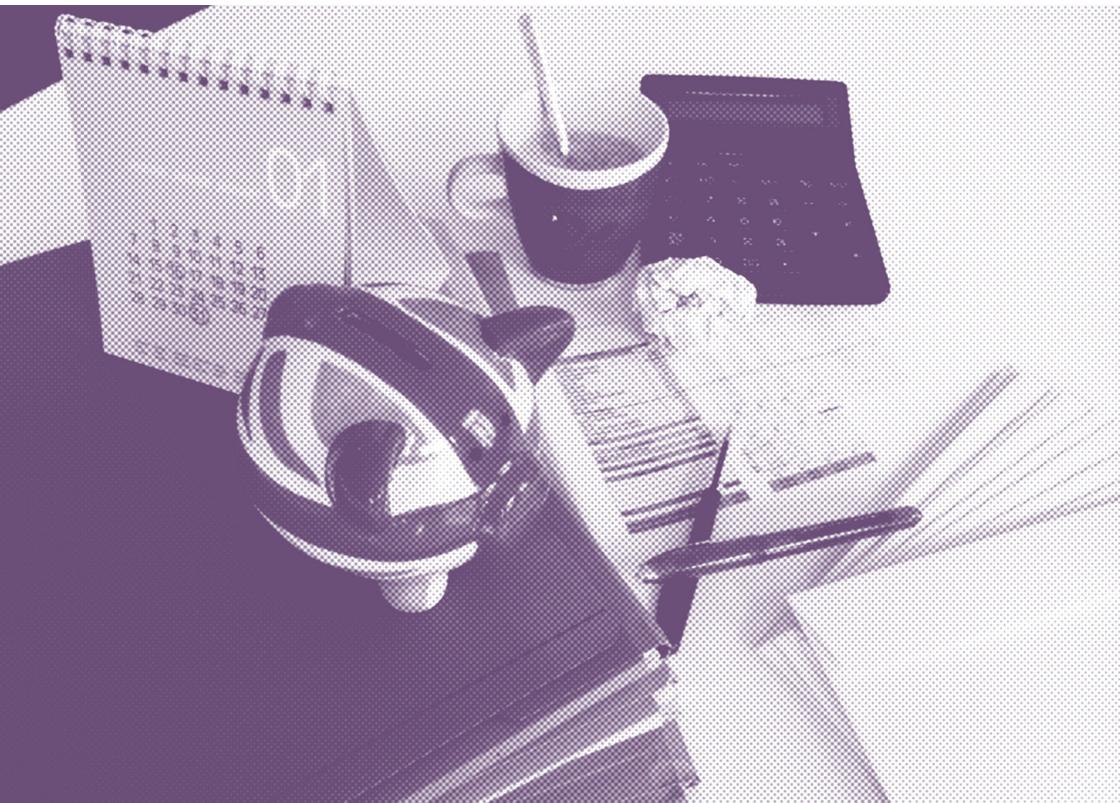




Le fonctionnement collectif d'une association

Un projet à part entière





Periferia aisbl

Rue de la Colonne, 1
1080 Bruxelles

contact@periferia.be

+32 (0) 2 544 07 93

www.periferia.be

Rédaction et conception graphique : Periferia aisbl

Edition 2012

Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source

Photo couverture : Periferia

INTRODUCTION

Le fonctionnement d'une association, tout un projet, plutôt qu'un mal nécessaire !

Avec des objectifs et des modes de faire très variés, de nombreuses associations ont vu et voient encore le jour. Chaque fois, il s'agit pour un ensemble de citoyens et/ou d'organisations, de défendre des valeurs et des pratiques qui cherchent à améliorer la société, par le biais d'un secteur spécifique, d'un public défavorisé, de situations à transformer...

Toutes ces associations trouvent une visibilité et puisent leur énergie grâce aux actions qu'elles développent. La composante de gestion ou de fonctionnement interne est alors souvent perçue comme un « mal nécessaire » car elle ne fait pas partie de l'objet en tant que tel de l'association. Il s'agit alors plutôt d'une contrainte, d'un ensemble de responsabilités et mécanismes nécessaires à la réalisation de cet objet.

Pour des associations qui prônent la participation dans leur objet social, est-il possible d'envisager un fonctionnement qui soit, d'une part, coordonné avec les actions menées et d'autre part, qui soit collectif ?

Un temps de travail non négligeable et parfois assez cloisonné

La gestion et le fonctionnement d'une association viennent généralement se greffer à une charge de travail déjà conséquente et sont rarement pris en compte à leur juste valeur.

Sans prise en charge financière spécifique pour ces aspects, une association peut parfois en arriver à travailler plus ou développer davantage de missions pour couvrir ces frais « oubliés ».

Dans la pratique, de nombreuses équipes fonctionnent, soit avec un coordinateur qui s'acquitte de ces tâches en plus de son travail quotidien, soit avec une (des) personne (s) responsable (s) de la gestion, mais souvent assez déconnectée (s) des contenus du travail développé par l'association.

Une histoire à partager

Comme beaucoup d'autres, Periferia doit aussi faire face à ces préoccupations. Au fil des ans, des manières de faire et des outils ont été développés pour y répondre. De nombreuses réflexions collectives nous ont permis d'intégrer la dimension gestion comme un projet d'équipe utile et intéressant pour chacun. Avec un souci permanent de co-construction, de co-décision et de co-coordination, l'association a progressivement mis en place différents espaces de réflexion, divers outils de gestion, des temps de formation, ainsi que de précieux partenariats.

Sans chercher à en faire un modèle, nous partageons ici ces différents modes de faire, outils, temps... que nous avons expérimentés et qui pourraient être utiles à d'autres associations et collectifs. Chaque structure a ses particularités. La nôtre est de petite taille (six personnes) et a la spécificité de s'être construite autour d'une diversité de projets - entre dix et quinze par an- qui représentent environ 70 % des financements, alors que les subventions ne couvrent que les 30 % restants.

SOMMAIRE

Dans la première partie, nous abordons différents espaces de travail qui nous semblent fondamentaux pour penser et mener les actions de l'association. Dans la deuxième partie, nous présentons différents tableaux, tous devenus indispensables au bon fonctionnement de notre association et à son portage collectif :

Du quotidien aux grandes orientations de l'association

Les réunions de coordination

Les réunions « pacte »

Les réflexions au-delà de l'équipe

Une appropriation de la gestion et du fonctionnement par tous

Le tableau des coûts d'équipe

Le tableau de suivi financier des projets

Le tableau de répartition des temps de travail

Quelques éléments d'analyse

Toujours évoluer

Différents moments pour se former, s'inspirer, se croiser...

La participation au coeur du fonctionnement

Une implication originale du Conseil Administration

DU QUOTIDIEN AUX GRANDES ORIENTATIONS DE L'ASSOCIATION

Différents espaces de travail pour penser et mener les actions

Les réunions de coordination

La pratique des réunions d'équipe est une habitude de nombreuses associations. Si nous l'abordons ici, c'est pour en souligner plusieurs aspects spécifiques :

la volonté de **croiser la diversité des projets**, plutôt que d'encourager un travail par secteur, territoire ou spécialisation ;

- la recherche de **complémentarités et d'une cohérence** d'ensemble entre les différents projets ;
- le souci d'**associer toute l'équipe aux questions** qui se posent sur chaque projet ; non pas pour encourager un portage collectif permanent de tous les projets, mais pour que chacun se sente part de l'ensemble des projets et puisse apporter sa réflexion et ses idées sur des projets coordonnés par d'autres membres de l'équipe, notamment lorsque des difficultés apparaissent ou que des choix stratégiques s'imposent ;
- l'importance de se donner un **rendez-vous fixe** qui permette d'aborder une large diversité de questions en équipe (méthodologiques, stratégiques et organisationnelles).

Ces différents enjeux exigent la tenue d'**une réunion chaque semaine**. Parfois considérée dans certains contextes comme une perte de temps – d'autant plus quand chacun est pris par les exigences et urgences dues à l'actualité des projets – la réunion d'équipe hebdomadaire est

devenue le lieu de cohérence de l'action de l'équipe, mais aussi le lieu-ressource pour avancer collectivement sur chaque projet.

De manière pratique

Organisées de manière hebdomadaire, ces réunions d'équipe sont généralement constituées de deux moments :

- le passage en revue de chaque projet avec les activités prévues et les aspects organisationnels à prendre en compte ;
- l'approfondissement d'un aspect qui nécessite davantage de temps. Par exemple : ***Comment s'y prendre pour telle ou telle activité ? Comment faire face à telle situation problématique ? Cela peut aussi être la rencontre avec une personne extérieure pour un stage, etc.***

Chaque réunion fait l'objet d'un ordre du jour élaboré de manière progressive au cours des jours précédents (par le biais d'un document partagé en ligne ou fixé au mur du bureau), puis d'un compte-rendu (rédigé et projeté en direct au cours de la réunion).

Au cours de chaque réunion, l'agenda conjoint de l'équipe - où chacun met à jour en permanence ses activités - est passé en revue. Cet agenda qui est en ligne sur internet, est devenu un outil indispensable pour l'équipe dont les plages horaires et lieux d'activités varient en fonction de chaque projet.

Tableau de suivi synthétique réalisé au cours des réunions de coordination, en complément des compte-rendus

| Projet | Contenu | Site | Finance |
|-------------------|--|---|---|
| Projet 2 | 3 ateliers prévus septembre/octobre/novembre --> Binôme A & B | Reprendre les temps d'ateliers citoyens dans l'agenda | Déclaration de créance n°2 (20%) |
| Projet 3 | Préparation à la réunion du comité d'accompagnement Power point, illustration à reprendre du PP utilisé l'année dernière pour le lien avec l'autre quartier --> A réaliser pour mardi et envoi à l'équipe | Création de l'onglet correspondant à ce nouveau projet --> aspect technique C et le contenu A & B | Prévoir un paiement trimestriel au prorata du travail effectué (cf. fiche projet) |
| ... | ... | ... | ... |
| Projet en attente | Situation | Qui suit ? | Personne de contact |
| Projet 7 | En attente d'une réponse à la proposition du 23/4/12 (pour fin 05) | | |
| ... | ... | ... | ... |
| Prospection | Situation | Qui suit ? | Quelles ressources / relais / |
| ... | ... | ... | ... |

Le choix d'un rythme hebdomadaire

Le rythme hebdomadaire est parfois difficile à tenir. Néanmoins, au fil des années, il apparaît qu'une rigueur collective s'est imposée pour préserver la tenue d'un moment chaque semaine. Au cours de périodes plus chargées, on alterne une courte réunion (une heure et demie pour passer en revue l'ensemble des projets) et une longue coordination (trois heures pour le suivi des projets, le traitement des demandes que l'équipe a reçues de personnes extérieures et/ou l'approfondissement de points spécifiques).

Cette régularité dans la tenue des réunions d'équipe, véritables moments d'échange, de partage et de co-construction, est partie

du constat que, sporadiques, ces mêmes réunions ne permettent pas de suivre les différents projets de façon approfondie.

Un espace où tout peut être abordé

Le principe est de passer rapidement en revue les différents projets et informer sur les avancées : une nouvelle particulière, la tenue d'un événement prévu, un souci quelconque, une rencontre avec un nouvel acteur ou partenaire... Ensuite, si besoin, on en discute en équipe.

Au fil des ans, on observe qu'on dédie davantage de temps aux sollicitations arrivées de l'extérieur : un nouveau projet, une demande de stage, une sollicitation pour une présentation...

L'équipe s'étant progressivement agrandie au fil des ans, on parle aussi de sujets plus liés à de la gestion, tels que les horaires, l'achat de matériel ou l'organisation du travail.

Se coordonner envers et contre tout

Quand un membre de l'équipe ne peut pas être présent, on a souvent recours à la vidéoconférence, accompagnée du rapport en document partagé pour qu'il reste accessible à tous.

Voilà six ans que nous fonctionnons de cette manière. Ces temps de coordination sont des moments privilégiés, mais ils ne sont pas figés et évoluent constamment pour servir au mieux les besoins de l'équipe.

Les réunions « PACTE »

Au fil des semaines, l'équipe passe en revue les projets, aborde les questions urgentes, fait le choix de nouvelles actions et définit la manière opérationnelle de les mettre en œuvre. Pourtant, il est essentiel de prendre, de manière périodique, le temps de redéfinir collectivement les enjeux centraux et défis à affronter pour chaque projet. C'est en faisant la connaissance d'une équipe de São Paulo, au Brésil, que la notion de « pacte » est apparue. Soucieux de ne pas limiter les réunions d'équipe à de la gestion d'activités à mener, cette équipe a choisi une cadence trimestrielle (voire semestrielle) pour réaffirmer de manière conjointe les priorités de chaque projet. C'est aussi l'occasion de vérifier la proximité entre chaque projet et les objectifs de l'association, et d'ajuster la manière de travailler si besoin.

| Liste des projets | Liens avec les objectifs de l'association | | | Défis et objectifs | Moments forts, événements | Planning | Qui? Avec quel rôle? |
|---|---|-----------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|----------|----------------------|
| | Renforcement des groupes citoyens | Influence sur les décisions | Transformation de qualité | | | | |
| Projets | | | | | | | |
| Projet 1 | | | | | | | |
| Projet 2 | | | | | | | |
| Divers | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Gestion continue et transversale | | | | | | | |
| exemple : gestion administrative et financière | | | | | | | |
| Equipe | | | | | | | |
| exemple : formation | | | | | | | |

De manière pratique

Organisée deux fois par an chez Periferia, les réunions « pacte » prennent forme au cours d'une journée pendant laquelle l'équipe passe en revue chaque projet :

- en vérifiant la concordance avec les objectifs de l'association ;
- en analysant l'état d'avancement du projet ;
- en identifiant les principaux défis à venir de chaque projet – toujours en lien avec les objectifs de l'association ;
- en définissant des stratégies à mettre en œuvre au cours de la période suivante ;
- en prévoyant les temps forts dans le calendrier ;
- en redéfinissant – si besoin – les rôles au sein de l'équipe.

Questionner et réaffirmer le sens de chaque action

Ces moments de « pacte » sont essentiels car ils permettent de redonner du sens à chaque démarche, non seulement de manière spécifique, mais aussi dans un souci de cohérence globale de l'association. De plus, les personnes qui ne mènent pas le projet peuvent assumer un rôle de questionneur, peut-être parfois dérangeant, mais souvent utile pour ne pas s'enfermer dans une logique de projet à réaliser coûte que coûte.

Au-delà des réunions d'équipe hebdomadaires, ces temps où on réaffirme ensemble un pacte par rapport à l'ensemble des actions de l'association permet de planifier les choses sur le

moyen terme, de sortir du quotidien et de l'urgence, notamment pour mieux appréhender ce qui nourrit chaque action.

Ajuster défis et moyens

C'est aussi un moment où on se repose la question du « réalisme » de chaque projet : on analyse le temps passé par chacun sur chaque projet, on voit comment réajuster les rythmes entre les différentes actions menées, parfois on modifie la répartition des tâches entre les différentes personnes de l'équipe.

Par exemple, une mise en dialogue du « pacte » avec un aperçu des finances de l'association permet une meilleure compréhension de l'équipe sur la place de chaque projet dans la vie de l'association, au-delà de ce qui se fait sur le terrain (voir la partie gestion plus loin).

Les réflexions au-delà de l'équipe

Dans une association, il y a des moments de remise en question parce que le contexte change ou parce que l'équipe se modifie ou encore parce que des projets ont ouvert de nouvelles portes... Alors on a besoin d'autres espaces de réflexion qui permettent de repartir de questions plus fondamentales pour faire évoluer l'action de l'association. L'assemblée générale a paru le lieu idéal pour une réflexion de fond. Nous soulignons cet espace et la manière de faire, car c'est rarement l'endroit où se construit la réflexion, mais davantage un espace de constats (qui peuvent donner lieu à une réflexion) et de validation de propositions élaborées ailleurs (au sein du conseil d'administration ou de l'équipe).

Ainsi, loin d'être un espace déconnecté, l'assemblée générale accueille l'ensemble de l'équipe pour participer à ses débats avec trois types de réflexion :

- d'une part, une **analyse des projets**, sous le regard extérieur des membres ;
- d'autre part, une **construction des axes de travail et modes de faire**, grâce au croisement entre l'équipe impliquée quotidiennement dans l'action et l'ensemble des membres soucieux des objectifs de l'association et de son mode de travail ;
- enfin, un « **tour d'horizon** » aidant au (re) positionnement du travail de l'équipe grâce à des questionnements proches d'une évaluation.

Tableau utilisé pour l'analyse des projets

| Titre du projet et localisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Durée du projet | | | | | | | | | | Commanditaire | | | | | | | | | | Montant | | | | | | | | | |
| Éléments de contexte | | | | | | | | | | Enjeux du projet | | | | | | | | | | Acteurs impliqués | | | | | | | | | |
| Actions du projet | | | | | | | | | | Résultats obtenus/attendus | | | | | | | | | | Enseignements / prospectives | | | | | | | | | |
| Composante « renforcement des collectifs » | | | | | | | | | | Composante « influence sur les décisions/projets » | | | | | | | | | | Composante « recherche de qualité » | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

De manière pratique

Outre les assemblées ordinaires, le principe est de mener une réflexion de fond avec l'ensemble des membres. Ces réunions s'organisent généralement au cours d'une ou deux journées, ou alors sous la forme d'une séquence de quelques réunions mensuelles pour construire une réflexion.

- **L'analyse des projets** débute par une présentation d'une action menée à l'ensemble des membres (fiche synthétique, photos et produits réalisés). Outre les défis ou inquiétudes amenés par l'équipe, les membres apportent de nouveaux questionnements grâce à leur regard extérieur.

Ensemble, on débroussaille les questions et on identifie les défis à affronter, parfois des pistes de solutions à tester et mettre en œuvre. Ces moments fournissent en général un matériau important qui peut être traité dans les réunions « pacte ». Inversement les réunions « pacte » qui précèdent les assemblées générales permettent d'y amener les défis identifiés par l'équipe.

- **La construction des axes de travail** est en général affinée et schématisée lors des assemblées, même si les contours de ceux-ci existent dans les objectifs de l'association. C'est souvent l'œil extérieur des membres qui met le doigt sur les liens entre les actions, qui en propose un schéma, qui souligne les points forts de l'action. Les assemblées deviennent alors des moments-clés pour mettre des mots – et parfois des images – sur les modes de faire de l'association.
- Oser un **tour d'horizon plus fondamental** de l'association, c'est se mettre en position entre l'équipe et les membres d'analyser les manières de faire, de faire apparaître des constantes, d'en questionner parfois le sens, puis de reconstruire de nouvelles perspectives, voire d'abandonner certains types de projets. Une manière d'évaluer qui on est et définir ce qu'on veut.

A ces occasions, on s'est notamment posé les questions suivantes :

- Quels sont nos objectifs et jusqu'à quel point on y répond ?

- Quelles sont les grandes tendances des projets développés ?
- Quels sont les différents rôles qu'on assume ?
- Comment ces rôles servent les objectifs ?
- Quelles relations avec l'extérieur (partenaires, alliés, autres acteurs) ?
- Quels défis pour l'association ?

S'appuyer sur le regard extérieur

C'est un pari et aussi une force pour une équipe de pouvoir s'appuyer sur l'œil aiguisé de membres qui questionnent et alimentent le travail de l'association. L'équipe, qui a « le nez dans le guidon », doit pouvoir compter sur les membres de l'AG pour profiter de leur vision plus extérieure. L'assemblée générale est une opportunité pour se nourrir de personnes en capacité de faire des liens, d'ouvrir de nouveaux horizons, de bousculer les habitudes et de partager des expériences antérieures ou vues ailleurs.

Un espace qui permet de poser des questions, même déstabilisantes

Parfois l'association doit faire face à des situations qui peuvent amener des moments d'incertitude. C'est alors important de pouvoir compter sur un espace de réflexion qui permet d'avancer collectivement tout en acceptant aussi de pouvoir être « bousculé ». Avec un regard parfois assez critique, l'AG oblige à (re) poser des questions de fond sur le sens et les modes de faire de l'association.

UNE APPROPRIATION DE LA GESTION ET DU FONCTIONNEMENT PAR TOUS

Différents outils, tableaux de suivi et planification

Outre les outils traditionnels comme le bilan et le compte de résultat ou encore le tableau de suivi des subsides, le plan de trésorerie et l'échéancier, notre association s'est petit à petit dotée d'outils qui facilitent la gestion, mais aussi son appropriation - et donc la participation - par l'ensemble de l'équipe.

Nous avons choisi de développer, ici, les outils qui sont utilisés par l'ensemble de l'équipe et qui ont fait l'objet d'élaborations successives jusqu'à arriver à des instruments devenus habituels dans nos réunions.

La comptabilité et les finances ne sont pas envisagées comme des boîtes noires, laissées sous la responsabilité d'un ou deux membres de l'association. Elles sont **parties intégrantes de la coordination et du fonctionnement de l'équipe**. De plus, chaque responsable de projet conserve un œil sur le budget spécifique de son projet, afin d'être toujours en mesure de juger si un investissement est possible, s'il peut faire appel à un sous-traitant ou répondre à une demande des habitants. Cette maîtrise budgétaire renforce chaque membre de l'équipe dans son action et lui confère également davantage de crédibilité face aux commanditaires qui peuvent établir une relation directe avec les responsables de projet, sans devoir se référer constamment à un responsable administratif.

| | Travailleur 1 | Travailleur 2 | ... | TOTAL |
|------------------------|---------------|---------------|-----|-------|
| Charge horaire | 1,00 | | | 0,00 |
| Nb de jours travaillés | 230 | | | 0 |

| 1. Coût salarial | | | | |
|--|---------------|--|--|---------------|
| Brut + vacances + charges patronales | 45.500 | | | 45.500 |
| Frais de déplacement | 400 | | | 400 |
| Assurances : assurance-loi + médecine du travail | 500 | | | 500 |
| Sous-total 1 | 46.400 | | | 46.400 |
| Sous-total 1/jour travaillé | 202 | | | 202 |

| 2. Coût de structure | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--|--|--------------|
| Loyer, charges et entretien | 900 | | | 900 |
| Téléphone | 500 | | | 500 |
| Fournitures & poste | 600 | | | 600 |
| Autre assurance | 100 | | | 100 |
| Comptabilité | 500 | | | 500 |
| Secrétariat social | 300 | | | 300 |
| Documentation + cotisations diverses | 200 | | | 200 |
| Equipement | 200 | | | 200 |
| Charges financières | 250 | | | 250 |
| Sous-total 2 | 3.550 | | | 3.550 |
| Sous-total 2/jour travaillé | 15 | | | 15 |
| Coût réel à la journée | 217 | | | |

| | | | | |
|--|------------|--|--|---------------|
| 1) En ne couvrant que le temps de travail des projets | | | | |
| Budget de base à la journée | 217 | | | |
| 2) En intégrant le temps de coordination (soit 5%) | | | | |
| Nb de jours pour la coordination | 11,50 | | | 11,50 |
| Nb de jours restant pour les projets | 218,50 | | | 218,50 |
| Budget à la journée avec coordination | 229 | | | 228,60 |
| 3) En intégrant le temps R&D + prospectives et préparation (soit 15%) | | | | |
| Nb de jours pour la R&D | 34,50 | | | 34,50 |
| Nb de jours restant pour les projets | 184,00 | | | 184 |
| Budget à la journée avec coord et R&D | 271 | | | 271 |
| 4) En intégrant le temps de développement personnel (soit 5%) | | | | |
| Nb de jours pour le développement personnel | 11,50 | | | 11,50 |
| Nb de jours restant pour les projets | 172,50 | | | 172,50 |
| Budget à la journée avec coord, R&D, dvlpt perso | 290 | | | 289,57 |

Le tableau des coûts d'équipe

Au fur et à mesure des années, l'association a compris qu'il fallait inclure d'autres coûts que la seule masse salariale. Bien sûr, ils existaient dans la comptabilité et apparaissaient dans les budgets annuels. Mais pas de là à savoir ce que chacun coûte au jour le jour.

Ce constat est apparu quand, lors d'une assemblée générale, l'équipe est arrivée la question de son surinvestissement dans des projets par rapport aux budgets prévus. Très vite, elle s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas s'agir simplement de la masse salariale, mais que d'autres coûts devaient être inclus. Ensemble, l'équipe a construit une grille qui nous sert toujours de référence aujourd'hui et qui est régulièrement actualisée.

De manière pratique

Le tableau ci-contre montre les différents éléments qu'il est possible d'intégrer dans le coût de travail de chaque membre de l'équipe :

Tout d'abord, il y a bien sûr la masse salariale de chacun, avec toutes les charges sociales et obligations légales. Mais ce montant est difficilement utilisable tel quel ! On l'a donc divisé par le nombre de jours réels travaillés pendant une année - de l'ordre de 230 dans notre cas. De cette façon, on arrive au **coût salarial individuel journalier avec frais de structure**.

Il ne reflète pas non plus la réalité dans la mesure où un travailleur a besoin d'une structure minimale pour travailler. On a alors défini une seconde étape, dans laquelle on a intégré tous les **coûts de structure** (loyer, téléphone, équipement,...) ainsi

que les coûts liés au **poste de travail de gestion**. Ceux-ci sont répartis en fonction du nombre de travailleurs, voire même du temps de travail de chacun.

Ce coût supplémentaire, divisé lui aussi par le nombre de jours de travail, permet d'arriver à un **montant du coût salarial individuel journalier**.

Une fois cette première étape franchie, nous avons développé une succession de coûts qui tenaient compte de différents éléments :

Les temps de coordination : dans la mesure où ils concernent tous les projets, il est logique que ces temps de travail soient répercutés sur l'ensemble des projets. Du coup, on a considéré 5% du temps de travail dédié à la coordination.

- **Les temps de recherche et développement** : il peut s'agir de temps de préparation de nouveaux projets, de réponses à des appels d'offres, de prospectives pour financer des actions de l'association, etc.
- **Les temps de développement personnel** : ce sont des temps de formation ou d'inspiration d'autres expériences qui peuvent qualifier notre travail.
- Ces différents temps réduisent forcément le nombre de jours consacrés de manière directe à la réalisation des projets. Ils sont donc à prendre en compte dans les coûts des projets.

Prendre conscience des coûts

Cette démarche est importante pour permettre à chacun de prendre conscience de son coût mais aussi de ce que représente les temps de coordination, ainsi que tous les moments dédiés au développement de nouveaux projets.

Comment utiliser ces montants ?

Au-delà de la prise de conscience, ces montants traduisent la réalité de fonctionnement de l'équipe, en montrant que finalement une personne travaillant à temps plein n'a que 170 jours disponibles pour développer des projets, alors qu'elle en travaille 230 par an.

Cette réalité doit apparaître quand on construit un budget avec le coût de l'équipe. Toutefois, on peut aussi délibérément solliciter un montant qui intègre ou non tous ces temps de coordination, recherche et développement, formation personnelle, en fonction de l'origine de la demande. Dans les faits, force est de constater que peu de projets nous permettent de financer intégralement les coûts réels de l'équipe liés aux temps de recherche, de développement, de prospective et de préparation.

Le tableau de suivi financier des projets

Entre le budget prévisionnel et le bilan annuel, le tableau de suivi des projets est devenu un instrument que l'équipe analyse régulièrement au cours de l'année pour avoir une situation d'ensemble des finances au regard des actions menées. Pour une association qui gère en permanence une quinzaine de projets différents et qui ne dispose que d'une part réduite de subventions récurrentes, cet outil permet de :

- voir où on en est en termes d'équilibre budgétaire sur l'année en cours ;
- savoir de quoi se compose le budget de chaque projet ;
- envisager la recherche de nouveaux projets ;
- prévoir le (s) budget (s) annuel (s) suivant (s).

De manière pratique

Le tableau de suivi des projets est organisé de la manière suivante :

- Une première partie avec **les recettes correspondant à l'ensemble des projets de l'année**. Pour chaque projet, le budget disponible est décomposé entre le budget destiné aux frais de personnel, aux frais de structure, aux frais inhérents à la mise en œuvre du projet, et enfin à de l'éventuelle sous-traitance.

Une partie complémentaire à cette première partie correspond à des **budgets potentiels non encore confirmés**.

- La seconde partie du tableau présente les **besoins financiers de l'équipe**: d'une part, en termes de frais de personnel pour lesquels on se base sur le coût salarial réel de chaque personne de l'équipe; d'autre part, en termes de frais de structure et de projet, en se basant d'abord sur une estimation des frais de l'année précédente, complétée par des choix spécifiques qui seraient définis lors d'une réunion « pacte » ou d'une assemblée générale (par exemple, l'organisation d'un événement exceptionnel ou d'une publication particulière).

| Budget confirmé année | Structure/fonctionnement | | | | |
|--|--------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| | Total | Personnel | Structure/fct | Projet | Sous-traitance |
| Projet 1 | 61.500 € | 50.000 € | 5.000 € | 2.000 € | 4.500 € |
| Projet 2 | | | | | |
| Projet 3 | | | | | |
| ... | | | | | |
| TOTAL | 61.500 € | 50.000 € | 5.000 € | 2.000 € | 4.500 € |
| Budget à confirmer | Total | Personnel | Structure/fct | Projet | Sous-traitance |
| Projet 9 | 13.000 € | 10.000 € | 2.000 € | 1.000 € | 0 € |
| Projet 10 | | | | | |
| ... | | | | | |
| TOTAL | 13.000 € | 10.000 € | 2.000 € | 1.000 € | 0 € |
| TOTAL (confirmé + à confirmer) | 74.500 € | 60.000 € | 7.000 € | 3.000 € | 4.500 € |
| Charges – Frais réels | Total | Personnel | Structure/fct | Projet | Sous-traitance |
| | | Travailleur 1 | | | |
| | | Travailleur 2 | | | |
| | | Travailleur 3 | | | |
| | | ... | | | |
| TOTAL | 72.500€ | 55.000€ | 3.000€ | 10.000€ | 4.500€ |
| RESULTAT AVEC PROJETS CONFIRMES | -11.000 € | -5.000 € | 2.000 € | -8.000 € | 0 € |
| RESULTAT AVEC PROJETS NON CONFIRMES | 2.000 € | 5.000 € | 4.000 € | -7.000 € | 4.500 € |

- Les lignes inférieures du tableau permettent de faire **le bilan** – en tenant compte ou non projets potentiels qui ne sont pas encore confirmés – pour savoir si on est à l'équilibre, en situation de déficit ou de bénéfice.

Une vision d'ensemble pour tous

L'ensemble de ce tableau donne directement un aperçu du résultat de l'année et s'utilise comme « tableau de bord » de l'association. Il est tenu à jour et permet très rapidement de voir s'il y a un problème, si un projet ne participe pas assez à la prise en charge de certains frais, etc.

Toutefois, il faut rester prudent et envisager cet outil comme un guide puisqu'il se base sur des estimations et ne remplace pas la tenue minutieuse des comptes.

Un outil de veille

Ce tableau permet à l'équipe de prendre conscience de certains constats. Un exemple concret a été d'observer que les frais de structure de l'association n'étaient pas assez pris en compte et que parfois ils n'étaient pas intégrés à leur juste valeur dans les différents projets. Un autre constat pourrait être qu'on atteint l'équilibre financier pour l'ensemble de l'année, mais qu'il manque du budget pour payer les frais de personnel de toute l'équipe, etc.

Le tableau de répartition des temps de travail

Le tableau de suivi des projets nous amène, en lien avec les décisions prises lors des réunions « pacte », à parfois réorganiser les tâches de chacun dans l'équipe. C'est sans doute d'autant plus vrai dans une structure caractérisée par un nombre élevé de projets.

| Projets confirmés | | Liste des travailleurs et coûts salariaux | | | | | | |
|------------------------|--------------------|---|---------------|----------------|---------------|-----|----------------|----------------|
| année | Frais de personnel | Travailleur 1 | Travailleur 2 | Travailleur 3 | Travailleur 4 | ... | Total | Solde |
| | | 40.000€ | 45.000€ | 50.000€ | 55.000€ | | 190.000€ | |
| Projet 1 | 5.000 € | | | | | | 0 | 5.000 € |
| Projet 2 | 10.000 € | | | 10% | | | 5.000 | 5.000 € |
| Projet 3 | 15.000 € | | 10% | | | | 4.500 | 10.500 € |
| Projet 4 | 20.000 € | | | | | | 0 | 20.000 € |
| Projet 5 | 25.000 € | | | | | | 0 | 25.000 € |
| Projet 6 | 30.000 € | | 30% | | | | 13.500 | 16.500 € |
| Projet 7 | 35.000 € | 20% | | | | | 8.000 | 27.000 € |
| Projet 8 | 40.000 € | 50% | | | | | 20.000 | 20.000 € |
| Projet 9 | 45.000 € | 30% | 10% | 50% | | | 41.500 | 3.500 € |
| Projet 10 | 50.000 € | | 50% | 55% | | | 50.000 | 0 € |
| ... | | | | | | | 0 | 0 € |
| TOTAL | 275.000 € | 100% | 100% | 115% | | | 142.500 | 132.500 |
| Solde à trouver | | 0€ | 0€ | -7.500€ | | | | |

De manière pratique

Ce tableau est directement en lien avec le précédent sur le suivi des projets, puisqu'il part de la liste des projets confirmés et de la part de leur budget relative au personnel.

En regard de chaque projet, on a les colonnes avec chaque membre de l'équipe [avec le coût salarial de chaque personne]. Progressivement, on indique en pourcentage les temps de tra-

vail des personnes concernées, pour chaque projet, en prenant en considération les nécessités de travail. Pour ce faire, on part aussi des estimations basées sur le temps passé l'année précédente sur le même projet.

Ensuite, on transforme ces différents pourcentages en montant de frais salariaux (pourcentage du temps de travail de la personne n°1 x son coût salarial annuel, et de même pour les autres personnes travaillant sur ce projet). Cela permet de voir si le total des frais salariaux correspond au budget de personnel disponible.

Si le solde est positif, cela signifie qu'on peut augmenter le temps de travail sur ce projet. Sinon, il faut le diminuer.

L'heure du réalisme

Ce tableau – récemment mis en place et utilisé par l'équipe – oblige chacun à adapter son temps de travail à la réalité budgétaire de l'association.

Il permet aussi d'inclure une action qui ne dispose pas de budget spécifique, mais qui est nécessaire pour l'association. Dans ce cas, le tableau aidera à voir jusqu'à quel point cette action est réaliste à mettre en œuvre ou non.

Au bas du tableau, apparaît le total du temps de travail de chacun. Ici aussi peuvent apparaître des surprises et, la plupart du temps, des surcharges de travail pour tous. De plus, il faut veiller à prendre en considération la partie d'emploi du temps dédiée aux réunions de coordination, à la recherche et au développement de nouveaux projets et à la formation personnelle.

QUELQUES ÉLÉMENTS D'ANALYSE

Ces différents outils ont été élaborés, progressivement, au fil des constats et besoins des membres de l'équipe, ainsi que des temps de réflexion ou planification collective. Ils répondent aux préoccupations liées à la gestion de l'association, au fonctionnement d'équipe et aux 'fils rouges' qui balisent nos projets.

L'équipe a également entamé un processus d'élaboration d'outils nous permettant de gagner en efficacité sur le terrain, tout en s'assurant de ne pas perdre de vue ces fils rouges.

Toujours évoluer

Pour aller plus loin et faciliter le suivi de chaque projet, nous testons un outil qui doit nous permettre à tout moment de disposer d'une vue d'ensemble sur le projet :

- les objectifs de l'association auxquels il se rapporte ;
- les objectifs du projet, ainsi que les actions, attentes et engagements repris dans la planification du projet ;
- les partenaires avec lesquels nous évoluons ;
- les difficultés et atouts majeurs du terrain ;
- les ressources et dépenses liées au projet ;
- les résultats recherchés ;
- le type de productions qui ressortent des étapes du projet ;
- la planification du semestre...

Ce « tableau de bord » du projet prend d'autant plus de sens lorsque celui-ci est mené sur plusieurs années.

Dans le même ordre d'idée, l'équipe a imaginé une aide à la préparation d'un évènement, atelier ou action sur le terrain. Sans revenir à la fiche d'ensemble du projet, cet outil doit permettre de planifier une action en se rappelant les objectifs globaux du projet et les défis soulevés par l'équipe lors de la dernière réunion PACTE. L'action peut ainsi être imaginée en tenant compte des spécificités du projet sans perdre de vue l'après « Que cherche-t-on à atteindre ? », « Quelle production pour de cette action ? », etc. Les aspects pratiques à l'organisation d'une telle action clôturent la fiche, de manière à couvrir l'ensemble des étapes avant l'action et du matériel nécessaire.

Différents moments pour se former, s'inspirer, se croiser...

D'autres moments, plus ponctuels, de rassemblement d'équipe existent aussi. Il peut s'agir de moments formatifs lorsqu'on prend conscience qu'il manque une compétence indispensable au sein de l'équipe, mais aussi de moments plus propices à l'exploration de nouvelles manières de faire et de projets innovants, à la rencontre de nouveaux partenaires, à l'inspiration... Cela peut être le cas lors d'un colloque, d'une rencontre, d'ateliers de réflexion, de débat, d'une projection, de visites... auxquels on essaie de prendre part dans la mesure du possible. La consigne est alors de prévoir un moment de retour en équipe, animé par celui qui a participé à ce temps, afin que tous puissent en profiter.

La participation au cœur du fonctionnement

Ces différents moments et outils repris dans ce document, deviennent au fil du temps, des habitudes dont on ne peut se passer car ils facilitent grandement la gestion de l'association et chacun se les approprie de la manière qui lui convient le mieux.

Développés par une équipe qui a évolué depuis 15 ans et qui poursuit son évolution avec de nouvelles personnes amenant d'autres regards et idées, ces outils ne sont néanmoins pas figés. Ils ne doivent pas non plus remplacer le dialogue dont ils sont issus.

Ils transmettent plus facilement les modes de faire, rendent plus clair pour chacun le fonctionnement de l'association et ainsi, y participent pleinement. Pour une équipe qui travaille sur des projets de participation citoyenne, qui met en valeur les capacités et compétences des personnes, c'est ce qui nous semble être le plus juste, ce qui nous correspond le mieux et ce qui fait le plus de sens par rapport aux valeurs que nous prônons.

Une implication originale du conseil d'administration

Ce fonctionnement d'association, très formatif, requiert de trouver un équilibre entre le suivi de terrain, le portage plus spécifique de certains projets et le souci permanent de la vie de l'association. Pour aider l'équipe dans cette recherche d'équilibre, le conseil d'administration est amené à jouer un rôle qui dépasse le rôle classique d'employeur, de contrôle du fonctionnement et des comptes, de définition des lignes directrices d'une association. Une gestion transversale

menée par l'équipe de l'association nécessite de la part du conseil d'administration un lien de proximité avec l'ensemble des membres de l'équipe, ainsi qu'une plus grande attention aux projets qu'ils développent. Cette position plus proactive dans le projet d'équipe, l'amène aussi à aider celle-ci à faire du lien vers d'autres expériences ou d'autres partenaires, ainsi qu'à mettre les compétences professionnelles et expériences des administrateurs au service de l'équipe pour développer une nouvelle méthode, une nouvelle approche ou un « service », comme c'est le cas avec la comptabilité, l'archivage, la documentation...

Tous les outils et méthodes mis en place par Periferia dans son fonctionnement et sa gestion servent à permettre une vision et une participation de chaque membre de l'association (assemblée générale, conseil d'administration, équipe) et un plein partage du développement de celle-ci. Ils servent également – et ce n'est pas le moindre des aspects – à pouvoir transmettre des modes de faire issus de l'expérience accumulée par chacun au fil des années, afin de ne pas perdre, mais au contraire, de transmettre ce « patrimoine » lorsque des personnes quittent l'équipe et que de nouvelles y entrent. A ce titre, ils participent à la construction de la mémoire collective.



Periferia

Periferia promeut la mise en place d'espaces publics de débat, qui visent à construire collectivement le développement urbain et nos modes d'organisation sociale en croisant les points de vue de personnes occupant des rôles différents par rapport à ces éléments : citoyens habitants, locataires ou propriétaires, usagers transitoires, élus et techniciens de la ville.

Pour ce faire, l'association met en œuvre des actions valorisant et encourageant la capacitation citoyenne de collectifs pour prendre part au débat et agir sur leur environnement. De cette manière, Periferia cherche à rétablir l'influence des points de vue d'acteurs généralement oubliés sur les décisions d'intérêt général.

**Retrouvez cette publication ainsi que toutes les autres
en ligne sur www.periferia.be**