

# Formaliser son projet associatif

## Pourquoi et comment ?

■ GRÉGORY AUTIER

Déclinaison de l'objet social, le projet associatif rassemble tous les membres autour des grands principes qui fondent l'existence de l'association. C'est un document très important pour vérifier que l'association ne s'écarte pas des objectifs qu'elle s'est fixés. Il doit être régulièrement mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de votre structure. Conseils et méthode.

### Objectifs

L'Afnor définit un projet comme une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir ». Dans le cadre d'une démarche associative, il s'agit notamment de transcrire de manière opérationnelle l'objet et d'exprimer les objectifs pour le réaliser. Prises par le quotidien, peu d'associations trouvent le temps d'échanger sur leur projet et de le formaliser. Pourtant la rédaction formelle d'un projet oblige à une réflexion approfondie et collective. C'est l'occasion de l'enrichir par les apports de chacun, de l'affiner sans pour autant le figer. Le revisiter régulièrement, par exemple en AG, permet d'impliquer plus profondément les membres dans la vie de l'association, en leur donnant la parole quant aux fondements de la structure. De plus, ce document permanent mais évolutif, facilite la transmission et favorise la compréhension de l'activité par les nouveaux membres.

### Questionnements

Le projet se construit à travers différentes phases qui nécessitent une réflexion sur :

- **le pourquoi :** la finalité qui explique la raison d'être du projet associatif, son ambition, la vision stratégique de son utilité sociétale, les valeurs défendues, « au nom de quoi » elle agit, quels sont les choix humanistes, moraux, politiques, culturels qui justifient l'engagement de ses membres. C'est le moyen, d'une part, de vérifier si les convictions des membres se rejoignent sur l'essentiel, et, d'autre part, d'éviter de dériver vers l'activisme ou de devenir l'instrument de quelqu'un d'autre (groupement, institution ou collectivité) ;

- **le quoi :** le ou les objectifs qui définissent les buts à atteindre. Ceux-ci doivent répondre à plusieurs critères que l'on peut regrouper dans l'acronyme SMART (Simple/Spécifique ; Mesurable ; Atteignable ; Réaliste ; Temporel) ;
- **le comment :** le plan d'actions constitue la déclinaison concrète du projet en sous-objectifs et en différentes phases à moyen et à long terme, en moyens humains, matériels et financiers ;
- **la gouvernance :** les instances, par exemple le conseil d'administration capable de maîtriser et de contrôler la bonne marche du projet ; il est responsable des conditions de sa mise en œuvre, des différentes formes de collaboration entre les acteurs de l'association, de l'équilibre des pouvoirs ;
- **l'évaluation :** réfléchir dès la conception du projet, à la façon dont on peut mesurer la qualité des actions et leur impact pour en fixer les règles et modalités afin de démontrer la véritable utilité sociétale des actions, leur efficacité et d'identifier les marges de progression pour réviser les objectifs, et plus généralement le projet lui-même.

### Références

Le projet associatif trouve une grande partie de ses sources dans les documents de référence qui forment l'héritage de l'association : statuts, règlement intérieur, rapports d'AG. Les rapports (d'activité et moral) et les évaluations particulièrement sont à rapprocher du document d'origine : la comparaison permet de déceler les écarts, qui peuvent être tout à fait légitimes, et d'ajuster soit le projet associatif lui-même, soit les orientations et les actions. ■

CONSULTEZ TOUTES LES FICHES PRATIQUES sur [www.ame1901.fr](http://www.ame1901.fr)

# Formaliser son projet associatif

## Pourquoi et comment ?

Le projet d'une association constitue le socle du contrat qui lie entre eux les membres. Il doit éviter le flou et les ambiguïtés. Quatre fonctions essentielles : résumer, définir avec qui et pour qui, communiquer et évaluer.

### Résumer

Le projet associatif est, pour les adhérents mais aussi pour les partenaires, « la carte d'identité » de l'association. Il spécifie son champ d'intervention et ses missions. Il précise les objectifs d'action, il essaye de définir le rôle et la place de l'association dans son environnement local. Pour le rédiger, il faut commencer par synthétiser les échanges préalables et être en mesure de résumer l'essentiel en une ou deux phrases.

Le tableau ci-dessous donne des exemples concrets de projets déclinés en quatre points : finalité, valeurs sous-jacentes, objectifs et actions. Chaque projet est décrit de l'idée de départ à l'action concrète à mettre en œuvre. La définition de la finalité et des valeurs qui sous-tendent le projet permettra de mettre en place des indicateurs d'évaluation pertinents en vérifiant la mise en œuvre à travers les actions concrètes. Un tel tableau facilitera aussi la comparaison avec les rapports d'AG, ou les bilans d'actions.

### Exemples de mise en application partielle dans des projets associatifs avec des thématiques différentes

<b>FINALITÉ :</b> le vouloir être, l'ambition du projet associatif, sa vocation.  Le pourquoi ?	Militer au quotidien dans les relations Nord-Sud, agir en faveur du développement des pays africains, lutter contre la pauvreté et les inégalités	Rendre accessible la pratique des arts plastiques par le plus grand nombre	Permettre le sport pour tous, valoriser l'esprit sportif	Soutenir, aider, assister les associations et les porteurs de projets collectifs	Favoriser la prise d'initiatives des jeunes, faire vivre les rencontres et le dialogue entre les citoyens
<b>VALEURS :</b> la ou les références morales, sociales que les membres donnent à la finalité	La solidarité internationale permettant de développer individuellement des valeurs de compassion, d'entraide entre les peuples et de tolérance entre les populations	L'art, créateur et mobilisateur de lien social	L'engagement et la loyauté  La solidarité	L'autonomie de l'acteur associatif  La citoyenneté	Le dialogue : l'acceptation de changer par l'autre grâce à l'écoute de sa différence dans un cadre d'égalité et de liberté. L'égalité : l'acceptation et l'utilisation de la différence pour s'enrichir mutuellement de nos différences. L'égalité d'expression et d'action...
<b>OBJECTIFS :</b> le vouloir faire  Le quoi ?	Lutter contre la malnutrition et promouvoir la santé dans un village	Former, éduquer, promouvoir les arts plastiques dans la commune	Favoriser, permettre la pratique d'une activité sportive par le plus grand nombre d'habitants du quartier	Accompagner, former les associations dans le but de les rendre autonomes sur l'agglomération	Favoriser l'émergence de projets collectifs ou individuels de jeunes adultes dans le département
<b>ACTIONS :</b> le faire  Le comment ?	Création d'un potager scolaire pour alimenter la cantine	Organiser des ateliers de peinture en milieu scolaire	Développer et favoriser le plaisir de la pratique sportive « le jeu avant l'enjeu »	Organiser une action de formation sur le fonctionnement statutaire d'une association	Organiser un forum des initiatives citoyennes de jeunes

### Définir

La réponse à la question « pour qui ? » est corollaire à la question « pourquoi ? ». C'est une autre manière de l'aborder qui permettra de définir le public auquel l'association souhaite s'adresser. Il peut y avoir autant de situations que d'associations créées :

- celles qui sont là uniquement pour répondre à un besoin de leurs membres (jouer au football, organiser des randonnées, pratiquer le chant choral...);
- celles construites pour lutter contre une injustice qui touche une grande population (sans-logis, chômeur, sans-papiers, etc.);
- celles qui visent à faire participer une population à l'animation de la vie locale par la création d'événements;
- celles qui visent à la défense d'intérêt d'une catégorie de population ou de la nature; etc....

La réponse à la question, « avec qui ? », permettra de définir le type de gestion associative que les fondateurs souhaitent adopter. Définir si l'association sera ouverte à ses seuls membres fondateurs, si d'autres personnes peuvent y participer, le mode de gouvernance envisagé, sont autant d'éléments qui structureront profondément le fonctionnement et la « philosophie » de votre association.

### Communiquer

Le projet associatif constitue :

- **un outil de communication interne :** remis aux membres, il permet de faire connaître de manière synthétique et concrète les caractéristiques essentielles de l'association et l'esprit qui l'anime, ce qui peut à moyen terme éviter bien des malentendus. C'est aussi un document fédérateur d'énergies sur la base duquel les dirigeants rechercheront l'adhésion à une politique et la mobilisation des adhérents en vue d'une action;
- **un outil de communication externe :** il permet la promotion de l'action de l'association, de ses valeurs. L'affichage d'un projet associatif clair, identifiant la mise en œuvre de moyens en vue de réaliser des objectifs définis, permet à l'association de lever plus aisément des fonds, selon les

méthodes qu'elle aura choisies : autofinancement, subventions publiques, dons, recherche de mécénat...

### Évaluer

L'objet social exprimé dans les statuts peut être à durée illimitée, mais le projet, lui, ne l'est pas. Sa durée de vie moyenne oscille entre 3 et 5 ans. Au terme de cette durée, il faut l'évaluer pour le mettre à jour et le projeter à nouveau.

C'est en réaffirmant son projet qu'une association peut retrouver le sens de son action et ainsi remobiliser ses acteurs pour tenir compte :

- de l'évolution de l'environnement juridique dans lequel agit l'association;
- des changements de dirigeants qui peuvent apporter des idées nouvelles, avoir une conception du projet différente de celle de leurs prédécesseurs et c'est pourtant à eux qu'il revient désormais de le mettre en œuvre, (on peut difficilement bien mettre en œuvre un projet pensé par d'autres);
- des besoins des usagers qui évoluent, les comportements également, il faut éventuellement reposer la question de la place des membres dans l'association, redéfinir le plan d'actions;
- des risques d'une possible stagnation, voire régression de la pertinence du projet qui, s'il n'est réinterrogé régulièrement, peut s'essouffler et sa finalité devenir de moins en moins visible pour ses membres;
- du risque d'absence de projet derrière la somme des actions mises en œuvre. Il peut arriver qu'une association ne parvienne pas à renouveler ses instances tout simplement parce qu'elle n'a plus de projet qui suscite l'intérêt de ses membres, tombés dans une forte logique de consommation. La question de la poursuite de l'existence même de l'association est alors posée.

Reprendre le projet pour le faire parler à nouveau, le partager entre les membres actuels peut soit redonner un nouveau souffle à une association moribonde, soit faire partager le constat que la dynamique collective et l'ambition du projet ne sont plus présents et qu'il faut peut être penser à tourner la page en cherchant à se quitter bons amis. ■

### CHECK-LIST (NON EXHAUSTIVE) DE QUESTIONNEMENTS À ABORDER :

- Qui sommes-nous ?
- D'où venons-nous ?
- Que faisons-nous ?
- Où allons-nous ?
- Quels moyens utilisons-nous ?
- Quelle est notre capacité à répondre à la demande et aux besoins des bénéficiaires de nos actions ?
- Dans notre environnement, à quoi l'association veut-elle prioritairement servir ?
- Sommes-nous tournés vers la cité et/ou la satisfaction des besoins de nos membres ?
- Qu'est-ce qui justifie que nous réalisons les buts que nous poursuivons ?
- Quels changements voulons-nous provoquer ?
- Dans 5 à 10 ans, quelles évolutions interpréterions-nous comme une réussite ou, au contraire, comme un échec ?
- Quelle relation voulons-nous instaurer entre nos membres pour provoquer ces évolutions ?
- Quelle est notre contribution sociétale ?...