

Préparer son dossier de demande de subvention

La mise en place de nouveaux projets (ou de nouvelles actions) s'accompagne de besoins nouveaux à financer (investissements supplémentaires à réaliser, hausse des charges de fonctionnement : embauches de nouveaux collaborateurs, extension des locaux...). Selon la nature du besoin (financer un investissement ou financer du fonctionnement), il existe différentes solutions adaptées que le porteur de projet peut généralement combiner. Quel que soit le financeur sollicité, les informations demandées restent les mêmes :

- la description qualitative du projet ;
- l'analyse chiffrée du projet.

Pour vous aider à préparer dans de bonnes conditions une demande de soutien financier, nous allons vous présenter :

- l'ensemble des éléments généralement à étudier et attendu par les financeurs ;
- une méthode de constitution de dossier qui vous permettra de répondre aux attentes des financeurs.

La méthodologie pour l'analyse quantitative et qualitative des projets

► Quelle méthodologie pour l'analyse qualitative ?

Réflexion autour de l'adéquation de l'action par rapport à l'objet social et au projet associatif

- **Objet de l'association :** l'objet de l'association permet de limiter son pouvoir d'intervention. Il doit correspondre à l'activité qui sera réellement exercée par l'association. On l'appelle également objet social de l'association.
- **Le projet associatif :** il est constitué des différents objectifs fixés par l'association pour réaliser son objet social.

Impact du projet sur son environnement

- **Pour les bénéficiaires et les usagers :** quels services supplémentaires l'action ou le projet envisagé apporte-t-il au public ?
- **Pour les financeurs :** l'action envisagée entre-t-elle dans le champ d'intervention d'un financeur ? Est-elle susceptible de susciter leur intérêt ? Ne risque-t-elle pas de troubler leur lisibilité de l'objet social de l'association ?
- **Vis-à-vis de l'offre existante :** d'autres structures (associatives et autres) proposent-elles la même prestation ?

Dès l'étude qualitative du projet, il est essentiel d'insister sur ses valeurs ajoutées (son utilité sociale). Une présentation approfondie des aspects qualitatifs du projet peut amener les financeurs à soutenir des projets dont la viabilité et la faisabilité économique ne sont pas avérées.

Préparer son dossier de demande de subvention

► **Méthodologie pour l'analyse chiffrée des moyens opérationnels de mise en œuvre du projet**

Évaluation des ressources humaines nécessaires pour la réalisation du projet

- Estimation du nombre d'heures nécessaires pour la réalisation du projet (selon heures d'ouverture, selon temps de préparation...).
- Calcul du nombre d'heures disponibles en tenant compte des congés payés, du temps de travail administratif, du temps de travail « non productif ».

On constate dans bien des cas une sous-valorisation des heures administratives et «non productives» ce qui nuit à la crédibilité de l'étude de faisabilité. Une prise en compte objective de cette variable dans vos prévisionnels témoignera du sérieux de votre étude.

A ce niveau, il faut s'assurer que sa structure dispose des ressources en interne nécessaires pour mettre en place le projet. Dans le cas contraire, le projet exigera de nouveaux besoins (humains, techniques...) pour être mené à bien. Ces besoins se traduiront nécessairement par de nouveaux coûts.

Détermination des investissements nécessaires à la réalisation du projet et incidence de leur mode de financement

- Évaluation du coût des investissements corporels ou incorporels.
- Étude de la durée de vie des immobilisations, de la durée de leurs amortissements (varie en fonction de la nature de l'immobilisation) pour le calcul des dotations aux amortissements.
- Détermination des ressources financières nécessaires pour réaliser les investissements.
- Étude des différentes modalités de financement et de leur impact sur les équilibres financiers et budgétaires de la structure.

Il s'agit ici de faire une première estimation des besoins liés à la mise en place du projet.

Évaluation des ressources prévisionnelles

- Recensement des ressources apportées par les financeurs – nature des financements sollicités et incidences sur les équilibres économiques et financiers de la structure :
 - o subventions d'investissement : elles permettent de financer les investissements ;
 - o subventions d'exploitation : elles viennent soutenir la structure pour assurer son fonctionnement.
- Détermination des ressources dégagées par le projet – ce travail doit être considéré comme une fixation des objectifs à atteindre.

Estimation des charges prévisionnelles

- Charges de fonctionnement.
- Charges liées à l'activité (charges variables).
- Charges de personnel (rémunérations brutes et charges sociales patronales).
- Impôts et taxes le cas échéant.
- Charges calculées (dotation aux amortissements, provisions...).

La confrontation des ressources prévisionnelles aux charges prévisionnelles permet d'être informé sur la viabilité économique du projet envisagé mais aussi sur la capacité de la structure et de son projet à générer des ressources propres.

Préparer son dossier de demande de subvention

Les éléments constitutifs des dossiers de demande de financement

Chaque dossier de demande de financement repose sur une présentation conjointe de deux catégories d'informations : des éléments écrits et des éléments prévisionnels et des données chiffrées.

► Les éléments écrits

Ils permettent de :

- **Présenter l'association :**
 - Les éléments d'identification de l'association (nom, adresse, date de création, déclaration au JO...) et de son organisation (composition du bureau, membres du conseil d'administration...).
 - Son équipe, son objet, son activité, ses partenaires financiers et plus globalement l'ensemble des composantes de son environnement...
- **Présenter l'action envisagée :**
 - Sa corrélation, son adéquation et sa cohérence avec le projet et l'objet de l'association.
 - Les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de l'action qui permettent d'identifier les besoins de financement sollicités et illustrent la faisabilité économique et financière de l'action envisagée.

► Les éléments prévisionnels et des données chiffrées

- bilans, comptes de résultat et annexes des exercices précédents ;
- budgets ou comptes de résultat prévisionnels de l'exercice en cours et de l'exercice suivant pour l'ensemble de l'association ;
- budget ou compte de résultat prévisionnel de l'action ;
- plan de financement pour la détermination du besoin de financement ;
- plan de trésorerie ;

Pour une présentation détaillée de ses projets et une analyse complète de leurs incidences sur les équilibres économiques et financiers de votre association, il est indispensable d'étudier l'ensemble des éléments constitutifs des projets et d'anticiper les interrogations qu'ils soulèvent.

Les étapes de la construction budgétaire

Avant de réaliser votre dossier de demande de financement, vous devrez parfaitement maîtriser tous les aspects qualitatifs et quantitatifs de l'action ou du projet envisagée et vous être livré à une analyse détaillée de ses différents aspects et impacts.

► Analyse qualitative de l'action ou du projet

Elle nécessite une démarche par étapes :

- Analyser l'adéquation de l'action ou du projet envisagé avec l'objet et le projet associatif.

Préparer son dossier de demande de subvention

- Analyser l'impact sur l'environnement de l'action ou du projet envisagé vis-à-vis :
 - de l'offre existante ;
 - des bénéficiaires ;
 - des financeurs.

- Déterminer les besoins liés à l'action ou au projet envisagé :
 - moyens techniques ;
 - moyens humains ;
 - besoins liés aux investissements ;
 - besoins liés à la trésorerie.

- Analyser l'impact sur l'association de l'action ou du projet envisagé :
 - organisation statutaire et juridique, notamment en termes de responsabilité et d'assurance ;
 - organisation des ressources humaines (évolution de postes, réaffectation, etc.) ;
 - évaluation de l'éventualité de changement de régime fiscal et de la réponse à y apporter (sectorisation, filialisation...).

L'analyse qualitative des moyens nécessaires à la mise en place du projet aura nécessairement un impact sur l'analyse chiffrée du projet. (Exemple : l'arrivée d'un nouveau partenaire financier peut créer des décalages de paiement et générer de nouveaux besoins de trésorerie ; l'achat d'un nouveau véhicule va engendrer une augmentation de certains postes de charges tels que le poste essence ou assurance).

► Analyse chiffrée de l'action ou du projet

Vous devrez également procéder par étapes :

- Etablir un budget prévisionnel de l'action ou du projet envisagé
Procédez comme pour tout budget prévisionnel de l'association mais en isolant strictement ce qui relève de l'action ou du projet envisagé, quelle que soit la manière dont les choses se concrétiseront (utilisation mixte de matériel, de personnel...). Listez d'une part :
 - Les charges « externes » (loyer, assurance, petit matériel, documentation, télécommunications...) induites par l'activité, en pensant à distinguer ce qui est dû directement à l'activité nouvelle et à ses effets indirects.
 - Les charges de personnel, en précisant la même distinction entre les effets directs et indirects.
 - o Les impôts et taxes s'il y a lieu.
 - o Les intérêts des éventuels emprunts liés au financement de l'activité.
 - o L'amortissement des investissements nécessaires à l'activité.

Et d'autre part :

- Les produits issus de l'activité ou du projet envisagé en distinguant :
 - o les cotisations ;
 - o les recettes d'activités économiques.
- Les subventions en distinguant :
 - o les subventions publiques des subventions privées ;
 - o les subventions financières, les mises à disposition de personnel et les mises à disposition de locaux ou de matériel.

Préparer son dossier de demande de subvention

- Evaluer l'impact financier de l'activité sur l'association

A l'aide du plan de financement et du plan de trésorerie de l'activité vous devrez évaluer son impact sur l'association. Celle-ci peut-elle faire l'effort qu'implique la mise en œuvre de l'activité sans se mettre en danger ?

- Evaluer l'impact du projet sur son environnement

L'analyse de projet et la construction budgétaire consistent également à anticiper et à évaluer les interactions que la structure va connaître avec son environnement sur les exercices à venir. Il s'agit de mettre en lumière les composantes de l'environnement :

- L'environnement interne : bénévoles, conseil d'administration, organisation technique, organisation humaine...
- L'environnement externe : concurrents, administrations, financeurs, fournisseurs, partenaires, clients..., mais aussi environnement économique, politique, juridique, culturel, social, scientifique, technologique...

L'interaction avec l'environnement suppose également que l'organisation aura, par les projets qu'elle développe, un impact sur son environnement. Il s'agit également d'évaluer les incidences, les valeurs ajoutées de son projet sur cet environnement ; éventuellement de prévoir le comportement des différents acteurs face à son projet.

Source : Solfia, Les Solutions de financement pour les associations - solfia.org