

## FICHE PRATIQUE

ÉDITIONS **CLAF**  
SERVICES 888

Avec l'expertise de

**FELTEN & ASSOCIES**  
Avocats à la Cour

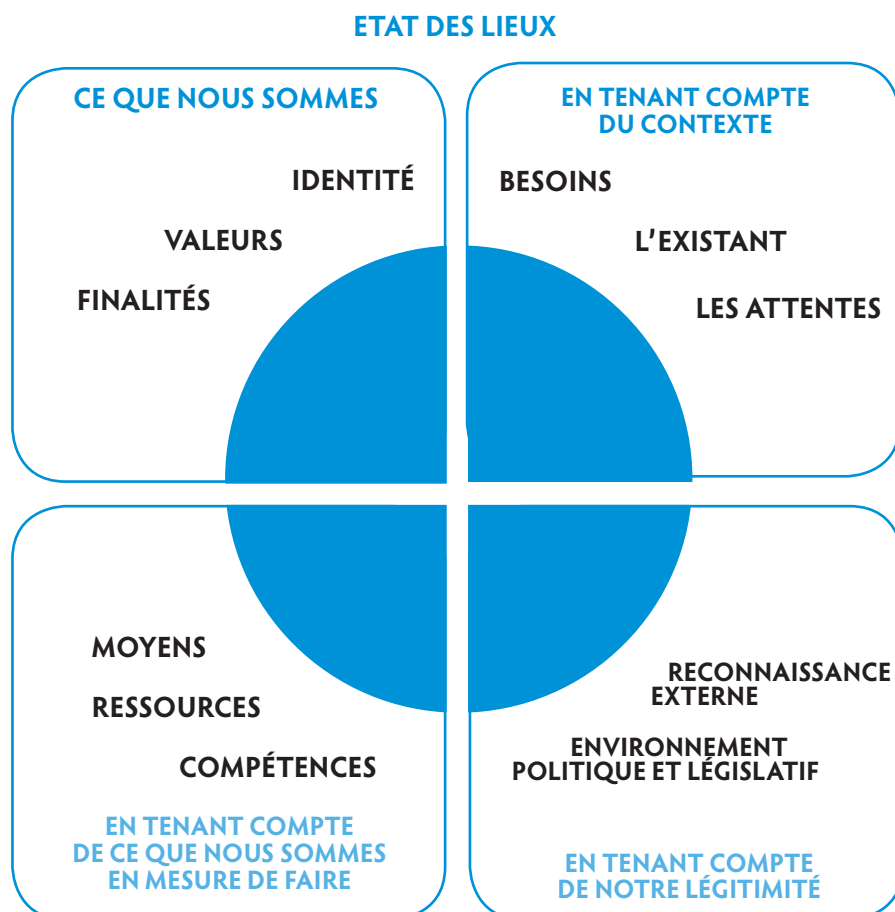


Un projet associatif peut être compris comme un projet de développement à court, moyen et long termes. En obligeant chaque association à penser son rôle et à se pencher sur l'ensemble des priorités et actions en vue de répondre à sa raison d'être, il conduit :

- à concevoir le travail de l'association comme un ensemble cohérent et ainsi faire évoluer réellement la situation sur laquelle elle travaille ;
- à savoir communiquer sur sa raison d'être ;
- à mobiliser les membres et partenaires qui auront une meilleure vision à la fois idéale et concrète de leur engagement.

## LA RÉALISATION D'ÉTAT DES LIEUX

Avant de définir son projet, l'association doit porter un regard et une réflexion à la fois sur elle-même et sur l'environnement dans lequel elle souhaite inscrire son action. La réalisation d'un état des lieux lui permettra de croiser sa véritable raison d'être avec le contexte social, sa capacité d'action et la légitimité sur laquelle elle peut s'appuyer.



## IDENTITÉ, VALEURS, FINALITÉS

La première étape d'un état des lieux consiste à s'interroger sur l'identité, les valeurs et les finalités que l'association souhaite porter.

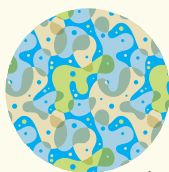
### DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'**IDENTITE** traduit ce en quoi l'association se reconnaît et souhaite être reconnue par les autres.

Les **VALEURS** traduisent la ligne de conduite de l'association mais aussi le modèle de société qu'elle souhaite défendre à travers son action.

Une **FINALITE** peut être définie comme un but. Indiquant un horizon, elle sert de repère et donne du sens à l'action.

### PRENONS L'EXEMPLE FICTIF DU CENTRE DES FEMMES D'ICI ET D'AILLEURS



#### IDENTITÉ

Une association de défense des femmes

#### VALEURS

Egalité solidarité, dignité

#### FINALITÉS / BUTS

1. Favoriser l'épanouissement personnel des femmes
2. Encourager leur insertion sur le marché du travail
3. Militer pour la reconnaissance de leur droit

Cet exemple indique que le Centre des femmes d'ici et d'ailleurs s'identifie comme une association de défense des femmes, qui à travers les valeurs d'égalité, de solidarité et dignité, vise à favoriser leur épanouissement personnel, à encourager leur insertion sur le marché du travail et à militer pour la reconnaissance de leurs droits.

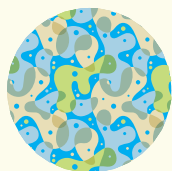
## BESOINS / EXISTANT / ATTENTES

Cette introspection initiale doit ensuite être croisée avec l'analyse du contexte social, afin de relier les valeurs et finalités initiales avec les besoins, les réponses déjà apportées ainsi que les attentes exprimées sur le terrain.

Il est pour cela avant tout nécessaire d'identifier les différents besoins / problèmes / désirs liés à chaque finalité.

### PRENONS EN EXEMPLE LA PREMIÈRE FINALITÉ DU CENTRE DES FEMMES D'ICI ET D'AILLEURS QUI EST DE FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL DES FEMMES.

Par rapport à cette finalité, l'association peut identifier plusieurs besoins / problèmes / désirs : (toujours en exemple) celui du manque de loisirs, celui de l'isolement ainsi que du harcèlement sexuel.



#### NOTRE FINALITE

Favoriser l'épanouissement personnel des femmes

#### BESOINS / PROBLEMES / DESIRS identifiés par rapport à notre finalité

●  
Manque  
de loisirs

●  
Isolement

●  
Harcèlement  
sexuel

Pour chaque besoin / problème / désir identifié, on se doit ensuite de repérer les réponses existantes sur le terrain.

**SI NOUS REPRENONS NOTRE EXEMPLE**, cela consiste à se demander s'il existe une réponse concrète en termes de manque de loisirs, d'isolement et de harcèlement sexuel mais aussi à repérer de manière plus détaillée les réponses apportées. À titre d'exemple toujours et si nous nous interrogeons spécifiquement en terme de manque de loisirs, cela consiste à repérer à la fois ce qui existe déjà (activités sportives, visites culturelles) mais aussi ce qui pourrait manquer (ateliers de cuisine, de couture, cours de yoga par exemple).

La troisième étape de l'analyse du contexte social consiste à confronter les besoins / problèmes / désirs identifiés aux attentes des personnes auxquelles l'association souhaite s'adresser.

Il n'est effectivement jamais pertinent de répondre à un besoin si ce même besoin ne correspond à aucune attente. L'association risquerait de consacrer beaucoup d'énergie sans que son action ne rencontre l'enthousiasme du public visé.

Encore une fois, il est nécessaire dans cette optique de confronter l'attente du public de manière générale (existe-t-il une attente par rapport aux réponses qui pourraient être apportées en termes de loisirs, d'isolement et de harcèlement sexuel) et de manière plus spécifique (en termes de loisirs, existe-t-il une attente quant à des activités sportives, des ateliers de bien-être, des ateliers de cuisine, des ateliers de couture ou des cours de yoga ?).

## MOYENS / RESSOURCES / COMPÉTENCES

Une fois que l'association aura une vision plus claire des besoins auxquels elle pourra répondre, elle se doit de croiser ces éléments avec sa capacité d'action en s'interrogeant sur l'ensemble de ses moyens humains, matériels et financiers mais aussi les ressources sur lesquelles elle peut s'appuyer ainsi que les compétences de ses membres.

Cette étape permet de réellement « calibrer » le futur choix de l'association en fonction des ressources disponibles. Il est inutile dans ce sens de penser qu'une association composée de cinq membres-bénévoles, ne disposant d'aucun budget, pourra répondre à l'ensemble des besoins qu'elle a identifiés.

## RECONNAISSANCE EXTERNE ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LEGISLATIF

Une dernière interrogation, non des moindres, consistera à confronter de nouveau l'ensemble des éléments avec la légitimité dont dispose l'association et interroger l'environnement politique et législatif ainsi que la reconnaissance externe sur laquelle elle peut s'appuyer pour mettre en mouvement son futur projet.

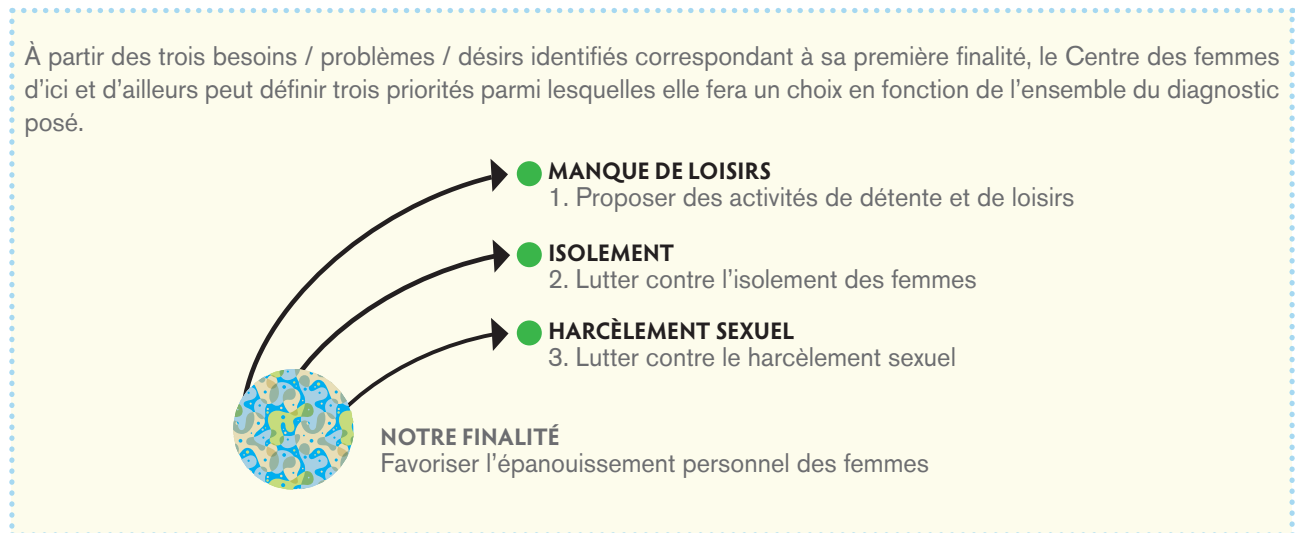
EN TENANT COMPTE DE NOTRE CAPACITE D'ACTION	EN TENANT COMPTE DE NOTRE LEGITIMITE
<b>MOYENS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Un budget annuel de 250. 000 dollars.</li><li>Une équipe de 30 bénévoles et de 5 salariés.</li></ul>	<b>RECONNAISSANCE EXTERNE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Une histoire associative de 15 années reconnue par les différents acteurs associatifs et institutionnels.</li></ul>
<b>RESSOURCES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Un solide réseau sur lequel l'association peut s'appuyer.</li></ul>	<b>ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LEGISLATIF</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Un environnement législatif favorable à l'émancipation des femmes de toutes origines.</li></ul>
<b>COMPÉTENCES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Un savoir faire en animation et formation,</li><li>2. Une étroite connaissance du champ d'activité.</li></ol>	

# LA DÉFINITION DU PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif consistera, selon le diagnostic posé, à choisir l'ensemble des priorités et actions permettant de mettre en mouvement les finalités de l'association.

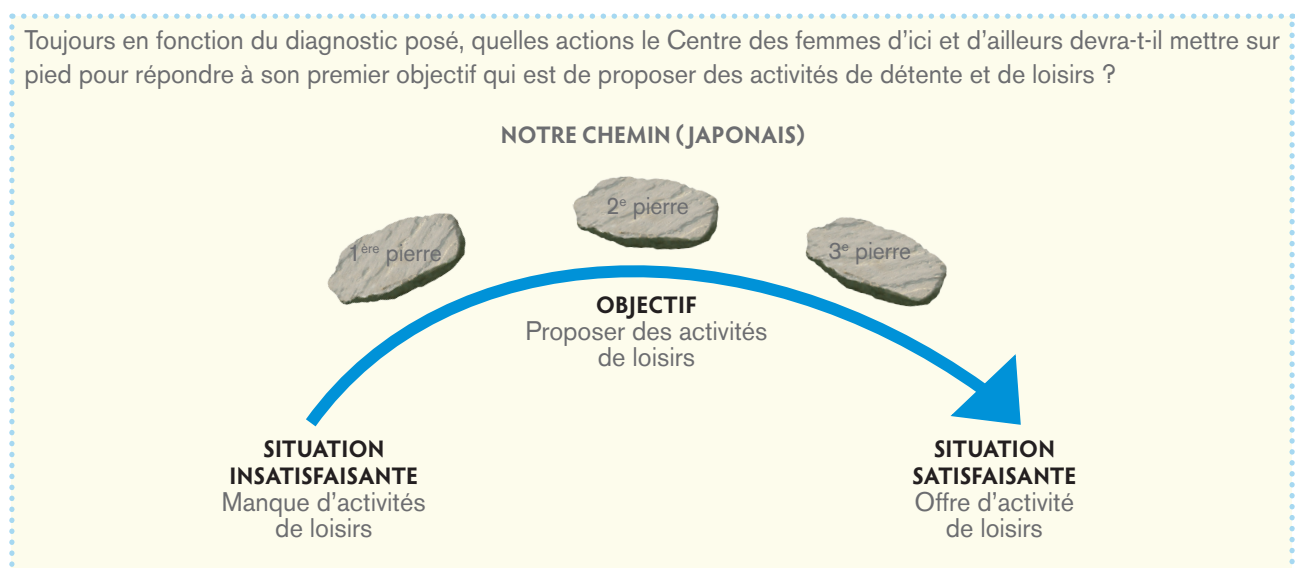
## COMMENT DÉFINIR UN OBJECTIF / UNE PRIORITÉ ?

Les objectifs traduisent les priorités choisies pour avoir un impact sur les finalités. À la fois atteignables et mesurables, ils s'envisagent à partir des différents problèmes identifiés.



## COMMENT DÉFINIR SES ACTIONS ?

L'idée de l'action est de traduire concrètement ce qui sera mis en œuvre pour atteindre les objectifs posés.



## EXEMPLE À PARTIR DE LA PREMIÈRE FINALITÉ DU CENTRE DES FEMMES D'ICI ET D'AILLEURS

FINALITE	OBJECTIFS	ACTIONS
Favoriser l'épanouissement personnel des femmes	Lutter contre l'isolement des femmes	Café-rencontre
		Soirées interculturelles
	Proposer des activités de détente et de loisirs	Ateliers de cuisine
		Ateliers de couture
		Ateliers de yoga
	Lutter contre le harcèlement sexuel	

Le Centre des femmes d'ici et d'ailleurs écarte la possibilité de lutter contre le harcèlement sexuel, car une autre association s'attaque déjà à ce problème. Elle renonce également en terme d'action aux ateliers de yoga qui ne correspondent pas aux attentes des femmes auxquelles elle s'adresse.

• Voir totalité du projet associatif, sous « Modèle - Exemple de projet associatif »

# DÉFINIR LES RESSOURCES ET PLANIFIER

En envisageant l'organisation dans le temps de l'ensemble des actions, la planification évite de surestimer le potentiel de son association mais aussi de cibler les actions qui peuvent paraître prioritaires par rapport à d'autres.

Il est nécessaire de bien garder en mémoire que le projet associatif reflète le développement du travail de l'association sur 5 années et que l'ensemble des actions ne pourra être réalisé la première année !

## POUR RÉALISER UNE PLANIFICATION, IL EST NÉCESSAIRE :

1. d'estimer pour chaque action l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières et pour cela notamment tenir compte de la fréquence de l'action, dont dépendra la charge de travail mais aussi des autres ressources mobilisées comme le budget nécessaire ou l'occupation d'un espace.
2. de choisir les objectifs ou actions qui semblent réalisables ou prioritaires.
3. de tenir finalement compte des contraintes extérieures comme les congés scolaires et les jours fériés mais aussi de la programmation d'autres événements à une même date.

• Vous trouverez un exemple d'outil de planification dans l'espace ressources associatives du site internet du CLAE services asbl : [www.clae.lu](http://www.clae.lu)

# LE SUIVI

Tout au long de la mise en œuvre du projet associatif, un travail de suivi doit être mené. Il s'agira généralement de la part du Conseil d'administration de garder une vue d'ensemble sur le projet, mais aussi de repérer les formes de décalage et les écarts entre les objectifs initiaux et l'avancement réel.

Cette vision globale permettra d'être le plus réactif possible, de réajuster, d'adapter le calendrier en fonction de l'avancement de la préparation et éventuellement d'autres événements imprévus et finalement d'organiser et coordonner le travail des personnes engagées autour du projet associatif.

Il est dans ce sens recommandé de ne pas faire reposer la charge de travail sur les seuls membres du Conseil d'administration, mais au contraire de solliciter l'implication de tous les membres en répartissant les différentes responsabilités sur la base des différentes actions ou dimensions (communication, demande de financement, etc).

# L'ÉVALUATION

Chaque année, la tenue de l'Assemblée générale est notamment l'occasion pour tous les membres de l'association d'approuver le rapport moral de l'association. Ce rapport moral permet de faire le point, de dresser un bilan sur la réalisation et l'avancement du projet associatif. Il permet aussi de décider du futur.

## REPOSER LE CADRE

Un rapport moral se compose généralement de quatre parties. La première consiste à reposer le cadre en faisant un rappel des valeurs et du projet associatif. Ce rappel est important pour permettre aux membres nouvellement engagés ou investis dans des actions précises de réentendre la raison d'être et l'articulation de l'ensemble du travail de l'association.

## ANALYSER LES ACTIONS

Avant toute analyse des actions, il est important, en vue de souder et de renforcer le lien entre les membres de l'association, de rappeler les moments les plus importants vécus au cours de l'année. Il peut s'agir d'événements ou d'actions qui ont été particulièrement significatifs et qui ont ainsi marqué la vie de l'association.

L'analyse des actions à proprement parler permet ensuite de questionner à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs les actions en relation avec les objectifs posés dans le projet associatif. Elle permettra de vérifier si les actions retenues et réalisées ont permis d'atteindre les objectifs fixés.

Alors que l'approche quantitative vise à connaître la quantité (nombre de participants, régularité de la participation, etc.) l'approche qualitative vise à mieux connaître la perception du public-cible par rapport à l'action (intérêt, satisfaction, sentiment, etc.).

### EXEMPLE À PARTIR D'UN OBJECTIF DU CENTRE DES FEMMES D'ICI ET D'AILLEURS

FINALITÉ	OBJECTIF	ACTIONS
Encourager leur insertion sur le marché du travail	Améliorer les compétences professionnelles des femmes	Cours de français Cours d'informatique Centre de ressources sur les offres de formations

#### RÉSULTAT QUANTITATIF

Ces trois actions ont permis de toucher 200 femmes du quartier.

#### RÉSULTAT QUALITATIF

Le taux de participation (70 %) aux cours de français et d'informatique répond à un fort intérêt de la part des participantes qui ont exprimé à 75% leur satisfaction concernant la qualité pédagogique des cours. Nous avons pu par ailleurs constater de réels progrès au niveau de leurs compétences linguistiques et informatiques.

Notre centre de ressources sur les compétences professionnelles est devenu un réel espace d'information pour toutes les femmes qui cherchent à améliorer leur chance d'insertion sur le marché du travail. Sa fréquentation, en augmentation de 40%, reflète les réelles attentes des femmes qui à 85% sont satisfaites de l'action qui a été mise en place mais aussi le résultat d'un travail visant à améliorer la qualité, la pertinence et l'accès à l'information.

Cette analyse doit *in fine* permettre d'identifier les actions en perte de vitesse ou au contraire porteuses d'avenir. Elle servira d'outil pour décider des évolutions du projet associatif.



## **ANALYSER LES DYNAMIQUES INTERNES**

Le rapport moral est aussi l'endroit pour se questionner sur la mobilisation des membres de l'association, le nombre de départ et de renouvellement parmi les membres. Cette analyse permettra d'évaluer les ressources humaines sur lesquelles l'association pourra compter pour poursuivre son projet et ainsi décider de la future planification.

## **ANALYSER LES RAPPORTS EXTERNES**

La dernière partie du rapport moral portera sur les rapports externes de l'association (partenaires, financeurs, soutien institutionnel). C'est le moment privilégié pour remercier tout ceux qui ont apporté une contribution financière et/ou morale, un soutien de quelque nature qu'il soit, mais aussi en parallèle de l'analyse des dynamiques internes réévaluer l'ensemble des ressources et la planification du projet associatif.