

Renforcer la dynamique associative

Planifier pour gagner

3. PLAN D'ACTION PLURIANNUEL

ROLAND DAVAL

S'engager, apprendre, réussir ensemble

HORS-SÉRIE

APPROCHES COOPERATIVES

AVRIL 2022



TABLE DES MATIÈRES

Guide méthodologique	3
Navigation	7
Planification et évaluation	8
Priorités stratégiques	15
Objectifs et actions à mettre en oeuvre	21
Plan d'action pluriannuel	24
Budget pluriannuel	35

“La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat.”
Kofi Annan



Approches Coopératives : revue trimestrielle

Directeur de la publication : Dominique BENARD

Comité éditorial : Hamady BODJ, Lawrence CHILDS, Roland DAVAL, Patrick GALLAUD, Biorn MAYBURY-LEWIS, Dante MONFERRER, Michel SEYRAT.

<https://www.approchescooperatives.org/>

GÉRER C'EST D'ABORD PRÉVOIR

Guide méthodologique

"Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va" - Sénèque

"Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquer d'arriver ailleurs, et vous ne saurez même pas que vous êtes arrivé".

Savoir où on veut aller, ne pas simplement réagir au jour le jour pour faire face aux problèmes rencontrés, agir de manière positive sur l'avenir, sont autant d'enjeux auxquels les associations et, plus généralement toute organisation, se doivent de faire face aujourd'hui.

Inscrire son projet dans une vision d'avenir doit guider la vie d'une association et ceci d'autant plus que cet avenir est aujourd'hui de plus en plus difficile à appréhender.

GERER, C'EST D'ABORD PREVOIR.

Projet associatif, plan d'action pluriannuel, c'est l'affaire de tous dans l'association, les bénévoles et les salariés. Si les élus de l'association, sa direction, un comité de pilotage sont nécessairement mobilisés et ont pour tâche première de coordonner le travail à accomplir et d'être garants de sa bonne réalisation, il ne peut en aucun cas s'agir d'un domaine réservé.

IL EST NECESSAIRE QUE CHACUN SE SENTE AUTEUR ET ACTEUR DU DEVENIR DE L'ASSOCIATION.

Pour vous accompagner

Du diagnostic territorial au plan d'action pluriannuel, Approches Coopératives vous propose un *guide méthodologique* qui vous permettra de vivre et faire vivre les différentes phases d'un processus de planification pour votre propre association.

Ce guide fait l'objet de 3 numéros hors série de la revue avec les thèmes qui suivent :

- Numéro 1 : Diagnostic de l'association et de son environnement.
- Numéro 2 : Projet associatif et vision d'avenir.
- Numéro 3 : Plan d'action et budget pluriannuels.

Chacun des numéros comporte :

- Une présentation du guide méthodologique.
- Une page "Navigation"
- Différentes fiches désignées par des îcones :

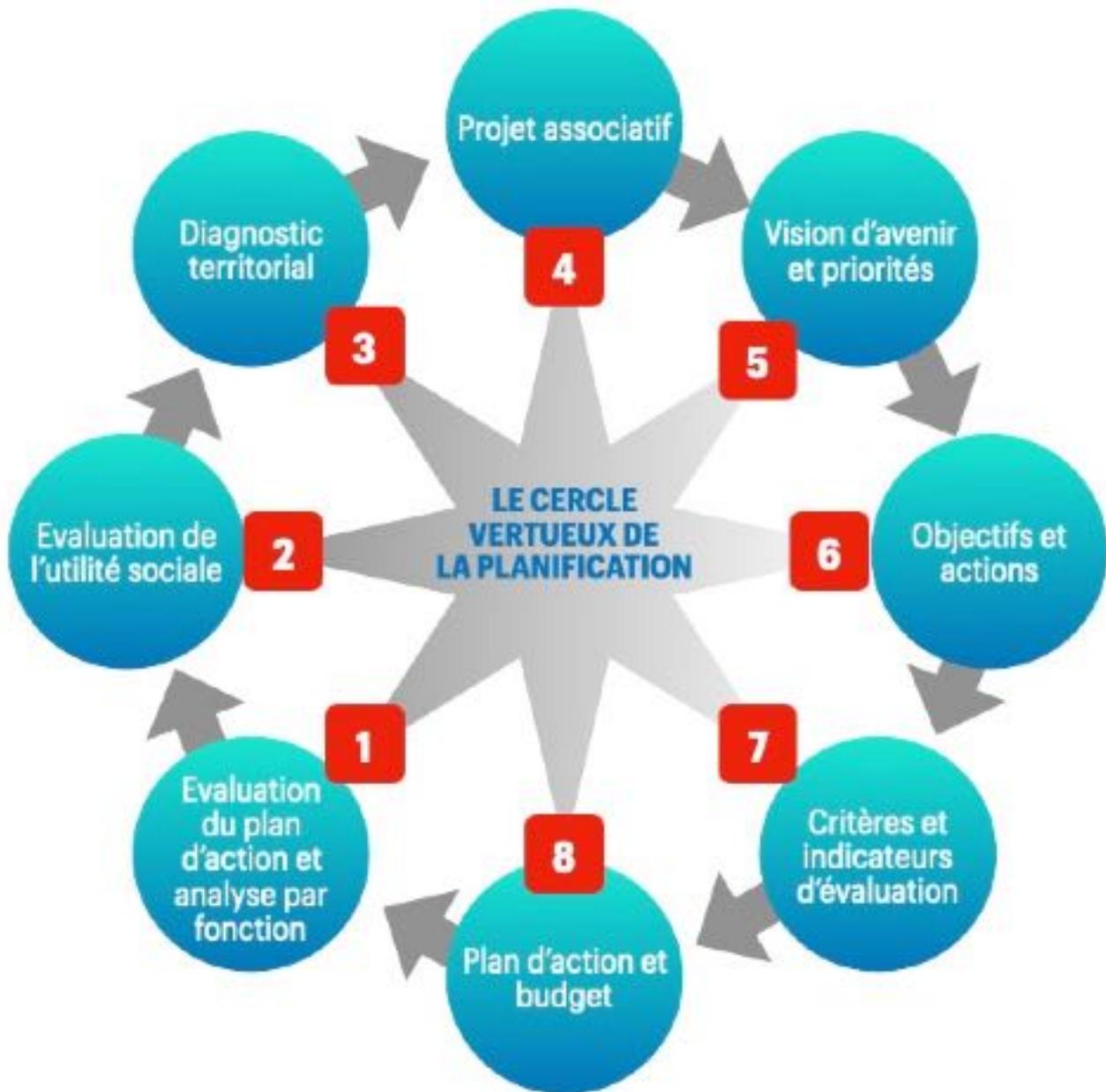


Diagramme 1 - Le cercle vertueux de la planification

-  - Des fiches "guides" pour l'animation du processus.
-  - Des fiches "documents" apportant des informations, complémentaires.
-  - Des fiches "exemples".
-  - des fiches "outils" à imprimer et à remplir.

d'une fiche, un lien hypertexte, vous permettra d'atteindre cette fiche.

A chacune des grandes étapes, prenez le temps de lire la fiche "guide" pour l'animation, découvrez les fiches "exemples", appropriez vous les fiches "outils" en les imprimant pour pouvoir travailler dessus et consultez la documentation mise à votre disposition par les fiches "documents".

La page navigation présente les différentes fiches. En cliquant sur l'icône

Sur le site **Approches Coopératives**, à la page de téléchargement de cette publication, vous pouvez télécharger gratuitement toutes les fiches outils, en format Word, afin de les adapter à votre association et de les utiliser au mieux.

La démarche méthodologique

La démarche méthodologique retenue dans le présent guide a fait l'objet d'une expérimentation dans le cadre d'un accompagnement collectif d'associations, complété par quelques accompagnements individualisés, à la demande du Dispositif Local d'Accompagnement des Vosges (DLA 88) sur une période s'étalant de mai 2011 à mai 2012.

Avec ce guide, qui se veut une contribution pour mieux "outiller" les associations, nous vous proposons d'entrer dans "un cercle vertueux" porteur de dynamique et de changements, à faire vivre et interroger : voir le diagramme 1, à la page précédente.

Construire progressivement, c'est possible

Il s'agit d'une démarche globale pour vous projeter dans l'avenir. Mais vous pouvez naturellement travailler par étapes successives et vous pouvez utiliser tout ou partie de cet outil.

Vous pouvez par exemple :

Porter un regard sur l'association

Cette séquence implique deux étapes :

- **Etape 1** : évaluer le plan d'action précédent et procéder à une analyse par fonction.
- **Etape 2** : évaluer l'utilité sociale de l'association

On tire de ces deux étapes les enseignements nécessaires pour :

- Mieux répondre aux besoins du territoire.
- Faire évoluer ses activités.
- Mieux communiquer.
- Développer des partenariats.

Porter un regard sur le territoire

- **Etape 3** : diagnostic territorial

On en tire les enseignements nécessaires pour :

- Mieux répondre aux besoins du territoire.
- Faire évoluer ses activités.
- Mieux communiquer.
- Développer des partenariats.

Concevoir et formuler un projet associatif ; énoncer une vision d'avenir

- **Etape 2** : évaluer l'utilité sociale
- **Etape 3** : diagnostic territorial

On en tire les enseignements nécessaires pour :

- Formuler les valeurs et le but de l'association.
- Actualiser et formuler ses champs d'action.
- Concevoir et formuler son approche partenariale.
- Enoncer la vision d'avenir de l'association.

- **Etape 4** : formuler le projet associatif
- **Etape 5** : énoncer la vision d'avenir

Construire un plan d'action pluriannuel

- **Etape 5** : priorités stratégiques
- **Etape 6** : objectifs et actions
- **Etape 7** : critères et indicateurs d'évaluation
- **Etape 8** : plan d'action et budget

Conseils pour organiser le travail

- **Le conseil d'administration** doit assurer la responsabilité politique du travail à engager et permettre la construction du projet d'avenir, d'un projet partagé à soumettre au débat et aux décisions de l'assemblée générale. Des échéances et un calendrier de travail doivent être fixés.
- **Un comité de pilotage**, qui peut être le bureau de l'association élargi à d'autres personnes ou un comité spécifique regroupant des bénévoles et des salariés, est à mettre en place. Il peut être placé sous la responsabilité du président de l'association et/ou de sa direction, ou de tout autre

administrateur désigné à cet effet par le conseil d'administration.

C'est au comité de pilotage d'animer le processus, d'être garant de sa mise en œuvre, de faire les synthèses et d'assurer la cohérence de l'ensemble de la réflexion, de veiller à la finalisation des divers outils proposés pour construire le projet d'avenir.

Il appartient également au comité de pilotage de rendre régulièrement des comptes au conseil d'administration pour enrichir et partager la réflexion et faire valider autant que nécessaire la production de chacune des étapes.

- **Des groupes de travail spécifiques** (activités, communication, finances, ..., réalisation du diagnostic, analyse de l'utilité sociale, ...) peuvent également être mis en place, au regard bien entendu de la taille de l'association et des forces disponibles. Si des commissions existent déjà au sein de l'association, le travail à conduire leur sera naturellement confié.
- **L'assemblée générale** décide de l'avenir de l'association et doit donc adopter le projet associatif, ou ses modifications si celui-ci existe déjà, et adopter également le plan d'action pluriannuel.

N'oubliez pas de tenir régulièrement informés tous les membres de l'association de l'avancée du travail et de les solliciter et mobiliser autant que faire ce peut.

PLAN D'ACTION PLURIANNUEL

Navigation

Ce troisième numéro de "Renforcer la dynamique associative" couvre les étapes 6, 7 et 8 de la démarche méthodologique. Cliquez sur les îcones pour atteindre les fiches.

I. Planification et évaluation

- Fiche document "Cadre global de planification" 
- Fiche document "A propos de l'évaluation" 
- Fiche document "Critères et indicateurs d'évaluation" 

II. Priorités stratégiques

- Fiche guide "Etablir les priorités stratégiques" 
- Fiche outil "Liste des priorités stratégiques" 
- Fiche exemple "Liste des priorités retenues" 

III. Objectifs et actions à mettre en oeuvre

- Fiche guide "Déterminer les objectifs et les actions" 

IV. Plan d'action pluriannuel

- Fiche outil "Construire le plan d'action" 
- Fiche outil "Formuler le plan d'action" 
- Fiche exemple "Plan stratégique pluriannuel" 

V. Budget pluriannuel

- Fiche guide "Elaborer un budget pluriannuel" 
- Fiche outil "Budget pluriannuel simplifié" 
- Fiche outil "Plan de trésorerie" 

PREMIÈRE PARTIE

Planification et évaluation





Cadre global de planification



La démarche de planification touche trois grands domaines de la vie d'une association :

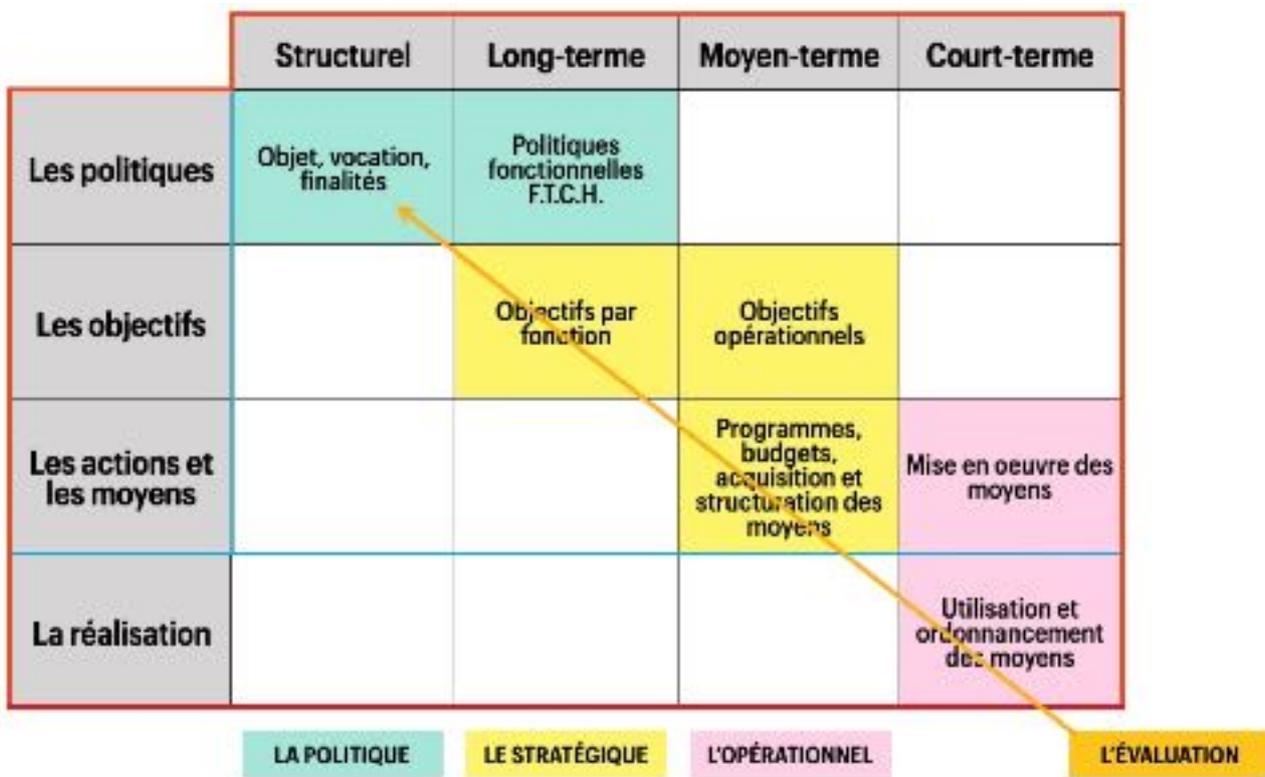
- **Le politique** : domaine pour lequel ce sont les instances dirigeantes – assemblée générale et conseil d'administration – qui sont amenées à prendre les décisions.
- **Le stratégique** : domaine coconstruit entre élus associatifs et l'équipe des professionnels de l'association. La mise en œuvre des stratégies relève de la direction de l'association lorsqu'elle dispose de salariés, sous le contrôle des instances, notamment du bureau.
- **L'opérationnel** (ou le tactique) dont la mise en œuvre est assurée par l'équipe des professionnels et / ou des bénévoles auxquels des missions et tâches spécifiques ont été confiées.

S'appuyant sur les choix politiques de l'association, ceux figurant notamment dans les statuts de l'association, son projet associatif et sa vision d'avenir, le plan d'action se construit en déterminant tout à la fois :

- Des objectifs stratégiques et opérationnels.
- Les actions à mettre en œuvre et les moyens à mobiliser.

Ces choix se construisent au regard du temps à venir : long terme (3 à 5 ans maximum), le moyen terme (1 an), le court terme celui de la mise en œuvre au quotidien.

Tout au long de la réalisation, une démarche d'évaluation prévue dès la construction du plan d'action, doit être mise en œuvre en réinterrogeant régulièrement de manière transversale l'ensemble des choix qui ont été faits afin de prendre si nécessaire les mesures correctives qui s'imposent et préparer l'avenir.



[***Retour à la page navigation***](#)

**FICHE DOCUMENT**

A propos de l'évaluation

A quoi bon évaluer ? On sait bien qu'on est utile, c'est évident !

"Mais les autres, le savent-ils ? Et vous-mêmes, êtes-vous capables de dire ce que vous apportez réellement ? Etes-vous sûr que vous n'apportez pas d'autres choses que vous ne percevez pas ? Etes-vous capable de mesurer, de dire combien vous apportez.

Le problème de l'évidence, cette certitude qui s'impose avec force à l'esprit, est qu'elle est subjective. Ce qui est évident pour les uns ne l'est pas pour les autres.

L'évaluation peut aider à sortir du discours incantatoire et fournir un point de vue argumenté." ¹

Une proposition de définition

L'évaluation d'un projet est une appréciation de l'écart entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé, en tenant compte des moyens mis en place et des délais accordés. Elle permet un suivi des actions engagées en vue de l'amélioration d'un projet. Elle vise à apprécier la pertinence et l'efficacité



d'un projet à partir d'observations qualitatives et quantitatives.

Elle contribue à :

- préparer une décision ;
- orienter une action ;
- réorienter un programme ;
- retracer un chemin parcouru ;
- préparer un nouveau projet ;
- reformuler des objectifs ;
- définir de nouveaux objectifs ;
- faire évoluer l'organisation ;
- contribuer à la détermination de besoins de formation ;
- ...

L'évaluation commence en même temps que la détermination des objectifs. Il s'agit de se mettre d'accord non seulement sur les résultats attendus mais également sur les indicateurs qualitatifs

¹ Extrait du Guide de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale (Comité Interministériel des Villes).

et quantitatifs qui montreront que ces résultats ont été atteints.

L'évaluation, si elle construite en équipe, ne peut être considérée comme une menace ou une critique dans la mesure où c'est l'équipe elle-même qui en a déterminé les critères et les indicateurs, mais simplement comme un moyen d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Le processus d'évaluation

On peut diviser un processus d'évaluation en quatre étapes essentielles.

1. Constater

Il convient de rassembler les résultats obtenus au jour de la mise en œuvre de l'évaluation : ce qui a été fait, obtenu, réalisé. Les rapports d'activités et les rapports financiers de la période de référence du plan d'action que l'on évalue sont des supports pertinents. Cette collecte des informations doit se faire au regard des critères et indicateurs² que l'on s'était fixés.

2. Comparer

Il s'agit, dans cette étape de comparer les résultats obtenus par rapport aux résultats désirés attendus, souhaités. Attention, des résultats non prévus peuvent avoir été générés dans la mise en œuvre du plan d'action et il convient d'en tenir compte.

3. Expliquer

Il s'agit d'expliquer les causes des écarts, qu'ils soient positifs ou négatifs.

4. Rectifier

Il s'agit de déterminer les situations à maintenir, à changer et/ou à améliorer, les correctifs à apporter, les nouveaux objectifs à prévoir.

[Retour à la page navigation](#)

² Se reporter à la fiche « Critères et indicateurs d'évaluation »



FICHE DOCUMENT

Critères et indicateurs d'évaluation

Critères d'évaluation

- La cohérence : Est-ce en accord avec les objectifs fixés ?
- La conformité : Les règles en vigueur sont-elles respectées ?
- La pertinence : Le projet répond-il aux effets recherchés ?
- L'efficacité : Les résultats obtenus sont-ils au meilleur coût humain, financier, matériel ?
- L'efficacités : Les objectifs fixés sont-ils atteints ? Quels sont les impacts positifs ou négatifs ? En quoi le projet a-t-il globalement contribué ?
- L'effectivité : Les actions prévues ont-elles eu lieu et ont-elles eu lieu de la manière initialement prévue ?
- La satisfaction : Des destinataires, des partenaires, des acteurs locaux, ...

Indicateurs d'évaluation

Pour suivre et évaluer la réalisation d'un objectif, il est nécessaire de se doter d'indicateurs qui permettent d'exprimer une mesure. On distingue deux types d'indicateurs :

1. **Des indicateurs quantitatifs** qui s'expriment par un chiffre, un ratio, un taux.
2. **Des indicateurs qualitatifs** qui expriment en particulier des progressions que l'on peut apprécier à travers des échelles de valeur (valeur la plus faible - -, valeur la plus forte ++).

Un indicateur est un signe mesurable ou tangible permettant de constater que quelque chose a été fait ou que quelque chose a réussi. Un indicateur doit être SMART :

- S = Spécifique.
- M = Mesurable.
- A = Accepté (par chaque acteur concerné).
- R = Réaliste.

- T = Temporisé.

Ces indicateurs jouent un rôle important :

- Ils fournissent une définition des résultats à atteindre à un moment donné afin de programmer l'action, de vérifier la pertinence d'un objectif et de le rectifier si nécessaire.
- Ils permettent à la personne en charge de la réalisation d'un objectif de savoir à chaque instant où l'on en est et comment on progresse.
- Ils font apparaître, après avoir explicité les écarts entre les résultats obtenus et les résultats souhaités, les changements à introduire en cours de route pour corriger l'action.
- Ils indiqueront, au moment de l'évaluation finale, les domaines, les secteurs dans lesquels les performances collectives et/ou individuelles doivent être améliorées pour que les priorités de l'association soient atteintes.

TYPE D'INDICATEUR	CE QU'IL MESURE	A QUEL OBJECTIF IL CORRESPOND ?
Réalisation	Les activités et les pratiques qui sont mises en œuvre.	Cet indicateur permet de chiffrer, de quantifier l'ampleur de l'action menée, les moyens qui sont mobilisés (objectif opérationnel).
Résultat	Les effets immédiats de l'action qui a été menée. Il en mesure sa réussite.	Cet indicateur permet de préciser, d'estimer les résultats que l'on pense obtenir et qui sont propres à l'activité qui a été menée (objectif spécifique).
Impact	Les changements dans les comportements ou dans les situations que l'on peut raisonnablement imputer à l'action.	Cet indicateur traduit la contribution de l'activité menée aux changements plus généraux recherchés par la structure (objectif global).
Contexte	Il caractérise les comportements ou les situations dans le cadre desquels intervient l'action.	Ces indicateurs donnent des références pour comparer et relativiser les résultats.

[***Retour à la page navigation***](#)

DEUXIÈME PARTIE

Priorités stratégiques



**FICHE GUIDE**

Etablir les priorités stratégiques

EN ROUTE POUR LA CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTION

Si vous souhaitez que votre vision d'avenir devienne réalité, il convient maintenant de prendre un certain nombre de décisions, d'organiser et ordonnancer le travail à conduire, de mobiliser et rechercher les moyens nécessaires, de se répartir les tâches et les responsabilités, de se fixer des échéances et de se doter de critères et d'indicateurs pour évaluer.

Vous voici donc en route pour construire votre plan d'action pluriannuel (une durée de trois ans, au plus de 5 ans est la bonne durée à retenir).

Le schéma qui figure dans la fiche documentaire D.1 vous apporte des clefs de lecture pour une démarche de planification.

Se fixer des priorités

L'association ne pouvant investir son énergie, son temps, ses ressources humaines et financières dans tous les secteurs à la fois, elle se doit donc de faire des choix pour utiliser ses ressources de manière efficace et donc de définir des priorités.

A partir de votre vision d'avenir, formuler des grandes priorités à dimension stratégique, pour que celle-ci se concrétise et devienne réalité.

Ces priorités sont généralement de deux ordres :

- Centrées sur l'action : activités et services offerts aux membres de l'association.
- Centrées sur la structure : maintien, renforcement ou développement de l'association.

Il n'y a pas de nombre idéal de priorités à retenir, mais elles doivent être malgré tout peu nombreuses et surtout proportionnelles aux ressources et aux moyens dont dispose l'association.

Il n'est jamais facile de définir des priorités car cela implique des choix. Pour contribuer à ces choix, la méthode proposée est celle des pondérations : il s'agit donc de "peser" chaque priorité de manière à ne retenir que celles qui "pèsent le plus lourd".

Cette pondération repose sur une double approche :

- L'importance et l'urgence.
- La validité et la faisabilité.

Pondérer les priorités selon l'importance et l'urgence

Remplir le tableau ci-après en indiquant pour chacune des priorités envisagées le degré d'importance et d'urgence qu'un lui accorde.

PRIORITÉS	DEGRÉ D'IMPORTANCE		DEGRÉ D'URGENCE	
	Grand	Faible	Elevé	Faible
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				

		DEGRÉ D'URGENCE	
		Elevé	Faible
DEGRÉ D'IMPORTANCE	Grand	PRIORITÉ A	PRIORITÉ B
	Faible	PRIORITÉ C	PRIORITÉ D

- Priorités A – Importantes et urgentes.
- Priorités B – Importantes mais peu urgentes.
- Priorités C – Peu importantes mais urgentes.
- Priorités D – Ni importantes, ni urgentes.



PRIORITÉS	VALIDITÉ PAR RAPPORT		FAISABILITÉ	TOTAL
	Au projet associatif	Aux besoins réels		
1)
2)
3)
4)
5)

Justifier et décrire les priorités

En reprenant et complétant des éléments issus de la vision d'avenir pour votre association, rédiger un texte introductif pour chaque priorité.

Il est important de préciser les raisons du choix de ces priorités, de les décrire et de les resituer dans leur contexte, celui du temps où les décisions ont été prises.

Dans 3 ou 5 ans, les membres et les administrateurs ne seront plus forcément les mêmes et, pour évaluer le chemin parcouru, ils doivent comprendre le pourquoi des choix qui ont été faits.

[***Retour à la page navigation***](#)



FICHE EXEMPLE

Liste des priorités retenues

Ces priorités sont extraites des orientations nationales 2010 - 2015 de l'association des Eclaireuses et Eclaireurs de France adoptées par l'assemblée générale de juin 2009.

N° d'ordre	PRIORITÉS (cocher à droite la case à retenir)	Degré d'importance		Degré d'urgence	
		Grand	Faible	Elevé	Faible
1	Actualiser, affirmer, partager notre identité, nos valeurs de référence, notre positionnement éducatif, communiquer.	X		X	
2	Répondre aux enjeux actuels de la jeunesse et de la société ; s'ouvrir à de nouveaux publics par l'innovation et le développement.	X		X	
3	Permettre à chacun de vivre avec plaisir son engagement et d'exercer sa responsabilité au sein d'une équipe.	X			X
4	Construire une coresponsabilité éducative et développer des partenariats.	X			X
5	Construire une organisation plus participative, plus cohérente, plus efficace, prenant en compte les réalités territoriales.	X		X	

[Retour à la page navigation](#)

TROISIÈME PARTIE

Objectifs et actions à mettre en oeuvre



**FICHE GUIDE**

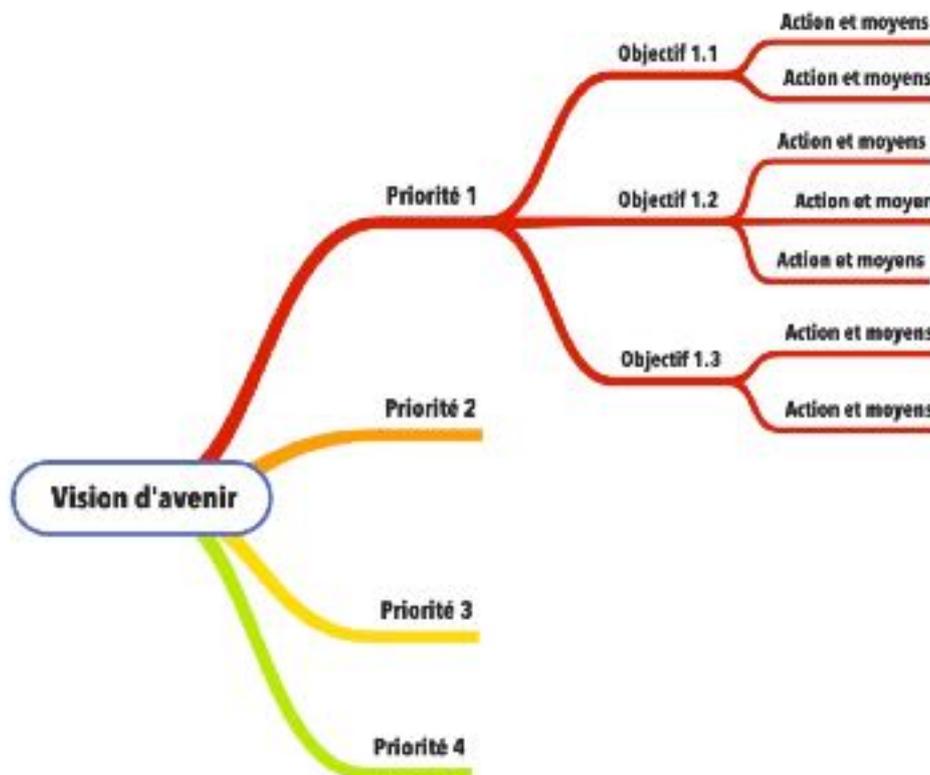
Déterminer les objectifs et les actions à mettre en oeuvre

Pour chacune des priorités retenues, il convient de fixer des objectifs qui énoncent en termes mesurables les résultats désirés.

Chaque objectif devra être traduit en actions à mettre en œuvre pour atteindre celui-ci, ces actions concernant également la mobilisation ou la recherche des moyens nécessaires.

Ces actions, issues de la synthèse que vous avez réalisée (outil O.7) sont à rattacher à chacun des objectifs que vous allez définir. Des modifications seront peut-être à formuler pour mieux les adapter aux objectifs et les rendre plus pertinentes. Des actions complémentaires seront peut-être à envisager.

Schéma de la mise en oeuvre du plan d'action



Caractéristiques souhaitables d'un objectif

- Il est compatible avec la mission de l'association, la raison d'être d'une unité opérationnelle.
- Il est clairement et directement lié à la réalisation d'une priorité de l'association.
- Il décrit une situation à atteindre, un effet attendu, un résultat attendu et non pas des activités.
- Il spécifie le « quoi », le « qui » et le « quand ».
- Il est évaluable donc spécifique et mesurable (objectif qualitatif et objectif quantitatif).
- Il est réalisable donc réaliste, car compatible avec les ressources humaines, matérielles et financières.
- Il est ambitieux mais accessible.
- Il est formulé directement et simplement pour permettre sa compréhension et faciliter la communication interne et externe.
- Il sera accompagné d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs et traduit en actions.

[**Retour à la page navigation**](#)

QUATRIÈME PARTIE

Plan d'action pluriannuel





FICHE GUIDE

Construire le plan d'action

Nous voici à la dernière étape de la construction du plan d'action pluriannuel.

Après avoir déterminé ce que l'on voulait faire (priorités et objectifs) pour que la vision d'avenir qu'a retenue l'association devienne réalité, défini les moyens et les actions qui permettront d'atteindre les objectifs fixés, formulé les critères et les indicateurs qui permettront d'évaluer le plan d'action, **deux tâches restent à effectuer** :

- **Répartir les responsabilités : qui fait quoi et avec qui ?**
- **Se fixer des échéances.**

Répartir les responsabilités : qui fait quoi et avec qui ?

Un objectif à atteindre et les actions qui sous sous-tendues sont motivants à mettre en œuvre parce qu'ils responsabilisent et donnent leur place pleine et entière à ceux qui, bénévoles et salariés, se mobilisent au service du projet de l'association. **Il est donc nécessaire que les objectifs et les actions soit clairement répartis et délégués à une plusieurs personnes (avec qui ?), mais avec un "chef de file" identifié (qui ?).**

Plus les personnes concernées auront été associées à la construction du plan d'action et leurs responsabilités négociées, plus les chances de la réussite seront données : **"Pour réussir, il est faut se sentir auteur et acteur de son projet"**.

Se fixer des échéances

Trois ans c'est long et c'est court !

On ne peut pas tout réaliser en même temps !

Certains objectifs doivent peut-être être atteints en premier pour permettre la réalisation d'autres objectifs ! A titre d'exemples, certaines actions ne pourront effectivement être mise en œuvre que si l'on obtient les subventions nécessaires ; les démarches et outils de communication à mettre en place seront utiles pour recruter de nouveaux adhérents, ...

Il est donc nécessaire d'organiser dans le temps la mise en œuvre du plan d'action.

Ces étapes fixées dans le temps peuvent également permettre de se donner des temps de contrôle où l'on pourra procéder au « check-up » du travail engagé. Il est sage, même lorsqu'on est en bonne santé, de se soumettre régulièrement à un contrôle

médical afin de déceler les dysfonctionnements assez tôt pour les traiter. Si le check-up permet de diagnostiquer un problème, on imagine alors un traitement et des solutions. S'il démontre que tout va bien, la bonne nouvelle sera utile à tous et en particulier à la personne qui a en charge la mise en œuvre des objectifs et des actions.

Et puis, n'oublions pas que le bon fonctionnement démocratique de la vie associative impose la tenue d'une assemblée générale annuelle : c'est avec le rapport moral et d'activité, le rapport financier, l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre du plan d'action et, si nécessaire, d'apporter les inflexions et les corrections nécessaires.

Un plan d'action est un outil dynamique et qui, dans sa mise en œuvre, doit tenir compte des évolutions de son environnement comme de la réalité de la vie de l'association.

Nos conseils

N'oublions pas que le plan d'action pluriannuel engage très fortement l'association dans son devenir.

Dès qu'il a été élaboré, il doit être soumis au conseil d'administration pour validation. Il est souhaitable qu'il ait pu préalablement être partagé, amendé, complété... au cours de sa préparation.

Sur proposition du conseil d'administration, il appartient à l'assemblée générale, instance qui détient la souveraineté associative, d'en débattre et de l'adopter.

Il convient, pour que l'assemblée générale puisse délibérer en connaissance de cause, que sdes membres disposent du document suffisamment à l'avance.

[**Retour à la page navigation**](#)


FICHE OUTIL

Formuler le plan d'action

Rédigez une fiche spécifique pour chacune des priorités stratégiques retenues. Adaptez ce tableau à vos besoins.

PRIORITÉ N° 1 :				
Objectifs	Actions à mettre en oeuvre et moyens à mobiliser	Qui ? Avec qui ?	Echéance	Critères et indicateurs d'évaluation
Objectif 1.1				
Objectif 1.2				
Objectif 1.3				
Objectif 1.4				
Objectif 1.5				

[Retour à la page navigation](#)

**FICHE EXEMPLE**

Plan stratégique pluriannuel 2015-2018

Priorité n°1 : Conforter le positionnement d'utilité sociale de l'association pour qu'elle soit incontournable quant aux problématiques d'immigration

Comme le précise son projet associatif, l'association³ est engagée depuis plus de quarante ans dans les débats et actions relatifs aux questions d'immigration. Attentive aux évolutions des migrations elle a su régulièrement faire évoluer ses activités : de l'accueil et de l'accompagnement des travailleurs à celui des femmes, des enfants, des jeunes et des familles, comme leur nécessaire adaptation à celles des origines multiples et diverses des étrangers arrivant et s'installant en Meuse.

L'association est connue et reconnue et identifiée pour son professionnalisme sur les questions de discrimination. Elle est positionnée comme incontournable dès que l'on parle d'immigration dans le département.

Elle est considérée comme indispensable à toute personne étrangère qui entre sur le territoire et comme porteuse de forts repères. Mais cette position reste toujours à maintenir et à conforter.

Les récents dramatiques événements qu'a connus la France, mais également d'autres pays, montrent combien des associations comme la nôtre ont une place particulièrement importante pour contribuer à un vivre ensemble porteur de la richesse de diversités culturelles et pour lutter contre toutes les formes de discrimination. L'association assure une mission de "passeur d'avenir" pour renforcer la citoyenneté.

Quelques données statistiques

En 2011, la population du département compte 4,58% d'immigrés contre 7,92% pour la région et 8,62% pour la France.

Parmi ces immigrés de 35 nationalités différentes, près de 60% sont issus des pays de l'Union Européenne, 6,25% d'autres pays d'Europe, 12,6% des pays du Maghreb, 5,31% d'autres pays d'Afrique, 10,16% de Turquie.

³ Extrait d'un plan stratégique pluriannuel 2015 – 2018 (Roland DAVAL / Consultant)

Objectifs	Actions à mettre en oeuvre et moyens à mobiliser	Qui ? Avec qui ?	Echéance	Critères et indicateurs d'évaluation
Objectif 1.1 - Faire connaître et partager notre projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> Adoption lors de l'assemblée générale 2015, du projet associatif sur proposition du conseil d'administration 	Assemblée générale	25/04/2015	Projet adopté et partagé
	<ul style="list-style-type: none"> Adoption lors de l'assemblée générale extraordinaire 2015, de modifications statutaires sur proposition du conseil d'administration. 	Assemblée générale extraordinaire	25/04/2015	Modifications adoptées
	<ul style="list-style-type: none"> Organisation, à l'occasion de l'assemblée générale d'une opération de communication pour présenter publiquement le projet associatif : partenaires, presse, ... 	Bureau Conseil d'administration	25/04/2014	Nombre de participants. Couverture médiatique.
	<ul style="list-style-type: none"> Edition du projet associatif sous forme d'un dépliant. Diffusion du document. Insertion systématique du dépliant dans tout dossier de demande de financement et de communication. 	Secrétariat Ensemble des adhérents Salariés en charge des dossiers de financement	Mai 2015 Tout au long du plan	Appréciation de l'impact sur les destinataires. Meilleure connaissance et reconnaissance de l'association.
Objectif 1.2 - Proposer, pour chaque année, une thématique prioritaire pour donner une meilleure lisibilité à l'association.	<ul style="list-style-type: none"> Adoption, sur proposition du conseil d'administration, de la thématique annuelle et du type d'évènement « grand public » afférent par l'assemblée générale : animation de groupes d'échanges pour alimenter la réflexion. 	Bureau Conseil d'administration Assemblée générale	A chaque AG annuelle	Qualité des échanges et nature des propositions formulées.
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place chaque année d'une commission ad'hoc pour animer la réflexion, piloter et évaluer les projets afférents. 	Conseil d'administration	Dès l'AG 2015	Mobilisation des membres. Rythme et nature des travaux.
	<ul style="list-style-type: none"> Organisation chaque année, sur la base des choix de l'assemblée générale, d'un évènement annuel porteur en direction du grand public. 	Conseil d'administration Equipes désignées pour la mise en oeuvre	Tout au long du plan	Nature de l'évènement. Public touché. Impacts médiatiques.
	<ul style="list-style-type: none"> Organisation en 2015, d'une manifestation ayant pour thème : « Lutte contre les discriminations, citoyenneté et liberté ». Des jeunes seront associés à la préparation et à l'animation. 	Conseil d'administration Salariés Mobilisation des jeunes	24/02/2015	Personnes et partenaires mobilisés. Public touché. Impacts médiatiques.

Objectifs	Actions à mettre en oeuvre et moyens à mobiliser	Qui ? Avec qui ?	Echéance	Critères et indicateurs d'évaluation
Objectif 1.3 - Mieux et plus communiquer	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation et mise à jour régulière du site internet. 	Coordinateur Salariés Stagiaires	Dès l'automne 2015	Nombre de consultations du site.
	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation et mise à jour régulière du Blog. 	Bureau	Tout au long au plan	Nombre de consultations du blog.
	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un dossier de presse et actions régulières en direction de la presse et des médias locaux. 	Bureau Coordinateur	Dès l'automne 2015	Nombre de dossiers diffusés. Nombre et nature des actions.
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des relations avec les services départementaux de l'Éducation Nationale et les chefs d'établissements. 	Bureau Coordinateur	Dès 2015	Nombre de dossiers diffusés. Nombre et nature des actions.
	<ul style="list-style-type: none"> Relations régulières avec les municipalités et communautés de communes sur le territoire desquels l'association intervient : <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres systématiques avec les élus et avec les responsables de services concernés. - Utilisation des supports de communications. 	Bureau Coordinateur Comités locaux	Dès 2015	Nature et nombre de contacts. Impacts sur le développement des activités.

Priorité N°2 - Renforcer la vie associative, faire évoluer la gouvernance et partager collectivement une vision d'avenir.

Comme bon nombre d'associations, l'association connaît des difficultés pour renouveler ses bénévoles, tant ses administrateurs que des personnes disposant des compétences nécessaires pour assumer les diverses fonctions dont elle a besoin.

Même si des administrateurs s'impliquent dans la gouvernance et la conduite de l'association, tout repose avant tout sur la présidente. Le

remplacement à terme de celle-ci, présidente fondatrice disponible et très impliquée dans la vie de l'association et sa gestion quotidienne, une présidente connue et reconnue qui contribue à l'image positive de l'association, est, en particulier, un enjeu très fort.

Dans la gouvernance de l'association, ce qui souvent le cas dans la vie des associations, trop peu de place est donnée à des jeunes. Les jeunes ne disposent pas de suffisamment de possibilités d'expression et la valorisation des jeunes qui ont envie de s'engager n'est pas assez mise en avant.

Par ailleurs, l'association a aujourd'hui besoin d'actualiser sa vision d'avenir et de formaliser ses orientations à moyens termes afin qu'elles soient partagées et portées par tous, administrateurs et salariés.

Quelques réflexions sur le bénévolat

Le sentiment d'utilité

A tout âge, l'engagement bénévole contribue à donner du sens à la vie et favorise l'expression de son utilité sociale. C'est l'occasion de vivre, de partager et de mettre en actions les valeurs que l'on porte. C'est l'occasion d'exprimer son besoin de transmission de valeurs et d'aider chacun à rechercher un sens à donner à sa vie.

Relations intergénérationnelles

Faciliter la place des jeunes dans l'exercice des responsabilités associatives et rechercher la mixité intergénérationnelle sont un enjeu pour la vie associative : "La ségrégation des âges est si inscrite au cœur de la société que les personnes de générations différentes qui ne se connaissent pas, ont souvent peur de se rencontrer".

Objectifs	Actions à mettre en oeuvre et moyens à mobiliser	Qui ? Avec qui ?	Echéance	Critères et indicateurs d'évaluation
Objectif 2.1- Préparer l'avenir et mobiliser de nouveaux bénévoles dans la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Conception et organisation d'une campagne de recrutement de bénévoles pour enrichir l'association de compétences nouvelles, pour renforcer la dimension intergénérationnelle dans l'animation et la gouvernance de l'association. 	Conseil d'administration Equipe des salariés	Dès 2015	Nombre de personnes touchées. Nombre et profils des nouveaux bénévoles impliqués.
	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle répartition des tâches au sein du conseil d'administration et plus spécifiquement du bureau : mobiliser et responsabiliser un plus grand nombre d'administrateurs. 	Bureau	A la suite de l'AG de 2015	Effectivité et efficience du fonctionnement
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'implication des jeunes accueillis dans la vie de l'association : <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une assemblée générale annuelle des jeunes. L'assemblée désigne des délégués pour présenter leurs suggestions et proposition au conseil d'administration. 	Responsable de secteur Equipe des salariés	Dès 2015	Nombre de personnes impliqués. Propositions formulées.
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'implication des femmes et, plus généralement des usagers dans la vie de l'association : <ul style="list-style-type: none"> Espaces de paroles. Interventions à l'occasion de réunion du conseil d'administration. 	Responsable de secteur Equipe des salariés	Dès 2015	Nombre de personnes impliqués. Propositions formulées.
	<ul style="list-style-type: none"> Recherche d'un successeur possible à l'actuelle présidente pouvant occuper dans un premier temps une fonction de vice-président(e) et permettant un travail en binôme. 	Bureau	A la suite de l'AG de 2015	Succession effectivement préparée.
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place, autour du trésorier, d'une commission des finances mobilisant bénévoles et salariés : élaboration du budget, suivi de la gestion, recherche de financements, étude des projets d'investissement 	Administrateurs Autres bénévoles Coordinateur	A la suite de l'AG de 2015	Mobilisation. Nature des travaux. Impacts sur la gestion et les finances.

Objectifs	Actions à mettre en oeuvre et moyens à mobiliser	Qui ? Avec qui ?	Echéance	Critères et indicateurs d'évaluation
Objectif 2.1- (suite)	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place, autour du trésorier, d'une commission des finances mobilisant bénévoles et salariés : élaboration du budget, suivi de la gestion, recherche de financements, étude des projets d'investissement 	Administrateurs Autres bénévoles Coordinateur	A la suite de l'AG de 2015	Mobilisation. Nature des travaux. Impacts sur la gestion et les finances.
	<ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement régulier de la commission du personnel : fiches de postes, embauches, contrats de travail, entretiens annuels (fixation des objectifs et évaluation), gestion des conflits le cas échéant. 	Vice-président Coordinateur Administrateurs	Tout au long du plan	Impact sur la qualité de la gestion du personnel
	<ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement régulier de la commission du matériel : suivi des véhicules, gestion et entretien du matériel (dont inventaires mis à jour), renouvellement du matériel. 	Membre du bureau désigné Coordinateur Salariés concernés	Tout au long du plan	Matériel disponible, régulièrement entretenu et renouvelé
Objectif 2.2 - Faire du plan d'action pluriannuel, un outil de pilotage de l'association, partagé par tous.	<ul style="list-style-type: none"> Adoption du plan d'action pluriannuel par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration. 	Conseil d'administration Assemblée générale	Assemblée Générale 2015	Plan adopté.
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place par le coordinateur de tableaux de bords à destination des membres du bureau et du conseil d'administration : suivi des activités et de la gestion, mise en œuvre du plan d'action. 	Coordinateur	2016	Appréciations des administrateurs quant à l'utilité et la pertinence des informations.
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de réunions trimestrielles de l'équipe des salariés pour évaluer la mise en œuvre du plan d'action. 	Coordinateur Salariés	Dès 2016	Impacts sur le pilotage de l'association.
	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de temps d'évaluation réguliers de la mise en œuvre du plan d'action lors des conseils d'administration. 	Bureau	Dès l'automne 2015	Impacts sur le pilotage de l'association.
	<ul style="list-style-type: none"> Invitation des responsables d'actions à rendre compte de l'avancée des projets devant le conseil d'administration. 	Responsables de secteur d'activités		

Objectifs	Actions à mettre en oeuvre et moyens à mobiliser	Qui ? Avec qui ?	Echéance	Critères et indicateurs d'évaluation
Objectif 2.2- (suite)	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction du rapport d'activité annuel (dont parties spécifiques à chaque secteur d'activité) en s'appuyant sur une évaluation de la mise en oeuvre du plan d'action ; actualiser le plan d'action. 	Bureau Coordinateur Personnes en charge de secteurs d'activités.	A compter de 2016	Impact sur la qualité de la gestion du personnel
	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation des règles de fonctionnement des sections locales. 	Bureau Conseil d'administration	Automne 2015	Impacts sur le fonctionnement de l'association
	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation globale du règlement intérieur ; modifications à soumettre à l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration dont clarification des règles d'adhésion (validation des adhésions, montant de l'adhésion, bulletin d'adhésion, carte d'adhérent, ...). 	Bureau Conseil d'administration Assemblée générale	Assemblée Générale 2016	Effectivité.

[Retour à la page navigation](#)

CINQUIÈME PARTIE

Budget pluriannuel





Elaborer un budget pluriannuel

Conseil : Selon la taille de l'association, utilisez soit le budget simplifié soit le budget développé.

Pour réussir, une règle d'or : anticiper

Le budget est une prévision des charges et des produits qui seront nécessaires à la réalisation des priorités et des objectifs que l'association s'est fixés et ce, pour une période déterminée.

En règle générale, le budget est construit pour une année civile, ce qui est toujours le cas dans les demandes de financements publics, mais il peut aussi se construire pour la période d'activité de référence (de septembre à fin août de l'année suivante – rythme de l'année scolaire). Ce qui est important, c'est de conserver la même périodicité de référence.

Le succès d'un plan d'action dépend très largement des ressources disponibles et de leur bonne utilisation

Un plan d'action doit donc être accompagné d'un budget pluriannuel sur la même période.

Si cet exercice peut paraître parfois difficile, il est pourtant indispensable car :

- C'est estimer à leur juste valeur les programmes et les actions prévues.
- C'est apprécier, avec leur évolution dans le temps, les ressources internes et externes (en particulier les financements publics et privés mobilisables).
- C'est vérifier que, dans la durée, l'association pourra mettre en œuvre son projet et continuer à assurer sa pérennité.

A chaque projet son budget – Évaluer les besoins (fonctionnement et investissement)

Du côté des charges

Dans un premier temps, il convient de prendre en compte les coûts liés au fonctionnement ordinaire (les charges fixes) de l'association qu'elle ait ou non des projets : location du local et charges locatives, abonnements divers, impôts, assurances, salaires et

charges liés au personnel salarié permanent, ...

Pour chaque objectif, il convient ensuite de faire un inventaire des charges (charges variables) qui seront nécessaires à leur réalisation. Toutes ces dépenses doivent être estimées avec précision et justifiées.

Attention à ne pas oublier de chiffrer également les acquisitions matérielles, celles qui doivent faire l'objet d'un amortissement.

Du côté des produits

On peut distinguer quatre grands types de produits pour l'association :

- Les ressources provenant de l'activité mise en œuvre par l'association : cotisations des adhérents, versements des participants aux activités, vente de produits et de prestations, manifestations, location de matériel, ...
- Les financements publics : subventions, aides aux projets, aides à l'emploi.
- Les financements privés : dons, sponsoring, mécénat.
- Les produits financiers.

Il convient donc d'estimer les ressources dont l'association pourra disposer : celles qui sont acquises aujourd'hui mais dont il faut continuer à garantir le niveau de contribution, les ressources à développer ou à rechercher.

Attention à *"ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier"* et à diversifier en conséquence suffisamment ses ressources.

Et puis, pour éviter des risques inutiles qui pourraient mettre en danger l'avenir de l'association, il est plus que souhaitable que la réalisation de tout ou partie de certaines actions soit conditionné à l'obtention des financements envisagés.

Des contributions à valoriser

En France, le volume du travail bénévole est estimé à l'équivalent d'environ 1 072 000 d'emplois plein temps. Il est donc souhaitable d'estimer et de valoriser (en charges et en produits) le bénévolat qui concoure à la réussite des projets de l'association.

Mais d'autres moyens peuvent aussi être à valoriser (en charges et en produits) : la mise à disposition gratuite de locaux ou de matériel, des prestations gratuites qui sont réalisées pour l'association, des aides diverses en nature, ...

C'est une manière d'appréhender les coûts réels liés à la réalisation de votre plan d'action, de mieux valoriser auprès des financeurs l'effet de levier que produit le bénévolat sur leurs subventions, de mieux faire connaître d'autres formes de contributions que financières.

Elaborer un budget pluriannuel pour la durée du plan d'action

(Utilisez à cet effet les outils O.11 ou O.12 selon la taille de votre association ou, bien entendu, ceux dont vous disposez déjà et que vous avez l'habitude d'utiliser).

Des choix s'imposent tout d'abord et c'est une décision politique d'importance :

- Le choix le plus général et plus sage est celui de l'équilibre budgétaire, tout en sachant qu'on peut faire le choix que certaines activités soient déficitaires si d'autres peuvent dégager des excédents pour compenser ces pertes.
- Il peut être aussi nécessaire de construire un budget en excédent pour constituer de réserves et donc pouvoir faire face aux besoins de trésorerie.
- A contrario, on peut faire le choix d'investir, si on en dispose, une partie de ses réserves. Mais si on investit, on attend un retour d'investissement pour le développement de l'association et l'amélioration de la qualité de ses activités ou parce qu'on a fait des réserves pour faire ponctuellement face à des difficultés sociales. Mais n'oublions pas, les réserves s'envolent plus vite qu'elles ne se construisent.

Un budget à formaliser et à faire valider par les instances de l'association :

A partir de l'ensemble des données recueillies, il appartient au responsable financier (le plus souvent le trésorier mais en tous les cas avec son implication) de faire une première synthèse des données et de construire un budget prévisionnel.

Au vu de ce premier travail et en fonction des choix fait initialement, des arbitrages seront à conduire : revoir des budgets à la baisse, décider que des actions seront conditionnées au niveau de financement obtenus, proposer de revoir la tarification des activités, ...

C'est un travail important et ces choix initiaux comme ces arbitrages relèvent du conseil d'administration voir de l'assemblée générale (vérifiez entre autres ce qu'en disent vos statuts et/ou votre règlement intérieur).

Apprécier et planifier les besoins de trésorerie

La trésorerie, c'est l'argent dont vous pouvez immédiatement disposer.

Un plan de trésorerie vous aidera à savoir si vous pourrez toujours payer les factures en fonction de leur date d'échéance et de vos rentrées financières : vous pouvez négocier des délais avec vos fournisseurs et essayer de faire rentrer le plus rapidement possible ce que l'on vous doit et les

subventions promises, mais des délais sont toujours nécessaires et des échéances sont à respecter.

Le plan de trésorerie, c'est un tableau qui définit pour chaque mois les mouvements de fonds prévus en encaissements et en décaissements. Il donne un solde mensuel et un solde cumulé.

Attention : un problème de trésorerie passager ne signifie pas pour autant que l'activité n'est pas rentable. Peut-être faut-il simplement repenser l'échelonnement des dépenses par rapport aux recettes.

En tous les cas, pour assurer son avenir et sa pérennité, l'association doit tout faire pour éviter une cessation de paiement entraînant un redressement ou une liquidation judiciaire.

Gérer son budget au quotidien

Le budget, le mieux élaboré soit-il, n'est toujours qu'une prévision et il convient de s'organiser pour vérifier sa bonne exécution et prendre, le cas échéant, les mesures correctives qui s'imposent.

Il est donc nécessaire de tenir régulièrement sa comptabilité, travail fait soit en interne soit confié à un cabinet comptable extérieur en fonction de l'importance de celle-ci et des moyens dont dispose l'association.

Si vos actions sont importantes, une comptabilité analytique (analyse par

secteur d'activité) est plus que souhaitable.

Des comparaisons régulières (à minima une fois par trimestre) entre le budget et sa réalisation transcrite par la tenue de la comptabilité sont à effectuer.

Tenir sa comptabilité c'est aussi une nécessité pour répondre aux obligations légales :

- Exigences naturelles de vos financeurs publics ou privés.
- Obligations légales en vigueur (obligations comptables) selon la taille et la dimension financière de l'association.
- Contrôles divers.
- ...

Aujourd'hui des logiciels simples existent pour vous aider à tenir votre comptabilité, y compris une comptabilité analytique. L'utilisation de ces logiciels est souvent prévue pour des trésoriers non professionnels de la comptabilité.

Et puis, n'oubliez pas, des formations existent. Alors n'hésitez pas à en profiter.

[Retour à la page navigation](#)


FICHE OUTIL

Budget prévisionnel pluriannuel simplifié

Association :

Fait le :

CHARGES	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
ACHATS			
Matières premières			
Petit matériel			
Eau, gaz, électricité			
Carburants			
Fournitures pédagogiques			
Fournitures administratives			
Autres achats			
Total des achats	0,00	0,00	0,00
SERVICES EXTÉRIEURS			
Sous traitance			
Redevances de crédit-bail			
Locations et charges locatives			
Entretien et réparations			
Primes d'assurances			
Etudes et recherches			
Formation			
Divers			
Total des services extérieurs	0,00	0,00	0,00

CHARGES (suite)	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
AUTRES SERVICES			
Honoraires (comptable, ...)			
Publicité et communication			
Transports et déplacements			
Réceptions			
Frais postaux			
Téléphone et internet			
Services bancaires			
Divers			
Total autres services	0,00	0,00	0,00
PERSONNEL			
Salaires bruts			
Charges sociales			
Autres charges			
Total personnel	0,00	0,00	0,00
AUTRES CHARGES			
Impôts et taxes diverses			
Cotisations			
Autres charges diverses			
Charges financières			
Charges exceptionnelles			
Amortissements			
Total autres charges	0,00	0,00	0,00
EMPLOI DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES			
Aides en nature			
Mise à disposition gratuite de biens			
Prestations			
Bénévolat			
Total emploi des contributions volontaires	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES CHARGES	0,00	0,00	0,00
EXCEDENT	0,00	0,00	0,00

Association :

Fait le :

PRODUITS	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
VENTES DE PRODUITS ET DE SERVICES			
Ventes de produits et marchandises			
Travaux			
Etudes			
Prestations de services			
Versements des participants			
Autres produits d'activité			
Total des ventes	0,00	0,00	0,00
PRODUITS DE GESTION			
Cotisations			
Dons reçus			
Sponsors			
Produits divers			
Total des produits de gestion	0,00	0,00	0,00
SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT			
Subventions Communes			
Subventions Communautés de communes			
Subventions Conseil général			
Subventions Conseil régional			
Subventions Etat			
Autres subventions			
Total des subventions	0,00	0,00	0,00
AIDES À L'EMPLOI			
Aides à l'emploi			
FONJEP			
Total des aides à l'emploi	0,00	0,00	0,00

PRODUITS (suite) 	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
AUTRES PRODUITS			
Produits financiers			
Produits exceptionnels			
Total des autres produits	0,00	0,00	0,00
CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES			
Prestations en nature			
Dons en nature			
Bénévolat			
Total des contributions volontaires	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES CHARGES	0,00	0,00	0,00
EXCEDENT	0,00	0,00	0,00

[*Retour à la page navigation*](#)

Note : on trouvera la fiche outil "budget prévisionnel pluriannuel - plan comptable" dans les fiches à télécharger.

FICHE OUTIL

Plan de trésorerie

PLAN DE TRESORERIE Année :	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Solde de début de période												
Produits des activités												
Adhésions												
Versements des participants												
Subventions												
Aides à l'emploi												
Dons												
Autres aides financières												
Autres encaissements												
Produits financiers												
Réalisation d'emprunts												
Total encaissements												
Achats												
Loyers et charges locales												
Fournitures												
Eau, gaz, électricité												
Services divers												
Entretien et réparation												
Honoraires												
Assurances												
Publicité et communication												
Frais postaux												
Téléphone et Internet												
Transports et déplacements												
Impôts et taxes assimilées												
Salaires nets												
Charges sociales												
Autres charges												
Charges financières												
Acquisitions d'immobilisations												
Remboursements d'emprunts												
Autres décaissements												
Total décaissements												
Solde de la période												

[Retour à la page navigation](#)



Association pour la Promotion des Approches Coopératives

Cette publication est sous licence Creative Commons



Sous réserve de la mention d'Approches Coopératives et du nom de l'auteur, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, sans modification.

Trouvez d'autres publications gratuites à :

<https://approchescooperatives.org>

2022