

Construire un tableau de suivi des

Disposer d'une vue d'ensemble des subventions de son association peut être parfois difficile. De surcroît, chaque partenaire financeur a un calendrier et des modalités de paiement et de réalisation qui lui sont propres. Quels montants ont été demandés ? Quels montants ont été accordés, conventionnés, versés ? Lorsque les subventions représentent la principale ressource de l'association, un tableau de suivi constitue un outil de pilotage utile dans les relations avec les partenaires financeurs et pour l'organisation interne de la structure.

QUELS DOCUMENTS ?

Avant de commencer à renseigner le tableau de suivi des subventions, il est nécessaire de se munir du budget prévisionnel de l'année en cours, des lettres de demande de financement adressées aux partenaires, des lettres d'accord reçues, des conventions correspondantes, et des relevés bancaires si des acomptes ont déjà été versés.

EXERCICE N

1

SUBVENTIONS D'EXPLOITATION

2

| | 3 | Financier 1 | Financier 2 | Financier 3 | Financier 4 | Total |
|--------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| 1 - Piste | | | | | | |
| 2 - Demandé | 4 | | | | | |
| 3 - Accordé | | | | | | |
| 4 - Conventionné | | | | | | |
| 5 - Appel de fonds | | | | | | |
| 6 - Versé | 5 | | | | | |
| 7 - Non réalisé | 6 | | | | | |
| 8 - Refus | | | | | | |

7

% de l'objectif atteint

Prévu

Obtenu

À rechercher

1 Le tableau de suivi des subventions s'établit sur un exercice. Dans la plupart des cas, il est indiqué de le construire par année civile.

2 Il est nécessaire de distinguer les subventions d'exploitation qui financent l'activité courante de l'association et auront un impact sur son équilibre économique, des subventions d'investissement destinées au financement des biens utilisés durablement par l'association.

3 Le tableau de suivi des subventions peut se présenter de différentes façons. La trame qui vous est proposée peut être adaptée. Dans tous les cas, doivent apparaître l'ensemble des financeurs que l'association sollicite.

4 Le suivi des subventions est plus complexe qu'il n'y paraît car il y a souvent de nombreuses étapes entre l'identification de la ressource et son paiement effectif. Le tableau de suivi doit prendre en compte aussi bien les phases amont à la validation effective de la demande, que les phases aval.

5 Le délai entre le moment où une subvention est accordée et le moment où un premier acompte est versé peut être long. Il convient d'anticiper le besoin de trésorerie que cela peut générer pour trouver la bonne solution pour le couvrir. La ligne « Appel de fonds » peut être dupliquée compte tenu des modalités de paiement des financeurs (selon les cas, versement d'un ou plusieurs acomptes puis du solde de la subvention).

subventions

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

| | Financier 1 | Financier 2 | Financier 3 | Financier 4 | Total |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| 1 - Piste | | | | | |
| 2 - Demandé | | | | | |
| 3 - Accordé | | | | | |
| 4 - Conventionné | | | | | |
| 5 - Appel de fonds | | | | | |
| 6 - Paiement | | | | | |
| 7 - Non réalisé | | | | | |
| 8 - Refus | | | | | |

| % de l'objectif atteint |
|-------------------------|
| Prévu |
| Obtenu |
| À rechercher |

⑥ Dans certains cas, l'association ne pourra pas toucher la totalité du montant de subvention conventionné avec son partenaire financier. Cela peut être le cas lorsque l'action initialement prévue n'a pas été entièrement réalisée, ou bien lorsque la totalité des charges prévisionnelles rattachées à l'action n'ont pas été concrétisées, ou encore lorsque les montants des cofinancements affectés à l'action n'ont pas été engagés selon le prévisionnel.

⑦ Il peut être intéressant de suivre la proportion de subventions accordées au regard des prévisionnels, afin de dégager les montants de produits à rechercher.

DE LA DONNÉE À LA DÉCISION

Reportings, tableaux de bord, évaluations d'impact...

La production de données prend une place de plus en plus importante dans la vie des associations. Au-delà de répondre aux demandes des parties prenantes (financeurs, administrateurs, banquiers...), ces données ne gagneraient-elles pas en pertinence si elles étaient au service du pilotage ?

La question des outils de pilotage induit nécessairement une réflexion autour de la stratégie de l'association : quelle est sa finalité ? Quels sont les buts qu'elle poursuit ? Le pilotage étant au service de la stratégie, il permet

de s'assurer que les actions menées ont bien l'impact recherché. L'objet social ou projet stratégique est dès lors décliné en objectifs, eux-mêmes déclinés en plan d'action opérationnel. Quelle que soit la taille de l'organisation, cette déclinaison est nécessaire et peut prendre des formes assez simples, qui varient en fonction de l'ancienneté de la structure, de sa situation, du nombre d'activités qu'elle développe, de ses parties prenantes...

Le pilotage consistera à s'assurer de l'atteinte des objectifs et à prendre les bonnes décisions pour y parvenir. Piloter, c'est se donner les moyens de décider dans de bonnes conditions !