

LA CONDUITE DE PROJET

GUIDE PRATIQUE

La conduite de projet

- 1 - Clarifier votre idée
- 2 - Faire l'état de lieux
- 3 - Elaborer le budget prévisionnel
- 4 - Formaliser le projet
- 5 - Trouver les partenaires
- 6 - Bâtir le plan d'action
- 7 - Communiquer
- 8 - Réaliser le projet
- 9 - Evaluer et rendre compte
- 10 - Prolonger l'action

LA CONDUITE DE PROJET

Monter un projet ou conduire un projet : du pareil au même

Sans même en avoir conscience, nous sommes régulièrement en situation de projet.

Tous les projets sont dans la nature, à tous les âges, dans tous les domaines : organiser une fête, partir en vacances sans les parents, monter un groupe de musique, agir avec les pays en voie de développement, créer sa propre entreprise, etc.

Monter un projet c'est tout simplement

se fixer un objectif et de se donner les moyens de l'atteindre.

Petite vue d'ensemble pour commencer : sachez que tout projet comporte **5 dimensions**

Les cinq dimensions d'un projet

1	Une dimension personnelle , une vraie démarche d'apprentissage.	Il s'agit de votre idée, de ce que vous allez y mettre de vous-même, de ce que vous allez apprendre, de vous-même et des autres : la balle est dans votre camp c'est à vous de jouer.
2	Une dimension sociale , un projet ne se monte jamais seul, vous aurez besoin des autres.	Vous ne vivez pas dans une bulle, retranché du monde des vivants. Votre action s'inscrit nécessairement dans votre environnement. Vous allez entrer en relation avec lui, engager le dialogue, développer des contacts.
3	Une dimension technique , partez du bon pied avec une bonne organisation.	Il s'agit de tous les aspects matériels et concrets du projet qu'il faut posséder ou maîtriser.
4	Une dimension économique , pas de projet sans budget, et crédible en plus.	Tout le monde le sait, l'argent est le nerf de la guerre (nous préférons de l'action). Votre projet a un coût (il vous faudra trouver les financements nécessaires) mais il peut aussi être créateur de richesses.
5	Une dimension temporelle , pour construire solide il faut du temps.	A moins d'une baguette magique, rien ne se construit en un claquement de doigts. Souvent le plus dur à supporter ce sont les délais, qui peuvent dépendre des autres. Savoir agir dans l'urgence sans se précipiter : un vrai défi.

« *Qu'est-ce qu'un projet ? Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.* » (D'après la norme AFNOR).

FICHE 1 : CLARIFIER VOTRE IDÉE

À quoi ça sert ? À savoir ce que vous voulez.

C'est le b-a ba, le point de départ à ne pas louer sous aucun prétexte : vous devez savoir ce que vous voulez réellement et précisément faire, pour pouvoir ensuite construire le chemin qui vous y conduira dans les meilleures conditions.

Commencez par répondre à ces deux questions :

.qu'est ce que je veux faire ? (Quoi ?)

.qu'est ce que j'attends ? Pour moi, les autres... (Pourquoi ?)

Ne vous y trompez pas, répondre à ces 2 petites questions peut prendre un certain temps. Mais plus vous serez clair dans votre tête, plus vite vous avancerez.

Concrètement cela doit se traduire par des **objectifs** et des **finalités**.

<i>Exemples simplifiés</i>	
OBJECTIF : QUOI ?	FINALITÉ : POURQUOI ?
Organiser un concert pour les groupes de ma ville.	Pour créer une animation pour les jeunes. Pour offrir une 1 ^{ère} scène à des groupes et les aider à se faire connaître. Pour découvrir les métiers du spectacle.
Monter un centre de santé au mali.	Pour participer au développement des pays du Sud par solidarité.
Monter une activité de danse hip hop dans mon village.	Pour créer une animation pour les jeunes. Pour créer mon propre emploi. Pour faire un travail que j'aime près de chez moi.

Vous savez maintenant dans les grandes lignes ce que vous voulez faire et pourquoi vous voulez le faire. Il est temps de **tester votre idée** auprès de votre entourage, de vos amis, des professionnels du sujet ou de l'accompagnement de projet.

C'est une phase très importante. Elle vous apportera le premier regard extérieur dont vous avez besoin pour vérifier si votre idée tient la route, avancer dans votre projet, commencer à lui donner chair.

Vous devez pouvoir décrire en 5 lignes au maximum votre projet. En envisageant d'ores et déjà le moment et le lieu de sa réalisation.

Un dernier conseil : donnez très rapidement **un nom a votre projet** même s'il évolue en cours de route. Ce sera son acte de naissance.

Résumons-nous. Pour clarifier votre idée il faut :

1. Vous poser les questions du **quoi** et du **pourquoi**.
2. Les approfondir par une séance de « **grattage de méninges** ».
3. Démêler et classer les **objectifs** et les **finalités** par ordre d'importance.
4. **Tester** l'idée.
5. Fixer le **premier descriptif sommaire** de votre projet par écrit.

FICHE 2 : FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX

À quoi ça sert ? À savoir où vous mettez les pieds, À connaître vos atouts et vos faiblesses.

Il s'agit d'une étape incontournable qui peut sembler ennuyeuse mais qui vous confortera dans votre idée ou vous la fera définitivement abandonner. Pourquoi réinventer l'eau chaude ? En allant découvrir et étudier des projets similaires au vôtre, vous profiterez de l'expérience de vos prédécesseurs. Vous gagnerez beaucoup de temps sur la suite des opérations.

Grosso modo vous devez rechercher **trois grandes catégories d'information** :

Qui fait quoi ? Qui sont les principaux acteurs ?

Comment ? Quelles sont les méthodes, les procédures, les réglementations, les outils employés ?

Avec quoi ? Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles à réunir ?

Plus concrètement vous aurez fait le tour de **l'état des lieux** si vous êtes en mesure de répondre aux questions suivantes :

Comment ça marche ? Les moyens, les coûts, les compétences, les procédures, les réglementations, les délais...

Qu'est ce qui ne marche pas ? La localisation, la disponibilité du public, les contraintes techniques et juridiques...

Quels sont les moyens dont je dispose ? L'autofinancement, les compétences, la disponibilité, le carnet d'adresse, l'expérience préalable...

Quels sont les moyens qui me manquent ? Le matériel, la ressource humaine, les finances...

Qui sont les principaux acteurs ? Que font-ils et quelles sont les ressources dont ils disposent et qui pourraient servir mon projet (les services municipaux, les services de l'état, les associations locales, les entreprises, les professionnels...).

Qui sont les partenaires potentiels ? Ceux vers lesquels je vais aller en priorité.

Quel est l'état de la concurrence ? Qui sont mes principaux concurrents et qu'est ce qui fait la différence ?

Comme vous le voyez vous avez intérêt à noter précieusement toutes les informations que vous allez collecter. Elles sont indispensables pour :

- Approfondir et affiner votre projet (quelle est sa valeur ajoutée, la différence et les plus).
- Construire votre budget.
- Préparer l'argumentaire qui vous permettra de convaincre votre futur interlocuteur.

Aller à la découverte de votre environnement vous aidera à vous situer. Osez frapper aux portes, demander des rendez-vous.

FICHE 3 : ÉLABORER LE BUDGET PRÉVISIONNEL

À quoi ça sert ? À savoir combien va coûter votre projet (les dépenses) et si vous êtes en mesure de réunir les financements nécessaires (les recettes).

Le **budget prévisionnel** doit refléter fidèlement l'analyse de vos besoins et les ressources que vous avez ou comptez réunir pour les satisfaire. Soyez sûr d'une chose, c'est sur cet élément du dossier que vos interlocuteurs jugeront, d'un coup d'oeil, du sérieux de votre motivation et de la rigueur dans votre démarche.

Pas de projet sans argent, pas d'argent sans un minimum de comptabilité, pas de comptabilité sans budget prévisionnel écrit.

Vous devez considérer le budget prévisionnel (ou plan de financement) comme un outil à votre service. Il vous permet de suivre point par point l'avancement de votre projet. Il évolue avec lui. Il vous oblige à faire preuve de réalisme en identifiant toutes les dépenses que vous serez amené à faire (merci l'état des lieux).

Quelques principes à retenir impérativement :

- Les recettes et les dépenses doivent toujours être présentées en colonnes équilibrées, c'est-à-dire que le montant total des recettes doit être égal au montant total des dépenses.
- Chaque dépense (on dit poste) doit être justifiée : pas de chiffres « bidons », pas de partenaires fantaisistes, pas d'estimation à la louche. Faites faire des devis ou allez relever les prix dans les magasins.
- Prévoyez une marge d'imprévu de 8% des dépenses.
- Dans la colonne des recettes, doivent apparaître les ressources dont vous disposez déjà (apport personnel ou autofinancement). Pour les partenariats financiers, précisez s'ils sont acquis, en cours de négociation ou à acquérir.
- Distinguez les apports en financement direct ou en nature.
- Parce qu'il est évolutif un budget doit toujours être daté.

(Vous trouverez en annexe un exemple de budget prévisionnel).

FICHE 4 : FORMALISER VOTRE PROJET

À quoi ça sert ? C'est l'engagement écrit (visible) de votre détermination à réaliser votre projet.

C'est une étape essentielle dans la clarification et le préalable à la recherche de partenaires. Vous avez réuni suffisamment d'éléments pour monter le dossier de présentation de votre projet. Votre objectif maintenant est de convaincre, pas de faire de la littérature.

Concrètement vous êtes désormais en mesure de répondre aux questions suivantes : qui, quoi, pourquoi, pour qui, comment, où, combien ?

Qui ?	Porteur et origine du projet.
Pourquoi ?	Pour qui, les finalités, les objectifs.
Quoi, où, quand ?	Contenu précis (description), échéance et localisation du projet.
Comment ?	Approche technique (besoins, ressources, compétences...).
Combien ?	Approche financière.

Le **dossier de présentation** est bâti sur la trame de ces questions. Il intègre un volet financier et un volet communication. Il doit être :

Court	(max. 12 pages bâties sur la trame des questions).
Clair	donc synthétique et aéré (encore des choix à faire...)
Vivant	donc motivant.
Crédible	toutes les informations doivent être vérifiées et argumentées notamment pour le volet financier.
Evolutif	... et adaptable en fonction des interlocuteurs.

Vous allez envoyer ou remettre ce dossier à vos interlocuteurs. Il vous représente et témoigne du travail que vous avez déjà effectué et de votre motivation à réussir. Soigner le sans luxe déplacé, la forme sera presque aussi importante que le contenu.

Exemple de composition de dossier

- Une couverture.
- Un court sommaire.
- La présentation du ou des porteurs.
- Le descriptif.
- Les moyens.
- Le budget.
- L'argumentaire.
- La communication.
- Les annexes.

Il vous faudra très souvent ajouter une lettre d'introduction si vous envoyez le dossier par courrier. Une page maximum pour dire qui vous êtes, ce que vous voulez faire et en quoi votre interlocuteur peut y trouver intérêt. Il est bon qu'elle se termine par une demande de rendez-vous.

FICHE 5 : TROUVER DES PARTENAIRES

À quoi ça sert ? À vous donner les moyens d'aller au bout de votre idée et de réaliser votre projet dans les meilleures conditions.

Vous voici arrivé(e) à la grande épreuve de vérité. Vous allez confronter votre idée (donc un peu de vous-même) aux regards critiques de personnes (des professionnels) qui n'ont généralement pas beaucoup de temps à vous consacrer. C'est parfois douloureux et exaspérant, mais cet « effet miroir » est indispensable pour affiner et clarifier votre projet, révéler vos compétences de négociateur. Vous allez devoir argumenter et convaincre, essayer probablement de nombreux refus avant les premiers accords qui donneront un coup d'accélérateur à votre projet.

Si l'état des lieux a été bien fait, vous devez savoir quels sont les organismes les plus à même de vous aider. Peut être en avez-vous déjà rencontrés certains ? Commencez par ceux là.

Les aides sont aussi diverses que les partenaires sont multiples : mairies, associations, entreprises, commerçants, direction départementale de la jeunesse et sport, fondations spécialisées dans l'aide aux projets, medias locaux...

Selon l'organisme vous pouvez obtenir :

- Un *soutien financier* : sponsoring, mécénat, prêt, subvention, bourse, prix...
- Une *aide en nature* : réduction sur le matériel, prêt d'un local...
- Un *parrainage médiatique* : articles ou reportage sur votre projet.
- Des *conseils et des contacts* : mise en relation avec d'autres partenaires potentiels.
- Une *caution morale* : les encouragements de vos partenaires son précieux.
- Une *approche nouvelle* ou des pistes pour développer votre projet auxquelles vous n'aviez pas pensé.

Quelques définitions

Parrainage/sponsoring :	soutien matériel ou financier en vue d'en tirer un avantage.
Mécénat :	soutien matériel ou financier sans contrepartie directe.
Partenariat :	coopération en vue d'un objectif commun.
Patronage :	soutien moral

Résumons-nous

LES SPONSORS/PARTENAIRES AIMENT	LES SPONSORS/PARTENAIRES DÉTESTENT
<ul style="list-style-type: none">- Qu'on sache ce qu'ils représentent.- Qu'on leur dise qu'ils sont indispensables au projet.- Pouvoir communiquer à travers le projet.- Rencontrer un jeune qui a la même passion qu'eux.	<ul style="list-style-type: none">- Etre appelé 5 fois par jours pour savoir s'ils ont pris une décision.- Perdre leur temps et leur argent.- Ne pas comprendre ce que vous leur dites.- Payer des vacances à un inconnu- Avoir l'impression qu'on leur force la main.

FICHE 6 : BÂTIR LE PLAN D'ACTION

À quoi ça sert ?

À savoir ce qu'il y a à faire, qui doit le faire et quand.

Le plan d'action est le tableau de bord du projet. Il est à la fois votre pense-bête et votre signal d'alarme si vous sortez des clous.

Il permet :

- D'organiser votre travail en grandes étapes.
- De programmer (planifier) dans le temps les activités et les tâches de chaque étape.
- De visualiser l'état d'avancement du projet.

Chaque étape doit être considérée comme un objectif avec :

- Une cible à atteindre.
- Une mesure (quantitative ou qualitative) que vous avez fixée vous-même, qui indique que l'objectif est atteint.
- Une échéance de réalisation.

Quelques conseils

- Le plan d'action est comme une « check-list ». Du plus général au plus précis : d'abord les grandes étapes, puis les activités, puis les délais, puis le découpage en tâches précise.
- Le temps est au cœur du plan d'action. N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre.
- Pensez en semaines, voire en mois, mais fixez les dates réelles d'échéance.
- Le plus simple au départ c'est de partir de la date butoir, de l'échéance ultime et de remontez le temps, raisonnez en prospective (rétro-planning).
- Vous devez régulièrement faire le point sur ce qui a été fait, et réajuster le plan d'action (insérer, modifier, supprimer) en fonction de l'évolution du projet et de son contexte.

FICHE 7 : COMMUNIQUER

À quoi ça sert ?

À se doter de moyens supplémentaires, parfois essentiels, à la réussite du projet : Savoir faire et le faire savoir sont indissociables.

Toute démarche de projet est une démarche de relation d'interaction avec l'environnement. Vous allez nécessairement entrer en communication avec lui. La question est de savoir pourquoi et comment.

Avant de vous lancer vers les autres, soyez d'abord au clair avec votre propre image, ce que voulez en montrer, votre identité officielle en quelque sorte :

- Ce que vous êtes.
- Ce que vous faites.
- A qui vous vous adressez

La communication est une affaire de professionnels. Elle fait appel à des compétences spécifiques (rédaction, graphisme, infographie, relation presse...) qui sont autant de coûts Supplémentaires. Raison de plus pour rechercher « le plus d'impact à moindre coûts » en fonction des besoins de votre projet et de vos objectifs.

Grands principes de la communication

Vous pourrez diffuser cette information à l'extérieur en respectant les principes suivants :

Cerner les cibles prioritaires : Qui, pourquoi ?

Les jeunes, quels jeunes, les étudiants, les ruraux...

Les partenaires, sociaux, économiques, publics, privés...

Le grand public, les familles, les adultes...

Les institutions, les médias...

Définir le message : Quoi, pour qui ?

Positionner le projet par rapport à l'existant.

Identifier les principaux arguments en faveur du projet.

Adapter le message dans sa forme et son contenu en fonction des cibles.

Choisir les moyens : Quels supports ? Combien ?

Médias, locaux et/ou nationaux, audiovisuels

Internet

Création de documents d'information, dépliants, affiches...

Information directe auprès des acteurs de terrain, associations...

Création d'évènements...

FICHE 8 : RÉALISER LE PROJET

À quoi ça sert ?

À savoir que vous pouvez passer de l'idée au projet, de la réflexion à l'action.

Une grande qualité qui vous servira dorénavant très souvent. Vous allez faire la preuve de votre sens des responsabilités, de votre capacité à prendre des décisions et à les assumer.

Bienvenu(e) chez les stressés de l'action, vous allez découvrir la « dictature du temps », celle des délais à tenir, des problèmes à anticiper, des imprévus à gérer, le tout dans l'urgence et la sérénité.

Vous l'aurez compris : votre motivation étant acquise, tout repose maintenant sur votre disponibilité, sur votre capacité à organiser et **gérer votre temps**. Entourez-vous : l'expérience des autres est la meilleure arme contre l'erreur.

Préparez vous au maximum avant la phase active. Essayez d'anticiper sur les problèmes que vous allez rencontrer. Cela vous fera gagner du temps au moment où vous n'en aurez pas assez.

Assurez vous d'avoir au moins les bases des compétences requises. Formez vous si nécessaire. Si le temps vous manque, trouvez ces compétences chez un ou des coéquipiers. Sinon sous-traiter ce que vous ne savez pas faire.

Continuez à demander conseil et à vous faire aider même dans la phase de réalisation du projet. On croit avoir pensé à tout. Ce n'est jamais le cas. La gestion des imprévus, fait partie des compétences requises et hautement valorisées.

Prenez régulièrement du recul par rapport à l'action. Faites l'effort de lever la tête du guidon, de descendre de vélo et de vous regarder pédaler. Cela vous évitera de tomber dans le trou que vous n'avez pas vu s'ouvrir à vos pieds.

Mettez à jour tout aussi régulièrement le plan d'action. Réagissez rapidement aux contraintes qui surgissent et aux opportunités qui se présentent.

Gérez l'urgence, ne vous mettez pas la pression. Prenez le temps de réfléchir avant toute décision importante.

Pensez à protéger les droits de propriété intellectuelle que pourrait susciter la réalisation du projet : création artistique, dessin, modèle, marque, brevet, etc....

Anticipez les obligations liées à l'attribution de toute aide publique, et le cas échéant privée (compte rendu d'activité, justificatifs d'utilisation des fonds reçus,...).

Que votre projet soit ponctuel (organisation d'un événement) ou durable (création d'une activité), la phase de réalisation est une phase délicate.

Quel que soit en fin de compte le niveau de réussite du projet, sachez que durant tout ce parcours vous aurez appris un tas de chose, acquis des compétences que vous n'imaginiez même pas. Pensez à vous en servir et à les faire valoir...

FICHE 9 : ÉVALUER ET RENDRE COMPTE

À quoi ça sert ?

- À prendre du recul par rapport au projet.
- À regarder dans quelle mesure les objectifs ont été atteints (pas du tout, partiellement, en totalité) et à identifier les erreurs à ne plus faire.
- À démontrer votre capacité à tirer les enseignements de votre expérience et donc à conserver la confiance de vos partenaires.
- En bref, à vous donner les moyens de continuer. Mieux.

L'évaluation n'est pas la 8^{ème} roue du carrosse que l'on « bâcle » en fin de projet. Elle est au service du projet, elle est utile et nécessaire, bien plus que vous ne l'imaginez :

- Elle met le doigt sur vos forces et vos faiblesses.
- Elle met en évidence les compétences que vous avez mobilisées (les acquis de l'expérience). Quelles que soient les suites du projet.
- Elle permet de revenir vers vos partenaires avec un bilan lucide (crédibilité oblige).
- Elle contribue à fidéliser vos partenaires sur de nouveaux projets.
- Elle vous aide à déterminer vos prochains objectifs, vos prochaines actions.

Prenez le plan d'action étape par étape, activité par activité, mesurez et analysez les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, essayez de comprendre aussi bien les facteurs de réussite que les raisons des échecs.

Notez les « plus » et les « moins », ce qui vous a paru le plus difficile, le plus facile, ce qui vous a donné la plus grande satisfaction et le pire désagrément, ce qui a été le plus formateur, ce que vous pensez avoir découvert sur vous-même.

Procédez en 2 temps : une première analyse à chaud, laissez décanter quelques semaines et remettez tout sur la table. La mise à distance apporte plus de sérénité et d'objectivité dans le jugement. Il faut le savoir et le vérifier concrètement.

Constituez votre « petite bibliothèque des erreurs à ne pas renouveler ». On apprend plus des échecs que des réussites.

Confrontez votre analyse avec des personnes extérieures au projet. Elles vous aideront à situer la part de chacun dans les réussites et les échecs.

Préparez un document de bilan à l'intention de vos partenaires.

FICHE 10 : PROLONGER L'ACTION

À quoi ça sert ?

À consolider et développer le projet, en général dans une optique professionnelle.

Votre projet est une réussite. Vous envisagez tout naturellement de lui donner une suite et d'amplifier cette première expérience. Peut-être même de trouver l'occasion de vous professionnaliser dans le domaine qui vous passionne. C'est une chance à saisir qui implique à nouveau de faire des choix.

Maintenant il faut renforcer les fondations, développer et tenir la distance. C'est le moment de vérifier si la méthode est vraiment acquise. Sans cesse sur le métier remettez votre ouvrage : clarifiez les nouveaux objectifs, affinez l'état des lieux, refaites un budget prévisionnel...

Changement d'échelle, changement d'enjeux. Les paramètres ont évolué (créer des emplois, temporaires ou permanents, vivre de sa passion, se développer à l'international...). Il faut naturellement en tenir compte et reconfigurer l'ensemble de votre démarche.

Ne brûlez pas les étapes sous le prétexte que vous avez acquis de l'expérience.

Repartez du bon pied : commencez par combler les faiblesses que l'évaluation a mise en évidence.

Soyez attentif à évaluer correctement la charge de travail et l'investissement en temps nécessaires au développement du projet.

Continuez à vous faire plaisir, ce sera votre moteur et votre bouée de sauvetage quand vous serez submergé de travail.

Ne baissez pas les bras : vous aurez forcément des hauts et des bas.

Dans le cas d'un échec. Ne perdez pas confiance, servez vous de l'expérience comme un tremplin. Vous avez forcément du bon dans votre échec. Ne négligez pas les contacts que vous avez développés. Prenez du recul, les blessures se ferment doucement.

CITATION

Alice dit : « Voulez vous me dire, s'il vous plait quelle direction je dois prendre »

Le chat répond : « Cela dépend dans une large mesure de là où vous voulez aller »

LEWIS CARROLL

Annexe : Modèle de budget prévisionnel

Le plan de financement doit être :

Détaillé : vous ferez bien apparaître les différentes dépenses et recettes

Équilibré : le total des dépenses doit être égal au total des recettes

Signé : l'original doit être signé (sauf transmission par téléprocédure via Internet) par le responsable légal ou de la personne disposant d'une délégation de signature

DEPENSES	Montants €	RECETTES	Montants €
60 - ACHATS		70 - VENTE DE PRODUITS - REMUNERATIONS DES SERVICES	
Fournitures d'ateliers ou d'activités		Participation des usagers	
Eau Gaz Électricité		Prestation de services	
Fournitures d'entretien et de bureau		Autres produits	
61 - SERVICES EXTERNES		74 - SUBVENTION D'EXPLOITATION	
Sous-traitance Générale		État	
Formation des bénévoles		Droit commun (service à préciser :)	
Locations		Droit commun	
Travaux d'entretien et de réparation		Emplois aidés par l'État	
Primes d'assurances		FASILD	
Documentation/études et recherches		Collectivités Territoriales	
62 - AUTRES SERVICES EXTERNES		Région	
Honoraires, rémunérations d'intermédiaires		Département	
Publicité - Publications		Commune	
Transports d'activités et d'animations		Fonds Social Européen	
Mission et réceptions		Organismes semi-publics	
Frais postaux - Téléphone		Caisse d'allocations familiales	
63 - IMPOTS ET TAXES		Caisse des dépôts et consignations	
Taxes sur salaires		Autres (préciser)	
Autres impôts et taxes (hors impôts sur bénéfices)		Subventions Privées	
64 - FRAIS DE PERSONNEL		Entreprises	
Salaires Bruts		Fondations	
Charges sociales de l'employeur		Autres (préciser)	
Autres		75 - AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	
65 - AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE		Participation des adhérents (cotisations, participations aux frais)	
66 - CHARGES FINANCIERES		76 - PRODUITS FINANCIERS	
Intérêts des emprunts		77 - PRODUITS EXCEPTIONNELS	
Autres Charges financières		78 - REPRISES SUR AMORTISSEMENT ET PROVISIONS	
67 - CHARGES EXCEPTIONNELLES		79 - TRANSFERTS DE CHARGES	
68 - DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS			
Dotations aux amortissements			
Dotations aux provisions			
Dotations pour réserve de trésorerie			
69 - IMPOTS SUR LES BENEFICES (si soumis)			
TOTAL en Euros		TOTAL en Euros	