



Observatoire KPMG
« Transparence[®] et Associations »
Février 2007

KPMG S.A.



Transparence® est une marque déposée par KPMG pour tous services d'expert-comptable et de commissaire aux comptes rendus à des associations



Avant-propos

La transparence est aujourd'hui une exigence omniprésente dans toutes les sphères de la société. A l'origine issue du monde des sociétés de capitaux, la transparence est devenue une quête universelle. On retrouve le terme de transparence tous les jours dans les médias que ce soit à la rubrique politique, économique ou même scientifique. Le phénomène s'est étendu au monde associatif.

Dans un contexte, où les financements publics se font de plus en plus rares et où le public manifeste une certaine méfiance à l'égard des associations, leur transparence devient un atout incontournable et un avantage concurrentiel décisif pour assurer leur pérennité.

De plus, l'association repose sur l'éthique et la recherche de l'intérêt général, valeurs qui ne sont reconnues que si elles s'inscrivent dans la durée et sont prouvées quotidiennement au monde extérieur.

Fort de son expérience dans le monde associatif, KPMG, à travers son département dédié au Secteur non marchand s'intéresse depuis longtemps déjà à la transparence des associations.

Au-delà des enjeux et des conséquences sur l'organisation, sur les finances et sur le quotidien de l'association, KPMG a voulu prendre en compte les attentes et la perception de toutes les parties prenantes.

Le dialogue avec les parties prenantes est devenu un passage obligé pour les associations qui veulent assurer leur légitimité et leur continuité.

Les parties prenantes sont des personnes qui se considèrent impliquées, de près ou de loin, dans les activités de l'association et qui, à ce titre, souhaitent y exercer un droit de regard. Restreint dans le passé aux pouvoirs publics - Etat et collectivités territoriales - le cercle des parties prenantes s'est aujourd'hui élargi à toutes les composantes de la société civile.

Pendant deux ans, KPMG a mené une étude quantitative auprès des associations afin de connaître leur façon de vivre la transparence. Puis, des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès des principales parties prenantes, afin de connaître leur opinion et leurs



attentes sur le niveau souhaité de transparence des associations et sur leur perception de la volonté des associations d'être transparentes.

A partir de ces études, KPMG présente l'état de la transparence des associations, constate les évolutions et projette les tendances à venir. KPMG fait le lien entre les associations et leurs parties prenantes qui sont souvent des mondes aux exigences et aux habitudes éloignées.

En partant de ces différentes études, KPMG est en mesure de proposer aux associations des outils pragmatiques qui leur permettent de positionner leur niveau de transparence : des indicateurs de la transparence. Ils sont le fruit d'une réflexion collaborative issue des conclusions de l'observatoire.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que la loi 1901 repose sur la liberté d'association. La transparence à tout prix comporte des risques importants dont nous constatons déjà certaines prémices. Il convient d'être vigilant vis-à-vis d'une approche globalisante et imprécise : toutes les associations ne sont pas égales devant la transparence, et une même association n'est pas uniformément transparente à tous égards. Tout dire pourrait rendre l'association vulnérable. A l'inverse, ne rien communiquer laisse la place aux suspicions et aux doutes.

Un juste équilibre doit donc être trouvé. Les indicateurs de KPMG permettent aux associations de se situer de manière volontaire par rapport aux autres et d'adopter une démarche réfléchie dans la mise en oeuvre d'une transparence mesurée. KPMG ne cherche pas à ajouter une notation ou un label. KPMG ne cherche pas à juger les associations mais s'efforce de mettre à leur disposition un outil pratique.

Cela fait trente ans que KPMG accompagne les associations dans leur quotidien. Par ailleurs, nos spécialistes font partie de groupes de travail à l'origine de textes et de décisions ayant influencé le fonctionnement des associations. Nous sommes impliqués et engagés dans ce secteur. C'est pourquoi KPMG crée cet observatoire qui rend compte des résultats de deux années de recherche. Les indicateurs élaborés nous permettront dès l'an prochain de faire état de la transparence dans le monde associatif.

Jacky Lintignat,
Associé, Directeur Général de KPMG

Pierre Marcenac
*Associé, Directeur national
Secteur non marchand de KPMG*

Sommaire

Introduction : Une tentative de définition de la transparence associative	5
<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté d'une définition globale de la transparence dans un monde associatif pluriel 7 • La transparence du monde associatif, au-delà d'une notion, une réalité incontournable 8 	
Les trois dimensions de la transparence	11
I. La gouvernance : un préalable à la transparence	12
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gouvernance, une réalité pour les associations 13 2. A l'aube de la gouvernance associative 16 3. Les freins à la mise en place de la gouvernance 19 <ul style="list-style-type: none"> <i>Focus : Le rôle des élus dans la gouvernance selon les parties prenantes</i> 21 <i>Focus : Les obstacles réglementaires à une gouvernance associative rationalisée</i> 22 > Les indicateurs de transparence relatifs à la gouvernance 24 	
II. L'information financière : une transparence plus aboutie	26
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'information financière, une obligation intégrée et de mieux en mieux acceptée 27 2. La communication de l'information financière établie par les associations 31 3. Le niveau d'information financière diffère selon la taille des associations 34 4. Les limites de la transparence de l'information financière 40 <ul style="list-style-type: none"> <i>Focus : Collectivités territoriales et information financière des associations</i> 43 	

<i>Focus : Banques et associations, des attentes réciproques</i>	46
> Les indicateurs de transparence relatifs à l'information financière	48
III. L'évaluation : le nouvel enjeu de la transparence associative	51
1. L'évaluation dans le monde associatif : une notion encore nouvelle	52
2. L'évaluation, une attente des parties prenantes	54
3. L'évaluation en question	57
> Les indicateurs de transparence relatifs à l'évaluation	60
Les indicateurs de la transparence	62
Annexes	64
• Méthodologie	65
• Textes législatifs et réglementaires sur la transparence associative (liste non exhaustive)	66
• Les parties prenantes interrogées	76

Introduction

**Une tentative de définition
de la transparence associative**

Introduction

Une tentative de définition

De manière générale, la transparence est la qualité de ce qui laisse paraître la réalité toute entière, de ce qui peut être vu et connu de tous.

Les conclusions présentées dans le cadre de l'Observatoire Transparence® et Associations 2007 sont issues des entretiens qualitatifs menés pour l'enquête KPMG (voir méthodologie en annexe).

La difficulté d'une définition globale de la transparence dans un monde associatif pluriel

Le monde associatif comporte plus d'un million d'organismes agissant dans des secteurs très différents (social, santé, culture, loisirs, sports...) et présentant des caractéristiques très variées (budget, présence de salariés et/ou de bénévoles, aides publiques et missions éventuelles de service public...).

Même si la notion de transparence recouvre des notions communes à toutes les associations, elle se décline de façon différente selon les enjeux et le périmètre de chaque organisme. La perception de la transparence et de ses exigences, la réglementation qui leur est appliquée et les attentes de leurs interlocuteurs sont donc spécifiques. Les attentes en matière de transparence associative sont différentes selon les interlocuteurs des associations.

« Ça dépend suivant la taille, le domaine, etc., et la transparence sur quoi ? Et pour qui ? Est-ce que c'est pour l'administration, pour le donateur, pour celui qui délivre les subventions, pour les personnes qui participent ? C'est très vaste, c'est énorme... »¹

¹ *Verbatims issus des entretiens menés auprès des parties prenantes.*

Donner une seule définition ne réussirait pas à prendre en compte toutes les particularités du monde associatif.

« L'association n'a rien à cacher, il faut enlever ce mot de transparence. »

« Ça suppose une amélioration de la qualité de ce qui était une boîte noire, sinon on emploierait un autre terme. »

« Mais c'est quoi transparence, de quoi on parle ? » Des 200 grosses, des petites ? Fait-on la distinction entre le publiable, le communicable ? Fait-on un lien avec le respect de la vie privée des associations ? Si on en parle comme ça, c'est du gadget ! »

« La transparence, c'est les sous, les comptes, les scandales. »

Dans un contexte où ni le sens ni l'usage de l'expression ne sont stabilisés, ni unifiés, parler de « transparence associative », ou de « transparence d'une association » peut comporter des risques. De plus, une partie des acteurs récuse cette terminologie « fourre-tout », ou du moins s'en méfie... tout en reconnaissant qu'il n'existe pas aujourd'hui de façon plus précise de parler de ce qui incontestablement constitue une réalité.

La transparence du monde associatif, au-delà d'une notion, une réalité incontournable

La notion de transparence évoque des réalités différentes selon les contextes et les interlocuteurs. Elle peut être approchée d'un point de vue général ou expert, sous un angle juridique et réglementaire, du point de vue de la clarté des objectifs de l'association, de la lisibilité de ses comptes, de l'efficacité de sa communication, du caractère démocratique de son fonctionnement, de l'efficacité de ses actions.

Le sens de l'expression a évolué dans le temps. De péjorative lorsqu'elle désignait une association instrumentalisée, l'expression est devenue positive et qualifie aujourd'hui une association respectueuse de ses obligations et lisible pour les parties prenantes. Elle désignera peut-être demain celle qui se prête à l'évaluation.

« Tout ce qui a été fait depuis 10 ans a beaucoup contribué, au moins sur le plan financier, à atténuer les doutes, et à limiter des tentations et l'opacité qui pouvaient exister avant. »

Force est de constater aujourd'hui que les associations ont manifestement évolué vers davantage de transparence.

Le secteur associatif a longtemps été **pénalisé par une image d'opacité** : très attachées à leurs libertés et à leur dimension non marchande, les associations auraient, selon une opinion répandue, développé une culture de l'opacité (tendance à la cooptation, résistance à l'écrit et à rendre des comptes, conservation tactique de certaines informations,...) et même un sentiment d'exception du fait de leur mission d'intérêt général.

Quoiqu'il en soit, **cette image a aujourd'hui changé** et on s'accorde à reconnaître l'évolution incontestable du secteur vers la transparence depuis plusieurs années. En effet, la pression du collectif et les scandales des années 90, ont provoqué une prise de conscience de la nécessité de la transparence dans les associations. Des mesures ont été adoptées et des habitudes nouvelles ont été générées au sein des associations et de leurs partenaires, avec le développement de textes légaux et réglementaires et de contrôles efficaces.

Pour preuve, les interviewés avancent notamment les signes de comportement vertueux émis par les associations lors du tsunami et leur attitude transparente vis-à-vis des donateurs sur les fonds collectés à cette occasion.

Le caractère incontournable de la transparence pour les associations se traduit par :

- **Une obligation** faite désormais à tout organisme - marchand ou non
- **Une condition** pour obtenir un agrément ou la reconnaissance d'utilité publique
- **La contrepartie** naturellement exigible pour la disposition de finances publiques ou la collecte de dons, le recours au mécénat d'entreprise ou l'émission de reçus fiscaux
- **Un critère de confiance** de plus en plus prégnant pour les parties prenantes et pour nouer des relations durables avec les partenaires
- **Une nécessité** qui tend à se renforcer
- Et peut-être demain une **condition d'existence**, sur les champs où la concurrence du secteur marchand peut se développer (sanitaire, social mais aussi humanitaire, sportif, culturel...)

« C'est l'expression du respect de l'autre, du devoir de confiance et de vérité. Elle doit être évidente quand on vit dans un état de droit avec des principes juridiques, et que l'on considère qu'on n'est pas seulement un ensemble de droits revendiqués mais aussi de devoirs assumés... »

« La transparence doit être dans le concept même de l'association. »

Dans ces conditions, la transparence devient quasiment consubstantielle au statut d'association, c'est une philosophie, une attitude reposant sur une réflexion éthique et une conscience des enjeux.

Les trois dimensions de la transparence

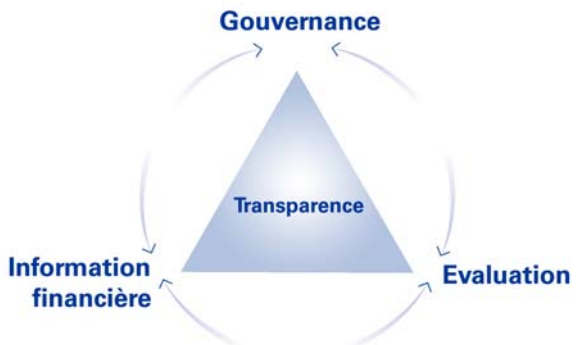
Le besoin de transparence s'est d'abord traduit par un besoin de clarifier l'utilisation des fonds de l'association. La première dimension, la plus connue, la plus aboutie est celle de **l'information financière**.

Aujourd'hui, une deuxième dimension est en train d'émerger : **la gouvernance**. En effet, les associations et les parties prenantes ne conçoivent plus une association transparente sans qu'elle n'ait mis en place un mode de fonctionnement lisible et visible.

Une troisième dimension s'impose aux deux premières : **l'évaluation**.

De plus en plus, une association sera considérée comme transparente si elle démontre sa capacité de remise en question, d'adaptabilité, d'efficacité, d'ouverture, et de prise en compte de l'environnement qui l'entoure.

La transparence est une notion empreinte d'une multitude de nuances propres au monde associatif composée de trois dimensions : **la gouvernance, l'information financière et l'évaluation**.



I. La gouvernance : un préalable à la transparence

I La gouvernance : un préalable à la transparence

L'identité d'une association se construit à partir de la culture, de l'origine de ses membres, des objectifs qu'elle se donne et de son mode de fonctionnement que l'on présente de plus en plus sous le terme générique de « *gouvernance* ». L'approche de la notion de transparence s'appuie ici, en amont, sur les caractéristiques propres à chaque association.

1. La gouvernance, une réalité pour les associations

Dans un premier temps, KPMG a souhaité savoir ce qu'évoquait la notion de « transparence des associations » pour les responsables élus.

Cette question a été posée à plus d'un millier de responsables élus d'associations de tous secteurs et de toutes tailles.¹

Pour 76% des élus, la notion de transparence recouvre avant tout des thèmes non financiers liés au fonctionnement de l'organisme et à ses projets. Ainsi, la transparence est un comportement global qui suppose la lisibilité de son identité et de ses objectifs, l'accessibilité de sa communication, et un fonctionnement « ouvert et participatif. »

Les aspects financiers ne sont évoqués qu'ensuite, avec 24% de réponses.

A l'évidence, du point de vue des associations, la transparence exigible d'une association excède le strict champ financier et comptable.

Une présentation claire des objectifs, des projets et des actions réalisés	44%
Un mode de fonctionnement interne ouvert et participatif	32%
L'établissement de documents financiers qui soient accessibles à tous	18%
La communication des documents financiers sur demande d'un tiers	6%

Les répondants avaient la possibilité de répondre à deux propositions.

¹ Voir la méthodologie en fin de présentation

*« La transparence dépend de la personnalité des élus...
Un changement de gouvernance peut impliquer un changement de transparence. »¹*

La bonne gouvernance des associations est donc considérée comme un préalable, la condition nécessaire – mais non suffisante – à la transparence, et les élus en sont les acteurs majeurs.

En outre, l'ensemble des parties prenantes est intéressé par la gouvernance des associations et toutes ont des exigences de transparence importantes :

« La transparence financière n'est rien sans l'éthique et un fonctionnement démocratique. »

« La transparence dans le fonctionnement fait partie des critères pour la Reconnaissance d'Utilité Publique... »

Les pouvoirs publics chargés des déclarations de création, de modification et des agréments y sont particulièrement attentifs et posent la question de la transparence sous l'angle de la conformité à la loi.

« On ne va pas jusqu'à l'enquête des RG mais on regarde si les personnes sont bien établies, si elles ont une adresse personnelle. Dans le compte-rendu de l'Assemblée Générale, on regarde quelles sont les personnes morales qui pourraient être au Conseil d'Administration... »

« C'est une entrée (la gouvernance) dès qu'on veut parler de subventions, financement »

« Quand on attribue un prix, on cautionne, et on ne veut pas cautionner des agissements douteux... »

Les financeurs, quels qu'ils soient (collectivités, banques, donateurs, mécènes) ressentent, au-delà des chiffres, un besoin de comprendre et de sentir la réalité associative. En finançant une association, ils lui apportent leur caution et ils souhaitent nouer des relations durables de partenariat, ce qui suppose une confiance basée sur une transparence complète.

Pour les médias généralistes, le secteur associatif reste encore un univers foisonnant, hétérogène et peu lisible par nature. Ils perçoivent un progrès en matière de transparence, même s'il reste des zones d'ombre résiduelles et des facteurs de flou. Les associations peuvent constituer pour un média un objet d'information (notamment en cas de

¹ **Verbatims issus des entretiens menés auprès des parties prenantes.**

« Quand on a des doutes sur qui est derrière une association, on préfère s'abstenir d'en parler dans nos colonnes. »

« Il faut aider les bénévoles à prendre la mesure de l'association, sa diversité, son ampleur, ses objectifs... lui permettre d'accéder facilement à tout, et dans une forme appréhendable par tous... »

problème), ou une source d'information. Dans ces conditions, ils portent une attention particulière aux risques d'instrumentalisation de l'association et à ses objectifs. Dans un contexte où leur temps d'investigation est particulièrement limité, un manque de transparence de la part des associations sur leur gouvernance induit un risque de manipulation qu'ils se doivent de contrôler.

Les entreprises avant de s'engager, dans une opération de mécénat, sont 49% à souhaiter davantage d'informations concernant les associations et fondations.²

En interne, les bénévoles ont besoin de se sentir en confiance. La clarté du projet associatif est, en effet, essentielle pour eux. Etre associé à la définition des objectifs et aux prises de décision n'est pas toujours possible, mais ils souhaitent au minimum en être informés.

² Résultats de l'enquête "Entreprises et mécénat" de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes - décembre 2006



I La gouvernance : un préalable à la transparence

2. A l'aube de la gouvernance associative

Le jugement global des parties prenantes sur la gouvernance des associations est nuancé. Il est d'autant plus critique et subjectif qu'il n'existe pas d'exigence réglementaire pour définir le périmètre de ce qui serait un minimum exigible pour une « bonne » gouvernance.

Sans aller jusqu'à parler d'opacité sur ces aspects et sans désigner un point de crispation ou un critère particulier, elles estiment souvent que les bonnes pratiques et les remises en question sont insuffisantes dans ce domaine.

En l'absence d'obligation réglementaire pour borner les attentes, leur jugement est d'autant plus critique, leurs exigences en matière de transparence vont d'autant plus loin.

Les critères d'appréciation d'une bonne gouvernance cités au cours de cette étude sont nombreux et exigeants :

- Information disponible et accessible sur les membres, les adhérents
- Clarté sur la finalité de l'association
- Evaluation et remise en cause périodique des actions

- Communication interne et externe claire sur les objectifs et les valeurs
- Respect des assemblées statutaires
- Prises de décisions transparentes, sur la base d'informations accessibles et pertinentes
- Organisation de la rotation des administrateurs

Les parties prenantes confirment que des associations ont déjà mis en place :

- Des structures de décisions ouvertes et dans certains cas, une implication des bénévoles dans la prise de décision du Conseil d'Administration
- Des conseils consultatifs, indépendants du Conseil d'Administration

De plus, les associations disent avoir mis en place **des outils de communication** qui leur permettent de présenter leur mission, actions et fonctionnement.

En effet, KPMG s'est interrogé sur les outils de diffusion de l'information mis en place en interne, et la place accordée à la communication au travers de l'appel à une agence de communication ou à une personne dédiée en interne.

Pour 72% des associations, les outils de communication utilisés à destination des bénévoles, salariés et adhérents sont l'Internet ou les intranets. Dans l'échantillon pris en compte, 90% des associations disposent d'un site internet.

Le journal interne est mentionné dans 61% des réponses.

Les responsables administratifs mentionnent aussi les réunions et les journées d'informations dans

une forte proportion des réponses (44%). De plus en plus, l'association dispose d'une personne dédiée à la communication. En effet, pour 50%, elle est confiée à une personne dédiée en interne et pour 30% des associations, cette fonction est assurée par une agence de communication.

« Il faut conserver le principe de base qui est qu'une association, ce sont des gens qui se réunissent pour faire un truc ensemble. Je ne crois pas que les délibérations annuelles d'une association concernent la collectivité. »

Il est cependant important de signaler la nécessité d'établir une **distinction entre contrôle et intrusion** : si les prises de décisions doivent être transparentes vis-à-vis de l'interne, l'externe n'est pas fondé à exiger une transparence radicale sur ces questions, quel que soit le désir de comprendre le fonctionnement de son partenaire associatif et de s'assurer de sa bonne gouvernance.

I La gouvernance : un préalable à la transparence

3. Les freins à la mise en place de la gouvernance

« Contrairement aux entreprises qui sont très procédurées, les associations manquent de permanence dans la discipline. »

« Il faut faire un auto diagnostic de ce qu'on veut atteindre en matière de transparence et mettre en place les procédures adaptées. »

« Quelqu'un qui n'est pas membre d'une association ne peut avoir accès aux éléments sur la gouvernance, enfin, il y a des choses accessibles mais il faut chercher et on ne le sait pas. »

« Des conseils d'administration un peu fictifs, on agrandit le Conseil d'Administration, on amène ses copains, et au bout d'un moment on oublie les dates, parce qu'on est tellement bien entre soi. »

« La lecture des comptes rendus d'Assemblée Générale, fournit un faisceau d'indices sur la qualité de la vie associative, on voit s'il y a des échanges, des critiques. »

« Un Procès Verbal en trois lignes avec "tout est adopté, pas de discussion", on se méfie. »

Les parties prenantes interrogées concèdent que les associations ont à faire face à des freins dans la mise en place de la gouvernance telle qu'elle est attendue.

Tout d'abord, elles mentionnent **un manque d'outils** :

- Des dispositifs réglementaires insuffisants ou insuffisamment adaptés.
- Le manque de procédure, de méthode qui risque de laisser la place au pouvoir personnel et à ses aléas.
- Le manque de source d'information organisée sur les membres et sur les objectifs des associations.³

Mais au-delà du manque d'outils, il existe **un frein culturel** :

- Une culture orale des associations qui subsiste encore fortement à certains endroits, la difficulté à poser les choses par écrit.

³ Si les pouvoirs publics sont en mesure de mener des investigations ou d'avoir des exigences sur ces aspects, le public, qu'il s'agisse des donateurs, des bénévoles ou des médias, n'y a pas accès. Il doit chercher ces informations par ses propres moyens, décrypter les discours institutionnels, apprendre à lire entre les lignes, en particulier quand des intérêts religieux, sectaires, communautaires, économiques ou politiques affleurent sans être explicitement affichés.

- Des habitudes de cooptation et la crainte du regard extérieur.
- Le manque de proactivité à fournir spontanément les éléments qui permettraient aux parties prenantes de juger de la qualité de la vie associative.



Focus : Le rôle des élus dans la gouvernance selon les parties prenantes

Acteurs majeurs de la gouvernance, et par conséquent de la transparence au sein des associations, les élus et en particulier les présidents sont souvent mis sur la sellette par les parties prenantes, jugés trop ou pas assez présents. Il semble donc exister autour de la fonction une difficulté de positionnement. Leur présence et leur influence insuffisantes dans des structures fortement dominées par les permanents (comme dans le secteur du social, de la formation ou du logement) induisent des dysfonctionnements et provoquent des situations ingérables en cas de crise, chaque partie ayant tendance à se défausser sur l'autre et personne n'ayant la totalité des cartes en main. En revanche lorsqu'ils sont trop présents, charismatiques ou trop « durables », le risque perçu est celui d'une dérive vers le pouvoir personnel (parfois renforcé par le cumul des mandats) : oubli des règles de fonctionnement, décision personnelle...

La durée de mandat excessive du président n'est jamais souhaitable, même si les parties prenantes comprennent les mécanismes qui y aboutissent. Selon les personnes interrogées, créer les conditions du renouvellement, par exemple en rendant statutaire le changement de président après un nombre défini de mandats, semble être une solution à généraliser dans les

« Parfois les vrais dirigeants délèguent beaucoup et sont tenus à l'écart par les salariés... mais un directeur ne peut aller seul jusqu'au bout, le président doit s'engager. »

« Dans certains domaines, il y a une capture du pouvoir par les salariés. »

« Le couple président/directeur est indispensable. »

« Une association menée par un président charismatique avec une petite équipe derrière lui et les adhérents qui suivent n'a pas une qualité de vie associative suffisante. »

« Au bout d'un moment, il se sent établi, commence à fonctionner sur son pouvoir personnel. »

« Toutes les structures qui ont un projet digne de ce nom et qui sont performantes refusent le tacite renouvellement. »



Focus : Les obstacles réglementaires à une gouvernance associative rationalisée

L'obligation de déclaration en Préfecture ou Sous-préfecture et de publication au Journal Officiel de l'existence d'une association, l'obligation de déclaration des modifications et celle nouvelle de publication des comptes, permettent aux pouvoirs publics, et à tout citoyen qui en fait la demande de connaître les éléments relatifs à l'identité, aux administrateurs et aux modifications statutaires d'une association.

Des difficultés spécifiques limitent la portée de ce dispositif :

Celles liées d'une part au **comportement des associations** : la déclaration de modifications n'est pas toujours inscrite dans les habitudes ou réalisée dans les délais et certains éléments sont parfois ignorés.

Celles liées d'autre part à un **vide juridique** : la déclaration de dissolution de l'association n'est pas obligatoire, ce qui implique une confusion entre associations mises en sommeil et celles réellement dissoutes.

Plus globalement, ce dispositif déclaratif ne suffit pas à donner une vision juste de la réalité de l'univers associatif : les informations devraient être traitées et organisées sous une forme ad hoc et accessible.

Le projet WALDEC⁴ pourrait fournir une réponse à ce besoin, tout en respectant les limites de la liberté des associations mais il rencontre encore des difficultés, telle que la création d'un numéro national d'identité non prévue par la loi.

⁴Waldec (Web associations Librement DEClarées) : projet de répertoire national des associations

Les indicateurs de transparence relatifs à la gouvernance

		Indicateur	Extrait des questions
1 - Gouvernance	Lisibilité du fonctionnement de l'association	Composition des organes de direction et leur mode de fonctionnement	<i>L'association fait-elle appel à des personnalités qualifiées dans ses instances dirigeantes ? La durée du mandat du président est-elle limitée ? Les administrateurs sont-ils élus ou cooptés ?</i>
		Organisation des ressources humaines (bénévoles et permanents)	<i>Des délégations de pouvoir existent-elles entre les administrateurs et les permanents ? Existe-t-il une "charte" du bénévole rappelant l'objet de l'association, définissant ses droits et ses devoirs ?</i>
		Communication des dispositifs réglementaires et statutaires	<i>L'association dispose-t-elle d'un règlement intérieur ? Quelle est la fréquence de réunion des instances ?</i>
	Communication du projet associatif	Historique et évolution future	<i>L'association communique-t-elle sur les publics visés ? L'association communique-t-elle sur ses objectifs à moyen terme ?</i>
		Objet social et Valeurs	<i>Les statuts de l'association sont-ils disponibles, de manière : spontanée (internet), sur demande, non disponibles ? L'association communique-t-elle sur ses valeurs ?</i>
		Régime fiscal et juridique	<i>L'association fait-elle état de son régime fiscal ? Si l'association est reconnue d'utilité publique, est-ce indiqué sur ses documents ?</i>
	Contrôle de la gouvernance (existence de contre-pouvoirs)	Contrôle en interne	<i>Qui a accès aux procès verbaux de réunions des instances dirigeantes ? L'association a-t-elle mis en place des commissions ? (Commission financière, commission scientifique...)</i>
		Contrôle par des tiers, volontaire ou subi	<i>L'association bénéficie-t-elle d'un agrément ? L'association a-t-elle mis en place un processus de certification qualité ? (BVQI, ISO, Comité de la Charte...)</i>
		Appartenance à un réseau	<i>L'association adhère-t-elle à une Union, Fédération ?</i>

Avertissement au lecteur :

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence, ainsi qu'un extrait des questions auxquelles devront répondre les associations pour mesurer leur degré de transparence. A l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG.

L'association, dans sa dimension administrateurs, adhérents et salariés constitue une partie prenante en elle-même et de ce fait, chaque indicateur prévu a un degré d'importance maximum dans une démarche de qualité de sa transparence.

Parties prenantes					
Pouvoirs publics (Etat, Collectivités locales)	Organismes de contrôle	Donateurs (particuliers ou entreprises)	Bénévoles	Banques	Autres ¹
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●

● Très important ● Important ● Peu important

¹Médias, Usagers, Organisations Professionnelles, ...

II. L'information financière : une transparence plus aboutie

II L'information financière : une transparence plus aboutie

1. L'information financière, une obligation intégrée et de mieux en mieux respectée

Comment définiriez-vous la transparence financière d'une association ?

La capacité de rendre compte à des financeurs	33%
Un outil de communication en externe	24%
La facilité de lecture des documents	15%
L'accès à l'information en interne	13%

KPMG a interrogé les associations sur leur définition de l'information financière.

La préoccupation dominante des associations concerne l'information aux interlocuteurs, soit de manière générale (24%) et/ou de manière plus spécifique, envers les financeurs (33%).

De plus, 15% des associations indiquent que la transparence financière correspond à la facilité de lecture des documents. Celle-ci concerne à la fois la communication en interne et en externe de l'information financière.

Par ailleurs, l'enquête nationale réalisée auprès des élus et des directeurs d'association montre aussi que la transparence financière est une notion intégrée pour plus de 90% selon les élus.

La transparence dans le domaine financier est vécue au sein de votre association, comme :

Une exigence légitime car nous avons des comptes à rendre	46%
Une réalité déjà ancienne	37%
Une priorité devenue incontournable	8%
Des obligations réglementaires difficiles à remplir	3%
Une réalité encore insuffisante	3%
Une priorité nouvelle choisie par les instances dirigeantes	2%

Pour 46% des responsables associatifs, la transparence financière est une obligation légitime et 37% considèrent que c'est une réalité déjà ancienne. A l'inverse seuls 2% la voient comme une priorité nouvelle choisie par les instances dirigeantes. Il semble important de remarquer que 3% des responsables associatifs considèrent cette transparence financière comme une obligation difficile à remplir.

Pour les parties prenantes, contrairement à ce qu'évoquent les élus associatifs, le volet financier est plus spontanément associé à la notion de transparence associative. L'information financière est le domaine où s'est exercée la prise de conscience des risques de l'opacité et des enjeux de la transparence, celui où la pression du collectif est la plus forte, qu'il s'agisse des citoyens, des donateurs, des financeurs, des pouvoirs publics...

L'évolution des obligations réglementaires et un appareil de contrôle dissuasif semblent constituer des facteurs objectifs de transparence et de confiance pour l'environnement des associations.

En parallèle à l'évolution des pratiques associatives, les pratiques et attitudes des parties prenantes ont aussi changé (notamment financeurs et contrôleurs). Ces dernières ont compris l'importance de clarifier leur besoin et l'expression de leur demande.

« On vient de loin, il y a encore quelques années parler de bilan, c'était une vision capitalistique des associations... »

« Arrêter avec ça, dans la comptabilité, on est clair. »¹

Les progrès sont incontestables et le monde associatif dans son ensemble, n'est pas moins vertueux que d'autres.

D'ailleurs nombreux sont ceux qui soulignent que le monde associatif, non seulement, n'a pas à rougir ni devant celui de l'entreprise, ni devant les services publics, de sa transparence financière.

Ainsi, les associations interrogées connaissent leurs obligations légales :

- Etablissement de comptes annuels
- Publicité des comptes
- Compte-rendu financier d'utilisation des subventions
- Nomination d'un commissaire aux comptes

Les associations ont donc cerné et accepté les enjeux d'une information financière transparente mais elles jugent leurs obligations lourdes.

Ainsi, à la question posée aux responsables d'associations « Comment jugez-vous les obligations en matière de transparence ? » :

- 54% les trouvent lourdes,
- 11% les trouvent très lourdes,
- 32% des répondants les trouvent légères.

¹ *Verbatims issus des entretiens menés auprès des parties prenantes.*

Le centre de gravité se situe clairement autour **d'un sentiment de lourdeur.**

Les élus interrogés affichent plus encore que les responsables administratifs ce même sentiment. Il existe un lien entre la définition de l'information financière que choisissent les directeurs, et la perception de lourdeur qu'ils en ressentent. En effet, ceux-ci estiment leurs obligations légitimes car ils ont des comptes à rendre aussi bien aux financeurs qu'aux donateurs. Dans la mesure où ces obligations sont acceptées, certains directeurs ressentent ces obligations comme moins lourdes.

Paradoxalement, la lourdeur ressentie de ces obligations n'empêche pas d'y faire face. 80% des responsables estiment que le fonctionnement de leur association leur permet d'assurer un niveau de transparence suffisant.

II L'information financière : une transparence plus aboutie

2. La communication de l'information financière établie par les associations

La plupart des documents financiers sont établis par les associations et sont donc en principe disponibles et accessibles. Ils ne sont, cependant, pas forcément distribués lors de l'assemblée générale.

Ce décalage peut se justifier dans la mesure où elles adaptent leurs messages à leur public, à sa culture et à ses attentes. Certains vont attendre des comptes-rendus d'activité des projets menés et leurs coûts, et d'autres préféreront connaître les projets à venir et les investissements envisagés.

La mise à disposition des documents financiers prouve que le réflexe de la transparence financière existe de la part des responsables associatifs mais que les acteurs de l'association veulent aller au-delà des informations purement légales et réglementaires.

Les bénévoles interrogés ont peu d'attentes d'information de nature purement financière et font preuve d'un certain désintérêt pour les comptes et bilans, qui ne font pas toujours partie de leur culture.

« C'est vraiment marginal... jamais eu ce type de demande, ni par le circuit direct, ni par courrier, ni même par l'enquête interne. »

« C'est difficile pour eux de se projeter dans les chiffres, surtout à cause de la massification, on est en millions d'euros... »

Ils semblent essentiellement préoccupés en particulier par :

- Le pourcentage de frais de fonctionnement et la volonté affichée de l'association de les maîtriser
- La reconnaissance de leur implication au sein de l'association
- Le cas échéant, le résultat de leurs actions

Les donateurs, comme les bénévoles et le grand public, entretiennent avec les comptes et bilans publiés par les associations un rapport paradoxal : ils souhaitent les recevoir, c'est devenu incontournable. Mais ils s'y repèrent mal et ces documents ne constituent pas, pour eux, une preuve de bon fonctionnement. Leur établissement par des professionnels est, pour eux, un gage de respect de la norme.

Une infime minorité des donateurs adopte une démarche active de recherche d'informations. En effet, très peu assistent aux AG (Assemblée Générale) de donateurs lorsqu'elles leur sont proposées et très peu adressent des demandes par courrier ou téléphone aux associations. Ces demandes concernent pour l'essentiel l'obtention des comptes, des questions sur la rémunération des dirigeants, et très ponctuellement, de la part d'experts, des questions sur les investissements, les placements.

De leur côté, les entreprises sont 46%¹ à répondre que l'information sur la certification des comptes par le commissaire aux comptes est importante avant de se lancer dans une opération de mécénat. Pour 81% d'entre elles, le contrôle du commissaire aux comptes de l'association apporte une confiance suffisante quant à la bonne utilisation des fonds.

¹ Etude de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes :
"les entreprises et le mécénat" - décembre 2006



II L'information financière : une transparence plus aboutie

3. Le niveau d'information financière diffère selon la taille des associations

Il n'est pas simple de se prononcer globalement sur la transparence financière des associations. Certains s'y refusent soit parce qu'ils ne se sentent pas légitimes pour en parler, soit pour éviter de contribuer à un discours négatif ambiant.

Les différentes nuances apportées par les parties prenantes à leur bonne appréciation globale varient en fonction de la taille des associations. La majorité s'entend sur l'existence d'une ligne de démarcation entre les associations en fonction de leur taille, et distingue :

- Les structures de petite taille, qui à leurs yeux restent associées à une image ancienne d'opacité, et qui pour la plupart mobilisent moins leur intérêt.
- Les organismes de taille plus importante (sans précision et sans seuil), qui établissent une information financière satisfaisante. En particulier, les parties prenantes citent :
 - > Les associations qui font appel à la générosité du public : touchées directement par les enjeux de l'information financière, elles ont pris les moyens de susciter la confiance et communiquent en direction de leurs donateurs.

- > Celles qui vivent de financements publics, qui sont par voie de conséquence très encadrées et très contrôlées.
- > Le secteur sanitaire et social, dont les contraintes de gestion sont comparables à celles des entreprises.

L'information financière au sein des associations de taille plus importante :

Les parties prenantes se déclarent, en général, satisfaites car les associations ont compris les enjeux et la nécessité de s'imposer comme acteurs économiques crédibles auprès de leurs partenaires. Elles manifestent une réelle volonté de communiquer leur information financière. Ces associations se sont professionnalisées, elles ont des salariés compétents et formés, ont des outils et sont contrôlées en interne et en externe. Globalement, elles respectent les obligations réglementaires qui sont jugées bien adaptées et d'un niveau d'exigence raisonnable et conforme aux montants qu'elles gèrent.

« Les grosses structures ont plus de moyens, donc font mieux que les autres. Elles développent tous les outils modernes avant les autres et en plus, elles sont gérées par des professionnels de qualité qui nous répondent rubis sur l'ongle à chaque demande. Ça leur pose pas de problème parce que ce sont des outils qu'elles maîtrisent bien et qu'elles ont mis en place... »

« Ça les (les associations) intéresse, un appétit d'information, une ouverture aux solutions qu'on leur propose. »

La taille des associations devient, de fait, un facteur de confiance.

Ainsi, pour certains bailleurs de fonds, travailler avec les grosses structures est plus satisfaisant et constitue clairement un choix préférentiel.

Il reste, cependant, des disparités au sein de cet ensemble, y compris sur la présentation des comptes. Certaines conservent des réticences à présenter les annexes et le commentaire de gestion. Elles ont une faible propension au reporting. Elles restent souvent dans un rapport à l'argent encore mal réglé et loin d'être dépassionné.

Les parties prenantes font toutefois la différence entre celles qui vivent de la générosité du public, qui ont pris l'habitude d'assortir leurs comptes de commentaires (recommandation du Comité de la charte en particulier) et celles qui vivent de subventions et se contentent encore souvent de fournir les éléments comptables demandés.

« Ce qui compte c'est le commentaire. »

« Lorsqu'ils présentent les annexes, tout va bien, mais ce n'est pas toujours le cas. »

« Certaines sont plus transparentes que d'autres, certaines présentent des comptes détaillés, d'autres il y a un gros poste achat et on a pas le détail... »

« Ça devient épineux quand, dans des opérations vérités, on découvre de véritables trésors de guerre. »

Il reste, cependant, selon elles, encore des marges de progrès. Le contrôle interne de gestion demeure, par exemple, insatisfaisant. De même, les associations résistent à communiquer sur leurs fonds propres, leurs réserves et leurs provisions. Cette réticence semble difficile à surmonter pour les associations, d'autant plus qu'elles auraient une certaine tendance à thésauriser.

Pour illustrer les remarques des parties prenantes, KPMG a analysé les comptes d'une cinquantaine d'associations de taille importante et il en résulte que :

- 67% d'entre elles peuvent améliorer la présentation de leur bilan
- 76% peuvent améliorer la présentation de leur compte de résultat

- 26% n'ont pas envoyé leur annexe ; et pour celles qui l'ont envoyée, 52% doivent pouvoir en améliorer la présentation.

Les grandes associations ont donc tendance à ne pas respecter la présentation des documents financiers exigée par la norme comptable d'établissement des comptes existant depuis 6 ans². La lisibilité de l'information en est alors pénalisée. Les nouvelles règles de publicité des comptes devraient inciter les associations concernées à mieux respecter ce référentiel. KPMG pourra en mesurer l'évolution dès l'année prochaine.

L'information financière au sein des associations de taille plus modeste :

L'état des lieux dressé ici par les parties prenantes est à la fois **critique et compréhensif**.

Critique, car les associations de taille plus modeste, c'est à dire, au-delà de leurs diversités, celles qui n'ont pas de salariés dédiés aux tâches de gestion et de comptabilité sont perçues comme encore très en deçà de l'idéal de transparence dans leur information financière.

Les comptes présentés sont non-conformes, erronés et présentent également des problèmes sur le fond. Les parties prenantes déclarent manquer d'explication et d'argumentation au moment des demandes de subvention et estiment que les associations font preuve d'inertie au moment de rendre des comptes a posteriori.

² Règlement du Comité de la Réglementation Comptable n° 99-01 du 16/02/1999

« Le respect des obligations, c'est assez moyen, les présentations de comptes ne sont pas toujours conformes, les annexes, il faut insister pour les avoir, et vous seriez surpris du niveau de certains interlocuteurs, incapables de dire ce qu'il y a derrière un ligne de son bilan... »

« Tendance à arrondir les sommes, à mettre les charges mais pas les recettes en face. »

« Des brouillards de caisses, des livres avec entrées /sorties, un compte de résultat qui ne respecte pas les classes (comptables)... »

« Ça reste très empirique, un niveau comptable catastrophique, pas le B-A BA... »

« On ne demande pas de l'analytique même si ce serait l'idéal... Le minimum serait qu'on obtienne les comptes par classes 60 – 61 – 62 – 63 et 64 et puis en recettes et en dépenses qu'on ne confonde pas les services extérieurs et les autres achats... »

« Une myriade de petites associations pour qui c'est infernal d'obtenir les comptes mais qu'est ce que ça représente quantitativement ? »

« On fait preuve de souplesse car on a bien conscience que les trésoriers bénévoles ne sont pas des experts comptables ayant la possibilité de présenter les documents comme l'exige le nouveau plan comptable. »

Mais sur ces questions, au-delà du constat critique, la majorité des bailleurs et des contrôleurs adoptent une attitude compréhensive et font preuve de souplesse dès lors que l'association affiche une volonté d'honnêteté. Selon eux, si toute utilisation de fonds publics implique la transparence, les sommes concernées et les risques associés (de détournement par exemple) sont jugés très faibles. Ils estiment qu'il est facile de vérifier la bonne utilisation des fonds sur la base de documents même non-conformes. L'image de ces petites structures en reste tout de même pénalisée (dimension d'archaïsme, de moindre fiabilité). Même si l'honnêteté de la majorité des acteurs n'est pas mise en cause, l'opacité laisse la place au doute et la relation avec elles est perçue comme plus complexe.

Les parties prenantes avancent les raisons suivantes pour expliquer le déficit d'information financière au sein des structures de tailles modestes :

- L'inadéquation de la loi et des demandes des bailleurs à ces structures : trop complexes, coûteuses, inutiles et propres à renforcer les résistances.
- Le manque de moyens, d'organisation et de compétences de l'interlocuteur bénévole.
- Le manque de formation des élus et surtout des trésoriers bénévoles, d'autant plus difficile à pallier qu'il existe un turn-over élevé sur cette fonction.

« Un club de football de 50 licenciés qui vous dit qu'il a 8.000 euros de budget ; qu'il a 1.500 euros de subvention et qu'il a utilisé tant pour les achats de denrées pour la buvette, à quoi ça servirait de demander plus ? Déjà à ce niveau là vous pouvez procéder à un contrôle. »

« Le temps de l'intégrer (le trésorier), de le former et qu'il soit opérationnel, il est parti. La fonction est très ingrate parce que les choses se sont complexifiées. »

« Finalement la loi est générale, la loi est scélérate. On n'a pas su créer une progressivité dans les obligations sociales, fiscales et budgétaires des associations en fonction de leur poids et de leur taille. L'exigence, à quelques détails près est la même, quelle que soit leur taille. Et ça, ça ne peut pas coller, ce n'est pas réaliste. »

« Un dispositif leur permettant d'avoir des outils, une plate forme internet pour ceux qui n'en ont pas, des interlocuteurs, capables de leur expliquer le b-a ba, comment remplir une demande de subvention, les éduquer, faire passer les idées en même temps qu'on les forme... leur permettre de mutualiser. »

- Le manque de conscience des enjeux de la transparence et la pédagogie insuffisante des financeurs.
- La culture résiduelle de la non-communication, qui n'affecte pas que la partie financière : ne pas tout dire, conserver certaines informations dans une visée tactique plus ou moins claire...
- La résistance spontanée ou idéologique à rendre des comptes, au motif que ce qu'elles font est d'intérêt général.
- Les difficultés spécifiques pour obtenir des comptes avec certains types d'associations, qui se sentent exonérées des obligations pesant sur les autres : les associations proches des élus (celles qui portent des actions politiques, celles qui sont appuyées par le Cabinet, les associations sportives ayant des élus dans leur Conseil d'Administration...) ou les associations dans le secteur de l'événementiel, et les associations de commerçants.

Elles concluent qu'elles ont un effort particulier à faire pour s'adapter à la réalité de ces associations, pour les accompagner, pour les aider.



II L'information financière : une transparence plus aboutie

4. Les limites de la transparence de l'information financière

« C'est bien d'avoir une bonne trésorerie en fin d'année, mais est-ce la bonne façon de remplir la mission de l'association, si elle n'a pas fait les investissements nécessaires en informatique, en formation... »

« Il est donc nécessaire de passer d'une vision strictement financière à un point de vue économique et à une vision élargie de la gestion. »

« Il est temps pour les associations de se libérer du diktat, d'assumer leur choix stratégique de dépense, d'en affirmer le bien fondé. »

« La gestion n'est pas la vocation première des associations, ne pas les écraser. »

« Dans certaines associations, qui ont des financeurs français, européens, privés et publics, les contrôles c'est quasiment une activité à plein temps ! »

« On peut pas non plus demander 50 000 trucs et s'étonner qu'elles aient des frais de fonctionnement. »

Une réflexion commence à émerger au sein des interlocuteurs des associations comme des associations elles-mêmes, en raison notamment d'une focalisation des associations sur la réduction des dépenses. Cette dernière résulte d'une pression externe symbolisée par la focalisation sur les frais de fonctionnement : le maximum d'argent doit être consacré à l'action, le minimum aux structures.

La difficulté d'expliquer à des interlocuteurs exigeants mais hétérogènes des choix complexes de gestion, la crainte d'être désignées, comparées, sanctionnées, ont inculqué aux associations l'habitude de freiner l'investissement à moyen terme, ce qui pourrait entraîner un impact négatif sur la réalisation de leur mission.

L'information financière n'est pas une fin en soi pour une association et toutes les données ne peuvent aujourd'hui être quantifiées et valorisées comme notamment les contributions volontaires en nature. Cette présentation a pour but d'établir une information financière la plus exhaustive possible tout en transmettant une image fidèle de l'association.

« Il y a une réflexion à Bruxelles pour essayer de s'appuyer sur l'audit national quand un projet est cofinancé par le Ministère des Affaires Etrangères, que Bruxelles ne relance pas un deuxième audit. »

De nombreuses associations ont entamé une réflexion sur ces questions, notamment celle de la valorisation du temps des bénévoles. Si la plupart des acteurs s'entendent sur l'intérêt "rationnel" de cette nouvelle approche des ressources, la valorisation du temps des bénévoles pose des difficultés qui sont loin d'être résolues.

La première difficulté est d'ordre pratique, il est difficile, coûteux et risqué de comptabiliser le temps des bénévoles : faut-il procéder par relevé exhaustif ou par sondage ? Peut-on exiger des feuilles d'heures de la part des bénévoles ? Qu'est-ce qu'une heure de bénévole ? Les bénévoles sont-ils censés rentabiliser leur temps ? Quel rapport entre le temps/coût/résultat d'un bénévole et celui d'un salarié sur la même fonction ?

L'autre difficulté concerne le principe de la valorisation : doit-on valoriser le temps ou l'activité du bénévole ? A quel taux estime-t-on l'heure de bénévole ? Comment évalue-t-on la valeur ajoutée relationnelle, sociale de l'intervention du bénévole ?

L'information financière est le domaine sur lequel les associations ont cherché en premier la transparence. Exigée par les parties prenantes, elle est aujourd'hui a priori acquise même s'il subsiste des zones d'ombre. En effet, le niveau d'information varie selon la taille de la structure et même pour les associations de grande taille, le respect de la présentation des informations comptables peut-être améliorée. De plus, être transparentes dans leurs données financières entraîne chez les associations certains blocages (peur d'être comparées, jugées) et certaines limites puisque tout ne peut être (et ne doit être) résumé à une seule variable financière.

« Le décret de Juillet 2005 et la préoccupation de l'Etat de recenser le financement public sous toutes ses formes seront des facteurs de plus grande transparence du côté de la communauté urbaine et permet d'afficher la variété des aides. »

« Quelle que soit la qualité du projet, soutenir des projets qui sont en accord avec la politique de la collectivité, et qui bénéficient aux administrés. »

« Pour la délégation de service public, on est très regardant sur la qualité de services. Bien sûr, l'utilisation des fonds on regarde aussi, l'association qui reçoit des subsides doit remonter le bilan... »

« Si on subventionne une association qui ferme ensuite parce qu'elle ne respecte pas le droit du travail, ça fait mal au cœur. »

« Nous sommes suffisamment armés pour éviter tout détournement de fonds de leur destination initiale. »

« On voit s'il y a un vrai effort de fait pour transmettre de l'information, si il a essayé en tous cas de le faire, si on peut lui poser des questions. »

« Un Procès Verbal d'Assemblée Générale qui ne se réduise pas à 3 lignes, disant que tout est adopté. »

Focus : Collectivités territoriales et information financière des associations

Un constat : l'interdépendance entre la transparence de l'information financière des associations et celle de la collectivité.

La transparence du côté associatif est nécessaire pour garantir la bonne utilisation de l'argent public par les collectivités.

Parallèlement, les collectivités admettent qu'une clarification de leurs exigences permettrait aux associations de mieux y répondre.

Les principales préoccupations des collectivités sont de s'assurer de l'utilisation optimale des finances publiques, de s'assurer de l'adéquation du projet aux politiques des collectivités et pour les associations de service, de s'assurer de la qualité du service rendu.

Plus spécifiquement en tant que financeurs, les collectivités sont attentives à l'efficacité de la subvention et souhaitent un résultat visible et mesurable.

Elles manifestent une attitude empathique.

Ainsi, pour subventionner un projet, elles ont besoin d'y adhérer avant même d'évaluer son apport pour la collectivité.

En tant que contrôleur, elles cherchent à se garantir qu'elles ne sont pas passées à côté d'un problème qui risquerait d'exploser ensuite.

« Qu'ils n'aient plus peur de nous, qu'ils se confient, nous disent franchement les choses, montrer qu'on n'est pas des censeurs, qu'on peut optimiser si ils nous disent la vérité. »

« Les associations changent aussi dans le bon sens, on a de meilleures relations. Ils ont maintenant des outils et des méthodes de comptabilité analytique, de plan prévisionnel qu'on n'avait pas avant. »

« Quand on se connaît, c'est plus facile pour mettre en oeuvre, contrôler, maîtriser donc pour nous présenter des comptes propres, bien calés, il y a moins de questionnement, on connaît leur objet, elles savent nous trouver. »

« Certains réseaux imposent des schémas de présentation des activités et des états comptables intéressants à leurs membres. »

« On n'est pas là pour les sanctionner, mais pour les ramener dans le droit chemin en les conseillant. »

« Les associations y voient leur intérêt, des relations se nouent, on se comprend mieux. »

De ce fait, les collectivités, pour pouvoir suivre l'activité de l'association, souhaitent disposer de l'ensemble des informations leur permettant de juger du bien fondé de la subvention et de sa bonne utilisation, et de pouvoir évaluer les risques, la solvabilité et la pérennité de l'association.

Elles se déclarent satisfaites vis-à-vis des documents comptables, pour autant qu'ils soient présentés correctement et fournis avec les annexes.

Elles valorisent la qualité des documents remis et la capacité des associations à les fournir rapidement, signe d'une disponibilité et preuve que les comptes sont effectivement tenus.

Les collectivités cherchent à intensifier leurs échanges et à construire des relations rassurantes et confortables avec les associations.

Elles souhaitent passer d'un rapport bailleur-contrôleur-demandeur à un rapport de partenariat, si possible sur la durée.

Cet esprit de partenariat pourrait se traduire par des relations durables qui permettraient une connaissance réciproque (logique de plan pluriannuel). Les collectivités territoriales valorisent les signes d'ouverture au dialogue de la part des associations et les efforts de formation consentis par l'association, notamment pour les trésoriers.

« Les associations ont intégré le réflexe systématique d'envoi de leurs comptes qui viennent d'être clos, donc n-1, dans les 6 mois.

Les subventions de fonctionnement, c'est du durable. Mais c'est plus difficile d'obtenir le compte d'exploitation sur une manifestation particulière, et les directions opérationnelles n'ont pas le temps de faire du suivi et du contrôle et ont tendance elles aussi à passer à autre chose dès qu'une manifestation est terminée. »

« Pour mettre la liste des subventions sur internet, il faut indiquer le n° de Siren, et on ne l'a pas. »

Des difficultés sont cependant évoquées par les collectivités quant au suivi des subventions affectées, qui induit chez certaines une préférence pour les subventions de fonctionnement.

De plus, elles avouent manquer de temps et de moyens pour développer des analyses sectorielles, pour faire du suivi, de l'audit et de l'évaluation.

Enfin, les circuits de contrôle sont souvent encore très longs, impliquant des directions dont les priorités ne sont pas forcément convergentes.



Focus : Banques et associations, des attentes réciproques

Le monde de la finance et le monde associatif se sont longtemps ignorés mais ils se rencontrent aujourd'hui. Le rapport de défiance traditionnel et mutuel change : les associations sont devenues des acteurs économiques que les banques prennent en considération. Elles se sont donc structurées pour accueillir ce marché et présentent désormais des offres de crédit et de placement. Certaines font également des opérations de Mécénat. Aujourd'hui, la relation n'est pas encore optimisée :

Les banques avouent connaître encore assez mal le secteur. Les outils et les indicateurs qu'elles utilisent ne sont pas opérants avec les associations.

Certaines portent un regard relativement critique sur les associations, qui ont fait des progrès en matière de professionnalisation et de transparence, mais qui conservent une part de défiance et manquent d'empressement à leur fournir plus d'informations que le strict nécessaire.

Dans ce contexte, les banques disent avoir besoin de disposer d'un maximum d'informations, parce qu'elles peuvent être mises en cause si elles accordent un crédit à mauvais escient.

« On a besoin des comptes certifiés, la liasse fiscale complète, comme pour les entreprises. Le bilan c'est important, mais c'est sec comme matière. Ce qui compte c'est la connaissance des clients, la gouvernance de l'association ... on a besoin d'avoir une meilleure cartographie de l'environnement... »

« On n'a pas de moule, de grille, de scoring... un dossier bien motivé est un dossier personnalisé... il faut qu'on perçoive la réalité économique d'un projet... si on y croit, ça change la coloration du dossier. »

Les informations comptables données par les représentants associatifs leur conviennent mais ne leur suffisent pas.

En effet, au-delà des chiffres, les banques souhaitent connaître leur client et adhérer à son projet, ce qui implique une approche à la fois complète et subjective. Elles veulent le comprendre, le savoir confiant et ouvert vis-à-vis d'elles, réceptif à leurs propositions.

Les informations financières souhaitées par les banques sont :

- Le commentaire du commissaire aux comptes.
- Les explications des variations (arrêt d'une subvention, dépenses spéciales).
- En cas d'emprunt, la place de l'emprunt bancaire au sein du système global (fonds propres, fonds publics...) et le compte de résultat prévisionnel du projet. Et in fine, le reporting de l'impact de l'emprunt sur l'activité de l'association.

Les indicateurs de transparence relatifs à l'information financière

		Indicateurs	Extrait des questions
2 - Information financière	Accessibilité de l'information financière	Spontanéité dans la mise à disposition de l'information financière	"Généralement, les informations financières sont-elles : - données spontanément (publication, internet, journal, envoi, mailing...) ? - données sur demande ? - gardées par l'association ?" L'association respecte-t-elle ses obligations en matière de "publicité" ?
		Rapidité/Réactivité/Délais	Dans quels délais après la fin de l'exercice les informations financières sont-elles disponibles ? : 3 mois, 6 mois, 9 mois, 12 mois et plus
		Destinataires de l'information	A qui distribuez-vous spontanément les documents financiers ?
	Exhaustivité de l'information financière	Mise à disposition des rapports légaux	L'association communique-t-elle le rapport général du Commissaire aux Comptes ? L'association communique-t-elle le rapport sur les conventions ?
		Mise à disposition des comptes rendus des organismes de contrôle	L'association communique-t-elle les rapports émis par des contrôleurs externes (Cour ou Chambre régionale des comptes, IGAS, DRASS, Comité de la Charte, ...) ?
		Informations produites en interne	L'association communique-t-elle les rapports émis par sa commission des finances ? L'association communique-t-elle les rapports établis en interne (contrôle de gestion, audit interne...) ?
	Lisibilité et régularité de l'information financière	Conformité aux règles	L'association respecte-t-elle ses obligations en matière de présentation des comptes ? Le Compte annuel d'emploi des ressources collectées auprès du public est-il conforme aux textes ?
		Adaptabilité au public visé	Les documents financiers permettent-ils une lecture aisée ou difficile ? L'association adapte-t-elle sa communication financière en fonction des lecteurs ?
		Existence d'informations complémentaires de gestion	L'association communique-t-elle son budget prévisionnel ? L'association explique-t-elle les écarts de réalisation par rapport au budget prévisionnel ?

Avertissement au lecteur :

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence, ainsi qu'un extrait des questions auxquelles devront répondre les associations pour mesurer leur degré de transparence. A l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG. L'association, dans sa dimension administrateurs, adhérents et salariés constitue une partie prenante en elle-même et de ce fait, chaque indicateur prévu a un degré d'importance maximum dans une démarche de qualité de sa transparence.

Parties prenantes					
Pouvoirs publics (Etat, Collectivités locales)	Organismes de contrôle	Donateurs (particuliers ou entreprises)	Bénévoles	Banques	Autres ¹
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●

● Très important ● Important ● Peu important

¹Médias, Usagers, Organisations Professionnelles, ...

III. L'évaluation :

le nouvel enjeu

de la transparence associative



III L'évaluation : le nouvel enjeu de la transparence associative

« L'évaluation au sens de l'utilisation des fonds publics mais aussi l'évaluation de l'impact social des activités associatives. C'est une problématique plus large mais qui fait partie de la transparence. »

« Le financier, c'est réglé, la transparence aujourd'hui, c'est l'évaluation. »¹

L'évaluation est devenue un aspect incontournable de la transparence. En effet, l'évaluation et les indicateurs mis en place au fil du développement de l'association et de ses activités offriront aussi bien aux membres qu'aux parties prenantes une meilleure lisibilité de son fonctionnement. L'évaluation permet une mesure de la performance et de l'utilité sociale, ainsi qu'une meilleure compréhension des spécificités du secteur.

1. L'évaluation dans le monde associatif : une notion encore nouvelle

« On est entré dans une période d'évaluation qui touche aussi bien l'institution, l'administration que les associations. Tout le monde doit s'y mettre et répondre à la question "comment avec le moindre coût, je fais une meilleure efficacité. »

Le développement de l'évaluation s'impose de plus en plus aux associations. Cette évolution correspond à une tendance générale et à la nécessité de mesurer les résultats obtenus. Elle concerne tous les secteurs marchands et non marchands, publics ou privés. Ainsi, dans le secteur privé, l'évaluation des entreprises est déjà chose commune. Dans le secteur public, la Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) a pour conséquence particulière la nécessité de mettre en place un système d'évaluation. En effet, elle instaure une budgétisation par objectif, la mesure du résultat s'ensuit naturellement.

¹ **Verbatims issus des entretiens menés auprès des parties prenantes.**

Pour les associations, la mise en place de l'évaluation est plus complexe, car celle-ci doit

prendre en compte les spécificités de la gouvernance et la multiplicité des parties prenantes.

L'évaluation est un processus qui consiste à apprécier un fonctionnement, une action, un organisme à partir d'informations quantitatives et qualitatives.

L'évaluation pour l'association correspond à la fois :

- A une **exigence sociétale** : elle est un moyen de rendre compte de son action et de son mode de fonctionnement.
- A une **exigence technique** : elle permet d'affiner l'orientation générale de son projet associatif, l'efficacité et l'efficience de ses actions. L'évaluation constitue un véritable outil de pilotage, un processus d'amélioration continu.

L'obligation d'évaluer s'impose à tous les niveaux et concerne des domaines où elle est déjà en place :

- L'évaluation du projet associatif, du mode de fonctionnement de l'association, qui fait partie d'une bonne gouvernance.
- L'évaluation des actions, de leur avancement par rapport aux objectifs, qui font partie des critères de bonne gestion et des exigences des financeurs.
- L'évaluation de l'efficience des actions, de leurs impacts (directs et indirects) et de leur valeur ajoutée.



III L'évaluation : le nouvel enjeu de la transparence associative

2. L'évaluation, une attente des parties prenantes

Le monde associatif a longtemps subi

l'évaluation mise en place par des tiers (pouvoirs publics...), cette évaluation portant essentiellement sur des notions financières. Evaluation rimait alors avec contrôle et sanction. Les responsables associatifs n'avaient pas de prise sur ces dispositifs.

Toutefois, la notion d'évaluation est plus large et ne peut se résumer à l'économique. D'ailleurs, l'arrivée sur le secteur de notations spécialisées, de normes, de labels et de projets d'offre d'audit, est une manifestation de cette tendance. Il est également fortement probable que, de façon discrète, certains donateurs, regroupés au sein d'associations de notation, se dotent ou se soient déjà dotés d'outils d'audit et d'analyse leur permettant de faire des choix d'investissement, car ils peuvent en mesurer les impacts (économiques, sociaux, environnementaux...).

L'évaluation choisie par l'association peut être réalisée en interne ou en externe. A la différence de l'évaluation subie, cette évaluation choisie est maîtrisée par l'association qui en détermine elle-

même ou en négocie les critères et indicateurs. En effet, l'association peut adopter une démarche volontaire d'auto-évaluation ou une démarche commune avec ses financeurs (donateurs, mécènes ou pouvoirs publics), tendant, par exemple, à valider la « bonne » utilisation des fonds mis à sa disposition.

L'évaluation se situera à plusieurs niveaux :

- Par rapport aux objectifs que l'association s'est fixés et a affichés.
- Par rapport à un référentiel que l'association adopte volontairement (label, norme...).
- Par rapport aux autres associations, d'une manière générale ou d'un même secteur d'activité.

L'association va alors mesurer :

- La pertinence de ses actions par rapport à son projet associatif et par rapport aux attentes des parties intéressées (membres, usagers, financeurs, société...).
- La réalité de ses actions : l'association communiquera alors sur le fait qu'elle a réellement mis en oeuvre ce qu'elle avait prévu et expliquera les éventuels retards ou renoncements.
- L'efficacité : l'association compare ses résultats et ses objectifs et en explique les écarts, ainsi que les impacts positifs et négatifs.
- L'efficience : l'association s'interroge sur la relation entre les moyens mis en oeuvre et les résultats obtenus.

« Il faut que les associations soient rassurantes pour les financeurs et qu'elles arrivent à dégager des ratios qui montrent qu'elles ont une réelle valeur ajoutée. »

« Si elles ne se montrent pas réactives et fiables, la force publique pourrait estimer qu'elles ne sont pas les meilleurs partenaires pour la mise en oeuvre des politiques. »

- La cohérence : l'association se positionne sur l'adéquation de son projet associatif, de son fonctionnement, de ses actions avec les objectifs que les membres se sont fixés et avec les attentes et évolutions de son environnement.
- La visibilité de sa structure et de ses actions.
- L'impact de son action : au-delà des résultats attendus, elle prendra en compte l'impact sur d'autres domaines (sociaux, économiques, environnementaux...).

Cette évaluation étant maîtrisée par

l'association, les parties prenantes en attendent un retour qui leur permettra de se positionner par rapport à l'association, ses valeurs, son identité, son fonctionnement, ses actions, ses projets.

Evaluer ne doit pas être une fin en soi. L'évaluation contribue à la prise de décision. En effet, c'est un outil de pilotage dont l'association doit se saisir pour réorienter, le cas échéant, son projet associatif, pour réorganiser son fonctionnement, réadapter ses moyens, revoir ses objectifs, pour développer ses bonnes pratiques ou intégrer celles des autres. C'est une démarche qui s'inscrit dans le temps. Elle permet de prouver aux parties prenantes la réalité de la vie associative, sa perpétuelle adaptation, son attention aux changements de l'environnement et aux modifications des besoins. L'association affiche sa capacité à évoluer, à se remettre en cause et à démontrer sa valeur ajoutée. C'est cette réactivité qu'attendent les parties prenantes.

III L'évaluation : le nouvel enjeu de la transparence associative

3. L'évaluation en question

« On est dans une logique de développement de partenariats entre entreprises et associations sur les secteurs où l'Etat se désengage, il va falloir qu'il y ait un certain nombre de labels... »

« Les entreprises donnent leurs comptes et sont toutes dans des tas de banques de données. On peut avoir, en appuyant sur un bouton, le classement des plus grandes, des plus riches, de celles qui ont le plus de salariés, de celles qui sont les plus responsables, les plus écologiques... Les associations ne veulent pas être comparées, être mises en banque de données, parce qu'elles se trouvent non comparables. C'est vrai mais rien n'est comparable, deux SICAV, deux entreprises, deux pays, et pourtant ça n'empêche pas d'avoir des classements sur des tas de critères... Ça pourrait les servir, au moins collectivement car les gens n'ont pas envie de se lancer dans des financements où ils n'ont pas de repère. »

S'il est évident que chaque association doit procéder à son évaluation, la question des notations et des certifications est également posée par les parties prenantes.

Même si tout le monde s'entend sur leur nécessité et en perçoit les effets bénéfiques, chacun est également très conscient des difficultés et des risques de dérives, en particulier :

- L'extrême difficulté des approches transversales et les limites de la comparaison sur un secteur complexe, dont la diversité est irréductible.
- Le risque d'approches purement quantitatives et instrumentales qui ne traduiraient pas la richesse de ce monde.

Tout n'est pas quantifiable et normalisable. La spécificité de l'action associative et la liberté imprescriptible de s'associer doivent être préservées.

C'est pourtant, précisément en définissant des indicateurs propres et transversaux, que le monde associatif pourra valoriser la spécificité de son action : son utilité sociale.

« En dépit de missions sociales parfois voisines, chaque organisme est différent de tout autre. Il s'inscrit dans une histoire, un réseau relationnel et militant ; il a un mode d'organisation et des moyens de collecte qui lui sont propres. Tous ces éléments lui donnent un profil particulier dont ses comptes porteront l'empreinte... »

« Si on ne veut pas réduire l'économie sociale à l'économique, il faut préserver sa spécificité sociale, donc trouver des indicateurs. Si on veut faire percevoir un monde associatif, il faut proposer des indicateurs, – la notion d'utilité sociale en est un –, et les construire au-delà des différences sectorielles. »

On assiste à une évolution de la notion de transparence associative : il s'agit de clarifier ses objectifs, de ne rien cacher de son fonctionnement et de ses comptes, d'organiser les informations pour les rendre accessibles et appropriables mais aussi de faire la preuve de son efficacité, voire de son efficience. L'association se doit de démontrer son apport en mesurant les effets de ses actions, suivant deux axes :

- Celui de l'optimisation de l'utilisation des fonds et des ressources
- Celui de la comparabilité sur les différents critères.

L'enjeu pour les associations réside donc dans leur capacité à répondre à un besoin d'évaluation légitime tout en gardant la maîtrise des sources et du contenu de cette évaluation.

Toute résistance à la comparaison de la part des associations risque d'être perçue comme un retour de la culture d'opacité.

Il ne s'agit pas de résister à la tendance mais de faire accepter la complexité du processus d'évaluation, de proposer une diversité de critères les plus pertinents possibles et de poser les limites de la comparaison, afin d'éviter les approches caricaturales, réductrices ou dénuées de sens.

La culture de l'évaluation prend de plus en plus sa place au sein des associations.

Elle implique la mobilisation de tous les acteurs : associations et parties prenantes. Les parties prenantes doivent encore modifier leurs a priori permettant ainsi aux associations de communiquer sans retenue sur leur organisation, leurs comptes, leurs difficultés, leurs réussites, leurs plans d'actions.

Les indicateurs de transparence relatifs à l'évaluation

		Indicateurs	Extrait des questions
3 - Évaluation	Existence d'une culture de l'évaluation interne	Adéquation entre objectifs définis et moyens mis en œuvre	<i>L'association se fixe-t-elle des objectifs d'impact de son action avant de lancer l'action ? L'association s'interroge-t-elle régulièrement sur l'optimisation des moyens à mettre en œuvre pour réaliser son objet social ?</i>
		Pilotage des actions	<i>En cours de réalisation des actions, y-t-il un suivi régulier du budget prévisionnel ? Existe-t-il une commission d'évaluation des actions mises en œuvre ?</i>
		Communication des résultats aux tiers	<i>Existe-t-il un compte-rendu des actions en termes opérationnels (qualitatif) et financiers (quantitatif) des opérations réalisées à l'assemblée générale ? L'association communique-t-elle sur l'efficacité de l'euro investit dans l'association ?</i>
	Existence d'une culture de l'évaluation par rapport à l'environnement	Connaissance des évolutions de l'environnement	<i>L'association a-t-elle nommé un ou plusieurs administrateurs en charge de la veille concurrentielle ? L'association mesure-t-elle l'impact des politiques publiques sur ses actions ?</i>
		Aptitude à la comparaison	<i>L'association participe-t-elle à des observatoires ?</i>
		Accompagnement par des experts	<i>L'association s'entoure-t-elle d'experts pour évaluer ses actions ?</i>
	Prise en compte de l'évaluation dans son projet associatif	Réorientations suite aux évaluations (internes ou externes)	<i>Les résultats des évaluations internes et externes font-ils l'objet d'un débat ? Les conséquences des évaluations internes et externes sont-elles à l'origine de l'évolution, de la réorientation des missions sociales de l'association ?</i>
		Réalité et mesure du changement	<i>Les statuts de l'associations ont-ils évolués ? L'association a-t-elle nommé un ou plusieurs administrateurs en charge de valider l'adéquation du projet associatif avec les actions mises en œuvre ?</i>
		Communication sur le changement	<i>Le projet associatif fait-il l'objet d'une résolution particulière en assemblée générale ?</i>

Avvertissement au lecteur :

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence, ainsi qu'un extrait des questions auxquelles devront répondre les associations pour mesurer leur degré de transparence. A l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG. L'association, dans sa dimension administrateurs, adhérents et salariés constitue une partie prenante en elle-même et de ce fait, chaque indicateur prévu a un degré d'importance maximum dans une démarche de qualité de sa transparence.

Parties prenantes					
Pouvoirs publics (Etat, Collectivités locales)	Organismes de contrôle	Donateurs (particuliers ou entreprises)	Bénévoles	Banques	Autres ¹
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●

● Très important ● Important ● Peu important

¹Médias, Usagers, Organisations Professionnelles, ...

Les indicateurs de la transparence

Indicateur		Parties prenantes					
		Pouvoirs publics (Etat, Collectivités locales)	Organismes de contrôle	Donateurs (particuliers ou entreprises)	Bénévoles	Banques	Autres ¹
1 - Gouvernance	Lisibilité du fonctionnement de l'association	Composition des organes de direction et leur mode de fonctionnement	●	●	●	●	●
		Organisation des ressources humaines (bénévoles et permanents)	●	●	●	●	●
		Communication des dispositifs réglementaires et statutaires	●	●	●	●	●
	Communication du projet associatif	Historique et évolution future	●	●	●	●	●
		Objet social et Valeurs	●	●	●	●	●
		Régime fiscal et juridique	●	●	●	●	●
	Contrôle de la gouvernance (existence de contre-pouvoirs)	Contrôle en interne	●	●	●	●	●
		Contrôle par des tiers, volontaire ou subi	●	●	●	●	●
		Appartenance à un réseau	●	●	●	●	●
2 - Information financière	Accessibilité de l'information financière	Spontanéité dans la mise à disposition de l'information financière	●	●	●	●	●
		Rapidité/Réactivité/Délais	●	●	●	●	●
		Destinataires de l'information	●	●	●	●	●
	Exhaustivité de l'information financière	Mise à disposition des rapports légaux	●	●	●	●	●
		Mise à disposition des comptes rendus des organismes de contrôle	●	●	●	●	●
		Informations produites en interne	●	●	●	●	●
	Lisibilité et régularité de l'information financière	Conformité aux règles	●	●	●	●	●
		Adaptabilité au public visé	●	●	●	●	●
		Existence d'informations complémentaires de gestion	●	●	●	●	●
3 - Évaluation	Existence d'une culture de l'évaluation interne	Adéquation entre objectifs définis et moyens mis en oeuvre	●	●	●	●	●
		Pilotage des actions	●	●	●	●	●
		Communication des résultats aux tiers	●	●	●	●	●
	Existence d'une culture de l'évaluation par rapport à l'environnement	Connaissance des évolutions de l'environnement	●	●	●	●	●
		Aptitude à la comparaison	●	●	●	●	●
		Accompagnement par des experts	●	●	●	●	●
	Prise en compte de l'évaluation dans son projet associatif	Réorientations suite aux évaluations (internes ou externes)	●	●	●	●	●
		Réalité et mesure du changement	●	●	●	●	●
		Communication sur le changement	●	●	●	●	●

● Très important

● Important

● Peu important

¹Médias, Usagers, Organisations Professionnelles, ...**Avertissement au lecteur :**

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence. À l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG. L'association, dans sa dimension administrateurs, adhérents et salariés constitue une partie prenante en elle-même et de ce fait, chaque indicateur prévu a un degré d'importance maximum dans une démarche de qualité de sa transparence.

Annexes

- **Méthodologie**
- **Textes législatifs et réglementaires sur la transparence associative (liste non exhaustive)**
- **Les parties prenantes interrogées**

Méthodologie

Ce travail a été réalisé à partir de plusieurs sources :

- L'enquête nationale sur l'"Opinion des Responsables Associatifs" (ORA) du Centre de Recherche et d'Etude sur la Philanthropie (CerPhi) réalisée en décembre 2006 au cours de laquelle 1041 élus, membres de bureau d'une association, ont répondu à deux questions posées sur le sujet de la transparence.
- Deux enquêtes quantitatives réalisées en 2005 et en 2006 par KPMG auprès des directeurs et élus de 164 associations dont le budget était supérieur à 300.000 euros.
- Une étude qualitative KPMG réalisée au dernier trimestre 2006 sous forme d'interviews individuelles auprès de 34 représentants des parties prenantes du secteur sur les thèmes suivants :
 - Définition et enjeux de la transparence des associations
 - Opinion sur le degré de transparence actuelle des associations
 - Besoins et attentes en matière de transparence, notamment financière
 - Les acteurs et les moyens de la transparence
 - Les facteurs de confiance
 - Les perspectives d'avenir
- Analyse des comptes annuels de 45 associations dont les ressources s'établissent entre 1 million et 200 millions d'euros.
- Examen des rapports des organismes de contrôle (Cour des comptes, IGAS, ...).



Textes législatifs et réglementaires sur la transparence associative (liste non exhaustive)

Loi du 1 juillet 1901 - Loi relative au contrat d'association (Modifiée par l'Ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005, article 4)

Article 5 :

« Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 6 devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs.

La déclaration préalable en sera faite à la préfecture du département ou à la sous-préfecture de l'arrondissement où l'association aura son siège social. Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration. Un exemplaire des statuts est joint à la déclaration. Il sera donné récépissé de celle-ci dans le délai de cinq jours. Lorsque l'association aura son siège social à l'étranger, la déclaration préalable prévue à l'alinéa précédent sera faite à la préfecture du département où est situé le siège de son principal établissement.

L'association n'est rendue publique que par une insertion au Journal officiel, sur production de ce récépissé.

Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.

Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés.

Les modifications et changements seront en outre consignés sur un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande. »

Décret du 16 août 1901 - Décret pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association - version consolidée au 29 avril 1981

Article 1 :

« La déclaration prévue par l'article 5, paragraphe 2, de la loi du 1er juillet 1901 est faite par ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de l'administration ou de la direction de l'association.

Dans le délai d'un mois, elle est rendue publique par leurs soins au moyen de l'insertion au journal officiel d'un extrait contenant la date de la déclaration, le

titre et l'objet de l'association, ainsi que l'indication de son siège social. »

Article 2 :

« Toute personne a droit de prendre communication sans déplacement, au secrétariat de la préfecture ou de la sous-préfecture, des statuts et déclarations ainsi que des pièces faisant connaître les modifications de statuts et les changements survenus dans l'administration ou la direction. Elle peut même s'en faire délivrer à ses frais expédition ou extrait. »

Article 3 :

« Les déclarations relatives aux changements survenus dans l'administration ou la direction de l'association mentionnent :

- 1° Les changements de personnes chargées de l'administration ou de la direction ;
- 2° Les nouveaux établissements fondés ;
- 3° Le changement d'adresse du siège social ;
- 4° Les acquisitions ou aliénations du local et des immeubles spécifiés à l'article 6 de la loi du 1^{er} juillet 1901 ; un état descriptif, en cas d'acquisition, et l'indication des prix d'acquisition ou d'aliénation doivent être joints à la déclaration. »

Subventions

Décret-loi relatif au budget du 3 mai 1938

Article 14 :

« Toute association, société ou collectivité privée qui reçoit une subvention de l'Etat est tenue de fournir ses budgets et comptes au ministre qui accorde la subvention.

Elle peut en outre être invitée à présenter les pièces justificatives des dépenses et tous autres documents dont la production serait jugée utile.

Tout refus de communication entraînera la suppression de la subvention.

Le président du comité de contrôle financier et le contrôleur des dépenses engagées près le département ministériel intéressé peuvent obtenir communication des documents sus-indiqués. »

Code Général des Collectivités Territoriales

Article L1611-4 :

« Toute association, œuvre ou entreprise ayant reçu une subvention peut être soumise au contrôle des délégués de la collectivité qui l'a accordée.

Tous groupements, associations, œuvres ou entreprises privées qui ont reçu dans l'année en cours une ou plusieurs subventions sont tenus de fournir à

l'autorité qui a mandaté la subvention une copie certifiée de leurs budgets et de leurs comptes de l'exercice écoulé, ainsi que tous documents faisant connaître les résultats de leur activité. »

Loi n°2000-321 du 12 avril 2000 - Loi relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations (Modifiée par l'Ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005, article 6) – textes d'application : Décret n°2001-495 du 6 juin 2001 et Arrêté du 11 octobre 2006.

Article 10 :

« Les budgets et les comptes des autorités administratives mentionnées à l'article 1er et dotées de la personnalité morale sont communicables à toute personne qui en fait la demande, dans les conditions prévues par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 précitée.

La communication de ces documents peut être obtenue tant auprès de l'autorité administrative concernée que de celles qui les détiennent.

L'autorité administrative qui attribue une subvention doit, lorsque cette subvention dépasse un seuil défini par décret, conclure une convention avec l'organisme de droit privé qui en bénéficie, définissant l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée. Cette disposition ne s'applique pas aux organismes qui bénéficient de subventions pour l'amélioration, la construction, l'acquisition et l'amélioration des logements locatifs sociaux prévues au livre III du code de la construction et de l'habitation.

Lorsque la subvention est affectée à une dépense déterminée, l'organisme de droit privé bénéficiaire doit produire un compte rendu financier qui atteste de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention. Le compte rendu financier est déposé auprès de l'autorité administrative qui a versé la subvention dans les six mois suivant la fin de l'exercice pour lequel elle a été attribuée.

Le budget et les comptes de tout organisme de droit privé ayant reçu une subvention, la convention prévue au présent article et le compte rendu financier de la subvention doivent être communiqués à toute personne qui en fait la demande par l'autorité administrative ayant attribué la subvention ou celles qui les détiennent, dans les conditions prévues par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 précitée.

Les organismes de droit privé ayant reçu annuellement de l'ensemble des autorités administratives une subvention supérieure à un montant fixé par décret doivent déposer à la préfecture du département où se trouve leur siège social leur budget, leurs comptes, les conventions prévues au présent article

et, le cas échéant, les comptes rendus financiers des subventions reçues pour y être consultés.

La formalité de dépôt en préfecture, prévue à l'alinéa précédent, n'est pas exigée des organismes ayant le statut d'association ou de fondation. Les fondations sont soumises aux obligations de publicité prévues pour les associations au premier alinéa de l'article L. 612-4 du code de commerce. »

Circulaire du Premier Ministre du 1^{er} décembre 2000 relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations

« (...) En complément des dispositions prévues par les lois et règlements applicables en matière de contrôle, une politique d'évaluation et de suivi des actions financées par l'Etat doit être mise en œuvre dans le cadre de ce nouveau dispositif.

Les principes selon lesquels ces projets ou actions pourront faire l'objet d'une évaluation seront définis dans un guide établi conjointement par les services de l'Etat et les représentants des mouvements associatifs. Il appartiendra ensuite aux signataires de définir, sur la base de ce guide, les modalités d'évaluation et de suivi applicables à chacune des conventions. Celles-ci seront inscrites dans la convention elle-même.(...) »

Circulaire du 24 décembre 2002 du Premier Ministre relative aux subventions de l'Etat aux associations

« (...) Afin de donner sa pleine efficacité au cadre défini, je vous invite en outre :
- à assurer le plus souvent possible une évaluation des projets et des actions subventionnées, évaluation d'ores et déjà obligatoire pour les conventions pluriannuelles d'objectifs régies par ma circulaire du 1^{er} décembre 2000 ;
(...) »

Circulaire n°5193/SG du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'Etat aux associations et conventions pluriannuelles d'objectifs

Modèle de convention pluriannuelle Etat-association :

Article 9 : Evaluation

« L'évaluation des conditions de réalisation des projets ou des actions auxquels l'Etat a apporté son concours, sur un plan quantitatif comme qualitatif, est réalisée dans les conditions définies d'un commun accord entre l'administration et l'association et précisées en annexe de la présente convention.

L'évaluation porte, en particulier, sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 1^{er}, sur l'utilité sociale ou l'intérêt général des actions réalisées et, s'il y a lieu, sur les prolongements susceptibles de leur être apportées dans le cadre d'une nouvelle convention.

L'évaluation doit intervenir avant le 1^{er} juillet de la dernière année d'exécution de la convention. »

Subventions et dons

Ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005 portant simplification du régime des libéralités consenties aux associations, fondations et congrégations, de certaines déclarations administratives incombant aux associations, et modification des obligations des associations et fondations relatives à leurs comptes annuels (modifiant n°93-122 du 29 janvier 1993, loi relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques), codifié à l'article L612-4 du Code de Commerce.

Article 5 :

« Toute association ayant reçu annuellement des autorités administratives, au sens de l'article 1^{er} de la loi du 12 avril 2000, ou des établissements publics à caractère industriel et commercial une ou plusieurs subventions dont le montant global dépasse un seuil fixé par décret (*153 000 euros*), doit établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe dont les modalités d'établissement sont fixées par décret. Ces associations doivent assurer, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'Etat¹, la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes.

Ces mêmes associations sont tenues de nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant. »

Article 7 :

« L'article 4-1 de la loi du 23 juillet 1987 susvisée est remplacé par les dispositions suivantes :

« Art. 4-1. - Tout organisme bénéficiaire de dons de personnes physiques ou morales ouvrant droit, au bénéfice des donateurs, à un avantage fiscal au titre de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés, doit assurer, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'Etat, la publicité de ces dons par tous moyens et la certification de ses comptes annuels au-dessus d'un

¹ : Le décret n'est pas paru à la date de l'impression de ce document

montant de dons de 153 000 euros par an.

Les dispositions de l'alinéa qui précède ne sont pas applicables aux associations et fondations. Lorsque le montant annuel des dons reçus excède un seuil fixé par décret, celles-ci sont soumises aux prescriptions de l'article L. 612-4 du code de commerce. »

Dons

Loi n°91-772 du 7 août 1991 - Loi relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique (Modifiée par l'Ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005 article 8) – textes d'application : Décret n°92-1011 du 17 septembre 1992 et Arrêté du 30 juillet 1993

Article 4

« Les organismes visés à l'article 3 de la présente loi établissent un compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, qui précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses.

Ce compte d'emploi est déposé au siège social de l'organisme ; il peut être consulté par tout adhérent ou donateur de cet organisme qui en fait la demande.

Les modalités de présentation de ce compte d'emploi sont fixées par arrêté du Premier ministre pris après avis d'une commission consultative composée des représentants des ministères concernés, de la Cour des comptes et des associations.

Lorsque ces organismes ont le statut d'association ou de fondation, ils doivent en outre établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Dans ce cas l'annexe comporte le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public prévu au premier alinéa. Le compte d'emploi est accompagné des informations relatives à son élaboration. »

Commissariat aux comptes

Loi n°84-148 01/03/1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, article 27 – (modifiée par la Loi n° 2003-706 du 1 août 2003, article 116 ; la Loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 article 1 ; par l'Ordonnance n° 2006-1225 du 5 octobre 2006 article 6), codifié au code de commerce à l'article L612-1

Article L612-1 :

« Les personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique dont le nombre de salariés, le montant hors taxes du chiffre d'affaires ou les ressources et le total du bilan dépassent, pour deux de ces critères, des seuils fixés par décret en Conseil d'Etat, doivent établir chaque année un bilan, un compte de résultat et une annexe. Les modalités d'établissement de ces documents sont précisées par décret.

Ces personnes morales sont tenues de nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant. (...)

Les peines prévues par l'article L. 242-8 sont applicables aux dirigeants des personnes morales mentionnées au premier alinéa du présent article qui n'auront pas, chaque année, établi un bilan, un compte de résultat et une annexe.

Même si les seuils visés au premier alinéa ne sont pas atteints, les personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique peuvent nommer un commissaire aux comptes et un suppléant dans les mêmes conditions que celles prévues au deuxième alinéa. Dans ce cas, le commissaire aux comptes et son suppléant sont soumis aux mêmes obligations, encourent les mêmes responsabilités civile et pénale et exercent les mêmes pouvoirs que s'ils avaient été désignés en application du premier alinéa. »

Conventions passées entre l'association et ses administrateurs

Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001- Loi relative aux nouvelles régulations économiques, article 112 (modifiée par la loi n°2003-706 du 1^{er} août 2003 – Loi de sécurité financière, article 123), codifié au code de commerce, à l'article L612-5.

Article L.612-5 :

« Le représentant légal ou, s'il en existe un, le commissaire aux comptes d'une personne morale de droit privé non commerçante ayant une activité économique ou d'une association visée à l'article L. 612-4 présente à l'organe délibérant ou, en l'absence d'organe délibérant, joint aux documents communiqués aux adhérents un rapport sur les conventions passées directement ou par personne interposée entre la personne morale et l'un de ses administrateurs ou l'une des personnes assurant un rôle de mandataire social.

Il est de même des conventions passées entre cette personne morale et une société dont un associé indéfiniment responsable, un gérant, un administrateur, le directeur général, un directeur général délégué, un membre du directoire ou du conseil de surveillance, un actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % est simultanément administrateur ou assure un rôle de mandataire social de ladite personne morale.

L'organe délibérant statue sur ce rapport.

Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions dans lesquelles le rapport est établi.

Une convention non approuvée produit néanmoins ses effets. Les conséquences préjudiciables à la personne morale résultant d'une telle convention peuvent être mises à la charge, individuellement ou solidairement selon le cas, de l'administrateur ou de la personne assurant le rôle de mandataire social.

Les dispositions du présent article ne sont pas applicables aux conventions courantes conclues à des conditions normales qui, en raison de leur objet ou de leurs implications financières, ne sont significatives pour aucune des parties. »

Rémunération des dirigeants

Loi n°2006-586 du 23 mai 2006 - Loi relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif

Article 20 :

« Les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 Euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 Euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature. »

Loi n° 2001-1275 du 28 décembre 2001- LOI de finances pour 2002, article 6 modifiant l'article 261-1°-7,d du Code Général des Impôts – texte d'application : Décret n° 2004-76 du 20 janvier 2004, codifié à l'article 242 C. du Code Général des Impôts et Instruction fiscale 4 H-5-06 du 18 Décembre 2006, sous-section 1

Article 261-1°-7, d :

« (...) Le caractère désintéressé de la gestion résulte de la réunion des conditions ci-après :

L'organisme doit, en principe, être géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation.

Toutefois, lorsqu'une association régie par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, une association régie par la loi locale en vigueur dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, une fondation reconnue d'utilité publique ou une fondation d'entreprise décide que l'exercice des fonctions dévolues à ses dirigeants justifie le versement d'une rémunération, le caractère désintéressé de sa gestion n'est pas remis en cause si ses statuts et ses modalités de fonctionnement assurent sa transparence financière, l'élection régulière et périodique de ses dirigeants, le contrôle effectif de sa gestion par ses membres et l'adéquation de la rémunération aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés ; cette disposition s'applique dans les conditions suivantes :

- l'un des organismes visés au troisième alinéa peut rémunérer l'un de ses dirigeants uniquement si le montant annuel de ses ressources, majorées de celles des organismes qui lui sont affiliés et qui remplissent les conditions leur permettant de bénéficier de la présente disposition, hors ressources issues des versements effectués par des personnes morales de droit public, est

supérieur à 200 000 euros en moyenne sur les trois exercices clos précédant celui pendant lequel la rémunération est versée ;

- un tel organisme peut rémunérer deux de ses dirigeants si le montant annuel de ses ressources, majorées de celles des organismes qui lui sont affiliés et qui remplissent les conditions leur permettant de bénéficier de la présente disposition, hors ressources issues des versements effectués par des personnes morales de droit public, est supérieur à 500 000 euros, en moyenne sur les trois exercices clos précédant celui pendant lequel la rémunération est versée ;

- un tel organisme peut rémunérer trois de ses dirigeants si le montant annuel de ses ressources, majorées de celles des organismes qui lui sont affiliés et qui remplissent les conditions leur permettant de bénéficier de la présente disposition, hors ressources issues des versements effectués par des personnes morales de droit public, est supérieur à 1 000 000 euros en moyenne sur les trois exercices clos précédant celui pendant lequel la rémunération est versée ;

- un tel organisme peut verser des rémunérations dans le cadre de la présente disposition uniquement si ses statuts le prévoient explicitement et si une décision de son organe délibérant l'a expressément décidé à la majorité des deux tiers de ses membres ;

- le montant des ressources hors ressources issues des versements effectués par des personnes morales de droit public est constaté par un commissaire aux comptes ;

- le montant de toutes les rémunérations versées à chaque dirigeant au titre de la présente disposition ne peut en aucun cas excéder trois fois le montant du plafond visé à l'article L. 241-3 du code de la sécurité sociale.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application des huit alinéas précédents ;(...) »



Les parties prenantes interrogées

Les Ministères

- Jean-Marie Martinez Ministère de l'Intérieur. Directeur du Bureau des associations
- Marie-Jeanne Gaxie. Ministère de l'Intérieur. Directeur adjoint du Bureau des associations.
- Patrick Lavaure. Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative. Directeur départemental de Seine et Marne
- Daniel Rault. Délégation interministérielle à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale.

Les banques

- Bruno Maillard. Crédit Coopératif. Responsable développement secteur non lucratif
- Gilles Bonhomme et Sabine Vandier. Dexia. Responsables secteur Fondations
- Patricia Serres. BNP Paribas. Responsable marché grandes associations
- Pierre Douniol. Caisse d'Epargne. Directeur adjoint économie et social
- François-René Peraldi. Bred. Directeur de marché

Les collectivités territoriales

- Françoise Thiébaut. Mairie de Paris 19ème arrondissement. Ajointe à la vie associative
- Françoise Cuisson. Mairie de Lyon. Service contrôle financier des associations et organismes extérieurs
- François Jarry. Communauté urbaine de Bordeaux. Direction de l'évaluation des aides publiques et études
- Jean-Pierre Durand. Conseil General de l'Ardèche. Directeur Aide sociale, établissements et services
- Joseph Joubert. Conseil Régional Poitou-Charentes. Vice président

Les donateurs

- Jean-Marie Destrée. Secours Catholique. Directeur développement

- Véronique Ralilalao. Comité Français pour l'Unicef. Responsable qualité
- Carl Van Eiszner. Médecins du Monde. Président du Comité des donateurs

Les bénévoles

- Pierre Noir. France Adot. Vice Président
- Bernard Bironneau. Fédération française pour le don de sang bénévole.
Vice-président
- Dominique Thierry. France Bénévolat Paris. Vice-président
- Vincent Blyveert. Secours Catholique. Responsable national du bénévolat
- Marianne Rousseau. Secours Populaire. Bénévole accueil national
- André Verchère. France bénévolat Pays de Loire. Président
- Monique Forcadet. France Bénévolat Pays Basque. Présidente

Les experts

- Philippe Chabasse. Handicap International. Administrateur. Conseil en relation associations-entreprises
- Elisabeth Hubert. Ancien Ministre de la santé. Présidente de la FNEHAD
- Jacques Rigaud. ADMICAL. Président

Les médias

- Six représentants de la presse écrite et audiovisuelle généraliste

Remerciements

L'Observatoire « Transparence et Associations » a été réalisé sous la direction de Pierre Marcenac.

L'élaboration des travaux a été assurée par Pierre Marcenac, Sylvia Marcos Forcadet, Irène Scolan et l'appui du CerPhi

Avec la participation de :

Robert Acquaviva, Bernard Bazillon, Cécile Bazin, Christine Bucalo, Jean-Claude Collin, Caroline Croce-Spinelli, Pedro Cruz, Catherine Dattez, Nicolas Degand, Philippe Duthilleul, Daniel Frizot, Bénédicte Gallon-Saltarelli, Sandrine Lacrouz, Françoise Larpin, Jacky Lintignat, Laurence Lombardo, Jacques Malet, Ludovic Marcenaro, Sylvie Merle, Vanessa Nachbaur, Denis Neveux, Chris Olivier, Olivier Pointcheval, Jean-Pierre Poletti, Lisa Poupaud, Jean-Marie Raynault, Robert, Annabelle Roux, Dominique Thierry, France Thory, Annabelle Tramier, Philippe Troupé

Notes

Votre projet nous tient à cœur

Guidées par la recherche de l'intérêt collectif et aujourd'hui acteurs incontournables de la société française, les associations ont une influence grandissante dans les sphères de l'économie.

KPMG S.A., cabinet d'audit, d'expertise comptable et de conseil croit au Secteur non marchand, en ses valeurs et son développement, et se positionne aujourd'hui comme le leader dans l'accompagnement des acteurs de ce secteur.

Face à un environnement juridique, comptable et réglementaire de plus en plus complexes et à une société en pleine évolution, nos 300 collaborateurs du Secteur non marchand sont à vos côtés partout en France (180 bureaux). Notre organisation en réseau pluridisciplinaire vous fait bénéficier de nos meilleures compétences à tout moment. La compréhension de vos valeurs est à la base de l'implication de nos équipes à vos côtés.

Secteur non marchand

Au-delà du monde associatif, le Secteur non marchand de KPMG est aux côtés de tous les organismes d'intérêt collectif. Les domaines sur lesquels nos spécialistes interviennent : mutuelles et organismes paritaires, coopératives, fondations, congrégations, SEM (Société d'Economie Mixte), organismes de sécurité sociale, institutions de retraite et de prévoyance, satellites de collectivités, habitat social, organismes consulaires, établissements publics...



Parce que la transparence de votre association est la clé de votre pérennité

Plus encore que la protection du dirigeant d'association ou la justification de l'utilisation des fonds publics, les experts comptables et commissaires aux comptes du Secteur non marchand de KPMG œuvrent quotidiennement au développement et à la pérennisation du monde associatif :

- En aidant à clarifier la gestion de vos différentes ressources
- En contribuant à optimiser votre fonctionnement et votre gouvernance
- En attestant ou en certifiant votre information financière
- En concevant des services qui résultent de leur expérience et de leur écoute des associations
- En jouant un rôle de conseil dans le cadre de leur mission
- En vous accompagnant dans votre démarche d'évaluation

Plus de 6 000 associations font confiance à KPMG.

Notre organisation par secteur d'activité complète notre expertise des associations.

Nos équipes de spécialistes sectoriels interviennent notamment dans les domaines d'activités suivants :

Activités économiques, enseignement et formation professionnelle, culture, tourisme, sport, socio-éducatif, santé, médical, sanitaire et social, humanitaire et caritatif, insertion, action sociale, accueil des personnes âgées, organisation culturelles.

Par sa présence au sein de différentes institutions (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, Association Française des Trésoriers d'Associations, Conseil National de la Vie Associative...), par sa participation à la préparation de lois et règlements du secteur ainsi que par ses divers partenariats avec des acteurs reconnus dans les associations, KPMG s'implique quotidiennement dans votre environnement.

KPMG S.A.

Immeuble Le Palatin
3, cours du triangle
92939 La Défense Cedex

Direction Nationale du Secteur non marchand

Les Hauts de Villiers
2 bis, rue de Villiers
92309 Levallois-Perret Cedex

Contact KPMG :

Pierre Marcenac
Associé, Directeur national Secteur non marchand
Tél. : 01 78 66 06 38
E-mail : pmarcenac@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc.

KPMG Entreprises est un département de KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex

KPMG International est une coopérative de droit suisse. Les membres du réseau KPMG de cabinets indépendants sont adhérents de KPMG International. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2007 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International, une coopérative de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

Conception - Réalisation :
Xerox Creative Services et KPMG
Janvier 2007