



Photo © Shutterstock

Guide pour la vie associative

# **PENSER ET CONSOLIDER SON PROJET ASSOCIATIF**



**LA FIP**

Fédération Internationale des Professeurs de Français

# **PENSER ET CONSOLIDER SON PROJET ASSOCIATIF**

Livret d'origine écrit par Anita Helpiquet

Adaptation par Doina Spiță

**GUIDE POUR LA VIE ASSOCIATIVE**

Cette collection de guides pour la vie associative est destinée aux associations d'enseignants de français. Elle est l'adaptation par la Fédération Internationale des Professeurs de Français (FIPF) d'une série de livrets publiés par les Editions CLAE services, au Luxembourg, en 2017.

Le CLAE (Comité de Liaison des Associations d'Etrangers) est une plateforme qui regroupe de nombreuses associations issues ou héritières de l'immigration. Pour plus d'information sur le CLAE et sur la série originelle de guides pour la vie associative : [www.clae.lu](http://www.clae.lu).

Les noms de l'auteur d'origine et de l'auteur de l'adaptation sont mentionnés dans chaque guide.

La FIPF remercie le CLAE Services d'avoir bien voulu autoriser l'adaptation de ces guides. La version adaptée des guides est publiée sous la responsabilité de la FIPF. Les textes n'engagent aucunement le CLAE Services.

Conformément aux Résolutions du Congrès mondial des professeurs de français (Liège 2016), l'orthographe rectifiée a été adoptée. Les Résolutions peuvent être consultées sur [fipf.org](http://fipf.org)

Publié avec le soutien de l'Organisation Internationale de la Francophonie



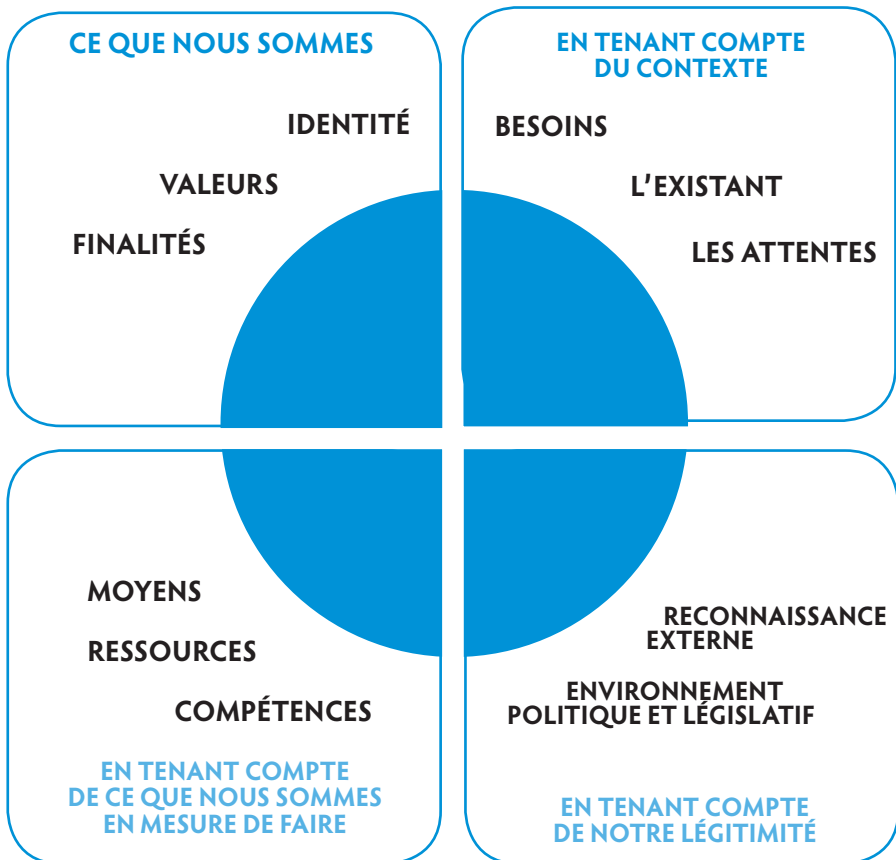
Un projet associatif peut être compris comme un projet de développement à court, moyen et long termes. En obligeant chaque association à penser son rôle et à se pencher sur l'ensemble des priorités et actions en vue de répondre à sa raison d'être, il conduit :

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

# LA RÉALISATION D'UN ÉTAT DES LIEUX

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

## ETAT DES LIEUX



## IDENTITÉ, VALEURS, FINALITÉS

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

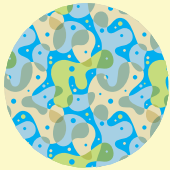
### DE QUOI PARLE-T-ON ?

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

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

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

PRENONS L'EXEMPLE FICTIF DE L'ASSOCIATION D'ENSEIGNANTS FRANCOPHONES  
« EN FRANÇAIS, POUR NOTRE AVENIR »



#### IDENTITÉ

Une association pour la promotion de la langue française et de la francophonie

#### VALEURS

Modernité, diversité, dialogue

#### FINALITÉS / BUTS

1. Promouvoir l'enseignement du et en français
2. Favoriser l'épanouissement professionnel des enseignants francophones
3. Développer les échanges associatifs au niveau national, régional et international

Notre exemple indique que cette association d'enseignants francophones s'identifie comme une association de promotion de la langue française et de la francophonie qui, à travers les valeurs de modernité, diversité et dialogue, vise à promouvoir l'enseignement du et en français, à favoriser l'épanouissement professionnel des enseignants et à développer les échanges associatifs aux niveaux national, régional et international.

## BESOINS / EXISTANT / ATTENTES

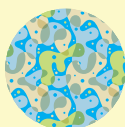
Cette introspection initiale doit ensuite être croisée avec l'analyse du contexte social, afin de relier les valeurs et finalités initiales avec les besoins, les réponses déjà apportées ainsi que les attentes exprimées sur le terrain.

Il est pour cela avant tout nécessaire d'identifier les différents besoins / problèmes liés à chaque finalité. N'oubliez jamais que derrière chaque besoin identifié se cache un désir !

Un diagnostic pertinent est toujours un diagnostic collaboratif. Votre analyse peut se réaliser à base d'enquête, questionnaire, mais aussi rapports officiels, données statistiques, etc.

**PRENONS COMME EXEMPLE LA PREMIÈRE FINALITÉ DE L'ASSOCIATION « EN FRANÇAIS, POUR L'AVENIR », QUI EST DE PROMOUVOIR L'ENSEIGNEMENT DU ET EN FRANÇAIS.**

Par rapport à cette finalité, l'association peut identifier plusieurs besoins / problèmes / désirs : (toujours en exemples) désintérêt du public scolaire vis-à-vis de l'étude du français, manque de visibilité de la plus value que représente la connaissance de la langue française, insuffisance du soutien institutionnel.



### **NOTRE FINALITÉ**

Promouvoir l'enseignement du et en français.

**BESOINS / PROBLÈMES / DÉSIRES**  
identifiés par rapport  
à notre finalité

●  
Désintérêt  
du public  
scolaire

●  
Manque de  
visibilité des  
atouts de la  
connaissance  
du français

●  
Insuffisance du  
soutien  
institutionnel

Pour chaque besoin / problème / désir identifié, vous devez repérer, d'une part, les réponses existantes sur le terrain et, de l'autre, de nouvelles réponses à apporter.

SI NOUS REPRENONS NOTRE EXEMPLE, cela consiste à se demander quelles sont, si elles existent, les actions concrètes qui répondent au problème du désintérêt du public scolaire vis-à-vis de l'étude du français (par exemple, concours de et en français, festivals de musique francophone, fêtes scolaires en français) et, d'autre part, puisque ces actions s'avèrent être insuffisantes, ce qui pourrait manquer (par exemple, projets interdisciplinaires en français, partenariats avec des établissements scolaires/associations d'élèves francophones, visites d'entreprises francophones basées dans le pays, etc.)

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

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

Autrement dit, existe-t-il une attente réelle de la part des membres de votre association par rapport aux réponses qui pourraient être apportées en termes de (nos exemples): projets interdisciplinaires en français, partenariats avec des établissements scolaires/associations d'élèves francophones, visites d'entreprises francophones basées dans le pays ?

## MOYENS / RESSOURCES / COMPÉTENCES

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

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



## RECONNAISSANCE EXTERNE ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LÉGISLATIF

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

### EN TENANT COMPTE DE NOTRE CAPACITÉ D'ACTION

#### MOYENS

Un budget annuel essentiellement constitué :

- des cotisations de vos membres,
- des financements par projets,
- des diverses subventions et dons,
- des équipes de bénévoles membres de votre association, équipes constituées selon la disposition territoriale, par projet ou en groupes de travail, etc.),
- éventuellement un salarié.

#### RESSOURCES

Un solide réseau sur lequel l'association peut s'appuyer. Ce réseau sera constitué des équipes de bénévoles membres de votre association, mais aussi de vos partenaires (milieu associatif, réseau scolaire, monde du travail, institutions francophones, etc.)

#### COMPÉTENCES

1. Connaissance du monde de l'éducation et du milieu institutionnel francophone
2. Expertise dans la conception et le management de projet
3. Habiletés de communication (en présentiel et à distance et par rapport à une grande diversité d'interlocuteurs)
4. Habiletés de travail en équipe
5. Connaissance de l'environnement législatif, surtout dans le domaine des politiques linguistiques et culturelles.

### EN TENANT COMPTE DE NOTRE LÉGITIMITÉ

#### RECONNAISSANCE EXTERNE

Une histoire associative reconnue par les différents acteurs associatifs et institutionnels est à construire et à consolider.

#### ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LÉGISLATIF

Un environnement législatif favorable à la promotion de la langue française et de la francophonie dans le contexte du plurilinguisme.

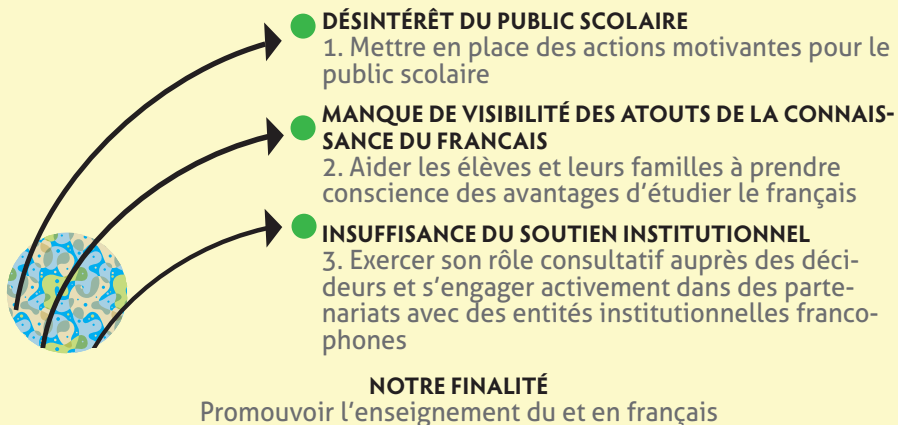
# LA DÉFINITION DU PROJET ASSOCIATIF

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

## COMMENT DÉFINIR UN OBJECTIF / UNE PRIORITÉ ?

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

À partir des trois besoins / problèmes / désirs identifiés correspondant à sa première finalité, notre association fictive d'enseignants francophones « En français, pour notre avenir » peut définir trois priorités parmi lesquelles elle fera un choix en fonction de l'ensemble du diagnostic posé.

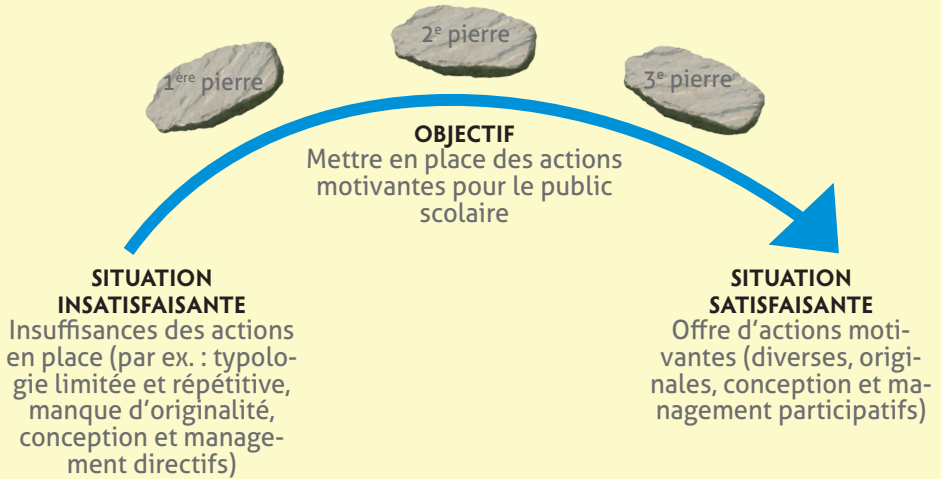


## COMMENT DÉFINIR SES ACTIONS ?

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

Toujours en fonction du diagnostic posé, quelles actions notre association fictive d'enseignants francophones «En français, pour notre avenir» devra-t-elle mettre sur pied pour répondre à son premier objectif qui est de mettre en place des actions motivantes pour le public scolaire ?

### NOTRE CHEMIN (JAPONAIS)



EXEMPLE À PARTIR DE LA PREMIÈRE FINALITÉ DE NOTRE ASSOCIATION FICTIVE D'ENSEIGNANTS FRANCOPHONES « EN FRANÇAIS, POUR L'AVENIR »

FINALITE	PRIORITÉS / OBJECTIFS	ACTIONS (à titre d'exemples)
Promouvoir l'enseignement du et en français	1.1. Mettre en place des actions motivantes pour le public scolaire	Améliorer les concours de et en français avec une dimension pluri/ interdisciplinaire
		Festivals de musique francophone à travers des projets régionaux
		Fêtes scolaires traditionnelles en sortant le spectacle dans la place publique
		Soirées culturelles Café plurilingue
		Ateliers d'écriture
		Ateliers de traduction plurilingue
	1.2. Aider les élèves et leurs familles à prendre conscience des avantages d'étudier le français	Projets interdisciplinaires en français
		Partenariats avec des établissements scolaires / associations d'élèves francophones
	1.3. Exercer son rôle consultatif auprès des décideurs et s'engager activement dans des partenariats avec des entités institutionnelles francophones	Visites d'entreprises francophones basées dans le pays
		Invitation systématique à nos activités des décideurs (chefs d'établissements et parents d'élèves, responsables du Ministère de l'éducation, représentants des ambassades et autres institutions francophones)
Partenariats stables et à long terme avec les principaux partenaires institutionnels		
Mode de travail basé sur le principe collaboratif de la co-construction		
		Conventions de collaboration avec les instances de l'éducation nationale

Voir la totalité du projet associatif, page 17

# DÉFINIR LES RESSOURCES ET PLANIFIER

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

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

## **POUR RÉALISER UNE PLANIFICATION, IL EST NÉCESSAIRE :**

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

# LE SUIVI

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

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

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

# L'ÉVALUATION

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

## REPOSER LE CADRE

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

## ANALYSER LES ACTIONS

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

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

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

**EXEMPLE À PARTIR D'UN OBJECTIF DE NOTRE ASSOCIATION D'ENSEIGNANTS FRANCO-PHONES « EN FRANCAIS, POUR L'AVENIR »**

FINALITÉ	OBJECTIF	ACTIONS
Favoriser l'épanouissement professionnel des enseignants franco-phones	Moderniser les pratiques de classe à travers des solutions méthodologiques innovantes	<p>Stage de formation en présentiel et en ligne « Le numérique en classe de FLE »</p> <p>« Au lieu d'interdire, profitez-en ! » - projet collaboratif interdisciplinaire visant l'exploitation didactique du téléphone portable</p> <p>« Le français – pont vers les langues romanes » : stage de formation à l'intercompréhension</p>

**RÉSULTAT QUANTITATIF**

Le résultat quantitatif représente le nombre précis de bénéficiaires touchés par une action. Il y a deux catégories de bénéficiaires: les bénéficiaires « directs », ceux qui ont directement participé à une action, et les bénéficiaires « indirects » (ici, le nombre d'élèves qui vont profiter de l'innovation pédagogique ayant fait l'objet de la formation de leurs enseignants).

**RÉSULTAT QUALITATIF**

Le résultat qualitatif représente le taux de satisfaction exprimé par les participants à la fin d'une action (ou une série d'actions). Il s'établit à travers: l'observation, le questionnaire, l'enquête, la réunion de groupe (ou focus groupe), l'entretien en face à face, le récit, le journal, etc.

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

**ANALYSER LES DYNAMIQUES INTERNES**

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

**ANALYSER LES RAPPORTS EXTERNES**

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



# ANNEXE

## EXEMPLE DE PROJET ASSOCIATIF

A PARTIR DE L'EXEMPLE FICTIF DE L'ASSOCIATION D'ENSEIGNANTS FRANCOPHONES  
« EN FRANÇAIS, POUR NOTRE AVENIR »

**VALEURS :** modernité, diversité, dialogue

FINALITES BUT	OBJECTIFS PRIORITÉS	ACTIONS
1. Promouvoir l'enseignement du et en français	1.1. Mettre en place des actions motivantes pour le public scolaire	1.1.1. Concours de et en français améliorés, avec une dimension pluri/interdisciplinaire
		1.1.2. Festivals de musique francophone améliorés avec une dimension collaborative régionale
		1.1.3. Fêtes scolaires traditionnelles en sortant le spectacle dans la place publique
		1.1.4. Soirées culturelles Café plurilingue
		1.1.5. Ateliers d'écriture
		1.1.6. Ateliers de traduction plurilingue
	1.2. Aider les élèves et leurs familles à prendre conscience des avantages d'étudier le français	1.2.1 Projets interdisciplinaires en français
		1.2.2. Partenariats avec des établissements scolaires / associations d'élèves francophones
		1.2.3. Visites d'entreprises francophones basées dans le pays
	1.3. Exercer son rôle consultatif auprès des décideurs et s'engager activement dans des partenariats avec des entités institutionnelles francophones	1.3.1. Invitation systématique à nos activés des décideurs (chefs d'établissements et parents d'élèves, responsables du Ministère de l'éducation, représentants des ambassades et autres institutions francophones)
		1.3.2. Partenariats stables et à long terme avec les principaux partenaires institutionnels
		1.3.3. Mode de travail basé sur le principe collaboratif de la co-construction
1.3.4. Conventions de collaboration avec les instances de l'éducation nationale		

FINALITES BUT	OBJECTIFS PRIORITÉS	ACTIONS	
2. Favoriser l'épanouissement professionnel des enseignants francophones	2.1. Moderniser les pratiques de classe à travers des solutions méthodologiques innovantes	2.1.1. Stage de formation en présentiel et en ligne « Le numérique en classe de FLE » 2.1.2. « Au lieu d'interdire, profitez-en ! » - projet collaboratif interdisciplinaire visant l'exploitation didactique du téléphone portable 2.1.3. Le français – pont vers les langues romanes” : atelier de formation à l’intercompréhension	
	2.2. Assurer la formation des professeurs débutants	2.2.1 Tutorat pédagogique à destination des jeunes professeurs à travers des actions auprès des instances de l'éducation nationale 2.2.2. Kit à l'usage des enseignants débutants 2.2.3. Réseau de tuteurs pédagogiques	
	2.3. Investir dans la formation des enseignants de DNL	2.3.1. Stage de formation au FLE pour les enseignants de DNL 2.3.2. Colloque national consacré à la problématique de l'enseignement de DNL en français 2.3.3. Production d'une plateforme numérique à l'usage des enseignants en DNL	
	3. Développer les échanges associatifs au niveau national, régional et international	3.1. Développer un esprit de partenariat associatif auprès de ses membres	3.1.1. Espace numérique réservé à notre association sur la plateforme de La FIPF 3.1.2. Bulletin de l'association mensuel en ligne 3.1.3. Ateliers consacrés à la vie associative en marge des divers événements proposés par l'association
		3.2. Développer des partenariats avec d'autres associations	3.2.1. Veille sur les offres de financement au niveau national et mondial 3.2.2. Collaborations avec les associations de professeurs d'autres langues / d'autres disciplines

