

Guide d'utilisation de la boîte à outils de gestion d'une association

SOMMAIRE

01	AVANT-PROPOS	03
02	INTRODUCTION	04
	Objectif	04
	Utilisateurs cibles	04
	Structuration	05
	Caractérisation des outils	05
03	TABLEAU RÉCAPITULATIF	06
04	GESTION ORGANISATIONNELLE	08
	A - Gouvernance	09
	B - Documents cadres	11
	C - Fonctionnement	14
05	GESTION ADMINISTRATIVE ET RESSOURCES HUMAINES	16
	A - Administration	17
	B - Ressources humaines	19
06	GESTION FINANCIÈRE ET LOGISTIQUE	23
	A - Comptabilité	24
	B - Procédures	27
	C - Suivi budgétaire et financier	29
	D - Logistique	32
07	GESTION DE PROJET	35
	A - Développement de projet	36
	B - Suivi et évaluation	41

AVANT-PROPOS



Madame Martine BELDOR,
*conseillère territoriale en
charge de la vie associative*

À la suite du passage des ouragans Irma et Maria qui ont fortement impacté nos îles en septembre 2017, la Fondation de France a lancé un appel à la solidarité et a mobilisé des moyens conséquents pour venir en aide aux îles sinistrées.

Grâce aux dons des Français, 12 millions d'euros ont ainsi été engagés, entre 2017 et 2019, en faveur de Saint-Martin, auprès de diverses organisations et associations du territoire.

Les thématiques ciblées et les modalités de pilotage et de mise en œuvre des projets en lien direct avec les acteurs bénéficiaires ont permis d'atteindre des résultats bénéfiques au service de la qualité de vie des populations dans le besoin.

L'appui apporté aux acteurs associatifs a par ailleurs révélé leur fragilité structurelle particulièrement en matière de gestion, de pilotage et de développement de modèles économiquement viables et pérennes.

Plusieurs missions de la Fondation de France appuyées par la conduite d'une étude réalisée par un prestataire externe ont permis de confirmer ce diagnostic et de proposer le déploiement d'un dispositif pilote d'accompagnement des associations dans leur structuration, à moyen et long terme. Pour y parvenir, des actions de formation collective, d'accompagnement individualisé et de coaching, sont mises en œuvre.

Pour conduire cette expérimentation, la Collectivité de Saint-Martin a fait appel à UNITE Caribbean, entreprise sociale basée en Guadeloupe et disposant de compétences et d'expérience en matière d'accompagnement de la société civile. Une approche partenariale a aussi été mise en œuvre avec la plateforme locale « Initiative Saint-Martin Active », spécialisée dans l'accompagnement du secteur privé et dans la formation du secteur associatif de Saint-Martin.

Ce déploiement de moyens est inédit à Saint-Martin et prévaut d'une volonté forte de la Collectivité de Saint-Martin de renforcer les actions et l'accompagnement en faveur des associations locales.

Pour y parvenir, la Collectivité de Saint-Martin a organisé des ateliers collectifs dans les quartiers. C'est à partir des besoins exprimés durant ces ateliers que la décision d'offrir de nouveaux outils de gestion a été engagée.

Ce guide technique est disponible et téléchargeable sur le site Internet de la Collectivité : www.com-saint-martin.fr

Le service Vie associative et les agents présents dans les points d'appui (PAVA) sont à la disposition des associations pour les accompagner dans leurs démarches et l'utilisation de ces nouveaux outils.

Je vous invite à vous rapprocher de la Collectivité et son service dédié. Vous y trouverez des personnels dévoués et l'aide recherchée. ».

INTRODUCTION

Objectif

Le présent guide a pour objet de faciliter la prise en main des outils relatifs à la gestion des structures associatives en contextualisant leur utilisation et en émettant des recommandations d'utilisation.

Utilisateurs cibles

Structures cibles

Réalisé dans le cadre du dispositif de renforcement des capacités des associations de Saint-Martin, ce guide a pour cible première **les gestionnaires des associations de Saint-Martin** qui ont bénéficié de dispositifs d'accompagnement. Pour autant, il a vocation à être accessible à tous les acteurs associatifs du territoire qui souhaitent en faire usage.

Échelonnage des structures associatives selon leur dimension administrative et financière

Les différentes structures cibles n'ayant ni un fonctionnement ni un niveau de développement identique, leurs besoins en termes d'outils n'est pas homogène. Il est donc proposé un échelonnage des outils recommandés en fonction de la dimension de la structure associative et de son équipe ainsi que des types de financements sur lesquels le fonctionnement est assuré.

Ainsi, trois catégories ont été définies :

- ★ **L'association émergente** fonctionnant sur la base du volontariat et bénéficiant uniquement de sources de financement territoriales.
- ★★ **L'association croissante** fonctionnant avec au moins un employé à temps plein et ayant la capacité de mobiliser des sources de financement privées et publiques (territorial et national).
- ★★★ **L'association mature** fonctionnant avec au moins 5 employés et ayant la capacité de mobiliser des sources de financement privées, publiques et multilatérales.

Structuration

Les outils présentés dans ce guide ont été structurés autour de quatre grandes thématiques divisées elles-mêmes en sous-thématiques :

La gestion organisationnelle

- Gouvernance
- Documents cadres
- Fonctionnement

La gestion administrative et des ressources humaines

- Administration
- Ressources humaines

La gestion financière et logistique

- Comptabilité
- Procédures
- Suivi budgétaire
- Logistique

La gestion de projet

- Développement de projet
- Suivi et évaluation

Caractérisation des outils

Afin d'optimiser la prise en main des outils, ces derniers ont été caractérisés selon leur type. Trois différents types d'outils ont été définis :

Le modèle, outil opérationnel à compléter, proposant uniquement une ossature méthodologique favorisant une prise en main immédiate.

L'exemple, cas particulier pouvant servir d'inspiration en illustrant une utilisation concrète de l'outil.

Le guide, document fournissant des indications méthodologiques sur la conception d'un outil opérationnel.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Niveau de structuration requis

Structure émergente	★
Structure croissante	★★
Structure mature	★★★

Gestion organisationnelle

Code	Gouvernance	
GO-A1	Procès-verbal d'une assemblée générale	★★
GO-A2	TDR mission Bénévole	★
Documents cadres		
GO-B1	Règlement intérieur	★★
GO-B2	Charte des valeurs et de fonctionnement	★★
GO-B3	Auto-évaluation structurelle	★
Fonctionnement		
GO-C1	Planning mensuel de coordination	★★
GO-C2	Rapport annuel d'activité	★

Gestion administrative et ressources humaines

Code	Administration	
GARH-A1	Procès-verbal de réunion de bureau	★★
GARH-A2	Mémo interne	★★
Ressources humaines		
GARH-B1	Organigramme	★★
GARH-B2	Fiche de poste	★★
GARH-B3	Grille d'entretien pour recrutement	★★
GARH-B4	Formulaire d'évaluation du personnel	★★

Gestion financière et logistique

Code	Comptabilité	
GFL-A1	Journal de caisse	★
GFL-A2	Compte de résultats	★
GFL-A3	Plan de trésorerie	★★
Procédures		
GFL-B1	Trame notes de frais	★★
GFL-B2	Procédures d'achat et d'approbation	★★
Suivi budgétaire et financier		
GFL-C1	Suivi budgétaire	★★
GFL-C2	Rapport financier	★
GFL-C3	Suivi des recommandations d'audit	★★★
Logistique		
GFL-D1	Inventaire des stocks	★
GFL-D2	Ordre d'achat	★★
GFL-D3	Carnet de bord pour véhicule	★★

Gestion de projet

Code	Développement de projet	
GP-A1	Cadre Logique	★
GP-A2	Budget détaillé	★
GP-A3	Chronogramme	★
GP-A4	Proposition de subvention standard	★
GP-A5	Convention de partenariat standard	★
Suivi et évaluation		
GP-B1	Cadre de suivi des indicateurs	★
GP-B2	Focus group	★
GP-B3	Guide d'entretien individualisé	★
GP-B4	Rapport d'évaluation standard	★

GESTION ORGANISATIONNELLE (G.O.)

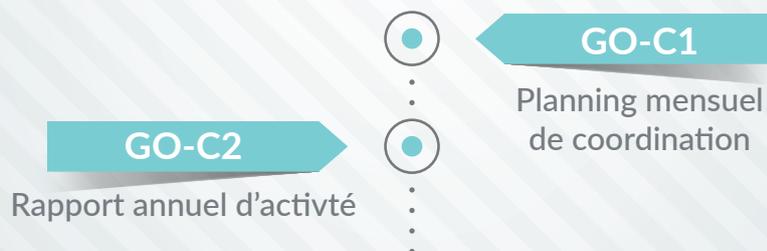
A - Gouvernance



B - Documents cadres



C - Fonctionnement



Procès-verbal d'une assemblée générale

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



Présentation générale de l'outil

Un procès-verbal est un document de synthèse résumant l'ensemble des discussions, des positions prises par les divers intervenants et des décisions éventuellement adoptées. Ce document doit contenir les éléments suivants :

- ✓ L'identification de l'association
- ✓ La date et le lieu de la réunion
- ✓ L'organe appelé à délibérer (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau, etc.)
- ✓ Le mode de convocation utilisé
- ✓ Le nom de la personne désignée pour présider la réunion
- ✓ Le nombre ainsi que l'identité et les fonctions des membres présents ou représentés
- ✓ L'ordre du jour
- ✓ La liste des documents transmis préalablement aux membres ou soumis en séance
- ✓ Le résumé des interventions
- ✓ Les résolutions soumises au vote
- ✓ Les résolutions adoptées en précisant le nombre de votes
- ✓ Le nom et les fonctions des signataires du procès-verbal

Recommandations d'utilisation

Le procès-verbal est un document à valeur juridique faisant office de document référence et pouvant impacter la vie de l'association, c'est pour cela que ce document requiert une maîtrise rigoureuse des règles relatives à sa rédaction.



CONSEILS PRATIQUES

Il est conseillé de joindre au procès-verbal la feuille de présence émarginée. De plus, Il est préférable d'adapter ce modèle notamment en fonction de la structure organisationnelle de l'association.

TDR
Mission bénévole

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Il est recommandé d'établir des fiches de mission bénévole au minimum pour chaque membre du bureau.

Il est essentiel que les statuts, voire le règlement intérieur, précisent sans ambiguïté la répartition des attributions entre le conseil d'administration et le bureau, afin de prévenir tout conflit de pouvoirs ainsi que le rôle précis de chaque membre du Bureau.

Il est notamment important, pour la protection même de l'association, que les statuts définissent le plus précisément possible les pouvoirs du président.

Présentation générale de l'outil

Dans un souci d'efficacité de sa gouvernance, l'association doit s'assurer d'une certaine adéquation entre le profil du bénévole engagé dans les corps de gouvernance et la mission qui lui est attribuée. La fiche mission bénévole récapitule et explique le fonctionnement des corps de gouvernance qui reposent sur des bénévoles et les responsabilités qui sont attribuées aux postes de Président.e, Trésorier.ère et Secrétaire.

Recommandations d'utilisation

Ce document a pour utilité de guider la structuration des mécanismes de gouvernance (CA et Bureau) ainsi que d'encadrer les missions bénévoles des membres du Bureau. Pour aller plus loin, nous conseillons de se référer à la boîte à outils de l'Associatheque <https://www.associatheque.fr/fr/>

Règlement intérieur

Modèle + exemple



Présentation générale de l'outil

Le règlement intérieur est un document visant à définir les règles de fonctionnement habituelles de l'association. Le document est séquencé par article présentant les règles générales de l'association, notamment en matière de :

- ✓ Cotisation
- ✓ Admission des nouveaux membres
- ✓ Exclusion
- ✓ Démission
- ✓ Fonctionnement et composition des différents organes de l'association

Recommandations d'utilisation

Une association n'a, en principe, pas l'obligation d'avoir un règlement intérieur. Dans certains cas, la rédaction d'un règlement intérieur lui est imposée. De manière générale, il est conseillé d'établir un règlement intérieur pour organiser le fonctionnement quotidien de l'association.

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Le règlement intérieur doit être porté à la connaissance des membres. Il peut être consultable sur demande ou affiché dans un endroit accessible aux membres. Il est vivement recommandé d'adapter ce modèle le plus que possible au fonctionnement réel de l'association.

Charte des valeurs et de fonctionnement

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Ne vivez pas votre charte comme une contrainte afin qu'elle ne finisse pas au fond d'un tiroir. C'est au contraire un document de référence, vivant, fondateur et utile en permanence à la bonne marche de votre association.

Conseils de rédaction :

- **Faites court, allez à l'essentiel.** Si vous constatez que votre document risque d'être trop long, fractionnez-le en plusieurs dossiers. Et sachez résumer sur une seule page les principes-clés de votre charte.
- **Optez pour une présentation simple, claire, aérée.** Évitez les phrases à rallonge.
- **Abstenez-vous d'utiliser un jargon trop juridique** qui est parfois difficile à comprendre. Votre vocabulaire doit être simple, mais efficace.
- **Soyez concrets et pratiques :** évitez les déclarations d'intention, les effets de manche, les bons sentiments généraux.

Présentation générale de l'outil

La charte est un document qui doit de façon claire et synthétique définir l'association dans son activité, sa composition, ses objectifs, son organisation et ses modalités de participation et d'adhésion de ses membres, le cas échéant.

La charte est avant tout un outil de cohésion interne. Elle permet de définir les valeurs, objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein du réseau. Mais c'est également un outil qui peut être exploité vers l'externe : il véhicule les valeurs et les messages professionnels qui crédibilisent l'association.

Le trame ici proposée regroupe les 2 chartes (valeurs et fonctionnement) mais, selon les besoins et souhaits de chaque structure, deux chartes différentes peuvent également être réalisées. C'est notamment pertinent lorsqu'elles visent deux publics différents : membres, adhérents, employés, etc.

Recommandations d'utilisation

Traditionnellement, lorsque cela s'applique, la charte des valeurs est accessible au public. Elle définit la ligne idéologique/philosophique de l'association.

La charte de fonctionnement quant à elle définit la structure, le fonctionnement et l'organisation de l'association, ainsi que le processus décisionnel. Elle définit clairement les différents rôles. Elle est cependant différente du règlement intérieur qui lui, permet d'organiser le fonctionnement de l'association.

Auto-évaluation structurelle

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT 

Présentation générale de l'outil

L'outil d'auto-évaluation structurelle est un modèle complet de diagnostic d'une structure associatif. La trame est organisée selon un système d'indicateurs à 5 niveaux qui évaluent 5 grands domaines opérationnels de compétences des associations :

- ✓ Gouvernance et administration
- ✓ Gestion organisationnelle
- ✓ Gestion financière
- ✓ Gestion de cycle de projet
- ✓ Relations extérieures et mobilisation des ressources

L'évaluation des compétences fonctionne selon une logique de notation et permet de donner des indicateurs de capacités qui évaluent le niveau de structuration de l'association parmi 5 stades :

- ✓ Embryonnaire
- ✓ Émergent
- ✓ Croissant
- ✓ Bien développé/mature
- ✓ Autonome

Recommandations d'utilisation

Les résultats de cette trame déterminent une mesure de référence de la capacité de l'association, qui pourront servir de point de comparaison pour des évaluations prochaines. Les résultats de ce diagnostic guident également l'association pour identifier des lacunes et déterminer des besoins en accompagnement et en formation.

Il est recommandé de renouveler l'exercice une fois par an, par exemple en fin d'année, afin de pouvoir suivre, évaluer et valoriser l'évolution de la structure.



CONSEILS PRATIQUES

L'auto-évaluation n'est pas un exercice aisé, il est important de faire preuve d'objectivité lors de la notation des différents indicateurs.

Procès-verbal d'une assemblée générale

Exemple



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Lorsqu'il est décidé de mettre un tel outil en place, le plus efficace est de demander à chaque personne concernée de remplir sa checklist (partie droite de la feuille) de tâches qui sont quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles et ponctuelles. Une fois ce relevé de responsabilités réalisé par tous, les personnes concernées se réunissent et remplissent le planning type ensemble en s'assurant que l'intégralité des tâches présentes dans la checklist apparaissent dans le planning.

Présentation générale de l'outil

Le planning de travail est un outil de planification et de coordination des tâches des différents services qui permet d'articuler et fluidifier le travail collectif de la structure. L'exemple proposé est un planning mensuel articulant les tâches de trois personnes : responsable admin/fin, coordinateur.trice des opérations et directeur.trice.

Recommandations d'utilisation

Ce planning est utile à mettre en place lorsqu'une clarification, une optimisation et une meilleure organisation des tâches des uns et des autres est nécessaire.

Rapport annuel
d'activités

Modèle

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT

Présentation générale de l'outil

Le rapport annuel d'activités est l'image de votre association. Ce rapport dresse l'état des différents projets et activités qui ont été réalisés durant l'année écoulée. Le but est de présenter aux membres de l'association mais également aux partenaires, institutions, etc. l'impact des actions menées par l'association.

Le rapport d'activité contient l'ensemble des activités de l'association :

- ✓ Les accomplissements (ex. l'impact sur l'audience cible, les dons récoltés, etc.),
- ✓ Les actions réalisées (ex. les ressources mobilisées, le nombre de bénévoles participants etc.)
- ✓ Une carte des projets futurs avec les coûts associés.

Recommandations d'utilisation

Le rapport est un élément essentiel de clôture d'une année d'activités, s'il peut être imposé dans le fonctionnement de la structure, il est aussi à voir comme l'opportunité de dresser le bilan, capitaliser et tirer les leçons apprises de l'année mais aussi comme un puissant outil de communication, tant en interne (salariés, membres, etc.) qu'en externe (partenaires techniques et financiers, potentiels financeurs, institutions, etc.).

CONSEILS
PRATIQUES

Le rapport doit être rédigé de façon claire, précise et transparente. L'utilisation d'images, de graphiques et de schémas est encouragée pour aider à la lecture et la compréhension du rapport. Une fois rédigé et publié, celui-ci est présenté aux membres de l'Assemblée Générale de votre association.

Il est à noter que les associations ayant recours à un commissaire aux comptes pour leur activité doivent faire appel à son expertise pour authentifier les informations contenues dans le rapport d'activité.

Lorsqu'il est bien fait, le rapport annuel est un outil important de communication externe également. Ne négligez pas la mise en page et la présentation, incluez des photos et des graphiques pour rendre la lecture la plus agréable possible.

Le rapport d'activité standard doit contenir les informations suivantes :

- ✓ Les valeurs de l'association : rappel de l'objet social de votre association, est-ce que les missions ont été respectées et de quelle manière, etc.
- ✓ Le rapport avec l'environnement : les acteurs avec qui vous échangez (ex. vos partenaires, vos prestataires, d'autres associations, etc.), vos relations avec des organismes externes et institutionnels (ex. la fédération à laquelle vous êtes attachés, vos têtes de réseaux associatifs, la mairie de votre village, etc.)
- ✓ Le calendrier ou l'historique de vos activités : les réussites et les échecs depuis le dernier rapport d'activité, le bilan de votre association (ex. tant de dons récoltés grâce à telle campagne),
- ✓ L'état des adhérents, membres et autres bénéficiaires : le nombre de membres et de bénévoles, les relations au sein de l'association, etc.,
- ✓ Les remerciements : à la fin du rapport, pensez à citer et à remercier les bénévoles, les partenaires, etc. qui ont contribué à l'accomplissement de vos projets et ceux qui ont donné et/ou donnent encore généreusement de leur temps à votre association.

Mettez en avant les accomplissements réalisés par votre association mais n'oubliez pas de mentionner les échecs pour un meilleur pilotage pour les prochains projets !

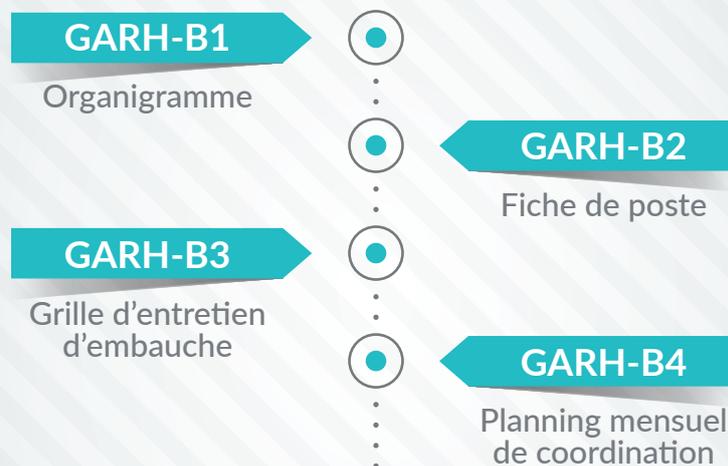
Le rapport doit être finalisé dans les premières semaines de l'année, et au grand plus tard courant mars pour un rapport couvrant l'année précédente.

GESTION ADMINISTRATIVE ET RESSOURCES HUMAINES (G.A.R.H.)

A - Administration



B - Ressources humaines



Procès-verbal de réunion de bureau

Modèle



Présentation générale de l'outil

Un procès-verbal de réunion est un document de synthèse résumant l'ensemble des discussions, des positions prises par les divers intervenants et des décisions éventuellement adoptées. C'est un compte-rendu certifié des discussions ayant eu lieu lors d'une réunion

Recommandations d'utilisation

Le bureau d'une association est chargé d'assurer le fonctionnement quotidien de l'association pour cela des réunions sur convocation peuvent être organisées afin de délibérer sur les questions relevant de ses compétences. Le déroulement de la réunion du bureau doit être retranscrit par écrit, pour constituer une preuve de la régularité des délibérations adoptées.

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Définitions des termes techniques utilisés dans l'outil :

Quorum : Nombre minimum de membres présents pour qu'une assemblée puisse valablement délibérer.

Mémo interne

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Qu'il soit consultable sur format numérique ou papier le mémo doit être à portée de vue du public ciblé. Il est donc conseillé une diffusion à la fois par mail et à la fois par affichage dans un espace commun stratégique.

Dans le cas où l'association produirait une importante quantité de mémo à l'année Il peut être intéressant de mettre en place un système de numérotation des mémos.

Présentation générale de l'outil

Le mémo, ou note de service, sert à faire passer une information auprès d'un public ciblé (salarié, etc.). Les mémos participent à faciliter la communication interne de la structure et contribuent à une circulation fluide de l'information.

Recommandations d'utilisation

Le mémo est à utiliser lorsqu'une nouvelle information, un règlement, etc. qui concerne le fonctionnement de l'association est à diffuser auprès d'un groupe interne.

Organigramme

Modèle



Présentation générale de l'outil

L'organigramme est une représentation schématique permettant de visualiser l'organisation de l'équipe, de situer et de positionner les acteurs et de renseigner leur rôle au sein de la structure.

L'outil proposé comprend un modèle standard d'organigramme composé d'une direction, de deux départements et de 5 niveaux hiérarchiques ainsi qu'un exemple d'organigramme relatif aux structures associatives.



Recommandations d'utilisation

La réalisation de l'organigramme clarifie les liens hiérarchiques qui existent entre les différents services et personnes au sein de la structure associative. Il est un des documents de base d'une organisation, fait partie des essentiels et doit être mis à jour à chacun des changements. Il est également recommandé de l'afficher ou au minimum de le rendre accessible le plus facilement possible pour les membres de l'équipe.



CONSEILS PRATIQUES

Il est recommandé d'utiliser des codes couleurs différents pour les différents services : admin/RH, finance, opérations, direction, etc.

Il est également recommandé dans chaque case d'inclure au minimum la position et le prénom de la personne, idéalement le nom complet.

Fiche de poste

Modèle

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT

CONSEILS PRATIQUES

La fiche de poste est rédigée de préférence par la personne en charge des ressources humaines avec les contributions techniques des collègues concernés.

Dans le cas où les employés actuels n'ont pas tous une fiche de poste précise annexée à leurs contrats, il est recommandé de les produire et de les annexer.

Une révision annuelle des fiches de poste est conseillée afin qu'elle reste en adéquation avec l'évolution des objectifs, des tâches et des indicateurs de performance de chacun. L'entretien annuel professionnel est une bonne occasion pour en discuter avec les employés.

Présentation générale de l'outil

La fiche de poste sert à présenter les différentes caractéristiques d'un poste et de son environnement, elle est traditionnellement composée de :

- ✓ La présentation de la structure
- ✓ Les missions du poste et tâches à assumer
- ✓ Les qualifications et profil requis
- ✓ Les conditions de travail
- ✓ Le type de contrat
- ✓ La rémunération / charges comprises / autres avantages
- ✓ Le lien hiérarchique /relation fonctionnelle
- ✓ Les indicateurs de performance et objectifs annuels

L'outil proposé comprend un modèle de fiche de poste interne ainsi qu'un modèle de fiche de poste pour recrutement.

Recommandations d'utilisation

La fiche de poste facilite l'identification du profil du candidat et peut être utile pour communiquer sur le poste, en interne comme en externe. Elle est à réaliser à chaque nouvelle ouverture de poste pour communiquer sur le recrutement, donner les informations nécessaires de la position aux candidats et pour être annexée au contrat de travail.

Grille d'entretien d'embauche

Modèle



Présentation générale de l'outil

La grille d'entretien d'embauche est un exemple de trame qui permet de guider la ou les personnes en charge des entretiens de recrutement.

Recommandations d'utilisation

La grille d'entretien doit être préparée avant chaque entretien de recrutement. Elle doit être adaptée à chaque fois afin d'assurer la pertinence des questions avec le poste ouvert et les informations clefs à obtenir pendant l'entretien.

Elle sera remplie pendant l'entretien même, et partagée avec les personnes en charge de la prise de décision sur le recrutement une fois l'ensemble des candidats entretenus.

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT 



CONSEILS PRATIQUES

Il est conseillé de préparer les questions en coordination avec ses collègues afin de s'assurer d'obtenir l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision.

Formulaire d'évaluation du personnel

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

L'outil est à adapter soigneusement à chaque employé afin de s'assurer de la justesse des éléments à évaluer et de la qualité du contenu de l'entretien avec l'employé.

La démarche doit être bien expliquée à l'employé.e. Les échanges sur la partie préalable à l'entretien sont à ne pas négliger car ils permettent d'augmenter considérablement la qualité du contenu des entretiens annuels et la préparation des deux parties concernées.

Présentation générale de l'outil

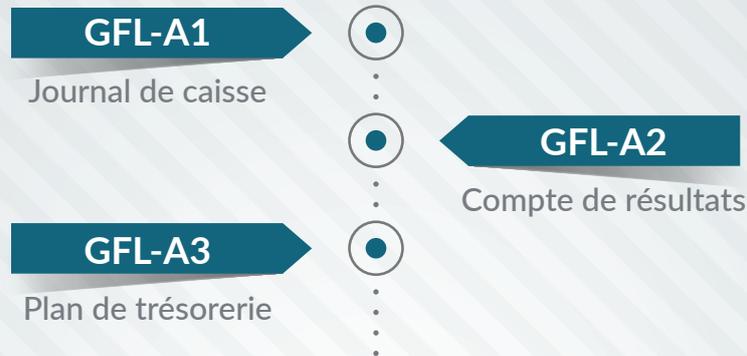
Le formulaire d'évaluation du personnel est un exemple de trame guidant les entretiens annuels d'évaluation du personnel.

Recommandations d'utilisation

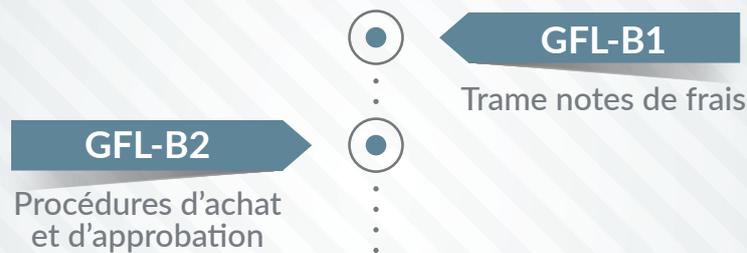
L'outil est à préparer en amont de chaque entretien individuel, c'est un outil personnalisé à chaque employé.e. Il doit être préparé par le.a responsable, partagé avant l'entretien avec la personne concernée afin qu'elle remplisse la partie préalable et l'auto-évaluation qui doivent être renvoyées à son.a responsable avant l'entretien.

GESTION FINANCIÈRE ET LOGISTIQUE (G.F.L.)

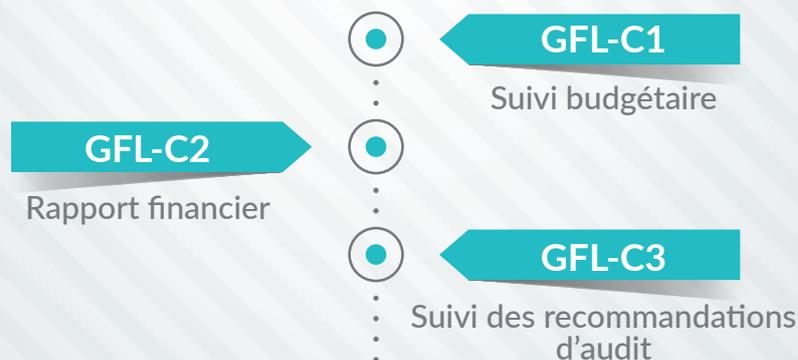
A - Comptabilité



B - Procédures



C - Suivi budgétaire et financier



D - Logistique



Journal de caisse (simple) Modèle



Journal de caisse (incluant système d'allocation des dépenses) Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



Présentation générale de l'outil

Le journal de caisse est un document répertoriant l'intégralité des transactions quotidiennes de la structure, entrées et sorties. Le fichier comprend deux versions de l'outil :

- ✓ Un journal de caisse simple renseignant uniquement sur les transactions ainsi que la date, leur nature (recette ou dépense), le moyen, le montant, leur provenance et une description pour les structures n'ayant pas besoin de flécher leurs opérations.
- ✓ Un journal de caisse avec un système d'allocation qui permet de définir le code projet ou la ligne budgétaire et le pourcentage d'allocation de chaque dépense.

Recommandations d'utilisation

Le journal est le premier outil de la personne en charge de la gestion de la comptabilité et de la trésorerie quotidiennes de l'association, celle qui enregistre les opérations d'entrée et de sortie. Il est à mettre à jour au quotidien, ou à chaque transaction. Il est préférable qu'il soit vérifié chaque mois par le.e président.e ou le.e directeur.trice.



CONSEILS PRATIQUES

Pour les deux versions de l'outil :

- ✓ La description des transactions doit être la plus complète possible afin de faciliter les vérifications et la compréhension de tous.
- ✓ Une fois un numéro de transaction attribué (qui peut être tout simplement sous le format MMXXX, les MM étant le numéro du mois et le XXX le numéro de la transaction du mois, donc par exemple : 01005 pour la 5ème transaction du mois de janvier).
- ✓ Il est recommandé par ailleurs de repartir sur un journal de caisse vierge à chaque 1er janvier afin de faciliter la gestion comptable par année calendaire et ne pas être confus sur les numéros de transaction.

Pour la version avec allocations :

- ✓ Il faut créer autant de ligne pour la même transaction qu'elle a d'allocation différente : par exemple si l'allocation d'une transaction (un salaire, un loyer, etc.) est à diviser sur deux projets différents, il faut créer deux lignes pour la même transaction, le numéro de la transaction restant évidemment identique (il s'agit d'une unique transaction dont l'affectation est à diviser entre différentes sources) ; seule le code projet ou la ligne budgétaire d'allocation va changer, ainsi que le pourcentage d'allocation. Chaque transaction doit avoir un total d'allocation de 100%.

Compte
de résultats

Modèle



Présentation générale de l'outil

Le compte de résultats est un exercice comptable mesurant l'écart entre les produits et charges de deux années successives d'une association. L'outil comprend des désignations faisant référence à différents types de dépenses et de recettes, il comprend également les soldes intermédiaires, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant, le résultat de l'exercice. Le modèle proposé bénéficie des calculs intégrés et offre des exemples de produits et de charges fréquents à l'année pour les associations.

Pour aller plus loin, nous conseillons de se référer aux informations fournies au sujet de cet outil sur le site de l'Associatheque

<https://www.associatheque.fr/fr/gerer-une-association/compte-deresultat.html>

Recommandations d'utilisation

Le compte de résultats est un document comptable obligatoire pour toutes les structures associatives, particulièrement utile pour indiquer l'activité de l'association et son niveau de résultat. Il est réalisé par le.a comptable de l'association.

Il sert à présenter et certifier :

- ✓ Les ressources ou chiffre d'affaires,
- ✓ Les achats de matières et fournitures,
- ✓ Les charges externes (assurances, entretien, maintenance...),
- ✓ Les frais de personnel, impôts et taxes,
- ✓ Les amortissements et provisions.

CONSEILS
PRATIQUES

Définitions des termes techniques utilisés dans l'outil :

- ✓ L'excédent brut d'exploitation : solde intermédiaire de gestion correspondant à la ressource d'exploitation dégagée sur une période par l'activité principale de l'association.
- ✓ Le résultat d'exploitation : excédent brute d'exploitation + le solde des produits financiers et charges financiers
- ✓ Le résultat courant : résultat d'exploitation + le solde des produits exceptionnels et charges exceptionnelles
- ✓ Le résultat de l'exercice : traduit la ressource ou la dette nette restante.

Plan de trésorerie

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Présentation générale de l'outil

Le plan de trésorerie est un outil de planification préparé par la personne en charge de la gestion financière de l'association. Il s'agit du prévisionnel de l'ensemble des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) prévues d'une structure, habituellement sur 12 mois. Le plan de trésorerie proposé se présente sous forme d'un tableau Excel avec une 1ère partie haute (les encaissements), une 2ème partie basse (les décaissements), ainsi qu'un tableau de soldes de trésorerie et de TVA (pour les structures assujetties).

Recommandations d'utilisation

Le plan de trésorerie dans sa fonction de planification est à préparer en décembre pour l'année suivante. Puis, s'il est mis à jour mensuellement au réel, il devient un excellent outil de gestion de la trésorerie.

Cet outil, ainsi utilisé, permet de :

- ✓ Prévoir la situation de trésorerie
- ✓ Anticiper le moment où survient les tensions de trésorerie (le manque liquidités)
- ✓ Piloter et ajuster sa stratégie à court/moyen terme
- ✓ Réaliser différents scénarios (pessimiste, médian et/ou optimiste)
- ✓ Communiquer plus facilement avec ses partenaires financiers

Pour l'élaboration du plan de trésorerie, plusieurs éléments sont utiles :

- ✓ Les relevés de compte bancaire : pour estimer le montant et identifier le cycle ou la fréquence des encaissements de certains produits (subventions, aides à l'emploi ...), ou de certaines charges (eau, électricité, gaz...). Il vous permettra également de vérifier que vos soldes de comptes du Plan de Trésorerie correspondent aux relevés.
- ✓ Votre compte de résultat/business plan ou budget prévisionnel : il vous permet de reporter vos prévisions de chiffres d'affaires, subventions, charges etc... Ainsi vous pouvez lister toutes les recettes et dépenses futures qui sont liées à votre activité.
- ✓ Le Compte de Résultat et le Bilan n-1 ou la Balance dans l'attente de l'arrêté comptable vous permettent d'identifier les créances (clients, subvention à recevoir, remboursement de formation, ...) et les dettes (fournisseurs, sociales, fiscales, ...) dues à la fin de votre dernier exercice comptable. Vous pourrez ainsi reporter les montants prévus en attente d'encaissement ou de décaissement de l'année précédente dans votre plan de trésorerie.
- ✓ Le Plan d'Investissement annuel : il vous permettra de positionner les dépenses d'investissement (acquisition de matériel par exemple) et leurs financements (emprunt, subvention d'investissement par exemple). Ce sont des éléments « hors exploitation ».

En cas de trésorerie négative, il y a différents leviers à actionner :

- ✓ Faire entrer les recettes plus rapidement : organiser au mieux votre circuit de facturation, effectuer des relances auprès des clients et partenaires financiers, demander des acomptes.
- ✓ Ajuster les dépenses au niveau d'activité : analyser votre plan de trésorerie au niveau des dépenses prévues, vous allez peut-être pouvoir trouver des dépenses que vous pouvez repousser ou même supprimer.
- ✓ Négocier les délais de paiement (reports ou échelonnement) : demandez des délais de paiement aux services fiscaux (impôts) et sociaux (URSSAF). Privilégiez les organismes qui représentent le plus gros impact ou dont l'échéance est la plus proche. Rapprochez-vous également de vos fournisseurs pour négocier un échelonnement des paiements.
- ✓ Demander des financements bancaires à court terme ou moyen terme, vendre des actifs.

Note
de frais

Modèle



Présentation générale de l'outil

Une note de frais est un document établi par un salarié dans le but de se faire rembourser les frais professionnels supportés pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de son employeur.

Recommandations d'utilisation

La formalisation de cette démarche facilite la gestion administrative et financière de la structure et permet un meilleur traçage des remboursements des frais. Il est à mettre en place dans les procédures internes comme outil de fonctionnement.

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT 



CONSEILS PRATIQUES

La note de frais doit être remplie avec le plus de précision possible et représenter des dépenses engagées pour les besoins de l'activité professionnelle dans l'intérêt de l'employeur, être proportionnées et non abusives. Ces dépenses devront avoir été discutées au préalable avec le responsable.

En outre, le salarié doit joindre les factures correspondantes aux dépenses qui figurent sur sa note de frais afin qu'ils puissent être remboursés.

Procédure d'achat et Matrice d'approbation

Exemple



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Pour un fonctionnement optimal et fluide du mécanisme des procédures d'achat il est recommandé que :

- ✓ L'ensemble des membres de l'association concerné par la passation de marchés ait connaissance des procédures d'achat et d'approbation
- ✓ Les procédures de passation de marché imposées par les financeurs de la structure soient vérifiées en amont afin de vérifier qu'elles sont en adéquation avec celles que vous souhaitez établir dans votre structure.

Présentation générale de l'outil

La procédure d'achat/matrice d'approbation est une procédure interne décrivant les procédures d'achat à suivre selon le seuil du montant. Cette procédure, à valider en CA, est à appliquer à l'ensemble des achats de la structure. L'outil prend la forme d'un exemple de seuils et de procédures d'achats correspondantes.

Recommandations d'utilisation

Il est fortement recommandé d'élaborer cet outil dans sa structure afin d'établir des règles de passation de marchés adaptées à sa structure et aux exigences des donneurs. Une fois établi et validé par le CA, il est à intégrer dans le pack de procédures internes de la structure.

Suivi budgétaire et suivi de contrat de subvention

Modèle



Présentation générale de l'outil

L'outil se compose de deux onglets : un suivi des contrats de subvention qui permet de donner un code contrat à l'ensemble des contrats gérés par la structure et d'assurer le suivi de ces contrats, ainsi qu'un exemple de suivi budgétaire qui est un outil de gestion financière permettant la bonne gestion des budgets par contrat / par projet.

Recommandations d'utilisation

Le suivi des contrats de subvention et/ou de prestation est un outil indispensable pour toute structure gérant des contrats. Il est un des outils clefs de la gestion interne à la structure.

Le suivi budgétaire permet de piloter et suivre l'utilisation du budget prévisionnel et contractuel par poste de dépenses, projet par projet.



CONSEILS PRATIQUES

A chaque signature d'un contrat de subvention ou de prestation, créer une ligne et un code contrat dans le CFU (suivi des contrats).

A chaque fois qu'un code contrat est créé dans le suivi des contrats, créer le BFU (suivi budgétaire) correspondant lorsque c'est nécessaire pour vous de suivre les dépenses liées à un contrat en particulier. Il est fortement recommandé de le faire pour les subventions. Le BFU doit être lié à votre journal de caisse / logiciel comptable pour être efficace.

Rapport
financier

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Le présent outil suit le découpage des postes de dépense du budget prévisionnel établi dans la boîte à outil. Cependant, il devra être adapté au format de budget utilisé par subvention en fonction soit de vos modèles internes, soit du modèle imposé par le financeur (le cas échéant).

Soyez précis dans vos commentaires par poste de dépense afin d'expliquer tout écart entre le rapport financier et le budget prévisionnel et contractuel.

Présentation générale de l'outil

Le rapport financier est un outil de reporting financier permettant de rendre compte de l'utilisation d'une subvention reçue par poste de dépense, en établissant une analyse comparative du niveau réel de dépenses par rapport au budget prévisionnel et contractuel.

Recommandations d'utilisation

Le rapport financier est à joindre à chaque rapport d'activités réalisé. Un exercice d'analyse croisée entre les informations narratives du rapport d'activités et les informations financières rapportées dans le rapport financier doit être systématiquement fait avant leur soumission au financeur.

Le présent outil suit le découpage des postes de dépense du budget prévisionnel établi dans la boîte à outil. Cependant, il devra être adapté au format de budget utilisé par subvention en fonction soit de vos modèles internes, soit du modèle imposé par le financeur (le cas échéant).

Suivi de recommandations audit

Modèle



Présentation générale de l'outil

L'audit est un examen de contrôle de la comptabilité et de la gestion de l'association. Il est généralement demandé par les financeurs, publics ou privés, à la fin de certaines subventions octroyées. À la suite de chaque examen de contrôle, l'auditeur identifie les risques et les différentes problématiques de gestion interne et émet en conséquence une liste de recommandations à mettre en place au sein de la structure. L'outil proposé est un modèle de trame assurant le suivi de la mise œuvre des recommandations de l'auditeur par l'équipe interne.

Recommandations d'utilisation

Le suivi de recommandations audit est recommandé pour les gestions gérant des fonds de source multiple, et de sources étant sujettes aux audits (fonds multilatéraux et de fondations privées internationales notamment).



CONSEILS PRATIQUES

La description de la recommandation est accompagnée du niveau de risque relatif et d'une mise à jour du statut renseigné par des réponses uniformisées (en cours/ fait/ non fait) Chaque recommandation se voit attribuer une personne en charge de réaliser et de veiller au suivi de sa mise en œuvre.

Il est à noter que la date de mise œuvre doit être renseignée avec précision car Il est recommandé de veiller à ce que les recommandations de l'audit soient appliquées dans des délais raisonnables, bien que certaines recommandations de nature stratégique puissent s'étaler sur une longue période.

Inventaire des stocks

Exemple



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT 



CONSEILS PRATIQUES

Il est recommandé de programmer une mise à jour de l'inventaire des stocks annuellement.

Présentation générale de l'outil

Un inventaire est une démarche consistant à identifier et évaluer les stocks, il s'agit simplement de compter physiquement le nombre de biens que l'association possède. Le document proposé est un exemple d'inventaire d'une association, les différents objets ainsi que leurs caractéristiques y sont renseignés.

Recommandations d'utilisation

L'inventaire des stocks a surtout une utilité organisationnelle, mais c'est également un outil qui peut vous être demandé dans les audits commandés par vos financeurs. En effet, une association gestionnaire d'une subvention doit pouvoir justifier des biens achetés avec les fonds de cette subvention ainsi que de l'utilisation de ces biens. L'inventaire fait partie du kit de base de toute association.

Ordre
d'achat

Modèle



Présentation générale de l'outil

L'ordre d'achat est un outil permettant de suivre le processus interne préalable à l'achat d'un bien. Le demandeur doit le remplir et le transmettre au service logistique ou en charge des achats en interne à la structure.

Recommandations d'utilisation

Il est recommandé de mettre en place l'utilisation des ordres d'achat en interne pour les structures composées de plusieurs services et devant suivre un processus interne de validation.

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT 



CONSEILS PRATIQUES

Il est recommandé de mettre en place l'utilisation des ordres d'achat en interne pour les structures composées de plusieurs services et devant suivre un processus interne de validation.

Carnet de bord pour véhicules

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Le carnet doit être physiquement à disposition dans l'habitacle et le.a conducteur.trice doit le remplir avant chaque utilisation du véhicule.

Une vérification hebdomadaire par les services logistiques, ou administratifs de l'association est recommandée.

Présentation générale de l'outil

Le carnet de bord pour véhicules est un carnet permettant d'effectuer un suivi sur les déplacements avec les véhicules de l'association. Le modèle proposé permet d'entrer diverses informations concernant le trajet dont :

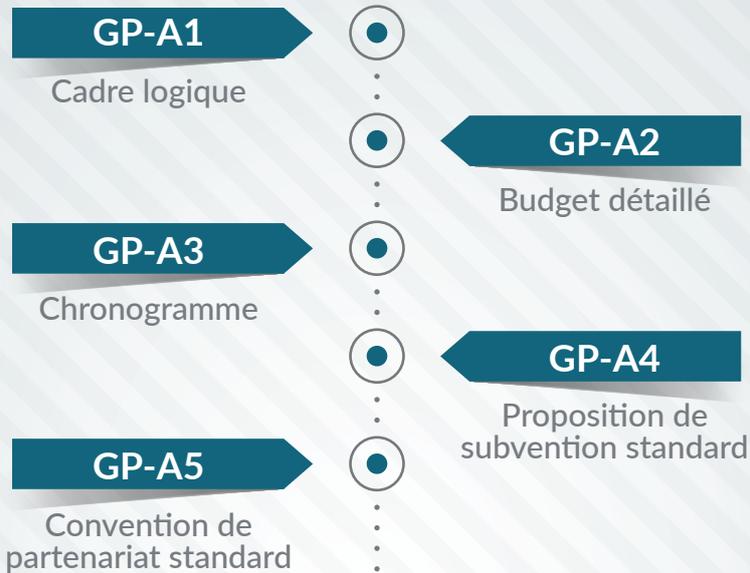
- ✓ La date
- ✓ Le créneau horaire
- ✓ L'itinéraire
- ✓ Le nombre de kilomètre
- ✓ Les passagers
- ✓ Le ravvisionnement de carburant

Recommandations d'utilisation

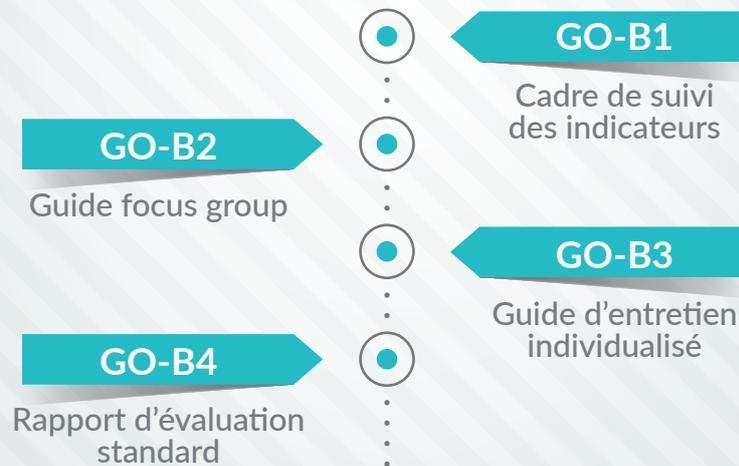
Chaque véhicule dont l'association est propriétaire ou locataire devrait être équipé d'un carnet de bord afin d'en suivre l'utilisation.

GESTION DE PROJET (G.P.)

A - Développement de projet



B - Suivi et évaluation



Cadre
logique

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Présentation générale de l'outil

Le cadre logique est une matrice dans laquelle la logique d'intervention est expliquée. Une logique d'intervention se compose des résultats attendus, des hypothèses, des indicateurs, des objectifs, des références de base et des sources de vérification qui sont liées à une action.

Recommandations d'utilisation

Le cadre logique est un outil qu'il est essentiel de réaliser systématiquement lorsqu'une initiative ou un projet est élaboré par la structure. Il est l'outil de base de conception d'un projet mais aussi de ses indicateurs de suivi de l'atteinte des objectifs et résultats. Il sera exigé dans la grande majorité des demandes de subvention qu'une association peut formuler. Il doit permettre à tous de saisir la logique d'intervention, la pertinence et la solidité de conception d'un projet à la seule lecture de cette matrice.

- ✓ **Objectifs** : Il est recommandé de formuler les objectifs en commençant par un verbe à l'infinitif afin de mieux décrire l'action du projet. Par exemple, un objectif général peut commencer par « Contribuer à [...] ». Il est également recommandé de préciser la population ciblée et le territoire / lieu / pays d'action du projet dans l'objectif général. Un objectif spécifique va être formulé également à partir d'un infinitif : « Renforcer les capacités de [...] », « Assurer l'accès à [...] », « Favoriser l'émergence de [...] », etc.
- ✓ **Résultats** : traditionnellement, chaque objectif spécifique correspond à un ou plusieurs résultats (il est recommandé de ne pas dépasser le nombre de 3 résultats par objectif spécifique). Un résultat est formulé comme étant réalisé : « La population du quartier [...] est sensibilisée aux impacts d'une mauvaise gestion des déchets ménagers ».
- ✓ **Activités** : formulée comme une description, une activité commence par le nom de l'action principale qui la compose : « Réalisation de [...] », « Diffusion de [...] », « Aménagement de [...] », etc.

Définitions des termes techniques utilisés dans l'outil :

- ✓ **Impact** : effets primaires et secondaires, à long terme, produits par l'action.
- ✓ **Réalisations** : effets potentiels ou réels, à court ou moyen terme des résultats de l'action, - **Résultats** : produits, biens et services résultants des activités de l'action.
- ✓ **Indicateur** : facteur quantitatif et qualitatif, ou variable, permettant de mesurer de manière simple et fiable la réalisation des résultats de l'action.
- ✓ **Référence de base** : point de départ ou valeur actuelle des indicateurs.
- ✓ **Objectif** : niveau qualitatif ou quantitatif attendu de résultats, réalisations, ou impact d'une action.

Budget
détaillé

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



Présentation générale de l'outil

Le budget d'un projet est la consolidation des dépenses estimées nécessaires à la réalisation des activités définies d'un projet, en intégrant les contraintes connues. Cette estimation de dépenses qui permet le dimensionnement chiffré des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un projet deviendra un outil de gestion une fois la mise en œuvre commencée.

Le modèle proposé comprend trois parties :

- ✓ Une structure de budget détaillé par dépenses
- ✓ Une structure de justification du budget
- ✓ Une estimation des sources de financement

Recommandations d'utilisation

L'élaboration du budget est une phase capitale du développement de projet qui participe à sa structuration et permet d'anticiper les dépenses et les recettes. Le budget détaillé est un document à intégrer en annexe d'une proposition de projet à destination de potentiels financeurs.



CONSEILS PRATIQUES

Le budget d'un projet doit être à la fois recevable et réaliste, il existe quatre principes de base qui doivent être respectés avant l'élaboration du budget :

- ✓ Le budget total du projet doit être en adéquation avec les capacités financières du porteur, le porteur doit pouvoir démontrer une capacité à gérer des budgets d'une ampleur supérieure à celle du projet proposé.
- ✓ Il est important de maintenir une cohérence entre les postes de dépenses et l'expertise et les compétences techniques du porteur. Les postes de dépenses doivent permettre de contribuer, voire de renforcer des capacités techniques sectorielles préexistantes dans la structure des porteurs.
- ✓ Tous les porteurs de projet se doit d'anticiper les besoins de cofinancement et être à l'affût des diverses opportunités de financement.
- ✓ La dimension du budget est proportionnelle aux ressources de gestion administrative et financière nécessaires. Ce lien de corrélation oblige le porteur de projet à prendre en compte la dimension du budget comme un facteur pouvant complexifier et alourdir la gestion administrative et financière du projet.

Afin d'assurer la viabilité budgétaire, il est bon de penser à intégrer les contraintes de coûts du projet, qui peuvent être liées au temps, aux ressources humaines, aux fluctuations de prix, au contexte de mise en œuvre et éviter de surévaluer ou sous-évaluer les coûts relatifs au projet. Il faut également veiller à ne pas omettre les coûts indirects générés par le projet tels que les coûts administratifs et de gestion. De plus, Il est judicieux de considérer un double scénario afin d'être préparé à toute éventualité :

- ✓ Un scénario optimiste : les accords pour le projet sont signés dans les temps, les ressources humaines sont disponibles sans délai, tous les financements demandés sont acceptés
- ✓ Un scénario pessimiste : réduction de la capacité de dépense, des contraintes RH, les financements prévus sont refusés par le bailleur.

Définitions des termes techniques utilisés dans l'outil :

- ✓ Unité : objet définie (par mois, per diem, par personne, par véhicule)
- ✓ Nbre d'unités : la quantité exacte de l'objet définie
- ✓ Valeur unitaire : coût à l'unité
- ✓ Coût total : coût total calculer selon la formule suivante (Valeur unitaire * Nbre d'unités)

Chronogramme

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Cet outil peut être réalisé selon deux logiques différentes :

- ✓ Selon la logique d'un planning classique, en partant des activités afin d'atteindre les résultats attendus
- ✓ Selon la logique d'un retro planning en partant des résultats pour définir les activités de mise en œuvre

Enfin, lors de la réalisation du chronogramme, il est conseillé d'éviter les estimations trop pessimistes qui résulteront à un décalage entre la finalisation des objectifs et les délais imposés, mais également les estimations trop optimistes ne prenant pas en compte les multiples contraintes de mise en œuvre.

Présentation générale de l'outil

Chaque projet doit être structuré dans le temps et donc avoir un point de départ et un point d'arrivée. Le chronogramme est un outil simple et incontournable représentant les différentes activités du projet classées selon l'ordre chronologique de mise en œuvre. Le modèle proposé s'échelonne sur 6 mois, en découpage de 4 semaines par mois, et permet l'inclusion des étapes de gouvernance, de fin de phases (dates de rapport, etc.) et d'activités de suivi / évaluation.

Recommandations d'utilisation

Conçu lors de la période d'élaboration du projet, le chronogramme sert à la planification des activités tout au long du processus de mise en œuvre, cet outil contribue principalement à organiser la mise en œuvre, matérialiser les périodes de mise en œuvre et les points de coordination et de lister les résultats attendus. C'est l'outil chronologique référent sur lequel s'appuie l'entièreté de la mise en œuvre des différentes étapes du projet.

Proposition de projet

Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



Présentation générale de l'outil

Une proposition de projet est une demande d'investissement à destination de potentiels financeurs prenant la forme d'une présentation synthétique du projet. Le modèle proposé est constitué des parties suivantes.

- ✓ Une analyse du contexte sociales et une justification de l'intervention
- ✓ Une description du projet et de ses impacts attendus
- ✓ Une description des méthodes de suivi et d'évaluation
- ✓ Une analyse des risques et description de stratégie de mitigation
- ✓ Des documents en annexes tels que le cadre logique, le budget détaillé, le rapport de diagnostic

Recommandations d'utilisation

Le document de la proposition de projet est à utiliser dans le cadre de la soumission d'un projet pour l'obtention d'une subvention notamment lorsque le financeur cible ne dispose pas déjà d'un modèle de soumission de projet. Ce document a pour principal objectif de convaincre les financeurs de la caractéristique cruciale du projet.



CONSEILS PRATIQUES

Même si cela n'est pas systématiquement demandé par les financeurs, et notamment les financeurs territoriaux de Saint-Martin, il est fortement recommandé de joindre à toute proposition de projet un cadre logique et d'intégrer des activités de suivi/évaluation des activités dans sa proposition narrative et budgétaire.

Penser à bien croiser les activités présentées dans la proposition narrative de projet avec le dimensionnement budgétaire afin de présenter un ensemble cohérent.

Ne pas négliger la partie analyse du contexte et justification qui sont les parties démontrant votre solidité, votre maîtrise de contexte d'intervention (toujours mieux quand l'analyse se base sur une évaluation des besoins).

Convention de partenariat standard

Modèle



TÉLÉCHARGER LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

Au sein de la convention de partenariat il est recommandé de prévoir les modalités en cas de renoncement de l'une des parties, en cas d'arrêt ou report du projet en raison de contraintes exogènes.

Présentation générale de l'outil

Une convention de partenariat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs parties produisant des effets de droit. Le type de convention de partenariat proposé est un modèle de convention bilatérale entre deux structures associatives dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet.

Recommandations d'utilisation

La collaboration inter associative dans le cadre de la réalisation d'un projet émerge avant tout entre des structures partageant une vision commune, mais cette collaboration ne se concrétise formellement que lorsqu'elle implique des stratégies de mutualisation des moyens humains, matériels et financiers. Cette contractualisation permet la répartition des tâches et convient des modalités précises de mise en œuvre du projet.

Cadre de suivi des indicateurs

Modèle



Présentation générale de l'outil

Un cadre de suivi des indicateurs est un instrument de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'un projet. Le modèle de cadre proposé est segmenté par zone d'intervention mettant en évidence les cibles et le statut d'avancement des résultats basés sur les indicateurs contractuels du projet. Ce modèle permet également d'insérer les sources de vérification attestant du niveau d'avancement des résultats.

Recommandations d'utilisation

Le cadre de suivi est particulièrement utile lors du processus de mise en œuvre du projet. En effet pour une exécution optimale cet instrument doit être soigneusement élaboré afin de guider la mise en œuvre et assurer un suivi opérationnel des activités.

TÉLÉCHARGER LE DOCUMENT 



CONSEILS PRATIQUES

Il est important de veiller à ce que les indicateurs définis soit SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables, limités dans le Temps) et que les sources de vérification soient facilement mises en œuvre car lorsque les informations d'un indicateur ne sont pas vérifiables, l'indicateur devient inutile.

Définitions des termes techniques utilisés dans l'outil :

- ✓ Indicateur : facteur quantitatif et qualitatif, ou variable, permettant de mesurer de manière simple et fiable la réalisation des résultats de l'action.
- ✓ Source de vérification : méthode de collecte des informations afin de mesurer l'impact ou les progrès accomplis en fonction d'un indicateur (enquête d'évaluation d'un nombre représentatif des personnes cibles, focus group, liste de matériels distribués).

Focus
group

Guide + Modèle

TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENTCONSEILS
PRATIQUES

Avant l'organisation du focus group, il est conseillé de cerner la problématique de l'évaluation et en dégager des objectifs qui structureront l'outil-guide du focus group. À partir de ce travail résulteront les catégories d'acteurs à cibler et pertinent pour l'évaluation de votre projet.

Présentation générale de l'outil

Un focus group, ou groupe de discussion, est un type d'entretien de groupe composé de personnes concernées par une politique de développement ou une intervention. Il est destiné à obtenir des informations relatives à leurs opinions, attitudes et expériences ou encore à expliciter leurs attentes vis-à-vis de cette politique ou de cette intervention. Il s'agit donc d'une méthode d'enquête qualitative rapide.

L'outil proposé relatif au focus group comprend un guide méthodologique de préparation et de mise en œuvre d'un focus group, ainsi qu'un modèle standard de compte rendu d'un focus group.

Recommandations d'utilisation

Le focus group présente un intérêt à être utilisé en évaluation de projets, en particulier pour les études de terrain auprès des bénéficiaires et des acteurs intermédiaires. Lorsqu'il est utilisé à la suite d'un projet pour en évaluer l'impact, il permet de comprendre, d'analyser et de décomposer le fondement des opinions exprimées par les participants. Le focus group est un moyen de recueillir rapidement des informations et des points de vue. Lorsqu'il regroupe des acteurs aux prises de position différentes, il permet à la fois l'expression et l'explication des différences de points de vue, et l'approfondissement de leurs opinions.

Guide d'entretien individuel

Guide + Modèle



TÉLÉCHARGER
LE DOCUMENT



Présentation générale de l'outil

L'entretien est une méthode de collecte de données et peut être divisé en trois catégories :

- ✓ L'entretien structuré : utilisé pour des enquêtes quantitatives et les enquêteurs respectent un guide strict de questions posées.
- ✓ L'entretien semi-structuré : l'enquêteur interroge son interlocuteur pour extraire de ses réponses des données et dégager du sens.
- ✓ L'entretien non structuré : dans ce cadre, l'entretien prend la forme d'une conversation ouverte bien qu'il puisse y avoir un thème central, comme le récit de sa vie.

Recommandations d'utilisation

Tout comme le Focus group l'entretien individuel présente un intérêt à être utilisé en évaluation de projets. Il peut être utilisé pendant la phase de définition du projet afin d'en déterminer les besoins ou à la suite d'un projet pour en évaluer l'impact. Son caractère individuel permet de recueillir des données qualitatives plus subjectives et personnelles.



CONSEILS PRATIQUES

Pour mener à bien un entretien individuel, il faut que l'enquêteur ait en main une grille d'entretien qui est un guide permettant de faciliter le travail d'orientation de l'entretien par l'enquêteur et de lui fournir une liste des informations principales à récupérer pendant l'entretien. La grille d'entretien à préparer en amont expose la tendance générale des questions, débutant avec un rappel signifiant à la personne interrogée l'objectif de l'évaluation et les règles de base de la conversation.

Rapport d'évaluation standard

Guide + Modèle



TÉLÉCHARGER LE DOCUMENT



CONSEILS PRATIQUES

La qualité de l'évaluation dépend essentiellement de la méthode de collecte des données, il est donc important de renseigner avec précision dans le rapport d'évaluation la méthodologie qui a été utilisée.

Il est également important de présenter soigneusement les résultats et les données collectées par l'intermédiaire de formats visuels et infographiques.

Présentation générale de l'outil

Une évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à apprécier les modalités d'un projet. Un rapport standard d'évaluation comprendra les parties essentielles suivantes :

- ✓ Le contexte de l'évaluation
- ✓ La présentation de l'association et de sa mission
- ✓ La méthodologie de l'évaluation
- ✓ Les résultats de l'évaluation
- ✓ Annexes (outils de collecte des données)

Recommandations d'utilisation

L'évaluation d'un projet peut être réalisée :

- ✓ Préalablement au projet afin d'analyser le contexte dans lequel s'insère le projet, de diagnostiquer les besoins, d'estimer les coûts financiers et de délimiter le périmètre d'intervention.
- ✓ En cours de projet lors d'une phase intermédiaire de mise en œuvre afin d'avoir des retours sur le déroulement du projet et ainsi émettre des suggestions et des recommandations visant à l'amélioration des activités de mise en œuvre.
- ✓ À la fin du projet afin d'appréhender rétrospectivement le déroulement, le degré d'avancement des objectifs, les résultats et les effets immédiats du projet.
- ✓ Ex-post afin d'appréhender les effets sur le long terme du projet et de faciliter la capitalisation des bonnes pratiques.



DIRECTION DE LA VIE LOCALE

Service de la vie associative

Annexe Bord de Mer

Tél : 0690 22 67 04

Email : vieassociative@com-saint-martin.fr

Maquette : Mam Z'elle Alex. Ne pas jeter sur la voie publique. La Collectivité de Saint-Martin décline toute responsabilité pour les erreurs ou omissions de quelque nature que ce soit qui pourraient figurer dans la présente édition.

