

Rédiger le rapport d'activités

■ HENRI BUSNEL, Réseau national des maisons des associations

Le rapport d'activités est régulièrement utilisé par les associations pour faire connaître leur action, ou solliciter des financements. Il s'agit d'un document très important qui témoigne à la fois des objectifs de l'association mais aussi de sa vitalité, tant à l'extérieur que vis-à-vis des adhérents.

Faire le point

Pour les membres, ce document permet de faire le point sur l'avancée du projet associatif depuis votre précédente assemblée générale.

Il permet aussi de tirer des leçons des actions réalisées, de vérifier si vous êtes toujours dans la ligne de votre projet initial, et, au besoin, de vous repositionner.

Vis-à-vis des partenaires, il constitue un excellent support de promotion et une occasion de faire ressortir vos réussites de l'année.

Enfin, pour les financeurs, il démontre que l'argent versé a été utilisé conformément aux objectifs de l'association et peut à ce titre accompagner de nouvelles demandes de financement.

Analyser les impacts

Ce rapport ne doit pas être long. Il s'agit de décrire les projets et les actions menées tout au long de l'année écoulée, celles qui ont bien marché, celles qui ont dû être abandonnées.

Au-delà de la simple description, il faut analyser leur impact autant en termes concrets (financiers, nombre de participants, etc.) que symboliques (articles de journaux, soutiens

exprimés). Vous devez donc tout au long de l'année penser à constituer vos archives pour les utiliser ensuite pour votre rapport d'activités. Créez des dossiers où vous conservez les coupures de presse, les photos de vos activités et surtout pensez à recenser au fur et à mesure le nombre de participants.

Présentation soignée

Faites en sorte de varier les modes de présentation possible : transparents projetés avec tableaux et graphiques ; expositions photos pour donner un aperçu plus vivant des activités ; film ou montage audiovisuel ; témoignages d'un partenaire, d'un bénévole, d'un usager ou d'un élu qui peuvent être un plus, mais attention à ne pas les multiplier.

UNE OBLIGATION MORALE

Le rapport d'activités n'est pas obligatoire d'un point de vue légal (sauf pour les fonds de dotation). Mais dans les faits, il est souvent prévu dans les statuts et le règlement intérieur qu'il soit publié chaque année. « Il s'agit d'un seul document synthétique, qui doit donner une vision de l'ensemble des questions qu'on peut se poser sur une association, explique Cyrille Cohas-Bogey, directeur du Comité de la Charte, organisme de contrôle des organisations qui font appel à la générosité. C'est un outil de base pour les bailleurs, qui doit pouvoir être envoyé sans frais à tous ceux qui en font la demande ».

www.comitecharte.org

Dans tous les cas, pensez à vos supports pour qu'ils soient le plus informatif possible et qu'ils suscitent le débat. Enfin, pour vos adhérents comme pour vos financeurs, des rapports courts, directs, à la présentation soignée, seront les plus efficaces. ■

→ Pour en savoir plus

- « Évaluer l'utilité sociale de son activité – conduire une démarche d'autoévaluation », Les Cahiers de l'AVISE n° 5 (par Culture et Promotion et l'AVISE).
- « Le fonctionnement juridique et statutaire de l'association, Réussir son rapport moral et d'activités » GPA 21 – présentation en page 34.

CONSULTEZ TOUTES LES FICHES PRATIQUES sur www.ame1901.fr

Objectifs et contenu

L'activité et son contexte

La matière première du rapport, ce sont bien entendu les actions de l'année : il peut s'agir des activités, mais aussi des événements qui sortent de l'ordinaire et qui ont marqué la vie de l'association à un titre ou à un autre : une manifestation exceptionnelle, le lancement d'un site Internet, ou une sortie entre adhérents.

Pour leur donner du relief, il est peut-être utile d'évoquer le contexte de votre action :

- ce qui a changé dans votre environnement, votre ville ou votre quartier et a eu des conséquences sur la vie de votre association ;
- l'évolution de l'offre de services : des activités concurrentes ont-elles été créées ? L'association a-t-elle engagé des partenariats avec d'autres associations ou institutions ?
- les évolutions dans le public, dans la composition de votre équipe responsable ;
- les transformations dans les moyens et les équipements à votre disposition...
- faire le point sur les moyens mis en œuvre pour répondre aux besoins : comment l'association cherche-t-elle à adapter son organisation (horaires, lieux, durée d'ouverture...) et ses pratiques tarifaires au public qu'elle cherche à atteindre ?

Les résultats à court terme

Ce sont les effets immédiats de l'action. Dans le court terme, vous avez à mesurer les écarts entre ce que vous aviez prévu de faire et ce que vous avez réalisé. En relisant le compte rendu de votre dernière AG, vous pointerez les orientations et décisions adoptées par les membres : le rapport d'acti-

tés vous permettra d'indiquer si vous avez été en mesure d'y répondre, comment et, sinon, pourquoi.

La mesure des résultats doit donner lieu à une analyse à la fois quantitative et qualitative.

• Sur le plan quantitatif :

- quelles sont les activités en perte de vitesse, les nouvelles activités ? En quoi sont-elles prometteuses, quelles sont les difficultés rencontrées ?
- quels publics ont été concernés par ces activités ?

• Sur le plan qualitatif :

- signaler l'excellence d'une manifestation, la performance des résultats de certaines équipes, l'intervention d'urgence dans une zone de grandes difficultés sociales ;
- quelles sont les mesures prises pour améliorer la qualification des personnes qui encadrent ces activités ?

L'impact sur le long terme

Sur le long terme, votre association s'est donné des finalités générales qui visent à produire des changements dans un domaine particulier. Même si le rapport d'activités est annuel, il doit apporter des éléments indiquant si l'association a bien gardé le cap. Plus les années passent et plus il lui sera nécessaire de faire le point. Elle y parviendra d'autant plus facilement qu'elle disposera d'un historique et de références précises. Lorsqu'elle a construit son projet, votre association a défini ses valeurs, finalités et objectifs d'action (voir Fiche pratique *Associations mode d'emploi* n° 134). Si, dès le départ, elle a mis au point des critères et indicateurs d'évaluation, elle s'appuiera sur ces instruments de mesure pour rédiger son rapport d'activités. Si elle n'a pas été aussi loin, elle se donnera en cours de route des points de

EXEMPLES D'INDICATEURS : DU COURT AU LONG TERME

| Objectifs | Court terme : indicateurs de réalisation | Moyen terme : indicateurs de résultats | Long terme : indicateurs d'impact |
|-------------------------------|---|---|---|
| Développement de l'emploi | nombre d'accompagnements à l'emploi | nombre d'emplois créés | nombre et qualité des emplois induits par l'association |
| Protection de l'environnement | nombre de participants à des actions de sensibilisation | nombre de ménages pratiquant le tri sélectif | évolution du tonnage de déchets triés |
| Participation des exclus | parole donnée à ceux qui n'en ont pas l'habitude | constat de l'expression des personnes ou de groupes habituellement exclus | prise en compte, dans les lieux de décision, de l'avis des personnes ou groupes habituellement exclus |
| Démocratie interne | fonctionnement démocratique interne | renouvellement régulier des instances électives | degré de satisfaction des parties prenantes sur la gouvernance |

Extraits d'« Évaluer l'utilité sociale de son activité », *Les Cahiers de l'AVISE* n° 5 (par Culture et Promotion et l'AVISE) pages 110 à 112.

repère permettant de répondre aux deux questions : est-ce que votre action est cohérente avec votre projet de départ ? À quels signes peut-on dire que votre action a réussi ?

Anticiper

Le rapport d'activités s'écrit principalement sur un mode descriptif. Il est néanmoins conseillé de ne pas se limiter à cette seule dimension et d'aller vers une analyse des résultats et une évaluation des effets de votre action. Rien n'in-

terdit qu'il propose des perspectives d'actions et qu'il décline tous les registres de votre utilité sociale. Le rapport d'activités de l'association pourra ainsi sortir de la dimension « constats » pour ouvrir quelques fenêtres sur l'avenir en proposant des perspectives ou des pistes d'actions :

- l'association a-t-elle repéré des besoins non couverts ou mal desservis dans son domaine d'activités ?
- l'association a-t-elle recherché des solutions nouvelles pour répondre à ces besoins ? ■

Construire son rapport d'activités

Recueillez les données

Pour rédiger votre rapport annuel, rappelez-vous que vous ne partez pas de rien.

Servez-vous des documents produits tout au long de l'année :

- Le plan d'action de la dernière année
- Le rapport d'activités annuel de l'année précédente
- Les procès-verbaux des rencontres du CA
- Les comptes rendus des réunions de l'équipe
- Les comptes rendus des activités réalisées
- Les communiqués de presse.

Faites s'exprimer vos membres

Le rapport d'activités est trop souvent la voix des seuls responsables de l'association. Interrogez les membres ou les usagers de votre association sur leur satisfaction vis-à-vis des activités organisées ou leur intérêt pour de nouvelles activités. Vous pouvez aussi réaliser des entretiens (individuels ou collectifs) ou solliciter des anecdotes ou témoignages des membres ou de partenaires.

Faites parler les images

Les lecteurs iront jusqu'au bout de votre rapport si vous émaillez votre document d'éléments visuels ou informatifs qui apporteront de la vie ou de la couleur : photos, articles de la presse, etc. Ajoutez des schémas ou un organigramme, qui aideront à mieux comprendre le fonctionnement interne de l'association ou ses relations partenariales. Mais attention, un document ou une photo ont leur place dans le rapport à condition qu'ils soient significatifs, c'est-à-dire qu'ils apportent un « plus » à un aspect de votre rapport.

Soyez clairs

Plus le message est clair, plus il a de chances d'être compris. Votre rédaction doit faire ressortir vos points forts par le choix du vocabulaire et par des paragraphes bien identifiés. Vous devez à la fois être précis et ne pas noyer le lecteur dans des détails inutiles. Plus vos phrases seront courtes plus vous faciliterez la lecture de vos membres. Pour cela posez-vous la question : telle phrase apporte-t-elle quelque chose de plus au texte ? Est-elle vraiment nécessaire ? Le langage utilisé sera-t-il compris par l'ensemble de vos membres ? Demandez-vous surtout ce que vous voulez que les gens retiennent. La réponse à cette question vous aidera à aller droit au but. Le meilleur moyen d'y parvenir, c'est de faire relire votre rapport par un non-initié. Enfin n'oubliez pas que vous ne devez pas citer de nom propre mais les fonctions ou qualités des personnes. Les sigles doivent être explicités à leur première utilisation sauf ceux réellement très connus et sans ambiguïté.

Hierarchisez

Réfléchissez, crayon en main, sur ce qui est le plus important et ce qui est le plus intéressant dans votre action. N'oubliez pas que ce qui est « important » doit apparaître prioritairement dans votre rapport. On veillera à présenter d'une année sur l'autre les activités en respectant la même nomenclature, pour autoriser les comparaisons. Cela ne signifie pas cependant que votre présentation sera identique à celle de l'année précédente : faites fonctionner votre imagination pour apporter des changements qui susciteront l'intérêt. Lorsqu'il ressemble à s'y méprendre à celui de l'année précédente, le rapport d'activités peut donner de votre association une image de routine ou de manque de dynamisme. ■