

Répondre de manière efficace à un

Dans un contexte où les partenaires publics des associations recourent de plus en plus fréquemment à des appels à projets, se doter d'une méthodologie claire et concise pour y répondre peut s'avérer utile. Outre la génération de ressources financières pour la structure, il peut constituer une réelle opportunité de réflexion stratégique et de prise de hauteur.

Il ne faut pas voir l'appel à projets (AAP) comme une contrainte financière. Un AAP trop éloigné de l'activité et de la stratégie peut sérieusement altérer le projet associatif. Pour y répondre, travailler en collectif, faire des projections stratégiques, mesurer l'impact de son activité sont autant de bénéfices que peut apporter la réponse à un AAP... si l'association respecte un certain nombre d'étapes.

Étape 1 : faire le bon choix

À l'issue de cette première étape, l'association doit être en mesure de connaître la réponse à la question suivante : mon association va-t-elle répondre à cet AAP ? Pour ce faire, il convient dans un premier temps d'évaluer la cohérence de l'appel à projets avec la stratégie de l'association : l'AAP permet-il de servir la stratégie ? Est-il en cohérence avec l'offre ? Est-ce qu'il répond à un besoin des bénéficiaires ? Servira-t-il le développement de l'activité ?

Ensuite, il convient d'évaluer le positionnement possible du projet de l'association par rapport à son environnement : quels sont les autres acteurs susceptibles de répondre à l'AAP ? Quel est leur positionnement ? Qu'est-ce qui les différencie de l'association ? Quelles attentes des partenaires sur la décision de se positionner ? Quel est le risque à ne pas répondre ?

Un autre aspect primordial à évaluer est l'intérêt et les impacts financiers de l'AAP : est-il correctement rémunéré ? Sinon,

quelles sont les contreparties qu'il peut apporter ? Les contraintes de gestion sont-elles importantes ? L'augmentation de budget va-t-elle générer des besoins de trésorerie et si oui, l'association doit-elle se tourner vers un acteur externe pour les couvrir (banque, réseau France Active...) ? La mise en œuvre du projet aura-t-elle un impact fiscal ?

Enfin, il est essentiel d'évaluer les impacts internes de l'obtention d'un AAP : la structure peut-elle l'absorber sur toute la temporalité du projet ? A-t-elle les compétences en interne pour mener à bien le projet ? Les salariés et/ou bénévoles peuvent-ils se dégager du temps ? Quelle réorganisation possible peut être réalisée entre projets pour réallouer les ressources ? Quels moyens additionnels faut-il prévoir (en termes de ressources humaines, de système d'information...)?

Pour répondre à ces questions, nous recommandons aux associations de consulter les diverses parties prenantes au sein de leur organisation afin de se faire une idée plus complète des intérêts et des freins associés à l'obtention potentielle de l'AAP. La participation active des personnes sollicitées est primordiale, dans le cadre d'une réflexion stratégique commune.

Il est possible de s'appuyer également sur des outils d'aide à la décision. Un tableau de bord qui recense les avantages et les inconvénients de chaque AAP avec un système de notation pouvant, par exemple, aider à faire le bon choix.

Étape 2 : établir une réponse réaliste

Une fois la décision prise de répondre à un appel à projets, plusieurs dimensions doivent être travaillées :

- structuration de l'offre proposée ;
- identification et prise de contact avec les partenaires potentiels sur l'AAP ;
- détermination du cadre juridique et fiscal ;
- organisation de la réponse budgétaire (coûts éligibles, cofinancements demandés...);
- détermination des besoins en termes de données et de reporting ;
- identification des impacts sur le système d'information ;
- identification des impacts et des besoins en termes de ressources humaines.

En termes de méthodologie, nous conseillons de bien analyser la sémantique choisie dans l'AAP et de la décliner dans la réponse en lien avec le cœur d'activité de l'association.

Ne pas hésiter à contacter directement l'institution ayant publié l'AAP : cela permettra d'échanger sur ses attentes, sur les besoins du territoire, de prendre de la hauteur sur les objectifs ciblés et, in fine, de mieux se positionner.

On retrouve généralement cinq parties dans la réponse à un AAP (cf. tableau ci-contre).

appel à projets



Si la structuration globale de la réponse à l'AAP doit être pensée collectivement, le cœur de la réponse doit impliquer les personnes les plus proches de l'opérationnel.

Par ailleurs, nous conseillons de désigner un coordinateur pour veiller au bon respect des dates butoirs et à la bonne circulation des informations essentielles.

Étape 3 : effectuer un reporting régulier

Le reporting consiste à rassembler et communiquer les données d'un projet pour en faire des points d'étape réguliers. Une fois le financement obtenu, nous recommandons pour cela de séquencer la période de réalisation en points d'étape. Au cours de ces derniers, il faut veiller au bon respect des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés. Cela ne doit pas se faire au dernier moment, dans l'urgence : certes, cette demande de reporting émane du financeur, mais elle est aussi importante pour l'association puisqu'elle permet de mesurer l'impact de ses activités et leur utilité.

Emma Reyss & Maxime Traquelet,
France Active, CR DLA Financement

Parties	Conseils
Présentation de la structure	Expliquer le projet associatif et justifier en quoi il est en continuité avec la vision de l'AAP
Enjeux	Donner des indications sur les objectifs de l'association et les apports aux bénéficiaires
Publics	Montrer sa connaissance du terrain, du public cible et de ses besoins
Présentation du projet	Partie la plus importante, elle doit mettre en lumière le projet que l'association souhaite mener, les actions liées, les partenariats à nouer, les moyens humains et matériels à mobiliser, le calendrier prévisionnel à suivre (en cohérence avec les actions décrites)
Budget prévisionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Souvent demandé dans les AAP, il est une déclinaison chiffrée du projet - Il convient ainsi de détailler les charges et comment elles seront financées (par l'AAP, certes, mais aussi potentiellement par l'apport de fonds propres, par les cotisations des membres, un financement public ou privé complémentaire...) - Montrer que les financeurs de l'AAP ne s'engagent pas « seuls » les rassurera - Évoquer également dans cette partie les indicateurs de mesure quantitatifs et qualitatifs à mettre en place