas fonctionné ou a moins bien fonctionné... etc...).

3 - Déterminer l'incidence :

Sur l'action elle-même, sur l'action par rapport à l'ensemble des activités de l'association, sur les projets même de l'association, voire sur le fonctionnement de l'association (du personnel, bénévole, financier... etc...).

4 - Déterminer l'impact des résultats :

Après des bénéficiaires et des partenaires, (positif ou négatif), et les conséquences engendrées pour le public, pour vos partenaires internes (bénévoles, salariés, adhérents, CA), pour les partenaires financiers, pour les partenaires de la réalisation...etc...

5 - Envisager l'(les) amélioration(s) ou modification(s) possible(s) :

Pour les bénéficiaires de l'action, pour la qualité et le déroulement de la prestation, pour les rapports entre partenaires quels qu'ils soient, pour le fonctionnement de l'association....

6 - Analyser le coût de l'action et les incidences :

A partir du coût réel en fin de prestation et du coût initial prévu, vérifier votre ratio de rentabilité, anticiper les conséquences pour la suite (pourquoi ces résultats, comment les a-t-on obtenus... etc.).

C'est à ce moment que vous ne devez pas oublier de réajuster votre Budget Prévisionnel et votre Plan de Trésorerie (en positif ou en négatif).

7 - S'interroger sur la réalisation de l'action :

Il s'agit de bien répertorier qui a fait quoi pendant cette réalisation, afin peut être d'en déterminer des responsabilités, réajuster les interventions, le choix des intervenants ou bien maintenir les personnes qui ont réalisé l'action, renforcer l'équipe, les encourager y compris financièrement... etc.

8 - S'interroger sur le suivi de l'action :

Il faut savoir si un suivi était prévu ou non et ses modalités de déroulement, pourquoi ? Mais aussi, qui était chargé de ce suivi ? Était-il informel ou encadré ? Réalisé par des salariés ou bénévoles... etc.?

LES DOCUMENTS FINANCIERS DE L'ASSOCIATION

Le BP vise à anticiper l'avenir, quantifier des objectifs, définir des points de repères. C'est l'outil de base du fonctionnement de votre association. C'est un outil de gestion de vos activités.

GENERALITES POUR CONSTRUIRE UN BUDGET PREVISIONNEL (B.P)

Avant de construire un budget prévisionnel, quelques généralités pour mieux en comprendre l'utilité.

- 1 - Le B.P est lié au projet associatif et aux moyens définis pour la mise en œuvre de celui-ci.
 - 2 - Le B.P doit prendre en compte les réalités économiques, ce qui peut constituer un frein ou une contrainte à vos choix.
 - 3 - L'équilibre budgétaire de l'association est directement influencé par le programme prévisionnel d'activités.
 - 4 - L'élaboration du B.P, est le résultat d'une réflexion collective et d'un engagement partagé (des Dirigeants, bénévoles, salariés...).
- Il permet de dégager des priorités et des besoins. Il s'appuie systématiquement sur l'analyse des activités.
- 5 - La simulation des données financières (dépenses prévisionnelles) qui vous manque se fait aussi à partir de votre comptabilité et de votre expérience.
 - 6 - L'anticipation réfléchie des événements possibles, permet de rapprocher au mieux les chiffres prévisionnels de la réalité budgétaire annuelle.
 - 7 - Le B.P doit être adapté aux moyens humains, matériels et financiers de l'association.
 - 8 - Le B.P peut nécessiter l'établissement de budgets par activité ou par mission.
- Vous avez ainsi les charges directes liées aux activités, aux missions et les charges de fonctionnement communes à l'ensemble des activités de l'association.
- 9 - Le B.P est constitué par la prévision des charges (dépenses) et des produits (recettes) de l'association. Il permet donc de définir vos besoins de financement.
 - 10 - Le B.P se construit sur la réalité des exercices précédents (Compte de résultat n-1, situation comptable en cours d'année, rapport d'orientation du CA), Il doit toujours être équilibré.
 - 11 - Pour constituer le BP, chaque poste de recettes et de dépenses doit être comparé avec la réalité du compte de résultats.
 - 12 - Chaque différence constatée doit être analysée et justifiée.

Des conseils pour établir le B.P de votre association :

Pensez à utiliser également :

Le plan comptable afin de référencer les comptes précis qui correspondent à vos charges et vos produits.

La liste des charges et produits, (fixes et/ou variables - fiche I et II) que vous définissez, sert à établir votre BP et votre plan de trésorerie.

Le compte de résultat de l'année précédente.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Construire un BP : les produits ou recettes.

Fiche II : Construire un BP : les charges ou dépenses.

Fiche III : Suivi budgétaire.

FICHE I

CONSTRUIRE UN B.P : LES CHARGES (OU DÉPENSES)

Un budget prévisionnel se construit à partir des charges (ou dépenses) fixes et/ou variables, et des produits (ou des recettes) certains et/ou aléatoires.

C'est définir évaluer et chiffrer le plus précisément possible, les charges de structure

Définir, Evaluer et Chiffrer les charges dites fixes :

1 – Celles liées à l'activité de l'association :

Fournitures pour le fonctionnement général,

Fournitures de base de secrétariat,

Photocopies, documentations...

Transports, déplacements pour les activités...

Investissements (exemple un ordinateur de plus de 600€),

Petit équipement de secrétariat (exemple une imprimante de 150€), équipement de locaux,

Frais bancaires (emprunt, découverts autorisés ou non, prévisible ou non...),

Impôts et taxes (TVA, Participation à la formation professionnelle, SACEM ...),

Abonnements divers, adhésions, affiliation...etc....

2 - Liées aux locaux :

Loyers, électricité, chauffage,

L'entretien et réparations, les assurances...

Téléphone, Internet, frais postaux...etc....

3 - Liées aux emplois :

A partir des besoins en personnels chiffrer les charges liées à ces personnes,

Coût de recrutement, (types de contrats),

Salaires + charges sociales et /ou rémunérations d'honoraires,

Taxe sur les salaire

Formation du personnel...

Définir, Evaluer et Chiffrer les Charges variables

Définir le plus précisément vos besoins. Ils seront de différentes natures :

1 - D'achats de fournitures pour des activités et les activités spécifiques prévues,

2 - De transports, de carburant, de téléphone, d'affranchissement, surcroît de salaires, d'honoraires, de taxes et impôts... En évaluer les coûts.

3 - D'investissement de matériel pour ces activités et/ou de locaux supplémentaires ponctuels, et/ou de matériel de bureau supplémentaire - Evaluer ces investissements et les charges afférentes.

FICHE I [SUITE]

CONSTRUIRE UN B.P : LES CHARGES (OU DÉPENSES)

- 4 - Des équipements spécifiques à l'activité (à long ou court terme)...etc.
- 5 - Des provisions pour risques, des charges exceptionnelles (bancaires ou/et autres)

Quelques conseils

- 1 - Pensez à prendre en compte les modifications de réglementation, de règlements, de lois qui peuvent aussi avoir une incidence sur vos coûts, vos recettes... (**Exemples** : *Modifications d'un prix de journée, tarif horaire / personne ou bénéficiaire, prix globalisé d'une action, contractualisation pour une période donnée....modifications de taux de charges sociales, du taux horaire du SMIG...*).
- 2 - Toutes ces charges ne sont pas exhaustives, elles sont liées aux activités et au volume même des activités ou de l'activité de l'association. Cependant, il faut étudier la variabilité de toutes les charges en fonction de paramètres comme : les recettes, les effectifs, la situation de la structure au moment où l'on établit le BP.
- 3 - Les prévisions des charges, ne doivent pas créer de différence significative avec la réalité budgétaire, car celles-ci sont identifiables et quantifiables.
- 4 - Votre BP ne doit jamais être construit, « sur un coin de bureau » mais en prenant votre temps avec d'autres responsables bénévoles et/ou salariés.
- 5 - Il doit être établi à minima par un binôme (trésorier - président / trésorier -- comptable / trésorier - directeur (trice) / comptable – directeur), toujours en lien avec le programme prévisionnel d'activités et les comptes de l'année antérieure.
- 6 - Votre BP doit être validé par le CA, à minima par le bureau.

NB : Si votre association a un plan de formation pluriannuel, chiffrez et répartissez les frais de formation, de tutorat, de VAE et autres frais s'il y a lieu.

FICHE II

CONSTRUIRE UN B.P : LES PRODUITS (OU RECETTES)

C'est définir évaluer et chiffrer le plus précisément possible, les produits sûrs.

Concernant les produits (ou recettes), on aura des produits certains et/ou aléatoires selon l'activité de l'association.

Dans un B.P, il s'agit donc de mettre en regard les charges fixes avec les produits certains : Les adhésions ou cotisations, des prestations de services si l'association fonctionne sur des conventions de prestations, sur des prix de journées, sur des activités fixes, définies, régulières...

Vous pouvez construire votre BP en hiérarchisant les recettes certaines.

On peut aussi avoir des ventes d'actifs, des produits financiers estimés, s'il y a des placements.....

On va donc construire son Chiffre d'Affaires à partir des secteurs d'activités de l'association. On élaborera donc des BP par activité ou secteur d'activités. Ce sont des outils de gestion réajustables régulièrement.

Ces budgets prévisionnels par secteur alimentent le BP global de la structure.

Il s'agit de construire un chiffre d'affaires. Cela revient à :

- 1 - Identifier et définir les différents secteurs d'activités, leurs ressources financières et les charges liées à chaque secteur, enfin le rapport financier entre eux.
- 2 - Sur chaque secteur identifié, faire une simulation de la marge dégagée et essayer d'en comprendre sa logique.
- 3 - Repérer l'articulation entre les différentes ressources et leur participation au fonctionnement de la structure.

Ces opérations permettent : de valider ou non les dépenses, d'en comprendre la source de provenance, de vérifier où il y aura équilibre, où il peut y avoir déficit et/ou risque, où il y aura un bénéfice et comment tout cela peut s'articuler.

Puis :

- 1 - Définir et Prévoir les recettes aléatoires possibles : ventes de produits, de services autres, reprises de provisions, produits financiers, produits exceptionnels...
- 2 - Définir et Prévoir des aides de financement complémentaires si nécessaires et le type d'aides possibles (fonctionnement, investissement, emprunts...).
- 3 - Définir les financeurs potentiels (Subventions de collectivités, sponsors, mécènes, donateurs...).

Enfin établir le document comptable correspondant c'est à dire : Le B.P Global pour la période à venir.

Revenez régulièrement aux préconisations de départ : des généralités pour construire votre BP : points 10, 11, 12, et Fiche III suivi budgétaire.

En conclusion :

Cette démarche rend opérationnel votre outil dans la mesure où il vous permet de faire le point régulièrement avec les administrateurs (bureau, CA) et réajuster en permanence vos actions.

On pourra également établir régulièrement un compte de résultat prévisionnel (en réaffectant les charges et les produits au regard de prévisions réalisées et / ou de développement possible).

FICHE III SUIVI BUDGETAIRE

Votre BP, est aussi un outil de suivi et de contrôle.

Le BP est un outil réaliste qui va devoir s'ajuster régulièrement. Comme base d'appui annuel du fonctionnement de l'association, c'est l'outil de prévision, indispensable à la prise de décision.

- 1 - Régulièrement, de manière mensuelle, une vérification doit se faire entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives, pour adapter votre BP à la réalité.
- 2 - Une différence notable doit être analysée, les causes recherchées et expliquées car cela peut emmener à des modifications ou mises à jour du Budget Prévisionnel de l'association.
- 3 - Un dépassement de charges, une diminution ou un manque de recettes, entraîne un déficit d'exploitation, avec une incidence plus ou moins négative sur la trésorerie de l'association et donc une incidence immédiate sur les résultats financiers.
- 4 - Un déroulement efficace du BP conditionne les 2 éléments fondamentaux de la « santé financière » de l'association : la structuration financière et la situation de trésorerie.
- 5 - N'oubliez pas de :
 - Faire un rapprochement avec la comptabilité,
 - Corriger votre BP au fur et à mesure des écarts constatés et prendre les décisions qui sont nécessaires en fonction des constats,
 - Mesurer l'impact en matière de résultats et anticiper votre gestion de trésorerie, en fonction des modifications décidées.

En aucun cas, le B.P réajusté ne doit se substituer au B.P initial, il se compare, il se conserve également dans le cadre de la guidance des finances de l'association.

Progressivement au cours de l'exercice, le budget réajusté et le B.P doivent se rapprocher pour n'en faire qu'un si les prévisions ont été suffisamment réalistes au départ.

Les propositions d'outils peuvent être établies quelle que soit la taille de l'association, ce sont des outils de gestion, de guidance de vos finances.

Le plan prévisionnel de trésorerie c'est : « Le pilote » de votre trésorerie, le guide de vos finances. Le plan prévisionnel de trésorerie s'établit après votre budget prévisionnel.

GENERALITES POUR ETABLIR VOTRE PLAN PREVISIONNEL DE TRESORERIE

Le plan de trésorerie vous permet de :

- 1 - Visualiser et connaître l'état de votre trésorerie sur 3, 6 voire 12 mois à venir.
- 2 - Vous guider dans la gestion de vos fonds, d'anticiper et prendre les décisions adaptées à la situation à venir.
- 3 - Schématiser dans un tableau de bord (fiches dans les annexes). Ce n'est pas « votre livre de banque » qui, lui, retrace l'historique des entrées et sorties financières à partir de votre compte bancaire.

Mais aussi :

- 4 - D'avoir une vue d'ensemble de votre situation financière à un moment donné.
- 5 - De savoir à quel moment du trimestre, du semestre, de l'année l'association peut être confrontée à des difficultés de trésorerie pour assurer ses charges.
- 6 - D'adapter votre situation de trésorerie, en vérifiant en permanence, les écarts entre les prévisions et le réalisé.

C'est un outil de suivi et de contrôle.

- 7 - D'anticiper les moments difficiles de la trésorerie de votre association, notamment pour négocier, avec vos partenaires financiers et votre banque.

C'est un outil de gestion de qualité de votre trésorerie.

- 8 - Avoir présent à l'esprit les échéances.

Tenir à jour un plan prévisionnel de trésorerie permet d'être attentif et vigilant quant à l'état de la trésorerie, disponible ou non, de votre association.

Le plan prévisionnel de trésorerie s'établit

- 1 - A partir du budget prévisionnel (de toutes les charges fixes - et/ou variables si possible - et des produits certains).
- 2 - Il intègre en plus la disponibilité de trésorerie en début d'année, les créances et les dettes de l'exercice qui vient de se clôturer. Ces informations sont « disponibles » dans le bilan de l'année N-1.
- 3 - Le plan prévisionnel de trésorerie doit vous permettre de prévoir les pics de sorties et de rentrées financières par mois sur le semestre, sur l'année.

Le plan prévisionnel de trésorerie peut être réactualisé en fonction des rentrées de trésorerie qui se précisent, pour gérer au plus près vos finances.

C'est l'outil indispensable à rapprocher régulièrement du BP réajusté.

Pour aller plus loin consulter:

Les annexes :

Deux modèles de plan de trésorerie.

Le compte de résultat est un outil de la comptabilité. C'est la mesure d'un exercice sur une période donnée.

Il faut savoir avant tout que le compte de résultat sert à enregistrer, quantifier le réalisé, c'est donc un outil précis de vérification et de contrôle.

GENERALITES SUR LE COMPTE DE RESULTAT (C.R)

Il s'établit donc dans un temps bien déterminé : sur 12 mois, soit l'année civile ou selon le rythme spécifique de l'association.

- 1 - Le compte de résultat doit être établi à l'aide du plan comptable (langage commun de tous vos partenaires).
- 2 - Le compte de résultat exprime **les charges** (ou dépenses engagées, payées ou non, pour le fonctionnement sur la période concernée) et **les produits** (ou recettes encaissées ou non pour la période concernée) de fonctionnement.
- 3 - On peut considérer qu'une dépense (achat de petit matériel – petit matériel de bureau) devient un investissement à partir de 600€ TTC
- 4 - Le compte de résultat prend donc en compte tous les produits (y compris les différentes subventions et autres aides sur les salaires) et toutes les charges d'exploitation (fixes et variables effectives) liées aux différentes activités et missions.
- 5 - Le compte de résultat Informe :
Sur le détail du fonctionnement des activités de l'association,
Sur le déficit ou l'excédent.
- 6 - Le compte de résultat donne une vue d'ensemble, globale de la relation : produits – charges d'un exercice annuel à la fois :

Si les produits sont supérieurs aux charges il y aura un excédent, c'est-à-dire un bénéfice en fin d'année.

Si les produits sont inférieurs aux charges il y aura déficit en fin d'année.

- 7 - Le compte de résultat enregistre les résultats de l'association pendant une période donnée et montre donc les excédents (bénéfices) ou déficits (pertes) sur l'exercice concerné.
- 8 - C'est un outil complémentaire au bilan (voir fiche bilan).

Le Compte de Résultat et le Plan de Trésorerie*:

Ce sont deux outils qui témoignent de 2 moments différents dans le temps :

Le compte de résultat prend en compte les produits et les charges sur l'exercice concerné. Les comptes sont arrêtés à un moment T, donné.

Le plan prévisionnel de trésorerie c'est : « Le pilote » de votre trésorerie, le guide de vos finances.

Il peut être difficile de comprendre et savoir utiliser 2 visions comptables que sont le compte de résultat et la trésorerie. Ce sont 2 réalités qui se superposent.

Exemple : on peut avoir au 31 décembre 7 000 € d'excédent en résultat et un découvert bancaire de 10 000 €. Donc aucune trésorerie.

Ou encore, un déficit (ou une perte) de 3 000 € en résultat au 31 décembre et un crédit en banque de 8 000 €. Donc de la trésorerie sur le compte bancaire.

D'où, l'importance d'établir un plan prévisionnel de trésorerie mensuel (ou sur le trimestre ou le semestre ou l'année) lorsque l'association a élaboré son budget prévisionnel annuel.

Pour aller plus loin, consulter :

Les Fiches : Sur le Bilan

Les Fiches : Sur le Plan de Trésorerie

*voir définition sur fiche plan de trésorerie.

Le bilan est le document comptable qui permet d'apprécier la situation patrimoniale et financière de l'association à une date donnée.

C'est donc la photographie à un moment T du patrimoine accumulé par l'association et de la matérialisation de celui-ci.

GENERALITES SUR LE BILAN

Le bilan c'est à la fois :

L'histoire de l'association : investissement et report à nouveau, mais aussi la situation financière présente.

Un document économique car il permet de faire le point sur la situation financière de la structure.

Le bilan c'est l'outil qui permet :

1 - De prévoir l'avenir de la bonne ou mauvaise structuration financière.

Le bilan c'est aussi un document juridique qui précise :

2 - La nature avec les tiers (produits à recevoir, charges à payer) et facilite les passations lors des changements de bureau : état des immobilisations, solde des comptes bancaires.

Pour mieux comprendre :

Malgré leur spécialisation, bilan et compte de résultat ne sont pas indépendants.

Ils s'établissent à la même période, à la même date et sont complémentaires.

Un bilan donne des informations simples à comprendre avec un peu de méthodes et de formation.

Un bilan est formalisé dans un tableau dans lequel on retrouve l'Actif et le Passif.

Pour un bilan simplifié :

L'ACTIF se trouve à gauche du tableau. L'actif c'est l'EMPLOI des ressources de l'association.

1 - les investissements (ou immobilisations) soit les valeurs immobilisées.

Il s'agit ici d'inscrire le matériel acquis par l'association (investissement au-delà de 600 euros).

Matériel pour activités, matériel de bureau et informatique, matériel de transport, ainsi que les diverses installations et travaux.

2 - les stocks (assez rares en association)

3 - les valeurs réalisables :

Les produits à recevoir,

Les subventions à recevoir,

Les charges payées d'avance,

Et pour conclure l'actif,

4 - les valeurs disponibles :

Le solde du compte courant bancaire

Le solde du compte livret

Le solde de la caisse et éventuellement le portefeuille d'actions.

LE PASSIF se trouve à droite du tableau et donne **l'origine des ressources**.

1 - le report à nouveau qui est le cumul des excédents antérieurs moins les déficits antérieurs. On peut d'ailleurs affecter le report à nouveau sur décision d'assemblée générale en réserves.

Réserves pour trésorerie,
Réserves pour investissements,
Réserves pour projet associatif.

2 - le Résultat de l'exercice :

C'est le solde positif (excédent) ou négatif (déficit) qui figure sur le compte de résultat.

3 - les dettes de l'association :

Les charges à payer,
Les charges sociales à payer,
Les produits perçus d'avance,
Le solde du compte courant bancaire (si découvert).

Pour conclure, beaucoup d'associations n'établissent pas de bilan. Outre que cela devient obligatoire car les collectivités territoriales de par la loi vont demander des documents financiers complets : bilan, compte de résultat, annexes du bilan, on vient de le voir, le bilan est important pour la gestion de l'association et valide clairement que la comptabilité de l'association est juste.

Les Annexes :

Deux Modèles de tableaux pour établir le bilan simplifié

On parle globalement de « contributions en nature », effectuées à titre gratuit. Ces contributions sous forme de biens, de temps, de mise à disposition, de services... sont dénommées en comptabilité « contributions volontaires ». Cependant elles n'en ont pas moins une valeur économique.

GÉNÉRALITÉS

Elles peuvent donc tout à fait figurer dans les documents financiers de l'association. Comptabiliser les contributions volontaires revient à valoriser financièrement :

- Le travail des bénévoles
- Le travail des personnes mises à disposition
- Les mises à dispositions de biens, meubles, immeubles....
- Les dons en nature redistribués ou consommés en l'état.

Le bénévolat consacré maintenant comme une ressource impérieuse, sa valorisation, même si elle n'est pas obligatoire, devient une nécessité pour l'association et ses partenaires.

Ainsi, valoriser ces contributions comptablement, revient à montrer la part des ressources propres de l'association sur les actions réalisées, mais aussi sa capacité à mobiliser sur un projet, son dynamisme et par là, son inscription dans un territoire. C'est aussi un gage de fiabilité. Cette valorisation comptable du bénévolat est également un atout significatif pour démontrer la part des activités non lucratives de l'association.

Cependant, cette valorisation nécessite une réelle organisation car il vous faudra :

- 1 - Recueillir et retracer financièrement notamment l'activité bénévole,
- 2 - Évaluer le coût réel qu'aurait entraîné le paiement d'un service ou l'achat d'un bien.
- 3 - Lorsqu'il s'agit de prestations, ou de dons de matériel, de mise à disposition gratuite comme par exemple des prêts de locaux, de services rendus à l'association, il est plus facile de les évaluer au prix du marché, donc au coût réel.

Si la valorisation financière des contributions volontaires s'appuie sur des techniques comptables, elle nécessite également de préciser aussi bien le dispositif qui a permis le recueil des volumes d'heures ou des dons en nature que le mécanisme de leur traduction financière.

Il est donc conseillé au préalable de faire valider en AG ou en CA la méthodologie qui sera utilisée pour recueillir l'information et la valoriser.

Ainsi en changeant d'échelle de valeur, on peut s'attacher à regarder par exemple :

La production de l'association et la mettre en regard de l'activité bénévole (participation à l'administration de l'association, à l'élaboration, au pilotage et à la réalisation de l'activité).

On peut aussi définir et mettre en lumière les savoirs et savoir-faire des personnes bénévoles et de la structure.

Enfin, on peut en mesurer l'impact sur une personne, un groupement, une situation.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Comment valoriser les contributions en nature.

Fiche II : Quels outils utiliser ou construire.

FICHE I COMMENT VALORISER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE ?

C'est dans les comptes de classe 8 du plan comptable que vous devez situer les « contributions volontaires en nature » mais également dans l'annexe comptable. Ces contributions sont renseignées séparément des comptes ordinaires du bilan (classes 1 à 5) et du compte de résultat (classes 6 et 7).

Selon le règlement n 99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, « à leur date d'entrée dans le patrimoine de l'association ou fondation, les biens reçus à titre gratuit sont enregistrés à leur valeur vénale. » La valeur vénale d'un bien reçu à titre gratuit correspond au prix qui aurait été acquitté dans des conditions normales du marché.

- **pour la valorisation des apports en travail des personnes bénévoles** : Elle s'effectue aux tarifs du personnel de remplacement, sur la base d'un taux horaire, charges sociales et fiscales incluses, correspondant à la rémunération prévue pour la qualification de la personne concernée et le temps passé, selon la convention collective ou la grille des salaires la plus proche de l'emploi exercé, ou le droit du travail (« selon le montant qu'aurait coûté une personne normalement rémunérée en fonction de ses compétences, du poste tenu et du nombre d'heures effectuées »). Cela nécessite donc de formaliser, en plus du temps passé, le contenu de l'activité effectuée par le bénévole pour l'association, au plus proche de la situation.

Il est souvent admis, pour les calculs de salaire, de prendre au moins la base du SMIC horaire brut sans oublier les charges légales.

- **POUR LA VALORISATION EN BIENS** : au prix du marché, soit en demandant une facture pro-forma ou tout autre document permettant de déterminer la valeur du bien à la date de sa remise, ou en utilisant les barèmes professionnels de biens d'occasion, existants sur les marchés concernés (par exemple l'Argus pour valoriser un véhicule d'occasion).

- **POUR LA VALORISATION EN SERVICES** : dans le cadre de mise à disposition de locaux, il peut être retenu la valeur locative d'usage au mètre carré. Pour les autres prestations de services, il peut être demandé des devis pour des prestations similaires.

A noter que les activités entrant dans les attributions normales des organes sociaux sont à exclure de cette valorisation (temps des membres du conseil d'administration passé dans l'exercice de leurs fonctions statutaires), ainsi que les tâches faisant partie des missions confiées aux salariés.

Une documentation comptable doit être tenue à l'appui de ces contributions comportant notamment :

- la date et la période couverte,
- la nature précise de l'opération et la quantité de bien ou service,
- les modalités d'évaluation, la quantité et le coût unitaire, le coût total,
- la qualité du responsable appelé à viser la pièce,
- les références de la comptabilisation.

Attention : une telle démarche peut être mal vécue par vos bénévoles car ils ne sont subordonnés à aucune obligation ; d'où l'importance d'impliquer vos bénévoles pour établir une méthodologie, des outils. Ainsi connus, ils sont acceptés en toute transparence, et validés en AG ou CA.

FICHE II QUELS OUTILS POUR VALORISER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE?

Pour la valorisation des compétences et activités des personnes bénévoles, ceci présuppose une structuration de l'association :

- Qui connaît les compétences existantes réelles de tous les acteurs,
- Que les missions, les délégations, les rôles de chacun sont définis, légitimés, connus de tous,
- Qu'il existe des moyens à disposition, un cadre permettant aussi l'expression des compétences des bénévoles.

Par ailleurs,

Il existe certainement dans votre structure des outils de gestion comme :

Par exemple dans une fiche action ou projet, outil normalement connu de tous. Il vous permet notamment de piloter vos actions : programmer l'utilisation des compétences de chacun en fonction des disponibilités, suivre votre action, votre projet selon différents critères.

Ceci constitue déjà un outil de recueil d'informations. Il est en général communiqué à tous. Il peut donc servir à la valorisation comptable du bénévolat.

Vous prévoyez donc obligatoirement :

- Les besoins en personnes salariées, bénévoles, les personnes mises à disposition, autre...
- Qui fait quoi sur l'action ou le projet ? Les activités sont donc nominatives.
- De même un nombre d'heures pour chaque type d'intervenant, des dates, un lieu d'intervention, peut être même les thèmes d'intervention/intervenant...

Ceci peut constituer également un élément d'appréciation du caractère non lucratif de l'association, de la réalité du contrat d'association par le nombre de bénévoles impliqués dans les actions dans le cadre de l'objet des statuts.

Cette démarche permet également aux bénévoles de valider socialement leur engagement et d'en justifier la véracité dans le cadre d'une VAE.

Cette démarche permet également de regarder l'évolution, les variations de la ressource bénévole de l'association et de sensibiliser les dirigeants au management de cette ressource.

Pour évaluer les contributions en nature dans l'annexe comptable :

L'annexe comptable est jointe au bilan et au compte de résultat. Elle permet de préciser des points significatifs des comptes, mais également de mettre en évidence des aspects de l'organisation de l'association qui n'apparaissent nulle part car ils concernent le résultat qualitatif. L'association peut ainsi mettre en évidence les apports en nature quels qu'ils soient lui permettant de réaliser qualitativement ses actions (locaux mis à disposition pour réaliser ses activités, biens donnés ou mis à disposition, implications des bénévoles dans les actions...).

Cela renseigne sur le caractère non lucratif à condition d'informer sur la méthode et les outils utilisés pour obtenir les montants qui figurent aux comptes de la classe 8.

Les contributions volontaires : Règlement N° 99-01 des 14 02 99, relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations modifié par le règlement N°2004-12 du 23 11 2004 du CRC et par le règlement 2008-12.

LA COMMUNICATION

La communication est constituée d'échanges, de système de traces, de sons, d'images (selon deux modes : écrit et/ou oral).

La communication est un des moyens à disposition d'une association pour véhiculer des informations à l'interne et à l'externe.

GÉNÉRALITÉS SUR LA COMMUNICATION

Pour qu'il y ait une véritable Communication c'est-à-dire échange, il faut :

- Un Emetteur - un Récepteur (R),
- Un canal de communication,
- Un message - un code commun,
- Un retour d'information (ou feed back),
- Une interaction entre E et R,
- Et un environnement commun.

Le message est codé et transmis selon le contexte de l'Émetteur et peut être interprété, en fonction du contexte dans lequel se trouve le Récepteur au moment de son arrivée. Il est naturel d'évaluer le message de l'autre en fonction de son propre cadre de référence.

- 1 - L'Émetteur envoie un message avec une intention, un objectif, un contenu.
- 2 - L'enjeu est d'être compris et d'obtenir une réponse au message envoyé.
- 3 - Il faut savoir que tout message est polysémique.
- 4 - La redondance sera fondamentale pour renforcer l'intelligibilité du message et en accroître son impact.
- 5 - Sans interaction entre les deux interlocuteurs, nous sommes uniquement dans une transmission, une diffusion d'informations.

Pour une structure, il y a deux types de Récepteurs privilégiés :

Des récepteurs à l'interne (les dirigeants associatifs, les adhérents, bénévoles, salariés...)

Des récepteurs à l'externe (les partenaires, les institutions, les financeurs, le public...).

Que la communication soit interne et/ou externe, elle ne se fait pas sans une analyse de l'existant et l'association va devoir :

- 1 - Définir ses besoins en communication,
- 2 - Choisir la méthodologie adaptée pour communiquer, donc se doter d'une stratégie de communication en lien avec le projet associatif qui passera par l'élaboration d'un plan de communication.

Ainsi, en partant de ces quelques éléments sur la communication, vous allez devoir définir comment atteindre vos objectifs dans une stratégie globale qui peut être déclinée en stratégies probablement différentes pour l'interne et l'externe.

Les obstacles à la communication

Les obstacles relevant de la technique et des moyens :

- 1 - L'intérêt même de la communication et/ou de son contenu pour certaines cibles.
- 2 - La surabondance d'informations souvent inutiles pour certaines cibles de publics ou à l'inverse.
- 3 - L'insuffisance de communication nuit également à la communication.
- 4 - Le moment où arrive le message au public ciblé et la périodicité mise en place, ou non, pour communiquer.
- 5 - Le choix du support même de communication, non adapté à la démarche, à l'information, au public....
- 6 - La déformation systématique des informations, par transmissions successives du message entre les personnes.

Les obstacles à la communication relevant de l'humain :

Ils sont liés aux mécanismes de défense et de projection.

- 1 - La source de l'information, notamment à travers le choix de la personne chargée de diffuser l'information (selon son charisme, sa notoriété, son autorité, sa place dans le CA, dans la hiérarchie...) peut être contestée, quel que soit le support utilisé.
- 2 - Le filtrage des informations aussi bien dans le sens ascendant que descendant.
- 3 - L'oubli d'informations que la personne ne veut pas entendre ou transmettre car ces informations lui posent un problème.
- 4 - L'interprétation qui va consister à redonner une nouvelle signification au message par le récepteur en fonction de ses propres convictions, attitudes...
- 5 - Les mécanismes dits de projections (assimilation et attribution) qui consistent à prêter à autrui sa propre pensée, ses propres sentiments ou à attribuer aux autres ses propres sentiments, opinions, attitudes pour justifier ses réactions à l'égard de l'autre.

Ces mécanismes de défenses ou de projections sont à l'origine de la plupart des difficultés voire des échecs de communication.

Pour aller plus loin, consulter :

Fiche I : Démarche pour élaborer votre plan de communication.

Fiche II : Une schématisation pour élaborer votre stratégie de communication.

Fiche III : la communication Interne.

Fiche IV : la communication Externe.

Fiche V : Les outils de communication.

En communiquant, vous allez véhiculer l'image de votre association. Il est donc fondamental qu'un groupe mandaté se mobilise, là encore autour des valeurs, objectifs et finalités de l'association pour définir votre image.

Définir des besoins, et une image de l'association.

Quelques questions à se poser pour :

1 - Se mettre d'accord sur le sens et donc sur la terminologie :

Pour savoir de quoi l'on parle quand on parle de communication, pour avancer dans la même direction, pour pouvoir définir vos besoins : Ainsi, qu'entendez-vous par communiquer ? Qu'est-ce que cela signifie pour le groupe mandaté ?...

2 - S'interroger et déterminer le(s) besoin(s) de communiquer.

Pourquoi voulez vous communiquer sur votre association ? Quel en est le sens ? Quel en est l'intérêt, le but ? Que recherchez-vous ?...

3 - Réfléchir à l'image de votre association.

Pour préciser de manière formelle cette image : A-t-on une image ? Si oui, Quelle est donc l'image existante au moment de votre réflexion ? Que véhicule cette image ?... Si non, quelle image voulez-vous donner ? Montrer ? Vers quelle image va l'association ?...

Une fois définis besoins et image de l'association, définir vos cibles, le types d'informations, la manière de communiquer, les outils adaptés, les modalités et des coûts de communication.

Quelques questions à se poser pour :

1 – Définir et hiérarchiser votre (ou vos) cible(s).

Avec qui souhaitez-vous communiquer ?

Auprès de qui envisagez-vous de vous faire connaître ?

Voulez-vous communiquer à l'interne uniquement pour vos adhérents, bénévoles?...

Voulez-vous communiquer à l'externe pour vos bénéficiaires, vos partenaires institutionnels, professionnels du même secteur ?... Voulez-vous communiquer à l'interne et à l'externe ?...

Etablissez une priorité des publics à toucher en fonction de votre stratégie associative.

2 - Définir le type d'informations.

Sélectionner et hiérarchiser des informations types (ou génériques) pour toutes cibles, puis sélectionner des informations spécifiques, adaptées aux récepteurs ciblés.

3 – Analyser et définir la manière dont vous allez communiquer.

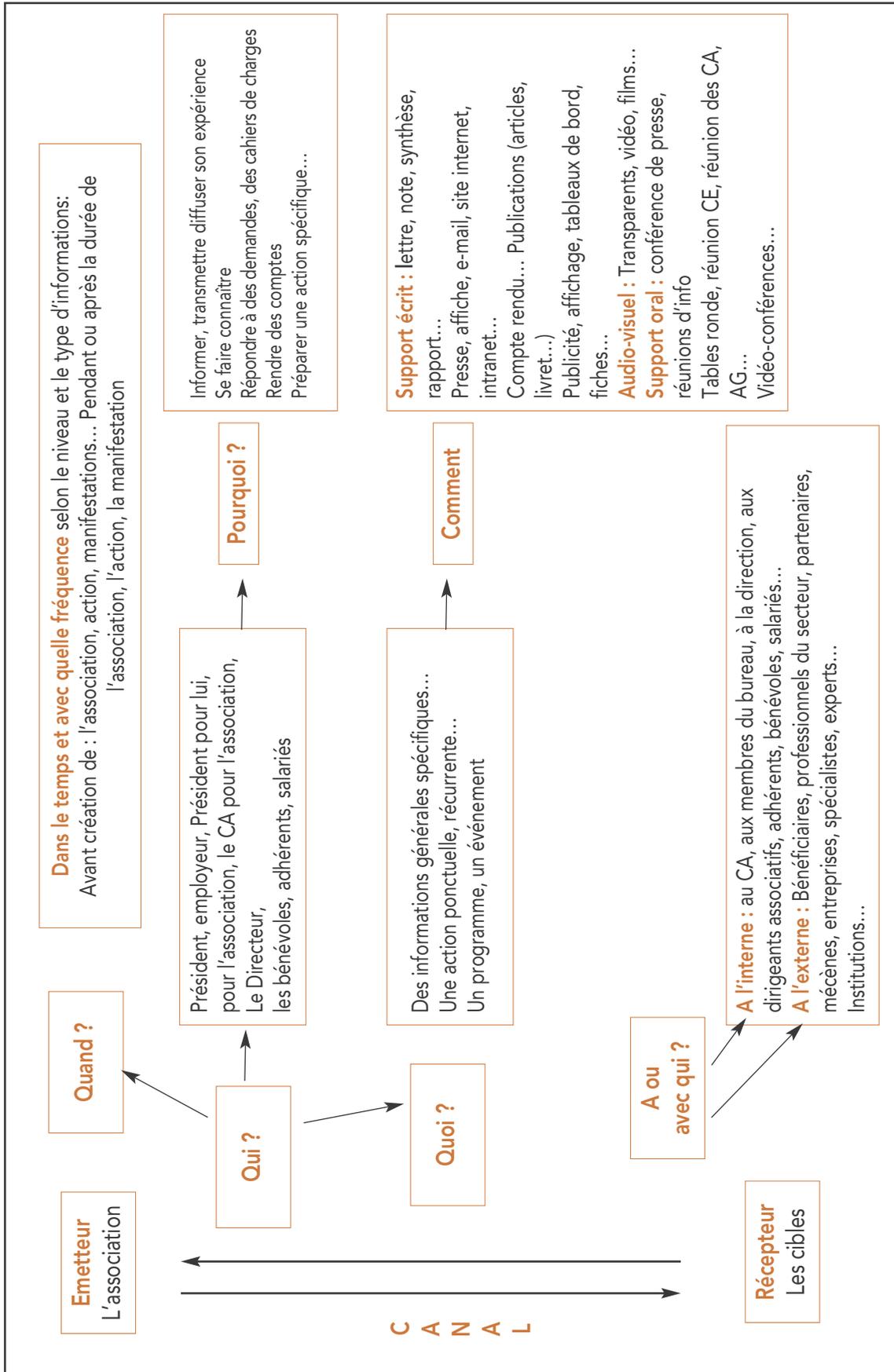
Comment atteindre vos objectifs ? Quels sont les types de communication (écrite, orale) les plus adaptés à ce moment là ? Peut-on faire ce choix ? Quelles en seront les conséquences ?

4 – Déterminer les types d'outils de communication (supports) nécessaires et sélectionner ceux qui semblent correspondre au type de communication (écrite, orale) définie par cible.

5 – Définir les modalités, fréquences d'utilisation et coûts des outils choisis.

FICHE II

UNE SCHEMATISATION de l'ensemble de la réflexion à mener pour mettre en place la stratégie de communication de l'association.



L'information interne est celle qui est véhiculée au sein de l'association pour l'exécution de tâches quelles qu'elles soient.

Dans les organisations quelles qu'elles soient, on peut classer en 3 grandes catégories les types d'informations à véhiculer en fonction de la stratégie définie dans le projet associatif:

1 – L'information dite opérationnelle :

C'est l'information technique nécessaire pour l'exécution du travail de chacun à son poste aussi bien les administrateurs, les bénévoles, les salariés... (d'où l'importance de la définition des postes, des moyens, des limites et responsabilités... donc de la place de chacun pour être efficient à son niveau d'exécution.) mais également pour le bon fonctionnement de la structure.

2 – L'information dite motivationnelle :

Celle qui vise à soutenir l'intérêt des personnes impliquées. C'est l'information qui permet de se situer dans le collectif (CA, Bénévoles, Salariés).

C'est l'information qui permet de connaître les buts poursuivis, les moyens, les projets, les difficultés, les réalisations... Sans pour autant donner toutes les informations dans le détail. C'est également l'information sur la promotion, la formation... La non diffusion de ces types d'informations peut engendrer une ambiance de conflits, de démotivations ou désintérêt collectif de rumeurs toujours préjudiciables pour la structure.

3 – L'information dite générale :

Celle qui vise à informer sur tous les aspects sociaux du travail (les droits, le comité d'entreprise, les syndicats.....), sur les relations internes (fonctionnelles ou non) voire externes à la structure.

On peut considérer que dans ces 3 catégories de communication, nous sommes dans le cadre d'une « communication instrumentale » puisqu'elle peut viser des changements de comportements mesurables. C'est un outil au service de l'association qui doit faire aussi l'objet d'évaluation.

Aussi pour éviter ces obstacles, et communiquer avec les partenaires internes :

1 - Le CA (ou les responsables chargés de la communication dans l'association) **devra trouver l'équilibre nécessaire en terme de communication** pour le bon fonctionnement de la structure, pour que la communication devienne un outil pertinent.

2 - Après une analyse de la situation, mais également des obstacles, des freins à la communication, l'association fait son diagnostic et va définir les mesures à prendre pour pallier les difficultés rencontrées et déterminer une politique générale de communication.

Il faudra alors :

- 1 - Pensez à définir un objectif précis de communication** qui induira la fréquence de communication et/ou de diffusion des informations, le type d'informations à transmettre selon l'objectif, la définition du support adapté..... le type d'outils, de support (Circulaires, notes de service, journaux, dépliants, affiches, messages, lettre d'informations....)
- 2 - Pensez à sélectionner uniquement l'information pertinente** à transmettre selon l'objectif et le public à atteindre (si l'on veut communiquer avec les membres du CA, ou les adhérents en général, ou les bénévoles, ou les salariés, les bénéficiaires, ...).
- 3 - Pensez à élaborer un message qui « présente un équilibre entre prévisibilité et imprévisibilité »** pour être reçu et compris. En effet, un message prévisible apporte peu d'informations, à l'opposé un message totalement imprévisible demande un trop grand effort de réception.
- 4 - Pensez à choisir la personne « crédible »** chargée de véhiculer le message à l'interne (quel que soit le support retenu) et le lieu de diffusion de l'information.

FICHE IV LA COMMUNICATION EXTERNE

Pour cette communication,

- 1 - L'association va communiquer sur elle – même avec une intention donc avec un ou des objectifs clairement définis et acceptés par l'ensemble des dirigeants associatifs, bénévoles, et des salariés également.
- 2 - Toutes les parties concernées doivent s'être appropriées les intentions et objectifs de communication de l'association.
- 3 - Dans tous les cas, la communication qui sera mise en place, quelle qu'en soit la forme, le support, le contenu, véhiculera l'image de l'association et par-là même, ses valeurs.
On comprend donc que les parties prenantes à l'interne soient en accord avec l'image et les valeurs qui seront affichées.
- 4 - L'association doit savoir si elle veut communiquer à un large public ou à un public ciblé de partenaires extérieurs. En effet, selon le cas les moyens de communication peuvent être différents.
- 5 - L'association devra prendre en compte l'hétérogénéité du ou des public(s) avec le ou lequel(s) elle envisage de communiquer, pour construire l'outil ou les outils de communication le(s) plus pertinent(s).

Il faut donc bien penser à :

- 1 - Déterminer la cible de publics à atteindre,
- 2 - Définir un ou des objectifs précis en fonction de la cible,
- 3 - Sélectionner le type d'informations à donner et le contenu de ces informations,
- 4 - Choisir le ou les moyens de communication adaptés (supports qui véhiculeront ces messages) et leurs coûts précis,
- 5 - Tester l'impact du message avant sa formalisation définitive, pour vérifier la compréhension du contenu, et l'apport des informations souhaitées selon la cible de public.

Pour le groupe chargé de l'analyse et de l'approche de la communication :

- 1 - Penser à associer à vos démarches, à vos réflexions les dirigeants associatifs (salariés et/ou bénévoles du CA), les bénévoles et/ ou salariés impliqués dans vos actions, les adhérents, des membres associés ou bienfaiteurs, partenaires...
- 2 - Penser à diversifier les outils d'approche pour établir votre diagnostic (audit interne par interviews, questionnaires, grilles observations, analyse des supports existants... audit externe : questionnaires et/ou interviews d'usagers, de partenaires associatifs, d'institutionnels.... Analyse de la concurrence pour évaluer son positionnement en termes de communication...etc.),
- 3 - Penser à tester les outils de communication envisagés, avant de les faire valider en CA, voire en AG,
- 4 - Penser à faire des outils interactifs, évolutifs, au moindre coût pour l'association, afin d'avoir une démarche de communication toujours dynamique et cohérente.

Chaque fois que vous décidez de communiquer à l'interne ou à l'externe en fonction du plan de communication établi pour vous permettre d'atteindre vos objectifs :

Posez-vous toujours les mêmes questions pour vous guider. C'est ce qui vous permet de définir :

- 1 - Comment communiquer ?
- 2 - En direction de qui communiquer ?
- 3 - Pourquoi allons-nous communiquer ?
- 4 - Qu'allons-nous communiquer ?

C'est donc ce qui vous permet de définir et choisir le support, l'outil le plus adapté pour une efficacité maximale au moment donné.

Vous pourrez ensuite choisir dans la panoplie existante :

Dans les supports écrits :

Votre LOGO, mais également,
Note de service, Synthèse, Rapport, Bulletin et/ou journal interne, Lettre personnalisée, Lettre circulaire, Comptes rendus, Tableaux de bord, Fiches, Affichage, Paper board, Email, Intranet Internet, cartes de visites, flyers...
Presse (spécialisée ou non), Publications (article revue spécialisée ou non, livrets..), Publicité (journaux, radio, TV...), Blog, réseaux sociaux, ...

Dans les supports audio-visuels :

TV et radios associatives, Transparents, Films, Vidéos, photos, DVD, CD Rom, autocollants...
Et tous les nouveaux supports liés aux nouvelles technologies (news letter, SMS, MMS, web radio, web TV...)

Dans les supports oraux :

Conférences de presse, conférence simplement, Réunion de CA, de Bureau, en Assemblée Générale, toutes formes de réunions, manifestations publiques, événements...
Table ronde, réunion d'informations générales, Assemblée Générale du personnel, réunion du comité d'entreprise, des syndicats professionnels....
Vidéo conférence, Visio-conférence...

Par le biais d'objets promotionnels :

Stylos, pins, tee shirt, médailles, coupes, clés USB...

N.B : Ne pas oublier les mentions légales devant figurer sur les éléments de communication (SIRET, N° d'Agréments, Licences...)

ANNEXES

LE PROJET ASSOCIATIF
Etats des lieux

LA GOUVERNANCE
Un modèle de statuts

ACTIONS OU LES PROJETS
Exemple d'Action (ou de Projet) synthétisé
dans une fiche
Modèle fiche

PLAN DE TRESORERIE
Deux modèles de plan de trésorerie

LE BILAN
Deux exemples de tableaux

PROJET ASSOCIATIF

ETAT DES LIEUX : TABLEAU DE SYNTHÈSE POUR DÉFINIR LES STRATÉGIES

Tableau de synthèse pour définir des stratégies et aider à la décision.

	Diagnostic interne	Diagnostic Externe	Observations (qui s'appuient sur les 2 diagnostics à chaque niveau de réflexion)
Atouts ** ou Points forts			
Handicaps** ou manques ou faiblesses			
Opportunités**			
Menaces** ou risques			
Conclusions	Une conclusion par rapport aux 4 aspects du Diagnostic Interne	Une conclusion par rapport aux 4 aspects du Diagnostic Externe	Conclusion générale résumée qui ouvre sur les différentes stratégies possibles répondant à la problématique synthétisée dans ce tableau pour prise de décision en CA.

** Selon l'analyse A.H.O.M. = A.(Atouts) H.(handicaps) O.(opportunités) M.(Menaces).

Un modèle de statuts simplifiés (celui proposé est le plus répandu dans le panorama associatif)

Article 1 : Dénomination

Il est fondé entre les adhérents au présent statut une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour titre : (nom de l'association précisez le sigle s'il y a lieu).

Article 2 : Objet

Cette association a pour but de : ("promouvoir, par tous les moyens, tous les échanges entre les populations des pays du monde")*.

Article 3 : Siège social :

Le siège social est fixé à : (préciser l'adresse exacte du siège ou le nom de la commune uniquement)*

Article 4 : durée

L'association est constituée pour une durée indéterminée (ou limitée dans le temps)*.

Article 5 :

L'association se compose de :

- Membres actifs (et/ou adhérents et/ou fondateurs)
- Membres amis (ou bienfaiteurs, et ou d'honneur)

Article 6 : Admission :

Pour faire partie de l'association, il faut adhérer aux présents statuts, formuler la demande, être agréée par le Bureau qui statue lors de ses réunions sur les demandes d'admission présentées et régler sa cotisation s'il y a lieu.

Le Bureau statue lors de ses réunions sur les demandes d'admission présentées. Il peut refuser des demandes d'adhésion sans besoin d'avancer ses motifs.

Article 7 :

La qualité de membre se perd par :

- La démission
- Le décès,

La radiation prononcée par le conseil d'administration pour non-paiement de cotisation ou pour motif grave. L'intéressé ayant été invité par lettre recommandée à se présenter devant le bureau pour fournir des explications.

Article 8 : Les Ressources

Les ressources de l'association comprennent :

- Le montant des droits d'entrée et des cotisations,
- Les subventions publiques (de l'Etat, des départements, des régions, des communautés urbaine ou de pays ou d'agglomérations et des communes), de l'Europe, des subventions privées,
- Toutes ressources conformes à l'objet social, aux lois et aux règlements.

Article 9 : Conseil d'Administration

L'association est dirigée par un Conseil de membres élus pour un (deux, trois) an* par l'assemblée générale. Les membres sont rééligibles. Le Conseil d'Administration choisit parmi ses membres un bureau composé de :

- Un président
- Un secrétaire
- Un trésorier

En cas de vacance, le Conseil d'Administration pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif par la prochaine assemblée générale. Le mandat des membres ainsi élus prend fin à l'époque où devait normalement expirer le mandat des membres remplacés. (Si besoin est, le Conseil d'Administration peut faire évoluer la composition du Bureau).

Article 10 : Réunion du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois qu'il est nécessaire, (on peut préciser là, la fréquence des réunions du CA si on le souhaite)* sur convocation du président ou à défaut de deux membres du Conseil d'Administration. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix des membres présents (là encore on peut préciser le type de majorité que les fondateurs souhaitent mettre en place)*.

Tout membre du Conseil d'Administration qui, **sans excuse**, n'aura pas assisté à trois réunions consécutives, pourra être considéré comme démissionnaire.

Article 11 : Le bureau*

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres : un président, secrétaire et trésorier qui composent les membres du bureau. Les membres du bureau sont élus pour un an ou X années.

Article 12 : L'Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale ordinaire comprend tous les membres de l'association quelle que soit leur affiliation. L'Assemblée Générale se réunit chaque année. Les membres de l'association sont convoqués par les soins du secrétaire ou à défaut par deux membres du Conseil d'Administration (on peut préciser un délai de temps d'envoi pour cette convocation)*. L'ordre du jour est indiqué sur les convocations.

Le président, assisté des membres du Conseil d'Administration, préside l'assemblée et expose, pour approbation, le Rapport Moral de l'association.

Le trésorier rend compte de sa gestion et soumet le Rapport Financier à l'approbation de l'assemblée.

Le bureau, ou le cas échéant, un membre de l'association ou le Directeur, présente le Rapport d'Activités ainsi que le programme prévisionnel d'activités et le Budget Prévisionnel.

Il est procédé, après épuisement de l'ordre du jour, au remplacement des membres du Conseil sortant (dont le mandat arrive à échéance).

Ne devront être traitées, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, que les questions soumises à l'ordre du jour. Les décisions sont acquises à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés.

Article 13 : Assemblée générale extraordinaire

Si besoin est, le président, le Bureau, le CA et/ou un groupe de membres, peuvent convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire. (Pour certaines décisions d'importance, s'entourer de précautions renforcées comme un quorum, une majorité qualifiée...).

Article 14 : Règlement Intérieur (cf. fiche IV)

Un règlement intérieur peut être établi par le Conseil d'Administration (ou par tout autre organe). Ce règlement intérieur est destiné à fixer les divers points non prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association.

Article 15 : Dissolution

En cas de dissolution prononcée par l'Assemblée Générale Extraordinaire, une ou plusieurs personnes sont désignées par celle-ci pour procéder aux opérations de dissolution conformément aux décisions de l'assemblée générale extraordinaire.

Fait à

le

Exemple synthétisé : « Les Ateliers d'écriture de la Noria »

CONTEXTE (ou Opportunité ou encore motivation)

Notre association AMX travaille depuis maintenant 10 ans au sein du quartier de la Noria avec une population d'enfants (6-10ans) et adolescents (11 – 16 ans).AMX leur propose des activités à caractère culturel, adaptées à leurs âges.

Nous constatons une évolution de la demande des publics adolescents pour des activités culturelles et créatives qui pourraient leur permettre de s'exprimer de manières différentes de celles demandées dans le cadre scolaire du collège du quartier. Aussi, après des échanges avec les professeurs de français, d'arts plastiques et même de technologie, nous avons décidé de mettre en place des ateliers thématiques d'écriture créative, de niveaux différents afin que chaque groupe d'ado concernés trouve une réponse permettant d'aboutir à une production de groupe ou individuelle présentée lors de manifestations particulières.

OBJECTIF GENERAL DE L'ACTION :

Dans la période définie, donner les moyens matériels et les méthodes pour des écrits individuels ou collectifs, à chaque groupe d'adolescents pour qu'ils produisent les écrits envisagés et les présentent devant divers publics au cours de manifestations à partir de juin prochain.

PUBLICS :

Les collégiens des classes de 5^{ème} et 3^{ème} du collège Anatole France du quartier de la Noria, entre 80 et 100 adolescents. Les adolescents devront être volontaires pour participer à ces ateliers.

DUREE DE L'ACTION :

Sur l'ensemble de l'année scolaire, à partir du mois d'octobre au 15 juin.

Soit : 8 ateliers / semaine :

- 4 ateliers qui se dérouleront en parallèle le mercredi après midi de 14h30 16h30 pour les 5^{ème}
- 2 ateliers en parallèle les mardis et jeudis soirs de 17h30-18h30 pour les 3^{ème}.

LIEUX OU SE DEROULE L'ACTION :

Les locaux de l'association AMX, situés 50 rue Tartine – quartier de la Noria.

CONTENU DE L'ACTION :

Objectifs opérationnels :

- 1 - Donner les moyens matériels de réalisation des écrits à chaque groupe.
- 2 - Définir et donner les méthodes adaptées pour produire chaque type d'écrits selon les groupes.
- 3 -.Proposer et définir les thèmes d'ateliers d'écriture pour chaque groupe constitués.
- 4 - Définir avec chaque groupe la stratégie choisie (écrits collectifs ou écrits individuels).
- 5 - Présenter les productions en tant que spectacle de fin d'année dans l'amphithéâtre du collège devant les familles, les autres collégiens, les enseignants... aux adhérents et autres participants à la manifestation de l'association AMX début juillet.

Contenu de l'action :

1^{ère} phase : apports sur la communication écrite et les techniques d'écriture – apports d'organisation, de méthodes – entraînements et productions d'écrits à partir de consignes précises et identiques pour tous - puis réalisation et présentations d'écrits produits.

2^{ème} phase : entraînements et productions d'écrits sur les thèmes choisis, avec les outils et méthodes choisis dans les référents donnés - présentations des productions – mise en place d'une stratégie de choix pour les écrits à présenter en public. Entraînements à ces présentations intra et inter groupes.

Méthodes et moyens :

Travail individuel et de groupe dans les 2 phases pour acquérir les techniques et s'entraîner.

LES INTERVENANTS :

AMX mobilise 5 de ses animateurs spécialisés (3 salariés – 2 bénévoles) sur ces ateliers après un travail préparatoire avec les enseignants du collège du quartier de la Noria, concernés par le projet.

Mme RTS (actrice et animatrice ateliers d'écriture théâtre depuis 12 ans) Mr. GPTO (depuis 5 ans prof de philosophie et écrivain ...) Mme AVE (plasticienne - formatrice - animatrice d'ateliers d'écriture artistique 4 ans d'expérience)... etc...

LES PARTENAIRES :

L'inspection académique via le collège du quartier – le centre social, l'association « des écrits pour toujours », la Cie de théâtre « l'Art de dire ».

L'EVALUATION :

Le nombre d'inscrits /atelier / classe concernée. L'assiduité des collégiens dans chaque groupe – le nombre de productions / atelier / par groupe d'âge. La qualité et le nombre de présentations en public.

LE COÛT DE L'ACTION : (voir budget prévisionnel de l'action fiche III).

ANNEXE : BILAN D'ACTION(S)

Modèle de fiche bilan d'action(s)

INTITULÉ DE L'ACTION :	Prévu	Réalisé	Observations
Le Responsable de l'Action : le nommer clairement - Comment ? Où ? Quand ? Quoi ?			
Les Objectifs de l'action			
Public concerné par l'action (définition du public et nombre de personnes bénéficiaires de l'action prévue)			
Nombre d'heures totales : à ventiler selon nature des tâches (animation, accueil, coordination, préparation...)			
Période (préciser le semestre) et/ou dates précises			
Coût global de l'action			
Lieu où se déroule l'action (locaux mêmes de l'association, client...)			
Ressources humaines mobilisées : - Bénévoles - Salariées - Autres compétences			
Moyens financiers mobilisés - Recettes propres à l'action (préciser aussi la participation des usagers) - Autofinancement de la structure - Sponsors - Autres			
Moyens matériels mobilisés pour l'action - existant, - mis à disposition, par qui, comment ?... - Investissement à réaliser			
Partenariat(s) : - opérationnel (moyens, Ressources humaines, matériels...) - Financier(s) - Part des collectivités sollicitées : Etat-Région- CG- Mairie...			
Suivi de l'action : qui en est responsable : le responsable de l'action, l'intervenant, un coordonnateur, par les partenaires....			
Evaluation : quel type d'évaluation, par qui, comment ?			
Communication envisagée sur l'action : Quoi ? Où ? Comment ? Qui ?			
Résultats attendus en réalisant cette action			

ANNEXE : LE PLAN DE TRÉSORERIE ANNUEL

ASSOCIATION	PLAN DE TRESORERIE ANNUEL						
	Total	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	...etc.
Solde de trésorerie à reporter							
I ENCAISSEMENTS							
A Exploitation							
B Hors Exploitation							
II DECAISSEMENTS							
A Exploitation							
B Hors Exploitation							
Total Décaissements							
Solde du mois							
Reste disponible en Trésorerie							

DEUX MODÈLES DE BILANS SIMPLIFIÉS

BILAN TRES SIMPLIFIE		Exercice : Situation :	
ACTIF : Emploi des ressources		PASSIF : Origine des ressources	
		FONDS PROPRES	
		Report à nouveau Résultat de l'exercice	
VALEURS DISPONIBLES			
Solde banque Solde caisse Solde livret			
TOTAL ACTIF		TOTAL PASSIF	

BILAN SIMPLIFIE		Exercice : Situation :	
ACTIF : Emploi des ressources		PASSIF : Origine des ressources	
VALEURS IMMOBILISEES		FONDS PROPRES	
Matériel		Report à nouveau Résultat de l'exercice	
Amortissement			
VALEURS REALISABLES		DETTES	
Produits à recevoir Contributions à recevoir Charges payées d'avance		Charges sociales à payer Produits perçus d'avance Charges à payer Banque (si découvert)	
VALEURS DISPONIBLES			
Solde banque Solde caisse Solde livret			
TOTAL ACTIF		TOTAL PASSIF	

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

Glossaire : définition du nouveau petit ROBERT de la langue française (édition 2009)

« Dictionnaire qui donne l'explication de mots anciens, spéciaux ou mal connus – lexique d'un domaine spécialisé. »

Pour constituer ce glossaire, nous avons choisi de :

Le construire par rapport aux thèmes des fiches élaborées,

Vous proposer différentes définitions afin que vous y trouviez celle qui correspond à votre fonctionnement associatif.

Le présenter selon l'ordre des thèmes abordés et non pas de manière alphabétique. Il n'est bien évidemment pas exhaustif.

PROJET

Le concept de projet vient du latin *projicere* qui signifie se projeter, se jeter en avant et de *prospicere* qui signifie regarder devant soi. Ce terme évoque donc autant une volonté de mouvement et d'anticipation.

Larousse :

« Ce que l'on a l'intention de faire. »

Petit Robert (édition 2009) :

Projet : 1549 : pourget -1470 : de projeter - « l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. Ce que l'on se propose de faire à un moment donné ».

Du dictionnaire des définitions :

« Ce que l'on a l'intention de faire dans un avenir plus ou moins éloigné. »

De l'Académie française, 8^{ème} édition et de Wiktionnaire :

Dessein, idée de ce qu'on pense réaliser, conception des moyens qu'on croit utiles pour exécuter ce qu'on médite.»

Encyclopédie scientifique en ligne :

Le mot « **projet** » provient du mot latin *projectum* de *projicere*, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe *pro-* signifie « qui précède dans le temps » et le radical *jacere* signifie « jeter ».

Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ». Quand le mot a été initialement adopté, il se rapportait au plan de quelque chose, non à l'exécution proprement dite de ce plan. Quelque chose accomplie selon un projet était appelé « objet ».

Cette utilisation du mot « projet » changea dans les années 1950, quand plusieurs techniques de gestion de projet ont été élaborées. Avec cette avancée, le mot a légèrement dévié de sens pour couvrir à la fois les projets et les objets.

Mais il y aurait un risque à réduire le projet à la seule dimension de sa réalisation technique. Quelle signification revêt-il pour les hommes qui s'en emparent, le vivent, le subissent ou le font subir ? Dans l'analyse anthropologique qu'il a réalisée sur le sujet, Jean Pierre Boutinet a repéré quatre types de projets:

- le projet sur l'autre selon le modèle de la commande sociale,
- le projet pour l'autre selon le modèle paternaliste,
- le projet avec l'autre selon le modèle participatif,
- le projet de l'autre selon le modèle de l'autonomie

En principe un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié.

Un projet professionnel - une aventure temporaire entreprise dans le but de créer un produit ou un service unique :

- Temporaire car un projet se termine à une date déterminée et,
- unique car le résultat final est propre au projet entrepris.

Notre définition de projet :

On entend par projet, un objectif finalisé (ou choix d'une stratégie, d'une idée pour agir) assorti d'un plan d'actions spécifiques pour atteindre le (ou les) but(s) fixés dans un temps donné.

GLOSSAIRE

LE PROJET ASSOCIATIF

Définition du groupe « Association et Projet associatif »- Bernard LEGRIS :

« **Le projet associatif** est un document qui définit les actions à poursuivre ou à entreprendre pour atteindre les objectifs de l'association. Ce document s'inscrit dans une tranche de vie. Il reprend d'où l'on vient et indique où l'on va. Ce document précise les champs d'action de l'association pour les 3 à 5 ans à venir et les moyens qu'elle se donne pour remplir les missions qui en découlent. Il se déclinera par la suite en plans d'actions annuels. »

« **Le projet associatif** : ce que l'on a l'intention de faire à l'avenir dans l'association. Le projet associatif est un document fixant le schéma directeur de l'association à un horizon à déterminer (généralement à moyen terme 4 ou 5 ans), les modalités de cheminement se retrouvant déclinées dans les plans d'actions annuels. »

Du CRIB (Centre de ressources d'informations pour les bénévoles de Nouvelle Calédonie – Maison des sports – Nouméa).

« **Le projet associatif**, c'est l'ensemble des stratégies retenues par une association pour :

- structurer son activité
- augmenter son rayonnement.

En principe, il est formalisé dans un document qui présente, outre les objectifs, l'ensemble des actions que le club va mettre en œuvre pour se structurer et se développer. L'existence de ce document au sein d'une association témoigne que celle-ci a réfléchi sur ce qu'elle est, l'action qu'elle mène, et ce qu'elle souhaite devenir.

On est alors en présence d'un club qui décide d'être acteur de son avenir plutôt que de subir, d'une part, le poids de la gestion quotidienne et d'autre part, les changements non négligeables qui interviennent dans la société en matière de pratique sportive. »

Définition du Comité de la Réglementation Comptable (C.R.C.) règlement comptable n° 99-01 du 16.02.1999

Le Projet Associatif d'une association est « constitué des différents objectifs fixés par les organes statutairement compétents de l'association pour réaliser son objet social. »

GOUVERNANCE

Larousse :

« Action de gouverner, manière de gérer, d'administrer. »

Gouverner : « du latin *gubernare* – diriger politiquement, exercer le pouvoir exécutif. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

La gouvernance :

« Manière de gouverner, exercice du pouvoir pour gérer les affaires nationales – méthode de gestion (d'une entreprise). »

Kooiman dans l'encyclopédie de l'Agora :

La gouvernance : « Le modèle, ou la structure, qui émerge dans un système socio-politique en tant que résultat commun de l'interaction de tous les acteurs en présence. Ce modèle ne peut être réduit à un seul acteur ou à un groupe d'acteurs en particulier. » source: J. Kooiman, «Findings, Speculations and Recommendations», dans J. Kooiman (dir) *Modern Governance*, London, Sage, 1993. Cette seconde définition explicite la première:

« Qui dit gouvernance dit guider/orienter. Il s'agit du processus par lequel les organisations humaines, qu'elles soient privées, publiques ou civiques, prennent elles-mêmes la barre pour se gouverner. »

Wikipédia :

La gouvernance est une notion controversée. Le terme de gouvernance est en effet défini et entendu aujourd'hui de manière très diverse et parfois contradictoire. Cependant et malgré la multiplicité des applications du mot, il existe une dynamique commune dans l'usage de ce terme. Chez la plupart de ceux qui, au sein du secteur public comme au sein du secteur privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.

GLOSSAIRE

wikipedia :

« **La gouvernance** concerne le droit de regard sur les organismes par ceux qui les ont missionnés. Le critère essentiel d'une bonne gouvernance est que les mécanismes de fonctionnement de l'institution soient organisés de façon à éviter que les intérêts des mandatés (« agents ») prennent le pas sur ceux de leurs mandants (« principaux »), cela dans un esprit de démocratie.

Notre définition :

La gouvernance c'est l'action d'exercer politiquement le pouvoir exécutif. La Gouvernance peut être définie comme « le mode de fonctionnement qui permet d'établir une relation efficace entre le niveau politique et le niveau opérationnel permettant d'inscrire l'association dans la durée ».

STATUTS

Larousse :

« Du latin *statuare* : établir – textes ou ensemble de textes fixant les garanties fondamentales accordées à une collectivité, à un corps – Acte constitutif d'une société ou d'une association qui en fixe légalement les règles de fonctionnement. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Statut** -1250-bas latin *statutum*, de *statuere* : statuer – ce qui a été statué, décision juridique – 1835 : ensemble des lois qui concerne l'état et la capacité d'une personne(**statut** personnel) les biens individuels (statut réel) –Acte écrit constitutif d'une société, d'une association précisant objectif, moyens et règles de fonctionnement. »

Dictionnaire du droit privé français :

« Employé au pluriel, le mot "**statuts**", désigne les dispositions conventionnelles qui règlent d'une part, les rapports entre les membres associés des sociétés civiles ou commerciales ou d'une association et d'autre part les rapports des associés à l'égard des tiers par le truchement de la personne morale qu'ils ont créée. On dira ou on écrira, "les statuts de la société X donnent au gérant le pouvoir d'engager le personnel. »

Du Collège des associations de bénévoles d'accompagnement – Groupe association et projet associatif par Bernard LEGRIS.

« **Statuts** : Acte constitutif d'une association qui en fixe légalement les modalités d'administration et de fonctionnement. La rubrique –objet – des statuts définit les buts communs poursuivis par les membres de l'association et reprend généralement les intentions d'agir visées dans la charte. »

Notre définition :

Les statuts représentent le contrat, les engagements pris, à la création de votre association.

REGLEMENT INTERIEUR

Le petit Robert (édition 2009) :

« **Le règlement** : « ordonnance, statuts » 1538, de régler. L'action de discipliner son résultat – ensemble ordonné de règles qui définit la discipline à observer à l'intérieur d'un groupe qui préside au fonctionnement d'un organisme. » (Règlement intérieur d'une entreprise, d'un lycée, d'une association.). »

Définition de l'association « par chœur » :

« **Le règlement intérieur** complète les statuts de l'association et précise les modalités de fonctionnement et les rapports entre l'association et ses membres. Il est rédigé par le bureau, voté en assemblée générale. Il est subordonné aux statuts. »

Du web :

Le règlement intérieur : « dans les pays francophone, on appelle règlement intérieur un document écrit, régissant les devoirs et droits des membres d'un organisme, des salariés d'une entreprise ou d'une institution, d'un établissement pédagogique, ou encore des locataires ou occupants d'un immeuble ».

GLOSSAIRE

Dictionnaire de la langue française « Littré » :

« **Règlement** : action de régler, de déterminer. Action de donner une règle morale, intellectuelle. Statut qui règle, qui détermine ce qu'on doit faire. Règlement de police, d'administration publique... »

L'internaute encyclopédie : dictionnaire de la langue française

Règlement : action de régler une affaire, règles propres à un groupe, acte législatif (droit) non lié au parlement.

Le petit ROBERT (édition 2009) :

Réglementation : ensemble de règles, de règlements, de prescriptions qui concernent un domaine particulier.

De l'encyclopédie libre et collaborative wiktionary

Réglementation : ensemble d'indications, prescriptions, lois, règles régissant une activité sociale. « Les réglementations sont rédigées par les administrations compétentes. » - action de réglementer.

ORGANISATION

Larousse en ligne :

« **Organisation** : action d'organiser, de structurer, d'arranger, d'aménager – manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé ; la structure elle-même – groupement, association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« 1390 – **Organisation** : état d'un corps organisé, manière dont ce corps est organisé – organisation du travail : coordination des activités et des tâches en vue d'accroître la productivité - Façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement. »

Dictionnaire de la langue française :

« **Organisation** : action d'organiser, d'arranger, préparer, structurer, en vue d'un usage précis - Manière dont sont agencés plusieurs éléments. »

Encyclopédie scientifique en ligne :

« **Une organisation** : est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. »

LE BENEVOLE

A.Rey Dictionnaire historique de la langue française, 1998 :

« Emprunté au latin *benevolus* «bienveillant, dévoué », littéralement «qui veut bien », de *bene* (bien) et *volo* « je veux » (vouloir). L'adjectif a été réinterprété en «qui fait preuve de bon vouloir (1866) et appliqué à une chose désintéressée, sans rémunération.»

GLOSSAIRE

Larousse : « du latin *benevolus*, de *bene* (bien) et *volo* (je veux). Qui fait quelque chose sans être rémunéré, sans y être tenu. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

Bénévole : 1282 rare avant 18° - latin *benevolus* « bienveillant » - de *bene* « bien » et *volo* « je veux », qui fait quelque chose de bonne grâce, sans obligation et gratuitement. »

Rapport au conseil économique et social sur l'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de la vie. Par Marie Thérèse Cheroutre - juin 1989.

« **Le bénévole** : est celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial ».

Du Collège des associations de bénévoles d'accompagnement – Groupe association et projet associatif par Bernard Legris :

« **Bénévole** : qui fait quelque chose sans être rémunéré, sans y être tenu mais avec un esprit de bienveillance. Dans une association, un bénévole participe donc de son plein gré à l'animation et au fonctionnement de l'association sans contrepartie financière ou avantage en nature. »

Le bénévolat se caractérise donc par l'absence de contrepartie financière. Le bénévole ne peut percevoir aucune rémunération non seulement en espèces mais également sous la forme d'avantages en nature.

La loi 1901 : l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

Le bénévole : est généralement membre de l'association. Il intervient et participe au fonctionnement de l'association sans rémunération, ni contrepartie. Il ne bénéficie d'aucun avantage en nature. Il ne peut recevoir aucune instruction ou ordre impératif, et ne peut être sanctionné par l'association comme pour un salarié. Le bénévole n'a aucun lien de subordination.

Dans le Guide pratique du Bénévole

« **Le bénévolat** est la situation dans laquelle une personne fournit à titre gratuit une prestation de travail pour une personne ou un organisme. Le bénévolat se distingue donc de la situation de travail (ou salariat) essentiellement par les critères suivants » :

Le bénévole ne perçoit pas de rémunération. Il peut être dédommagé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...).

Le bénévole n'est soumis à aucune subordination juridique. Sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement.

Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.

Ces quelques éléments de définition montrent qu'il n'existe pas une seule définition, mais une série de notions caractérisant le bénévolat, dans lesquelles on peut souligner les notions d'engagement libre et gratuit.

(Voir aussi dans LEFEBVRE : statut du bénévole)

COMPETENCES

Larousse en ligne:

« **Compétence** : aptitude d'une autorité à effectuer certains actes – Capacité reconnue en telles ou telle matière en raison des connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. »

« **Compétence** : (du latin *competentia*, juste rapport) - Ensembles des dispositions, capacités, aptitudes spécifiques qui permettent à tout sujet parlant une langue de la maîtriser et qu'il met en œuvre à l'occasion de ses actes de parole effectifs dans des situations concrètes. »

GLOSSAIRE

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Compétence** : 1468 « rapport - latin *competentia* » -1596 : aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées.-1690 : connaissance approfondie reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.-(bilan de compétences effectué pour définir un projet professionnel) »

Sur Internet : une définition du concept pour mieux comprendre ce que signifie être compétent :

Exemples de définitions de la compétence :

Pour Guy Le Boterf : Les compétences : pour lui, **la compétence** n'est pas un état, elle est indissociable de l'action. Plus encore, elle « ne peut être séparée de ses conditions de mises en application » (1994, p. 20) : elle dépend de la situation et du contexte dans lesquels elle s'exprime. « Un individu va combiner différentes ressources pour construire des compétences, c'est-à-dire pour réaliser une activité avec compétence » (extrait d'une intervention lors du conseil de perfectionnement du CIFP d'Aix-en-Provence du 28 mai 1998).

Il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité. **La compétence** réelle des personnes étant la « manière de s'y prendre » : le schème opératoire. « Les compétences mises en œuvre produisent des résultats qui s'apprécient en terme de performance. »

Pour Sandra Michel **la compétence** est « la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné. » (Approche par les compétences cognitives).

Pour le Medef : « **la compétence professionnelle** est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

La compétence professionnelle correspond, pour l'AFNOR à la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. »

Le Cereq (centre d'études et de recherches sur les emplois et les qualifications) utilise quant à lui trois rubriques pour définir **la compétence** : savoirs, savoir-faire et savoir-être (N. Le Bellec).

« Un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont mobilisés dans l'exercice d'un emploi/métier, dans une situation donnée » (Répertoire officiel des métiers et des emplois de Pôle emploi).

Notre définition

Compétences : c'est l'ensemble des capacités, aptitudes, potentiels mis en œuvre lors de situations concrètes. On parle de compétences lorsqu'il y a action du sujet (dans une situation professionnelle on met en œuvre trois types de compétences : les savoirs, savoir-faire et savoir être).

CONTRAT – CONTRAT DE TRAVAIL

Larousse :

« **Contrat** : Du latin *contractus* – convention juridique par laquelle une ou plusieurs personnes s'engagent envers d'autres personnes à faire ou à ne pas faire quelque chose.

Contrat de travail : convention par laquelle un salarié met son activité au service d'un employeur en échange d'un salaire. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

Contrat : « Contract 1370 – latin *contractus* – convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose – **contrat de travail** : liant un employeur à un salarié : engagement.»

GLOSSAIRE

Wikipédia : l'encyclopédi libre :

« En France, **le contrat** est défini par l'article 1101 du code civil français : **le contrat** est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou ne pas faire quelque chose .»

Les définitions du Web :

Le contrat de travail est un type de contrat par lequel une personne (employée) s'engage à effectuer un travail pour un autre employeur moyennant une rémunération. En fait si l'on se place dans une perspective internationale, ce qui frappe d'abord c'est la diversité.

Document signé entre les deux parties qui rend officiel la collaboration et en définit les termes.

La loi ne donne pas de définition du contrat de travail. En se référant à la jurisprudence trois éléments caractérisent le contrat de travail.

Convention liant l'employeur à l'employé et fixant les conditions de travail. Si le CDI (contrat à durée indéterminée) est la forme la plus courante, le CDD (contrats à durée déterminée) progresse.

Le contrat de travail :

Le contrat de droit commun en France est le CDI. Le recours au CDD doit obligatoirement être justifié dans le corps du contrat de travail. Il n'est possible qu'en cas de remplacement d'un salarié absent, d'accroissement temporaire d'activité, d'embauche saisonnière ou répondant à un emploi d'usage. Article L122-1-1 du Code du Travail.

www.contrat.de.travail.gouv ou la DIRECCTE (Direction Régionale de l'Entreprise, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi).

CONVENTION COLLECTIVE

Dictionnaire du droit privé : (Serge Braudo)

En droit du travail, on nomme "**convention collective**" un accord conclu entre des employeurs ou une organisation patronale et un ou plusieurs syndicats de salariés en vue de régler les conditions d'emploi des travailleurs et les garanties sociales qui y sont attachées.

Larousse :

« Du latin *conventio pacte* : accord officiel passé entre des individus, des groupes sociaux ou politiques, des états, écrit qui témoigne de la réalité de cet accord. **Convention collective** du travail conclue en France entre syndicats représentatifs des salariés et employeurs pour régler les conditions d'emplois et de travail. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Convention** : avant 1350 *convencion* – 1268 du latin *convencia*, de *venire* « venir »- Accord de deux ou plusieurs personnes portant sur un fait précis - "**Convention Collective**" accord entre syndicats de salariés et syndicats d'employeurs réglant les conditions de travail de chaque catégorie professionnelle. »

Wikipédia : l'encyclopédie libre

Une convention collective de travail (CCT) est un texte réglementaire définissant chacun des statuts des employés d'une branche professionnelle, après une négociation passée entre les organisations représentant les employeurs et les organisations représentant les salariés (syndicat).

Les contrats de travail doivent s'y référer en précisant le type d'emploi et le coefficient de rémunération.

La convention collective est un texte législatif négocié entre les représentants d'employeurs et de salariés, qui précise le Code du Travail en définissant notamment les statuts des salariés d'une branche professionnelle.

GLOSSAIRE

DUE : LA DÉCLARATION UNIQUE D'EMBAUCHE

Définition sur le Web :

La **déclaration unique d'embauche ou DUE** permet d'effectuer l'ensemble des formalités obligatoires liées à l'embauche d'un salarié, en une seule fois auprès de l'URSSAF dont relève l'établissement concerné par l'embauche.

Du Guide du travail :

Support unique servant à la déclaration des salariés lors de l'embauche afin de procéder aux déclarations et demandes légales. Tous les employeurs sont concernés par la Déclaration unique d'embauche sauf les particuliers employeurs et ceux soumis à une formule déclarative spécifique. **La Déclaration Unique d'Embauche (DUE)** regroupe 7 formalités liées à l'embauche d'un salarié dont : - la déclaration nominative préalable à l'embauche destinée à l'URSSAF ; - la demande d'immatriculation du salarié au régime général de la Sécurité sociale destinée à la CARSAT, la CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie) et l'INSEE ; - la demande d'affiliation - pour une première embauche - au régime d'assurance chômage....

La Déclaration Unique d'Embauche ou DUE est l'outil conçu pour déclarer à un certain nombre d'organismes la création d'un emploi au sein d'une structure y compris les associations (Pôle Emploi, CARSAT, Médecine du Travail, Impôts...).

GUSO

De l'encyclopédie libre Wikipédia :

Le **GUSO** (anciennement connu sous le nom de Guichet unique du spectacle occasionnel) est un organisme national visant à simplifier les démarches administratives pour l'emploi des artistes et des techniciens du spectacle vivant en France.

Le service est aussi ouvert aux associations et groupements d'artistes bénévoles.

Ordonnance n° 2003-1059 du 6 novembre 2003 relative aux mesures de simplification pour les emplois du spectacle et modifiant le code du travail.

Arrêté du 14 janvier portant désignation de l'organisme compétent pour gérer le dispositif Guso.

OPCA ET OPACIF

DR Communication :

- **Les Opca** (Organismes paritaires collecteurs agréés) gèrent les fonds, collectés auprès des entreprises, destinés à la formation des salariés, dans le cadre de démarches liées à l'entreprise (plan de formation, formation en alternance, DIF...).

- **Les Opacif** sont des organismes paritaires agréés pour collecter et gérer le financement des congés individuels de formation (CIF), de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience (VAE).

RECRUTEMENT

Larousse :

« Action de recruter – **recruter** : engager du personnel – amener à faire partie d'une société, d'un parti... »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Recrutement** : 1790 de recruter (**recruter** : engager des hommes pour former une troupe – amener quelqu'un à faire partie d'un groupe, association, entreprise, parti...) : action, manière de recruter du personnel.

Wikipédia :

Le **recrutement** est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.

Opération au cours de laquelle l'OT obtient qu'une personne accepte de collaborer. C'est l'acte de recruter des gens pour construire son réseau.

GLOSSAIRE

VALORISER

Larousse :

Valoriser : « donner une plus grande valeur à – valeur : du latin valor – en économie : prix selon lequel un objet peut être échangé, vendu et en partie son prix en argent. Ce par quoi on est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, physique...etc... »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

Valoriser : 1925 du latin valor-valeur. Faire prendre de la valeur à – donner de la valeur à quelqu'un, à quelque chose, en augmenter la valeur. »

Wikipédia :

Valoriser : augmenter le prix ou la rentabilité de quelque chose ; Donner plus de valeur à quelque chose ; Présenter de façon avantageuse, donner plus d'importance; Estimer, évaluer la valeur d'un bien, d'une entreprise.

ACTION

Larousse en ligne :

« **Action :** (du latin actio) : Fait ou faculté d'agir, de manifester sa volonté en accomplissant quelque chose – Manifestation concrète de l'activité de quelqu'un, d'un groupe – Effet produit sur quelqu'un ou sur quelque chose par une personne ou un groupe agissant d'une manière déterminée. »

Dictionnaire de la langue française :

« **Action :** ce que fait quelqu'un qui réalise une volonté, une intention – Exercice de sa capacité d'agir, par opposition à la pensée à la parole – production d'un effet par un corps ou un agent quelconque sur un autre. »

Dictionnaire de l'Académie française : 8ième et dernière édition (édition 1932)

« **Action :** opération d'un agent quelconque, physique, chimique, mécanique, immatériel. Il se dit d'une manière plus étendue de l'exercice de la faculté d'agir, d'ordinaire et dans le sens le plus général, il signifie tout ce qu'on fait. »

PARTENARIAT

URBANET : Urban éducation network :

Dans la langue française, le mot partenariat a fait son entrée dans le petit Robert seulement en 1997 :

Partenariat 1984 –« Association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune ». Dans le champ social, le mot fait son apparition dans les années 68 et on parle ainsi de " partenaires sociaux ".

Dans le champ de l'éducation, il s'agit d'un rapprochement de plusieurs organisations (établissement scolaire, collectivités, associations) qui s'agencent en un " système d'action concret " constitué autour d'un problème à résoudre (par exemple éduquer à l'environnement ou lutter contre l'échec scolaire).

De nombreux travaux universitaires sur le sujet existent et définissent un continuum allant de la simple information mutuelle jusqu'à la fusion en passant par la consultation, la coordination, la concertation, la coopération, le partenariat au sens strict et la cogestion.

Larousse :

Partenariat : « Système associant des partenaires sociaux ou économiques. »

Partenaire : « personne avec qui on est associé contre un autre dans un jeu – personne avec qui on pratique certaines activités – personne ou groupe auquel on s'associe pour la réalisation d'un projet. »

« **Partenaires sociaux :** représentants du patronat et des syndicats d'une branche professionnelle, de la direction et du personnel d'une entreprise considérée en tant que parties dans des négociations, des accords. »

LE PARTENARIAT : HISTOIRE ET ESSAI DE DEFINITION

Extraits des Actes de la Journée nationale de l'association OZP, 5 mai 2001.

Intervention de Corinne MERINI Maître de conférences à l'IUFM de Versailles.

Archéologie de la notion :

« La notion de partenariat est une notion récente. Elle apparaît dans le dictionnaire Larousse en 1987. Chacun met à l'intérieur ce qu'il a envie d'y mettre et se l'approprié de manière différente.

GLOSSAIRE

Le Larousse se place d'emblée dans une approche systémique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires. Il est donc important, si l'on veut comprendre le système lui-même, de comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'actions.

Cette notion, comme toutes celles portées par une série de mots très neufs (entreprenariat, actionnariat), est liée à l'économie libérale et à l'économie de marché. Cela se retrouve dans les mécanismes de concurrence et d'intérêts sur lesquels les partenariats vont s'appuyer.

Le mot partenaire vient de l'anglais "partner". Il est défini comme une "personne associée dans". Il apparaît là qu'il n'est pas possible :

- de parler de partenariat d'une manière universelle et générale,
- de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué,
- de ne pas en préciser l'objet.

"Partner" vient lui-même du français du 18^{ème} siècle : "parcuner", "part", "parcener", termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivis, de co-partageant.

Autrement dit, les décisions sont prises dans un rapport d'égalité, la parole de l'un valant la parole de l'autre, indépendamment de la quantité de biens apportée par l'un ou par l'autre.

La notion se complexifie au niveau de sa racine latine "partitio, partitionis", qui signifie partager diviser, séparer, car, s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc simultanément conduit avec et contre l'autre.

Le paradoxe du partenariat, la meilleure comme la pire des choses, trouve là son explication. Enfin le suffixe "aire" de "partenaire" indique que l'on se situe dans un système de "personnes en charge de », « en association avec », et le suffixe de "partenariat" désigne un système, une forme d'organisation inscrite dans l'action.

Vers une définition du partenariat : sans doute la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg) qui permet de comprendre un peu mieux ce qu'est le partenariat, la construction de son modèle collectif, ses principes d'action et des règles du jeu.

Au plan théorique, **le colloque INRP de 1993 a défini** :

Le partenariat comme étant « le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun. »

BILAN

Larousse :

« **Bilan** (du latin bilancio) – tableau représentant l'actif et le passif d'une entreprise à une date donnée - résultat positif ou négatif d'une opération quelconque. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Bilan** : 1578 bilans italien bilancio « balance » - inventaire périodique de tout ce qu'une entreprise possède et de tout ce qu'elle doit. »

Les définitions du Web :

« **Un bilan** est un document comptable qui est une synthèse du livre d'inventaire à un moment donné. Il fournit une « photographie » des avoirs et des dettes de l'entreprise à un moment bien précis et permet ainsi de connaître la valeur patrimoniale de l'entreprise. Il est dressé au moins une fois par an en fin de période comptable (12 mois), qui correspond souvent à la fin de l'année civile. Le bilan forme un tout indissociable avec le compte de résultat et les annexes pour former les comptes annuels. L'ensemble est présenté ou accessibles aux ayants droit (propriétaires, fournisseurs, prêteurs, fisc...). »

Wikipédia : l'encyclopédie libre :

« **Un bilan** comptable est un document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède, appelé "actif" (terrains, immeubles, etc.) et ses ressources, appelé "passif" (capital, réserves, crédits, etc.). »

GLOSSAIRE

Wiktionnaire : le dictionnaire libre :

« **Récapitulatif** : état comptable qu'un négociant ou un établissement établit de son actif et de son passif pour se rendre compte de sa situation ou en informer le public. »

La chronique Agora :

« Un **aperçu** complet des actifs et du passif d'une entreprise à un moment précis dans le temps. »

Dictionnaire Altarès :

« **Document** comptable officiel, rendu obligatoire par le législateur pour certaines catégories juridiques. »

Glossaire de l'entrepreneuriat :

« État présentant la situation financière d'une société à une date donnée en indiquant son actif et son passif. »

Dictionnaire de base du vocabulaire des mathématiques :

« **État comptable** d'une entreprise montrant sur deux colonnes, d'un côté, comment se finance l'entreprise (passif) et, de l'autre, comment elle utilise ses fonds pour développer son activité (actif). La somme de l'actif est comparée à celle du passif. »

Paul MASSON – lexique pédagogique :

« **Mesure**, à un moment précis, l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Il a lieu habituellement en fin d'action. Lorsqu'il est réalisé en cours d'action, on parle de bilan intermédiaire. A la différence de l'évaluation, le bilan ne se positionne pas par rapport à des valeurs. »

Crdp (Centre régional de documentation pédagogique) – Montpellier :

« **Document comptable** indique ce que possède l'entreprise (actif) et ses sources de financement (passif) ; il s'agit donc d'une addition de stocks ; ses deux colonnes sont toujours d'un même montant puisqu'elles sont la contrepartie l'une de l'autre. »

Notre définition :

Le Bilan est le document comptable qui permet d'apprécier la situation patrimoniale et financière de l'association à une date donnée. C'est donc la photographie à un moment T du patrimoine accumulé par l'association et de la matérialisation de celui-ci.

BUDGET PRÉVISIONNEL

Larousse :

« **Budget** : mot anglais de l'ancien français bougette : petite bourse – ensemble des comptes décrivant les ressources et les charges pour un exercice annuel. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Budget** : 1764 – mot anglais d'abord sac du trésorier de l'ancien français bougette, diminutif de bouge « sac, valise » Etat prévisionnel et limitatif des recettes et dépenses d'une période donnée. »

De Wikipédia :

Un **budget** est un élément comptable dressant l'ensemble des recettes et des dépenses **prévisionnelles** d'un agent économique (un individu, un ménage, une entreprise, un État, etc.) au cours d'un exercice comptable à venir.

In Encyclopédie scientifique en ligne :

Un **budget** est un document comptable **prévisionnel** distinguant les recettes et les dépenses. La budgétisation suppose à l'origine la prévision et, pendant l'exécution, le suivi du budget (contrôle de gestion).

Notre définition :

Le Budget Prévisionnel est le document qui vise à anticiper l'avenir, quantifier des objectifs, définir des points de repères financiers.

GLOSSAIRE

CONTRIBUTIONS EN NATURE

Larousse et Larousse en ligne :

« **Contribution** : (du latin juridique *contributio*, -onis) Acte que chacun apporte à une œuvre commune – Action de contribuer à quelque chose, part apportée à une œuvre ou à une dépense commune. »

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« 1317 latin *contributio* - Part que chacun donne pour une charge, une dépense commune. »

Dictionnaire de la langue française :

« Action de contribuer à la réalisation de quelque chose – Participation - Part versée par chacun pour une dépense, d'une charge commune. »

In glossaire de l'institut de recherche en santé du Canada (IRSC) :

« **Contributions en nature** »,

"Des ressources en nature (valeur en espèces) d'un partenaire. en fait l'objet devrait être acheté s'il n'était pas fourni par le partenaire."

In Glossaire des termes de gestion du Centre de Ressources électronique de gestion :

Contribution en nature : Contribution non financière ou compensation sous forme de matériels, biens ou services.

« **Contributions en nature** », effectuées à titre gratuit. Ces contributions sous forme de biens, de temps, de mise à disposition, de services... sont dénommées en comptabilité « contributions volontaires »

COMMUNICATION

Petit Larousse Wikipédia :

« **Communication** : est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène et l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique. Et si tout le monde s'accorde pour la définir comme un processus, les points de vue divergent lorsqu'il s'agit de qualifier ce processus.»

Le petit ROBERT (édition 2009) :

« **Communication** : 1365 –« commerce relations – latin *communicacio* »

I - le fait de communiquer, d'être en relation avec quelqu'un, quelque chose – **communication** : ensemble des activités et connaissances concernant la communication au moyen de signe - relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement. Passage ou échanges de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux. Ensemble des techniques médiatiques utilisées (dans la publicité, la politique, les médias) pour informer, influencer l'opinion d'un public, en vue de promouvoir ou d'entretenir une image.

II – Action de transmettre une information : action de communiquer quelque chose à quelqu'un, résultat de cette action. »

Sur Internet dans Toupictionnaire" : le dictionnaire de politique

« **Communication** : étymologie, du latin *communicare*, mettre en commun, de *communis*, commun. **La communication** est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue).

Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué (ex : avoir une communication urgente à faire) ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication).

En sociologie et en linguistique, **la communication** est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...). »

Dictionnaire de la langue française :

« **Communication** : Action de communiquer – échange – fait de transmettre une information à quelqu'un »

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE ET WEB BIBLIOGRAPHIE

Pour en savoir plus, des références

Pour construire vos questionnements :

« Fiche pratique » – Christian Vaillant et Jordane Legleye - Association Mode d'Emploi mai 2004.

« Auto diagnostiquer votre association » – Guide d'auto diagnostic à l'usage des responsables d'associations - Juris Asso. - N° 324 - 15 septembre 2005.

« Procédez au diagnostic de votre association » 3^e édition, – outil développé et coordonné par OGACA et GIP – Réseau Information Gestion – Préfecture de la Région Alsace-1999.

Pour le projet associatif :

« Evaluer et optimiser le projet associatif. Diagnostic stratégique de l'association » – B.Bigomdan – D. Tcherkachine – Juris Asso – management d'associations – Edition 2004.

« Le projet associatif » - Juris Asso N° 412/1^{er} - février 2010.

Pour Gouvernance :

« Les Statuts, organes dirigeants » Juris Asso – N° 336 – p.12 du dossier: « les statuts de la liberté » – 1^{er} avril 2006.

Mémento Pratique - F. Lefebvre : Associations - fondations – congrégations (2010 – 2011 § 90 à 103).

Modèle de statuts commenté sur www.mjspaca.jeunesse-sport.gouv.fr.

Pour le règlement intérieur :

Mémento Pratique - F.Lefebvre : Associations - fondations – congrégations 2010-2011, § 95 à 103

Dossier « les statuts de la liberté » p.12 - Juris Asso – N° 336 – 1^{er} avril 2006.

Pour le contrat de travail :

www.contratdetravail.gouv ou la DIRECCTE (Direction Régionale de l'Entreprise, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi).

Pour la DUE la Déclaration Unique d'Embauche :

La DUE peut être envoyée :

par Internet sur www.due.fr ou www.net-entreprises.fr ; par fax ou par voie postale d'un exemplaire de la DUE daté et signé par l'employeur.

Pour les bénévoles : assurance, accidents, dommages, réduction d'impôts, remboursements de frais... :

« Comment valoriser les heures de bénévolat ? » Associations mode d'emploi – N° 106- février 2009.

Sur le portail gouvernemental Internet de la vie associative : www.associations.gouv.fr voir aussi le Code de la sécurité Sociale et la documentation fiscale (www.docimpots.gouv.fr/aida/).

Pour les documents financiers :

« Guide Comptable des associations » – Alain Roux – 7^{ème} édition – Juris Asso Editions – Collection Références – 2004.

« Guide Pratique Bénévolat : valorisation comptable » - Ministère Education Nationale – Jeunesse – Vie associative – édition 2011.

Pour la communication. :

« Marketing et Communication des associations » – K Gallopel- Morvan – P. Birambeau - édition Dunod - 2008



cg13.fr

**CONSEIL
GENERAL**
BOUCHES-DU-RHÔNE

**Direction de la Vie Locale
Service de la Vie Associative
Hôtel du Département - 52, avenue de Saint-Just
13004 Marseille - 04 13 31 13 13**