

3ème édition, 1999

# Guide d'autodiagnostic à l'usage des responsables d'association

## « Procédez au diagnostic de votre association »

avant-propos

### une réédition

---

Ce guide est **un outil élaboré il y a six ans déjà par un collectif d'acteurs d'Alsace** en lien avec la vie associative, à l'initiative de la Délégation à l'Économie Sociale et édité par la préfecture de la région Alsace.

Forts du succès de ce livret qui a dépassé les frontières de la région Alsace, quelques partenaires ont décidé de relancer une nouvelle édition de ce guide, revue et améliorée pour la circonstance (format, public visé et mode de diffusion notamment).

Avec le soutien de la **Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie Sociale**, l'OGACA (agence conseil auprès des entreprises culturelles, installée à Strasbourg, maître d'ouvrage depuis la première édition) et le G.I.P. Réseau Information Gestion ont conduit un nouveau groupe de pilotage qui a préparé les deuxième et troisième éditions du *Guide d'autodiagnostic*, désormais aussi diffusées nationalement dans l'ouvrage *La mallette associative* (éditée par La Lettre du cadre territorial)

### une version élargie

---

Depuis la deuxième édition (1997), le guide permet désormais l'autodiagnostic **pour toutes les associations locales**, quel que soit leur niveau de développement, leur budget, etc.

Par ailleurs, les **médiateurs sociaux** y trouveront un **outil de diagnostic et de compréhension des problématiques de gestion**, nécessaire au soutien, au financement, au partenariat ou à toute démarche formative ou pédagogique vers les associations.

Afin que chacun puisse adapter cet outil à ses contingences, **plusieurs méthodes d'utilisation** sont proposées.

### mode d'emploi

---

Avant toute utilisation du *Guide d'autodiagnostic*, **vous devez impérativement lire la notice méthodologique** (pages 3 à 6).

## préfaces à la seconde édition (1997)

Les associations jouent un rôle essentiel dans la vie sociale en répondant aux besoins d'une société en mutation. L'État entend favoriser cette dynamique, notamment au travers de la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie Sociale, dont la mission est de travailler à l'adaptation des conditions-cadres de leur activité, de mettre à leur disposition des outils adaptés et de soutenir leurs initiatives.

Ce guide pratique a été élaboré avec son appui. Il se veut une aide aux associations afin de leur permettre de mieux maîtriser leur développement et de faire face aux exigences de performance, que l'on attend d'elles, au même titre que des autres acteurs de la vie économique et sociale.

La réalisation de ce guide s'inspire de l'esprit associatif. Sa conception marque l'aboutissement d'une démarche collective, et je tiens à remercier tous ceux qui y ont participé. Son utilisation fait appel au sens de la responsabilité, en mettant l'accent sur une démarche volontaire : ce guide constitue la trame d'une réflexion permettant aux responsables de diagnostiquer par et pour eux-mêmes les forces et faiblesses de leur association.

Cette réalisation témoigne tout simplement de la volonté des services de l'État en région d'assumer leurs responsabilités au service des associations.

Patrice MAGNIER  
Préfet de la région Alsace (1997)

La Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie Sociale nous a confié la réalisation d'une étude-diagnostic du secteur associatif alsacien. Celle-ci a mis en évidence les caractéristiques suivantes :

- ☛ une diversification croissante des activités,
- ☛ une méconnaissance des publics malgré des efforts importants en communication,
- ☛ un environnement réglementaire complexe pas toujours maîtrisé,
- ☛ une recherche de professionnalisation dans l'ensemble des domaines de la gestion.

L'élaboration d'un guide permettant aux responsables d'association d'évaluer et de maîtriser leur développement s'inscrit dans la continuité de cette étude-diagnostic.

Ce guide est d'abord un outil de travail destiné à attirer l'attention des responsables d'association sur les points forts et les points faibles de la gestion de leur structure, ainsi qu'à faciliter la mise en œuvre des plans de formation et des plans d'action. **Le guide d'autodiagnostic ne répond pas aux questions, il permet de bien les poser.**

C'est aussi un outil d'aide à la décision permettant la mise en œuvre des projets associatifs avec le maximum de garantie de réussite.

Luc JAMBOIS  
Directeur de l'OGACA

## une création multipartenariale

Ont participé à la réflexion méthodologique et à la rédaction de ce guide.

**Sous la responsabilité de** (maîtrise d'œuvre) :

1<sup>re</sup> édition 1993 : Vincent CLAUSTRE - Correspondant Régional à l'Économie Sociale au SGARE Alsace

2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> éditions 1996 et 1999 : Xavier BOOS - Correspondant Régional à l'Économie Sociale au SGARE Alsace, Délégué Départemental à la Vie Associative du Bas-Rhin

**Rédaction et réalisation** (maîtrise d'ouvrage) :

1<sup>re</sup> éditions : OGACA : Luc JAMBOIS, Hugues ROUSSEL, Agnès ROUSTIDE, Dominique WADEL, Marie-Hélène TIDEMANN, Alain GOESSEL

2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> éditions : OGACA : Luc JAMBOIS, G.I.P. Réseau Information Gestion : Christophe DROT, Thomas CAPELIER

**Membres du comité de pilotage de l'étude et des éditions** (en sus des maîtrises d'œuvre et d'ouvrage) :

1<sup>re</sup> édition : Philippe FORSTMANN - Directeur Régional des Affaires Culturelles ♦ Claude FILSER - Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales ♦ Francine MEYER - Direction Régionale Jeunesse et Sports ♦ Pia JUNG - Direction Régionale des Affaires Culturelles ♦ Jean-Claude FIMBEL - Union Départementale des Associations Familiales du Bas-Rhin ♦ Béatrice NOEL - Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales ♦ Guy GLADE - Direction Régionale Jeunesse et Sports ♦ Fernand RUEFF - Délégation Régionale à la Formation Professionnelle ♦ Paul MEYER - Secrétariat Général pour les Affaires Régionales et Européennes ♦ Madeleine MENGUS - Préfecture du Bas-Rhin

2<sup>e</sup> édition : Patrick GERBER - animateur au CLAPEST ♦ Léon RAPINAT - ODACES 67

**Participants au séminaire d'étude de l'ouvrage**

(1993) : André BALINT - Président de l'OGACA ♦ Xavier BOOS - Chargé d'études au Secrétariat Général pour les Affaires Régionales et Européennes ♦ Guy MARTIN - Chargé de mission, service marketing du Crédit Mutuel ♦ Alain JUND - Directeur du Fonds d'Action Sociale ♦ Jean JOHO - Auteur du *Guide pratique des associations d'Alsace-Moselle* ♦ Jean-Luc PERRAIS - Directeur de la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture ♦ Emmanuel TRIBY - Professeur d'économie ♦ Lisa GALARET - Professeur en économie sociale et familiale ♦ Jean-Michel SEITZ - Directeur de l'Union Régionale des Centres Socioculturels ♦ Lucienne STREICHER - Présidente de DÉFI (association intermédiaire) ♦ Jean-François SCHELCHER - Directeur du CARDECK (centre socioculturel) ♦ Aline BARA-CROS - Ministère de la Culture (Délégation au Développement et aux Formations) ♦ Marcel GROEHLLY - Président de l'AREFAC (Fédération des associations de chant choral) ♦ Michel DURRIVE - Directeur de l'Atelier (entreprise d'insertion)

**Autres personnes ayant collaboré à la réalisation de cet ouvrage** : 1<sup>re</sup> édition : Fabien WEISS - Chargé de mission Cellule d'Insertion Sociale et Professionnelle ♦ Jean-Jacques BRESSON - Directeur du Centre Socioculturel de Koenigshoffen ♦ Michèle SCHNEIDER - Chargée de mission « Vie associative » au Fonds d'Action Sociale.

# mode d'emploi

*une lecture très attentive de cet avertissement constitue un préalable indispensable à l'utilisation de ce guide*

## cibles, objectifs, conception et utilisation pratique du guide d'autodiagnostic des associations

### cibles : à qui s'adresse ce guide ?

#### aux associations locales

A **toute association locale**, dénomination qui recoupe ici trois profils :

- ☛ les **associations de taille modeste**, dont le budget est minime, n'ayant pas de salarié,
- ☛ les **structures associatives dites gestionnaires**, c'est-à-dire les structures ayant une activité économique et dont les contraintes de gestion s'apparentent à celles d'une entreprise classique,
- ☛ les **structures dont le budget annuel est compris entre 500 000 F et 10 000 000 F**.

Cette fourchette est volontairement large. Elle correspond pour la limite inférieure (500 000 F) à un budget comprenant un ou plusieurs postes de responsables salariés.

Au-delà de 10 000 000 F, d'autres outils existent (audit, recours à un cabinet ou une agence conseil, etc.).

#### aux médiateurs sociaux

Est entendu par médiateur social **tout acteur œuvrant hors des associations locales et dont les missions ou les actes sont en lien pour tout ou partie avec la gestion des projets associatifs.**

Ces actes peuvent être techniques, financiers, administratifs, des conseils, des prestations de service, de la représentation, etc.

Les médiateurs sociaux peuvent être :

- ☛ des techniciens ou des décideurs,
- ☛ des agents publics ou privés,
- ☛ des salariés ou des élus,
- ☛ des agents de structures locales ou nationales,
- ☛ de centrales ou de services extérieurs,
- ☛ etc.,

mais tous ont **besoin de connaître ou de comprendre au mieux les problématiques de la gestion des associations.**

# objectifs : à quoi sert ce guide ?

---

## principes

---

Il s'agit d'attirer l'attention des utilisateurs sur les **points forts et les points faibles** que l'on relève souvent en analysant le **fonctionnement des structures associatives**.

En aucun cas ce guide ne prétend donner des réponses toutes faites aux problèmes qui peuvent se poser. Il permet d'**identifier forces et faiblesses**, visibles ou non, et de tenter d'y remédier ou de les mettre en avant.

Des **renvois méthodologiques** au sein et en fin de chaque chapitre sont destinés à comprendre plus précisément les enjeux de chaque question soulevée par le diagnostic et de trouver les premières pistes pour construire une réponse à chaque problème. Ces pistes ne sont que des guides, tout problème de fonctionnement doit se résoudre d'abord par une décision, une prise de responsabilité. Le diagnostic en est déjà une.

Enfin, ce n'est pas un outil de crise : l'autodiagnostic doit être une démarche régulière afin de prévenir les problèmes.

## objectifs

---

Ce guide s'est fixé plusieurs objectifs :

- ☛ aider les structures associatives à **diagnostiquer leur fonctionnement et organisation** (audit réalisé en interne) sur les points forts et points faibles de la gestion au sens large du terme,
- ☛ **aider à la réflexion** concernant les statuts et les orientations générales,
- ☛ aider à la décision et à la mise en œuvre de plans d'action,
- ☛ aider à la **formulation des rapports d'activités ou des dossiers** accompagnant les demandes de subvention,
- ☛ aider à la mise en œuvre des **plans de formation**.

# conception : comment s'articule ce guide ?

---

La trame principale est constituée d'un questionnaire articulé autour de sept grands thèmes de la problématique de gestion d'association, qui déterminent les sept chapitres de ce guide, permettant de sectionner la démarche de diagnostic par thèmes (voir page suivante) :

- 1 **objectifs et activités**,
- 2 **positionnement et environnement**,
- 3 **communication interne et externe**,
- 4 **ressources humaines**,
- 5 **règles d'organisation**,
- 6 **réglementation fiscale et sociale (MISE A JOUR IMPORTANTE, 3<sup>e</sup> ÉDITION 1999)**,
- 7 **gestion comptable et financière**.

Au début de chaque chapitre ou sous-chapitre figurent des **axes de réflexion** destinés à **introduire** le sujet et à **sensibiliser** le lecteur sur les points auxquels il faut être attentif.

Chaque chapitre (ou sous-chapitre) se conclut sur :

- ☛ une **évaluation qualitative**, à remplir puis à reporter dans les tableaux de synthèse situés à la fin du guide,
- ☛ des **références de ressources** (documents de *La mallette associative*, autres documents et structures) pour approfondir chaque sujet traité et se faire conseiller sur chaque problématique.

Quelques **renvois internes** au guide ont été intégrés pour souligner les **connexions** entre des questions traitées à différents endroits de l'ouvrage.

# utilisation : comment se servir du guide ?

---

## méthode 1 : comprendre les problématiques de la gestion associative

---

Une simple lecture de l'ensemble de cet ouvrage par quiconque (un ou plusieurs responsables de l'association, des médiateurs sociaux en relation avec la vie associative, etc.) **permet de souligner les questions importantes et les dysfonctionnements possibles dans la gestion de toute association.**

Cela permet de comprendre et de prévenir.

Cela permet aussi :

- ☛ de **replacer tout problème dans une problématique plus large,**
- ☛ de **hiérarchiser les idées,**
- ☛ d'**éviter une connaissance fragmentée** pouvant conduire à des erreurs ou à des dénis,
- ☛ de **mieux comprendre** enfin les différentes questions traitées dans les différents ouvrages sur la vie associative, dont *La mallette associative*.

## méthode 2 : l'autodiagnostic

---

**Le préalable à la réussite de l'autodiagnostic est la mobilisation de différents acteurs de l'association :** la mise en place d'un comité de réflexion, composé d'élus, de salariés et de bénévoles est nécessaire, sinon indispensable (un comité de trois ou quatre personnes semble être un bon compromis entre efficacité, pertinence et rapidité d'exécution).

**L'objectivité est aussi une règle d'or.** Il faut être prêt à se remettre en question. On ne peut résoudre certains problèmes en restant « campé » sur ses positions.

**Un contrôle a posteriori devra être effectué** environ six mois ou un an après le travail initial. Il s'agira d'analyser les actions déjà mises en œuvre et les résultats obtenus.

*Voir page 6 pour le mode d'emploi.*

## méthode 3 : l'autodiagnostic assisté

---

La dernière façon de procéder consiste à **adjoindre au comité de réflexion une personne extérieure chargée d'animer les différentes séances de travail.** Cette personne pourra être un spécialiste de l'audit et/ou de la gestion associative.

Votre Point d'appui local peut vous aider dans votre démarche et le délégué départemental à la vie associative peut vous orienter vers une structure adéquate.

*Voir page 6 pour le mode d'emploi.*

# méthode 2 & 3 : mode d'emploi

---

## traiter l'ensemble ou une fraction

---

Malgré son volume important, il convient de **considérer ce travail dans son ensemble**. Tous les aspects de la gestion d'une structure sont liés entre eux et le même problème peut apparaître dans différents chapitres.

**Les associations de petite taille doivent traiter néanmoins au minimum les trois chapitres de base :**

- 1 objectifs et activités,
- 2 positionnement et environnement,
- 3 règles d'organisation.

Si les autres chapitres peuvent être mal adaptés dans leur globalité, et notamment à des associations n'ayant que partiellement développé une fonction ou une autre (par exemple l'emploi de salariés ou la mise en œuvre d'une politique de communication), certaines des questions s'y trouvant seront à traiter. Donc :

- 1 Une **lecture précise préalable** s'impose.
- 2 Il est préférable de **comprendre les questions**, quitte à redéfinir en groupe certains champs d'application ou de convenir ensemble qu'un chapitre ou un sous-chapitre ne peut être traité, en se souciant toutefois d'être bien sûr qu'aucune impasse n'est effectuée.

C'est la raison pour laquelle il est très utile :

- ☛ de lire attentivement les **axes de réflexion** en tête de chapitre,

- ☛ de se reporter **autant que possible** avant de procéder au diagnostic à **d'autres outils d'information, ceux de *La mallette associative* ou aux autres** (se reporter aux renvois, aux rubriques *Pour en savoir plus* en fin de chaque chapitre) pour bien cerner chaque aspect de la gestion de l'association ainsi diagnostiqué.

## préparer puis répondre au questionnaire et à l'évaluation

---

Il est nécessaire de **photocopier cet outil en autant d'exemplaires que de personnes composant le comité de réflexion**. La nouvelle édition a été conçue pour faciliter cette opération obligatoire.

**Le questionnaire doit être rempli rapidement**, il ne faut en aucun cas rester « bloqué » si on ne connaît pas la réponse (parfois une absence de réponse est riche d'enseignement).

**En revanche, le travail relevant de l'évaluation qualitative devra être effectué avec attention.**

## deux temps pour l'autodiagnostic

---

- 1 **Chacun des membres du comité de réflexion remplit seul le questionnaire principal.**
- 2 **Ensuite est rédigée en commun l'évaluation qualitative** (points forts, points faibles, actions à mettre en œuvre) lors d'une séance de travail prévue à cet effet et avec le concours éventuel d'un animateur extérieur.

**Les tableaux de synthèse figurant en fin d'ouvrage permettront une meilleure visualisation** des résultats de l'évaluation qui devront y être reportés.

# sommaire

## objectifs et activités

Objet et objectifs poursuivis .....	p 9
Activités développées .....	p 10

## positionnement et environnement

<b>Connaissance de la demande et évaluation du service rendu</b> .....	p 13
Identification des couples prestations/publics .....	p 13
Gestion du fichier des publics .....	p 14
Suivi des attentes et besoins .....	p 14
<b>Connaissance de l'environnement</b> .....	p 16
Zone d'influence .....	p16
Relations avec les partenaires institutionnels .....	p16
Identification de la « concurrence » .....	p18

## communication

<b>Communication externe</b> .....	p 21
Actions de communication .....	p 21
Personnel en charge de la communication .....	p 21
Évaluation des actions de communication .....	p 22
Budget de communication .....	p 22
<b>Communication au sein de l'association</b> .....	p 23
Circulation de l'information entre équipe salariée/ bénévole, bureau et conseil d'administration .....	p 23
Communication orale au sein de l'équipe salariée/bénévole .....	p 24
Communication écrite au sein de l'équipe salariée/bénévole .....	p 25
Évaluation des efforts de communication interne ---	p 25

## ressources humaines

<b>Adéquation entre fonctions et objectifs</b> .....	p 27
Analyse des fonctions et des tâches .....	p 27
Objectifs assignés à chaque poste.....	p 28
<b>Effectifs bénévoles et salariés</b> .....	p 28
Analyse des effectifs bénévoles.....	p 28
Analyse des frais de personnel .....	p 29
Processus de recrutement.....	p 29
Dispositifs d'aide à l'embauche .....	p 29
<b>Compétences et potentiels des salariés</b> .....	p 30
Adéquation entre compétences et poste de travail -	p 30
Potentialités d'adaptation des salariés aux transformations envisagées .....	p 31
Recours à la formation .....	p 31

<b>Qualité du climat social et culture associative</b> .....	p 32
Climat social .....	p 32
Culture associative .....	p 32

## règles d'organisation

<b>Qualité des systèmes de décision, de mise en œuvre et de contrôle</b> .....	p 35
Règles statutaires, désignation et rotation des administrateurs .....	p 35
Rôle de l'assemblée générale .....	p 36
Efficacité du fonctionnement .....	p 36
Articulation entre instances dirigeantes et équipe salariée/bénévole .....	p 37
Utilisation des compétences respectives .....	p 37
Qualité et respect des textes de référence .....	p 38

## réglementation fiscale et sociale

### Conformité par rapport

à la législation fiscale ----- p 41  
(MISE À JOUR IMPORTANTE, 3<sup>e</sup> ÉDITION 1999)

Le caractère désintéressé  
de la gestion de l'association ----- p 42  
L'association exerce-t-elle  
des activités concurrentielles ? ----- p 43  
Calcul et règlement des impôts ----- p 50

### Conformité par rapport

à la législation du travail ----- p 55

Convention collective ----- p 55  
Registres et affichages obligatoires ----- p 55  
Salaires et charges sociales ----- p 55

## gestion comptable et financière

### Tenue et caractéristiques

de la gestion comptable ----- p 59

Intérêt pour la comptabilité ----- p 59  
Identification et compétences des personnes  
responsables de la comptabilité ----- p 59  
Caractéristiques de la comptabilité ----- p 60

Outils et moyens mis en œuvre ----- p 61

Documents comptables produits ----- p 61  
Maîtrise du prévisionnel ----- p 61

### Utilisation des outils de gestion :

l'analyse financière ----- p 64

#### Analyse du bilan :

Immobilisations et possibilités d'investissement ----- p 64  
Liquidité du bilan et politique financière ----- p 65  
Gestion de trésorerie ----- p 65

#### Analyse du compte de résultat :

Ressources ----- p 66  
Résultat et la capacité d'autofinancement ----- p 66  
Maîtrise des postes de charges ----- p 67

## tableaux récapitulatifs

### Mode d'emploi :

☛ Photocopiez les tableaux en les agrandissant  
au format A3 (+ 141 %)

☛ Reportez les synthèses des évaluations quali-  
tatives faites pour chaque chapitre

Les points forts et leurs causes ----- p 70

Les points faibles et leurs causes ----- p 71

Actions à mettre en œuvre (court terme) ----- p 72

Actions à mettre en œuvre (long terme) ----- p 73



# objectifs et activités

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association.  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

## comment votre association se positionne-t-elle en fonction de ses activités ?

*Il s'agit de vérifier que toutes les activités développées sont en cohérence avec les objectifs généraux de votre association. La diversification des activités peut, dans certains cas, être conseillée dans la mesure où elle s'accompagne d'une diversification des financements et d'une meilleure valorisation des compétences disponibles.*

*Dans d'autres cas, une diversification mal maîtrisée est synonyme de dispersion et nuit à la qualité des services rendus. A signaler également que la non-diversification peut correspondre à un choix délibéré et positif.*

*Une réflexion à moyen terme sera effectuée en ce qui concerne le développement de vos activités. Comptez-vous en supprimer, ou au contraire avez-vous des opportunités pour la mise en place de nouvelles activités ?*

*Votre association n'est-elle pas trop tributaire des financements publics et n'est-elle pas soumise aux aléas des politiques publiques ?*

*Il sera aussi important d'identifier les causes des éventuels changements ou dérives dans l'objet de l'association et de comprendre quelles sont les personnes ou les mécanismes qui en sont à l'origine.*

## objets et objectifs poursuivis

1 - Selon vous, quel était l'objet de l'association à sa création ?

2 - L'objet de votre association :

- a évolué dans le même sens
- n'a pas changé
- s'est diversifié
- a évolué en s'éloignant de l'objet initial

3 - Quels sont ses objectifs actuels ?

4 - Ces objectifs sont-ils tous cités lors de la présentation de votre structure (entretiens, plaquettes de promotion...)?

- oui  non

5 - Si non, pourquoi ?

6 - Ces objectifs sont-ils parfaitement connus de vos membres ?

oui

non

7 - Si non, pourquoi ?

8 - Les éventuels changements d'objectifs sont-ils le résultat (plusieurs réponses possibles) :

d'orientations d'organes statutaires (AG, CA, etc.)

des permanents salariés

du contexte économique

de changements de politique des partenaires financiers

autres raisons (lesquelles ?)



voir également p. 35 de ce guide Règles d'organisation pour l'articulation entre instances dirigeantes et responsables salariés

## activités développées

9 - Quelles activités, secteurs d'activité ou services avez-vous mis en place à l'origine pour atteindre les objectifs cités plus haut ?

10 - De nouvelles activités ont-elles vu le jour depuis ?

oui

non

11 - Si oui, lesquelles et pourquoi ?

12 - Des secteurs d'activités ont-ils été abandonnés ?

oui

non

13 - Si oui, lesquels et pourquoi ?

14 - Vos différents partenaires (financeurs, membres...) sont-ils informés de l'évolution de vos activités ?

oui

non

15 - Le statut associatif correspond-il toujours à un exercice efficace de vos activités ?

oui

non

16 - Si non, avez vous pensé à changer de statut (SARL, SCOP, etc.)

oui

non

# évaluation qualitative (objectifs et activités)

---



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

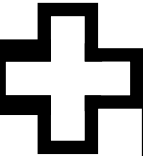
Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier



■ **autres chapitres du guide :**

Se reporter aussi p. 35 de ce guide *Règles d'organisation* sur la partie objectifs

■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):**

Reportez-vous notamment aux fiches de *La mallette associative*, chapitres 4.2 *Régime juridique* et 4.3 *Vie statutaire*

■ **outils ressources :**

□ J.C. Bardout, S. Ruchaud *Guide du dirigeant d'association*, Paris, Le Seuil, 1995

□ « L'association, un management original ? » in *La Lettre d'information de la Fonda*, n° 67/68, Paris, Fonda, décembre 1989

□ J. Joho, *Guide pratique des associations*, Colmar, Jean Joho, 1995, les chapitres 5 (l'association face à son évolution juridique) et 15 (objet social d'une association)

□ Collectif, *Mémento pratique associations et fondations*, Paris, Francis Lefebvre, 1999, et plus particulièrement les articles 1159 et suiv. sur la transformation de l'association

□ G. Sousi, Y. Mayaud dir. , *Lamy Associations*, Lamy, Paris, 1999

□ Collectif, *Mémento pratique sociétés commerciales*, Paris, Francis Lefebvre, 1999

□ C. Rochet, *Managez vos associations*, Paris, Calmann-Lévy, 1992. Voir notamment le chapitre 2.1 (De l'idée au projet)

□ Collectif, *Créer et maîtriser le fonctionnement de votre association*, Les guides Partenaire associations, Paris, Crédit Mutuel, 1997

■ **lieux ressources :**

□ Sur les changements de statuts liés à des changements d'activités et d'objet, contactez les réseaux des Boutiques de Gestion et des Points Chance (composez le 3615 ANCE sur votre Minitel)

□ Sur ces questions et les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :

- en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))

- partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

*Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.*

# positionnement et environnement

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association.  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

## votre association connaît-elle bien les attentes de ses publics ? et de ses partenaires ?

Note : par public, on entend toute catégorie de personnes participant à la vie de l'association en utilisant ses services (adhérents, usagers, bénéficiaires à titre gratuit, clients)

### connaissance de la demande et évaluation du service rendu

Il faudra être particulièrement attentif à la prise en compte des attentes de vos publics lors de la fixation de vos objectifs. Les différents outils d'identification et de connaissance de vos publics doivent être utilisés pour mener des opérations de communication et d'adaptation de vos activités.

Avez-vous des indications sur le degré de satisfaction de vos publics ? Êtes-vous soucieux de la fidélité de vos adhérents, de leur participation et leur implication à la vie associative ? Vous préoccupez-vous des litiges avec vos publics, des délais de paiement ?...

## identification des couples prestations/publics

17 - Faites-vous une distinction entre vos différentes catégories de public ?

oui  non

18 - Si oui, cette segmentation est-elle :

claire et précise  
 approximative

19 - Classez-vous vos différentes catégories de publics par type d'activité, par produit, par secteur géographique, par profil d'individu ou selon un autre critère ?

oui  non

20 - Cette classification est-elle formalisée ?

oui  non

21 - Si oui, quelle est-elle ?

22 - Vos différentes catégories de publics font-elles toutes l'objet d'une attention égale de votre part ?

oui  non

23 - Si non pourquoi ?

## gestion du fichier des publics

24 - Disposez-vous d'un fichier de gestion de vos différents publics ?

- oui  non

25 - Si oui, ce fichier est-il multicritère (âge, secteur géographique, activités, relations entretenues, etc.)

- oui  non

26 - Est-ce que toutes vos catégories de public y sont clairement répertoriées ?

- oui  non

27 - La mise à jour de ce fichier en terme de corrections, modifications, améliorations est :

- régulière  
 occasionnelle

28 - Pensez-vous que l'exploitation de ce fichier est :

- satisfaisante pour vos besoins  
 limitée sur certains aspects  
 totalement insuffisante

## suivi des attentes et des besoins

29 - Engagez-vous des actions particulières pour évaluer les attentes de vos publics (sondages, enquêtes d'opinion, réunions collectives, boîtes à suggestions, etc.) ?

- oui  non



*voir également le chapitre Communication interne et externe p. 21 de ce guide sur les cibles des actions de communication mises en œuvre*

30 - Si oui, remplissez un tableau du type suivant :

**activités**

**méthodes d'évaluations  
utilisées pour chaque activité**

# évaluation qualitative (positionnement et environnement)

---



*Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.*

*Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).*

## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier

## connaissance de l'environnement

Il convient de réfléchir ici sur l'adéquation entre l'implantation géographique de votre siège et/ou bureau et votre zone d'intervention. Une mise en réseau et/ou un essaimage peuvent être des solutions intéressantes permettant de mieux couvrir une zone d'intervention et de regrouper des moyens d'action. Vous réfléchirez aussi sur les moyens à mettre en œuvre pour

améliorer ou conforter vos relations avec votre environnement et notamment les partenaires institutionnels. Si une situation de concurrence existe avec d'autres structures associatives ou commerciales, vous veillerez à trouver la meilleure complémentarité possible.

### zone d'influence de l'association

31 - Quelle est la zone d'influence de votre association ?

- quartier ou commune rurale
- agglomération urbaine ou canton rural
- département
- région
- grande région
- France
- Europe
- international

33 - Si non pourquoi ?

34 - Les zones voisines du champ d'intervention de votre association sont-elles couvertes par d'éventuels concurrents et/ou collègues ?

- oui  non

32 - Toutes les activités de votre association sont-elles développées sur l'ensemble de cette zone d'influence ?

- oui  non

35 - Si oui, une collaboration effective existe-t-elle ou est-elle envisageable ?

- oui  non

### relations avec les partenaires institutionnels

36 - Les relations avec les partenaires institutionnels de vos activités ont-elles évolué dans le temps ? Remplissez le tableau ci-dessous en donnant respectivement les notes suivantes :

0 : pas de collaboration    1 : collaboration difficile  
2 : collaboration ponctuelle    3 : bonne collaboration

partenaires	année n-2	année n-1	année n
communes			
département région			
partenaires État			
autres partenaires institutionnels			



37 - Faites un commentaire de ce tableau

38 - Des relations et des contacts avec d'autres partenaires seraient-ils à mettre en œuvre dans le cadre du développement normal de votre structure ?

oui

non

39 - Si non, pourquoi ?

40 - Si oui, lesquelles ?

41 - Quels types de relations entretenez-vous avec chacun des partenaires cités ci-dessus ? Remplissez le tableau ci-dessous en utilisant notamment les abréviations suivantes sans exclure toutefois d'autres types de relations :

SUB : subvention,

PARTSUB : partenariat financé,

PART : partenariat sans subvention,

TECH : agrément, contrôle, relation technique

partenaires	année n-2	année n-1	année n
communes			
département région			
partenaires État			
autres partenaires institutionnels			

42 - Quels sont les apports concrets de ces relations ?

## identification de la « concurrence »

*Note : par concurrence, on entend toute structure dont les activités peuvent s'apparenter à celles que vous mettez en œuvre.*

43 - Dressez une liste des structures « concurrentes » à la vôtre.

44 - Remplissez le tableau ci-dessous en mentionnant respectivement les notes suivantes :

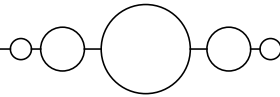
0 - concurrence  
1 - complémentarité  
2 - bonne collaboration

<b>structures « concurrentes »</b>	<b>principales activités</b>			
1				
2				
3				
4				
...				

45 - Avez-vous pris contact avec les structures classées en 0 pour évoluer vers une complémentarité, ou une collaboration ?

oui

non



## évaluation qualitative (environnement)



*Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.*

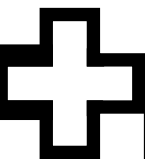
*Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).*

### ■ les points forts et leurs causes

### ■ les points faibles et leurs causes

### ■ actions à mettre en œuvre

### ■ échéancier



■ **autres chapitres du guide :**

Se reporter aussi au chapitre *Communication* sur les cibles des actions de communication mises en œuvre

■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):**

Reportez-vous notamment aux chapitres 1.2 *Ouvertures*, 3 *Partenariat* et 4.3 *Vie statutaire*

■ **outils ressources :**

□ « L'association, un management original ? » in *La Lettre d'information de la Fonda*, n° 67/68, Paris, Fonda, décembre 1989

□ J. Di Sciullo, *Marketing et communication des associations*, Lyon, Juris service, 1992

□ J.P. Flipo, F. Mayaux, *Associations, réussir votre développement*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988

□ C. Rochet, *Managez vos associations*, Paris, Calmann-Lévy, 1992. Voir notamment le chapitre 2.2 *Du projet au client*

□ G. Gontcharoff, *Guide du partenariat des associations et des pouvoirs publics locaux*, Paris, L'Harmattan, 1988

□ J.-C. Bardout, S. Ruchaud, *Guide du dirigeant d'association*, Le Seuil, Paris, 1998.

□ Collectif, *Mémento pratique associations et fondations*, Paris, Francis Lefebvre, 1999

□ G. Sousi, Y. Mayaud dir. , *Lamy Associations*, Lamy, Paris, 1999

■ **lieux ressources :**

□ Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :  
- en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))

- partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.

# communication interne et externe

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association.  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

**la communication et le marketing  
prennent une place croissante  
dans la vie des associations.  
Qu'en est-il pour vous ?**

## maîtrise des techniques de communication externe

*La programmation des actions de communication a une influence directe sur le bon déroulement des activités et la satisfaction des usagers, clients et bénéficiaires.*

*Le marketing n'est pas seulement l'art de communiquer, il s'identifie à l'ensemble d'une structure considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire l'utilisateur.*

*La démarche marketing d'une association doit donc s'insérer dans un contexte le plus large possible au niveau de l'ensemble de la gestion de la structure.*

*L'objectif de ce chapitre est également de s'interroger sur la pertinence du système de communication interne et sur la qualité de l'information qui circule.*

## actions de communication

46 - Quelles sont les cibles de votre communication ?

- vos partenaires institutionnels
- certaines catégories de vos publics
- tous vos publics confondus
- les salariés et les bénévoles actifs

47 - Des structures similaires à la vôtre vous semblent-elles faire une meilleure communication que vous ?

- oui  non

48 - Vos actions de communication sont-elles inscrites dans un plan ?

- oui  non

## personnel en charge de la communication

49 - Au sein de votre structure, la personne qui a en charge les relations publiques, les relations de presse possède-t-elle une formation et/ou des compétences spécifiques dans ce domaine ?

- oui  non

50 - Une formation à la communication pour les salariés et bénévoles est-elle envisagée ?

- oui  non

## évaluation des actions de communication

51 - Êtes-vous en mesure d'évaluer les résultats de vos actions de communication ?

- oui       non

52 - Avez-vous recours à des outils de contrôle et d'évaluation statistiques de vos actions de communication ?

- de façon régulière  
 de façon expérimentale  
 jamais

## budget de communication

53 - Pour une année donnée, le budget communication :

- fait l'objet d'une réflexion et d'une discussion  
 est reporté d'une année sur l'autre sans modification  
 n'est pas pris en compte

54 - Ce budget vous semble-t-il suffisant pour réaliser toutes les opérations de communication que vous aimeriez entreprendre ?

- oui       non

## évaluation qualitative (com'externe)



*Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.*

*Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).*

### ■ les points forts et leurs causes

### ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier

## communication au sein de l'association

*Il existe des liens très importants entre la communication au sein d'une association, la gestion des ressources humaines et l'organisation de celle-ci. En effet, la communication interne est la base d'une réflexion sur l'organisation et le fonctionnement de toute structure.*

*On pourra donc se demander si certaines rigidités ou certains blocages au niveau de l'organisation ne sont pas dus à un*

*manque ou une mauvaise communication interne.*

*Il en est de même au niveau de la gestion des ressources humaines ; les conflits internes et la mauvaise répartition des tâches et fonctions ont souvent pour origine un défaut ou un manque de communication interne.*

## circulation de l'information entre équipe salariée/bénévole, bureau et conseil d'administration

55 - Avez-vous mené une réflexion sur la communication interne de votre association ?

oui

non

56 - Quel est le nombre de réunions annuelles entre :

l'équipe salariée/bénévole et le bureau de l'association :

l'équipe salariée/bénévole et le CA de l'association :

57 - Estimez-vous que cette fréquence permet un bon fonctionnement de votre structure ?

oui

non

58 - Avez-vous repéré des lacunes ou des erreurs dans la transmission de l'information au sein de votre structure ?

oui

non

59 - Si oui, lesquelles ?

60 - Les réunions entre salariés/bénévoles et bureau sont des moments réservés :

- à l'information et au compte rendu
- à la prise de décision
- les deux
- autres

61 - Les réunions entre salariés/bénévoles et CA sont des moments réservés :

- à l'information et au compte rendu
- à la prise de décision
- les deux
- autres

## communication orale au sein de l'équipe salariée/bénévole

62 - Votre association organise-t-elle des réunions de coordination pour les salariés/les bénévoles ?

- oui  non

63 - Si oui, quelle est la fréquence de ces réunions ?

64 - Tous les salariés/bénévoles sont-ils invités à ces réunions ?

- oui  non

65 - Si non, pourquoi ?

66 - Tous les salariés/bénévoles invités sont-ils présents à ces réunions ?

- oui  non

67 - Si non, pourquoi ?

68 - La qualité et le volume des ordres du jour sont :

- satisfaisants
- à améliorer
- insuffisants

69 - Des réunions de coordination interservices sont-elles systématiquement programmées ?

- oui  non

70 - Si oui, à quelle fréquence ?

- une fois par semaine
- une fois par mois
- une fois par an

71 - Si non, pourquoi ?



## communication écrite au sein de l'équipe salariée/bénévole

72 - Quels sont les documents de communication écrite mis en place :

- notes d'information
- bulletin de liaison interne
- compte rendu de réunion
- aucun document

73 - Ces documents sont :

- affichés
- diffusés individuellement
- circulent librement

74 - Les comptes rendus d'activité de chacun des services sont :

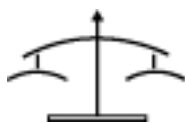
- inexistants
- mis à disposition de l'ensemble des salariés
- diffusés individuellement

## évaluation des efforts de communication interne

75 - Ces efforts vous semblent-ils à la hauteur des résultats obtenus au niveau :

- du climat au sein de l'association
- de la compréhension du fonctionnement global et de la vocation de la structure par chacun de ses salariés et administrateurs
- de l'efficacité du fonctionnement et de la qualité du service rendu aux publics

### évaluation qualitative (com'Interne)



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

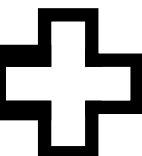
#### ■ les points forts et leurs causes

#### ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier

### pour en savoir plus



#### ■ outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

#### ■ outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):

Reportez-vous notamment aux chapitres 4.3 *Vie statutaire* et 9.2 *Communication*

#### ■ outils ressources :

□ J. Di Sciullo, *Marketing et communication des associations*, Lyon, Juris service, 1992

□ É. Viriot, J. Hamon, *L'association est un média : manuel pratique des techniques de communication écrite et audiovisuelle*, Lyon, Juris service, 1990

□ Collectif, *Éditer une revue : guide pratique de la presse associative*, Lyon, Juris Service, 1991

□ A. Basdereff, *Et si le marketing était d'utilité publique ?*, Lyon, Juris service, 1993

□ J.P. Durand, *Le marketing des activités et des entreprises culturelles*, Lyon, Juris service - AGECE, 1991

□ C. Rochet, *Managez vos associations*, Paris, Calmann-Lévy, 1992. Voir notamment le chapitre 2.2 *Du projet au client*

□ J.P. Anciaux, *Les règles d'or de la communication*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992

□ J.-C. Bardout, *Communiquer les solidarités : guide de la communication associative*, Paris, UNIOPSS, 1989

□ *Développez la communication de votre association*, coll. les guides pratiques partenaire associations, Paris, Crédit Mutuel, 1996

□ J.-C. Bardout, S. Ruchaud, *Guide du dirigeant d'association*, Paris, Le Seuil, 1998

□ Collectif, *Mémento pratique associations et fondations*, Paris, Francis Lefebvre, 1999

□ G. Soussi, Y. Mayaud dir. , *Lamy Associations*, Lamy, Paris, 1999

#### ■ lieux ressources :

□ Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :  
- en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))  
- partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfogest.fr](http://www.reseauinfogest.fr))

*Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.*

# ressources humaines

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association.  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

## la mission de l'association se traduit par des objectifs à mettre en œuvre

Ces objectifs influencent directement la répartition des fonctions entre unités de décision et de travail.  
La question est de savoir si les responsabilités et les tâches qui en découlent sont remplies efficacement.

### adéquation entre fonctions et objectifs de l'association

Les associations sont souvent réputées pour être des « forces vives » en terme de propositions. Vous donnez-vous les moyens de concrétiser vos projets, de mettre de nouvelles activités ou services en place ?

Un travers souvent rencontré est celui du gonflement des fiches de poste notamment lors des opérations de recrutement. Il faut veiller à ne pas chercher systématiquement le « mouton à cinq pattes ».

De façon plus générale, n'y a-t-il pas de disproportion entre les objectifs que votre association s'assigne et les moyens humains qu'elle se donne pour y parvenir ?

Il s'agit de savoir si les ressources humaines sont conformes aux besoins actuels de votre association et d'étudier les évolutions souhaitables et possibles.

## analyse des fonctions et tâches

**76** - Les contrats d'embauche du personnel

- ne prévoient pas l'élaboration de fiches de poste
- prévoient l'élaboration d'une fiche de poste précise pour toute embauche

**77** - Quelles sont les personnes responsables de l'élaboration des fiches de poste ?

**78** - Les fiches de poste de chacun des salariés sont :

- inexistantes
- mises en place lors de l'embauche
- écrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire

**79** - Seriez-vous en mesure de réaliser, de mémoire, l'organigramme de votre structure en vous basant sur votre connaissance du fonctionnement effectif de celle-ci et en précisant les fonctions assurées réellement par chaque organe ou personne.

- oui  non

**80** - Si oui, réalisez cet organigramme sur papier libre.

**81** - Ce document ainsi établi, en comparaison avec les fiches de poste :

- est en concordance exacte avec celles-ci
- met en évidence le fait que des fonctions prévues ne sont pas remplies par les personnes normalement concernées
- laisse apparaître que des fonctions prévues ne sont pas assurées

## objectifs assignés à chaque poste

82 - Les objectifs sont-ils définis et formalisés pour chaque poste ?

- oui  non

83 - Si ce n'est pas le cas, quels sont les obstacles à la formulation d'objectifs clairs ?

84 - Si des objectifs existent, ceux-ci sont-ils atteints ?

- oui  non

85 - Si non, pourquoi ?

- les objectifs sont trop ambitieux  
 le personnel n'est pas suffisamment qualifié  
 le personnel est trop réduit pour réaliser ces objectifs  
 autres raisons

## effectifs bénévoles et salariés

*Les éventuels problèmes de turn-over ne sont-ils pas le résultat d'une sous-rémunération, d'un mauvais climat social au sein de votre structure ou des surcharges de travail. La situation financière justifie-t-elle réellement une éventuelle sous-rémunération ?*

*Les éventuelles sur-rémunérations ne risquent-elles pas d'avoir des répercussions financières trop importantes dans l'avenir ?*

*Les dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation sont-ils pleinement utilisés ?*

*Il s'agira de voir si les compétences actuelles des salariés ainsi que leurs potentiels correspondent aux besoins de votre association et si celle-ci est sensibilisée à l'intérêt du recours à la formation.*

## analyse des effectifs bénévoles

86 - Les bénévoles se résument-ils aux élus ?

- oui  non

87 - Si l'association bénéficie du concours de bénévoles non élus, leurs services sont :

- réguliers  
 occasionnels

88 - Quelles sont les motivations de la participation des bénévoles à la vie de l'association ?

89 - L'association pratique-t-elle un encouragement au bénévolat ?

- oui  non

90 - Si non, pourquoi ?

91 - Si oui, comment ?

92 - Une rotation plus régulière des élus serait-elle souhaitable ?

- oui  non

93 - La présence et la qualité de la participation des adhérents aux assemblées générales est :

- satisfaisante  
 irrégulière  
 insuffisante

## analyse des frais de personnel

94 - Avez-vous mis en place une grille de salaires ?

- oui  non

95 - Les salaires définis correspondent-ils tous aux responsabilités exercées par les salariés ?

- oui  non

96 - Les critères de rémunération sont basés sur :

- le mérite
- les objectifs
- l'exercice des responsabilités
- l'ancienneté
- autres critères, lesquels :

97 - Votre structure connaît-elle des problèmes de turn-over ou d'absentéisme gênants pour le bon développement de vos activités ?

- oui  non

98 - Avez-vous mis en place une gestion prévisionnelle des emplois en relation avec les projets de votre structure ?

- oui  non

## processus de recrutement

99 - Quelles sont les personnes s'occupant du recrutement du personnel au sein de votre association ?

101 - Certains membres de votre structure sont-ils formés aux techniques de recrutement ?

- oui  non

100 - Décrivez les étapes du processus de recrutement au sein de votre association en fonction du type de poste à pourvoir.

102 - L'embauche de personnel

- fait l'objet d'une campagne de recrutement
- donne lieu à l'élaboration d'une fiche de poste avec objectifs
- prévoit une période de mise à l'essai
- est accompagnée d'un plan de formation spécifique

## dispositifs d'aide à l'embauche

103 - Pensez-vous être suffisamment informé sur les dispositifs d'aide à l'embauche ?

- oui  non

104 - Avez-vous recours à ces dispositifs ?

- oui  non

105 - Si non pourquoi ?

## compétences et potentiels des salariés

Les nouvelles techniques et technologies de travail sont-elles maîtrisées par votre association ? Une structure qui stagne du point de vue humain ou matériel est en fait en régression relative.

L'avenir d'une entreprise est conditionné par les choix humains et matériels qu'elle effectue tous les jours.

Ceux-ci doivent donc faire l'objet d'une attention de premier ordre.

Il s'agira de voir si les compétences actuelles des salariés ainsi que leurs potentiels correspondent aux besoins de votre association et si cette dernière est sensibilisée à l'intérêt du recours à la formation.

### adéquation entre compétence et poste de travail

106 - Établir la grille suivante permettant la comparaison entre les profils de compétence qu'exigent les postes de travail et les compétences actuelles de chaque salarié.

Nb : Ce tableau est nécessairement très sommaire. L'analyse pourra être complétée si besoin est.

le poste de travail		l'employé	
poste concerné	compétences exigées pour le poste	employé concerné	compétence de l'employé
<i>(exemple) : comptable</i>	<i>niveau BTS</i>	<i>Jean Dupont</i>	<i>CAP aide comptable</i>

107 - Quels sont les écarts repérés auxquels il faudrait absolument remédier ?

## potentialité d'adaptation des employés aux transformations envisagées

**108** - Actuellement, les salariés sont-ils en mesure de s'adapter à l'évolution des tâches envisagées ?

- oui  non

**109** - Remplissez le tableau en mentionnant chaque nouvelle tâche suivie d'une note parmi les suivantes :

- 0 adaptabilité impossible  
 1 adaptabilité incertaine  
 2 aucun problème à craindre

nouvelles tâches employés concernés	1 <sup>re</sup> tâche	2 <sup>e</sup> tâche	3 <sup>e</sup> tâche
exemple Monsieur Pierre Dupont	saisie des pièces comptables : 2	prospective téléphonique : 2	gestion des factures adhérents : 1
1			
2			
3			
4			
...			

## recours à la formation

**110** - Utilise-t-on la formation pour :

- pallier les manques de compétences requises des salariés ?  
 développer leurs potentialités ?

**111** - Existe-t-il un plan de formation précis et détaillé au niveau d'une fédération ou d'un réseau ou au niveau de l'association elle-même ?

- oui  non

**112** - Met-on systématiquement en place des groupes de travail, des séminaires ou des formations internes permettant de pallier des manques de connaissances ou des carences dans les aptitudes des salariés ?

- oui  non

**113** - D'une année sur l'autre, l'évolution du rapport dépenses de formation sur masse salariale est :

- décroissant  
 stable  
 croissant

114 - Les bénévoles ont-ils accès à des formations ?

oui

non

115 - Pratiquez-vous une évaluation des formations suivies par les salariés et/ou les bénévoles ?

oui

non

## qualité du climat social et culture associative

*Les associations sont réputées pour leur sens du dialogue, de l'entraide et de la démocratie. Quel est le climat social qui caractérise votre association et existe-t-il une culture en accord avec la mission qu'elle s'assigne ?*

### climat social

116 - Avez-vous constaté :

- un absentéisme élevé
- un taux de rotation des salariés générant une instabilité de votre structure
- un taux de rotation des élus générant une instabilité de votre structure
- des conflits entre salariés
- des conflits entre salariés et élus

117 - Existe-t-il un moyen permettant aux salariés d'exprimer leurs attentes ?

oui

non

118 - Existe-t-il un moyen permettant aux élus d'exprimer leurs attentes ?

oui

non

119 - Si oui, comment les prend-on en compte ?

120 - Selon quels critères ?

### culture associative

121 - Existe-t-il une particularité que l'association tente de faire vivre parmi ses acteurs et de communiquer à son environnement ?

- la solidarité
- l'aide apportée par des « personnes ressources »
- la passion pour une activité
- l'épanouissement à travers une activité, une formation
- la communication entre individus
- la défense des intérêts d'un groupe
- autres...

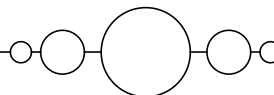
122 - Par qui celle-ci a-t-elle été impulsée à l'origine ?

123 - Cette culture :

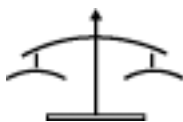
- a tendance à disparaître
- est entretenue par l'association

124 - Expliquez pourquoi et comment.





## évaluation qualitative (ressources humaines)



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

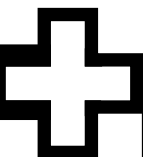
Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

### ■ les points forts et leurs causes

### ■ les points faibles et leurs causes

### ■ actions à mettre en œuvre

### ■ échéancier



■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):**

Reportez-vous notamment aux fiches de *La mallette associative*, chapitres 8 *Ressources humaines*

■ **outils ressources :**

□ C. Mayer-Blondeau dir., *Social 1901 : l'association employeur*, Juris Service, Lyon, 1999

□ G. Sousi, Y. Mayaud dir., *Lamy Associations*, Paris, Lamy, 1997, Partie 6 : *l'association employeur*

□ Collectif, *Mémento pratique associations et fondations*, Paris, Francis Lefebvre, 1997, 3<sup>e</sup> partie : *Les associations et leurs collaborateurs*

□ D. Patouillard, *Le bénévolat : guide social, fiscal et comptable*, Lyon, Juris service, 1992

□ M. Magnien, *Guide social des entreprises culturelles*, Lyon, Juris service/AGEC, 1993

□ Collectif, *Mémento pratique social*, Paris, Francis Lefebvre, 1999

□ C. Rochet, *Managez vos associations*, Paris, Calmann-Lévy, 1992. 3<sup>e</sup> partie : *des hommes*

□ R. Maddux, *Maitriser l'entretien de recrutement*, Paris, Presses du Management, 1990

□ Collectif, *Remplir les obligations d'employeur de votre association*, Les guides Partenaire associations, Paris, Crédit Mutuel, 1997

□ « Le management associatif », in *La Lettre d'information de la Fonda*, n° 64, Paris, mai 1989

□ « L'association : un management original ? », in *La Lettre d'information de la Fonda*, n° 67/68, Fonda, Paris, décembre 1989

■ **lieux ressources :**

■ **lieux ressources :**

□ Sur l'aide à l'embauche, contactez votre Direction Départementale du Travail et de l'Emploi

□ Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :  
- en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))

- partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

*Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.*

# règles d'organisation

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

## quelle est la qualité des systèmes de décision, de mise en œuvre et de contrôle des décisions ?

*N'y a-t-il pas de confusion entre les responsabilités qui relèvent du CA ou du bureau et celles qui relèvent de l'équipe salariée ou bénévole ?*

*L'objectif sera de trouver une réelle complémentarité entre salariés et bénévoles, entre CA et responsables professionnels. Il ne faut pas, à l'inverse d'une éventuelle confusion, qu'une répartition trop rigide creuse un abîme entre les deux instances. La question sera de déterminer comment articuler la vie démocratique de l'association et la prise de décision efficace.*

*La pluralité des attentes des différentes catégories d'utilisateurs d'une association influence directement l'organisation et le*

*fonctionnement de celle-ci. L'organisation et la répartition des pouvoirs doivent refléter les missions que l'association s'est données et valoriser les moyens dont elle dispose pour les réaliser. L'objectif sera donc de définir un « style » de pouvoir approprié à l'objet de l'association, tout en sachant que chaque cas est particulier.*

*Les assemblées générales ne doivent pas être seulement un lieu de compte rendu aux financeurs, mais un réel moment de débat.*

*En conclusion, votre association devra trouver son juste équilibre dans l'articulation des pouvoirs, l'implication de chacun et la valorisation optimale de toutes les compétences.*

## règles statutaires, désignation et rotation des administrateurs

Il s'agit de vérifier si l'organisation et le fonctionnement du système de décision est adapté à l'objet de votre association.

**125** - Les modalités de désignation des administrateurs (élections, cooptation, existence de collègues) sont-elles clairement énoncées dans les statuts ?

oui  non

**126** - Les pouvoirs des différents organes de l'association sont-ils précisément définis dans les statuts ?

oui  non

**127** - Quelle est la répartition des pouvoirs des différents organes (AG, CA, bureau, secrétaire, trésorier, président) ?

**128** - Cette répartition est-elle correctement respectée dans les faits ?

oui  non

**129** - La rotation des membres du CA et du bureau :

- est satisfaisante
- n'est pas effectuée
- est trop importante
- n'a à votre sens aucune importance

**130** - Les différents changements au sein du CA ou du bureau :

- sont programmés et préparés
- sont souvent imprévisibles

## rôle de l'assemblée générale

131 - La participation des membres de l'association aux AG est-elle satisfaisante ?

- oui  non

132 - Si non, pourquoi ?

133 - Les AG sont-elles efficacement préparées ?

- oui  non

134 - Les AG sont :

- des moments plutôt réservés à l'information
- des moments de débats et d'échanges avec les membres de l'association

135 - Donnez une appréciation qualitative sur la participation des membres aux AG.

## efficacité du fonctionnement

136 - Annuellement, le conseil d'administration de votre structure se réunit :

- moins de 3 fois
- de 3 à 10 fois
- plus de 10 fois

137 - Lors des CA, quelles sont les personnes qui mènent et préparent les décisions qui sont exposées ?

138 - Y a-t-il des comptes rendus écrits de CA ?

- oui  non

139 - Si non, pourquoi ?

140 - Si oui, auprès de qui sont-ils diffusés ?

141 - Annuellement, le bureau de l'association se réunit :

- moins de 5 fois
- de 5 à 15 fois
- plus de 15 fois

142 - Dans la réalité, les prises de décisions du CA et du bureau :

- ne sont pas respectées
- ne sont pas systématiquement appliquées
- font l'objet d'une attention particulière
- sont systématiquement appliquées puis évaluées

143 - Les délais entre les prises de décision du CA et du bureau et leurs applications vous semblent :

- bien respectés
- trop longs

## instances dirigeantes et équipe salariée/bénévole

144 - Les instances dirigeantes :

- participent activement à la vie de l'association
- s'informent régulièrement de ses activités et orientations
- ne sont pas impliquées dans la vie de l'association
- s'en désintéressent
- ne sont ni consultées ni informées des décisions prises

145 - Les salariés ont-ils une voix consultative au CA ? Sont-ils impliqués et partenaires actifs dans la dynamique politique de l'association ?

- oui  non

146 - Si non, pourquoi ?

147 - La délégation de pouvoir auprès des responsables salariés :

- n'est pas suffisamment importante pour permettre un fonctionnement rapide
- est clairement définie et respectée
- n'est pas respectée dans la pratique

148 - Les orientations stratégiques et politiques sont-elles clairement débattues et concertées entre les administrateurs et les salariés ?

- oui  non

149 - Quels sont les seuils limites d'engagement des dépenses (de fonctionnement et d'investissement) dévolus à l'équipe salariée ?

150 - Faites un commentaire par rapport à ces chiffres :

## utilisations des compétences respectives

151 - Les compétences et l'expérience des membres du CA et du bureau sont-elles suffisamment exploitées ?

- oui  non

152 - Si non, pourquoi ?

153 - Les compétences de l'équipe salariée sont-elles suffisamment valorisées ?

- oui  non

154 - Si non, pourquoi ?

## qualité et respect des textes de référence

*Le règlement intérieur, la convention collective, ainsi que les statuts de l'association sont-ils susceptibles de mise à jour dans le cas où ces modifications s'imposeraient ?*

**155** - Remplissez le tableau suivant en mentionnant, pour chaque texte de référence, son existence et son respect :

texte de référence	existence de ce texte	respect du texte dans la pratique
statuts		
rapports d'assemblées générales		
règlement intérieur		
convention collective		
rapports de conseils d'administration		
textes spécifiques (chartes de qualité, de déontologie, accords spéciaux, etc.)		

**156** - Commentez les anomalies que vous avez pu repérer.

# évaluation qualitative (règles d'organisation)



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

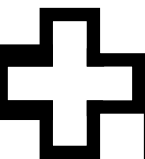
Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier



■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):** Reportez-vous notamment au chapitre 4.3 *Vie statutaire*

■ **outils ressources :**

- J.-C. Bardout, S. Ruchaud, *Guide du dirigeant d'association*, le Seuil, Paris, 1998
- G. Sousi, Y. Mayaud dir., *Lamy Associations*, Lamy, Paris, 1999, Partie 2 : fonctionnement
- Collectif, *Mémento pratique associations et fondations*, Francis Lefebvre, Paris, 1999, art. 500 et suiv.
- J. Joho, *Guide pratique des associations*, J. Joho éd., Colmar 1996, 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> parties
- « Le management associatif », in *Lettre d'information de la Fonda*, n° 64, Fonda, Paris, mai 1989
- « L'association : un management original ? », in *Lettre d'information de la Fonda*, n° 67/68, Fonda, Paris, décembre 1989
- C. Rochet, *Managez vos associations*, Calmann-Lévy, Paris, 1992, 3<sup>e</sup> partie : des hommes
- Collectif, *Créer et maîtriser le développement de votre association*, Les guides Partenaires associations, Crédit Mutuel, Paris, 1997
- P. Sorrel, *L'art de déléguer pour réussir*, Juris Service, Lyon, 1995

■ **lieux ressources :**

- Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :
  - en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))
  - partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.



# réglementation fiscale et sociale

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association.  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

## votre association respecte-t-elle la législation en matière de fiscalité ? et de droit du travail ?

### conformité par rapport à la législation fiscale

Dans le cadre de ses activités et de sa gestion quotidienne, au même titre que les autres contribuables, une association est susceptible de déclarer ses revenus et de payer des impôts. En effet, une association peut exercer une activité économique, avoir des collaborateurs bénévoles ou salariés, recevoir des financements, percevoir des revenus de son patrimoine. Or, à chacune de ces opérations correspond un cadre fiscal :

- ☛ toute activité économique peut être soumise à des impôts, sur les recettes qu'elle génère (TVA), sur les moyens mis en œuvre (TP), et sur les résultats qu'elle dégagne (IS),
- ☛ l'emploi de salariés n'est pas neutre fiscalement (taxe sur les salaires, taxe d'apprentissage, obligations en matière de formation professionnelle) ; les remboursements de frais aux bénévoles sont autorisés selon des critères fiscaux très précis,
- ☛ la plupart des financements de l'association ont des conséquences fiscales (réductions d'impôt pour les donateurs, TVA sur le parrainage, déclarations, etc.),
- ☛ les revenus du patrimoine sont aussi imposables,
- ☛ et plus généralement, la plupart des activités induisent des obligations déclaratives.

Par-delà cette règle première faisant dépendre l'association du droit commun fiscal, de nombreuses raisons permettent à la majorité des associations de ne pas être soumise à la plupart des impôts.

La première des raisons tient à la nature non lucrative des activités traditionnelles des associations : cette non-lucrativité les place de fait et généralement hors du champ des impôts commerciaux.

Par ailleurs, il peut exister dans certains cas particuliers des aménagements propres aux personnes morales sans but lucratif (essentiellement des exonérations), et pouvant à cet égard intéresser les associations dont les activités peuvent revêtir une certaine commercialité.

Si la plupart des associations ne sont pas imposées, cela n'est nullement automatique.

Il est impératif d'envisager la fiscalité de chaque association avec méthode :

- ☛ d'abord en partant du droit commun :  
L'association est-elle concernée par tel ou tel impôt ? ce qui revient à se poser la question de sa **lucrativité au sens fiscal**, à partir d'une démarche en trois temps présentée dans les deux rubriques suivantes : *la gestion de l'association est-elle désintéressée ?* (page 42) puis *l'association exerce-t-elle des activités concurrentielles ?* (page 43 et suivantes)
- ☛ puis, si elle est concernée, de vérifier si (et seulement si) toutes les conditions sont remplies pour pouvoir bénéficier de dérogations, en fonction de chaque impôt et finalement quelles obligations imposées doit-elle remplir en termes de déclaration et de paiement (*calcul et paiement des impôts*, page 50).

**Reportez-vous aussi aux instructions fiscales des 15 septembre 1998 et 16 février 1999**, disponibles auprès des services fiscaux, et impérativement à la *fiche 7 Les conditions de l'assujettissement aux impôts commerciaux*

## le caractère désintéressé de la gestion de l'association

Le critère de la gestion désintéressée est *nécessaire mais non suffisant* pour qualifier l'association de non lucrative.

Une association dont la gestion n'est pas « désintéressée » tombe dans le champ d'application des impôts de droit commun frappant les activités professionnelles commerciales.

Le caractère de la gestion désintéressée n'est reconnu que lorsque sont réunies trois conditions :

- 1) L'organisme doit être administré et géré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personnes interposées aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation.

- 2) L'organisme ne doit procéder à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices sous quelque forme que ce soit.

- 3) Les membres de l'organisme ou leurs ayants droit ne doivent pas pouvoir être attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

Le caractère désintéressé de sa gestion peut notamment être remis en cause lorsque l'association entre dans les cas de figure suivants :

- ☛ si les dirigeants de l'association tirent des avantages de leur fonction,
- ☛ ou si les salariés de l'association exercent un pouvoir prépondérant dans la direction de l'association.

### administration et gestion à titre bénévole

**157** - Les dirigeants de l'association (hors personnel salarié exerçant des missions de direction explicitement déléguées) perçoivent-ils une rémunération ?

- oui  non

**158** - Si oui, cette rémunération reste-t-elle **inférieure aux 3/4 du SMIC** (si le même dirigeant ou ses ayants droit cumulent des rémunérations dans l'association ou dans plusieurs associations ayant des intérêts communs, il faut cumuler les rémunérations et apprécier par rapport au même seuil total des 3/4 du SMIC) ?

- oui  non (AGNB)

**159** - **Aucun** avantage pécuniaire ou matériel (hormis la rémunération tolérée dans le seuil des 3/4 du SMIC) ne bénéficie aux dirigeants et à leurs ayants droit de par leur fonction :

- oui  non (AGNB)

**160** - Le bureau de l'association n'est-il composé **que** de membres non salariés de l'association ?

- oui  non (AGNB)

**161** - Des salariés sont-ils présents (avec droit de vote) dans le conseil d'administration ?

- oui  non

**162** - Si oui, leur nombre reste-t-il **inférieur au seuil du quart des membres** du conseil d'administration (attention, ce seuil peut être plus élevé dans quelques cas légalement définis) ?

- oui  non (AGNB)

**163** - Hormis par les critères précités (160 à 162), les salariés de l'association n'exercent **pas de pouvoir prépondérant** dans la direction de l'association (c'est-à-dire en dehors des prérogatives qui leur sont explicitement octroyées) ?

- oui  non (AGNB)

**164** - Plus généralement, considérez-vous que l'association est administrée et gérée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personnes interposées aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation ? Attention, cochez non :

- si vous considérez que l'association ne remplit pas cette condition précédente
- et obligatoirement si vous avez coché *non (AGNB)* à l'une au moins des questions 158, 159, 161, 162 ou 163

- oui  non (GI)

### aucune distribution de bénéfice

**165** - L'association ne procède à **aucune** distribution directe ou indirecte de bénéfice sous quelque forme que ce soit :

- oui  non (GI)

### aucune attribution de l'actif aux membres

**166** - L'association n'attribue **aucune** part quelconque de l'actif (sous réserve du droit de reprise des apports) aux membres de l'organisme et à leurs ayants droit :

- oui  non (GI)

### bilan de la gestion désintéressée

**167** - Plus généralement, considérez-vous que la gestion de l'association est exercée à titre bénévole, c'est à dire qu'elle remplit positivement toutes les conditions rappelées aux 3 questions 164, 165 et 166 ?

- oui  non (GI)

## **l'association exerce-t-elle des activités concurrentielles ?**

*L'exercice d'activités concurrentielles avec les mêmes pratiques que les entreprises concurrentes caractérise la lucrativité au sens fiscal de ces activités. Cette lucrativité conditionne la soumission aux impôts commerciaux.*

1) La simple détermination d'une situation de concurrence est une condition nécessaire mais non suffisante pour conclure à la lucrativité d'une association exerçant une activité économique. En tout état de cause, la situation de l'association est examinée, pour chaque activité de l'organisme, en référence aux entreprises du secteur lucratif qui exercent :

- ☛ la même activité,
- ☛ dans le même secteur,
- ☛ dans une configuration géographique qui place l'association et l'organisme lucratif dans une situation de concurrence en termes d'accessibilité physique au public.

Avant de procéder à l'estimation du caractère concurrentiel des activités exercées par l'association, il est nécessaire de définir chacune des activités sur lesquelles portera le diagnostic.

Les tableaux des 6 pages suivantes sont construits sur la base de 6 activités (a, b, c, d, e, f) : ce chiffre n'est absolument pas limitatif. Dans l'hypothèse où votre association exercerait un plus grand nombre d'activités, **dupliquez autant que nécessaire** les trois pages impaires de tableau pour traiter également ces activités.

*Ces trois critères doivent toutefois être abordés avec pragmatisme, car ils ne renvoient pas à des catégories préétablies, et peuvent être pondérés.*

2) Ensuite, la pratique d'une activité concurrentielle doit être analysée dans les modalités de sa mise en œuvre : les activités concurrentielles sont-elles exercées d'une manière semblable aux entreprises ou organismes lucratifs concurrents ? Ainsi, le produit, le public, le prix, l'affectation des excédents, les moyens et la publicité et enfin les services aux entreprises sont les critères à examiner (les premiers cités étant les plus importants) afin d'estimer la lucrativité fiscale de chaque activité.

*Attention : le questionnement porte sur chacune des différentes activités exercées par l'association. Il est impératif d'envisager chacune des questions suivantes par rapport à chaque activité développée par l'association. Si une activité est lucrative, elle pourra éventuellement être fiscalisée indépendamment des activités non lucratives.*

### **Définissez chaque activité de l'association :**

Activité a : .....  
Activité b : .....  
Activité c : .....  
Activité d : .....  
Activité e : .....  
Activité f : .....  
etc.

## l'association concurrence-t-elle un organisme lucratif ?

	activité a	activité b
	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
<b>168</b> - L'activité répond à un besoin qui n'est pas satisfait du tout par le marché, ou qui ne l'est pas de manière satisfaisante ( <i>le marché est entendu – notamment mais non uniquement – dans les limites géographiques de la sphère d'intervention visée par l'association</i> ) :		

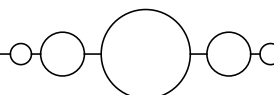
**169** - Au bilan, les recettes provenant des activités qui répondent à des besoins non ou mal satisfaits par la concurrence sont-elles prépondérantes par rapport à l'ensemble des recettes de l'association ? (*l'appréciation porte sur l'ensemble des activités*)

oui                       non

⇒ Si les recettes non lucratives restent prépondérantes, alors l'association dont la gestion est désintéressée n'est pas soumise aux impôts commerciaux.

## les conditions d'exercice des activités se différencient-elles des pratiques des entreprises concurrentielles ?

	activité a	activité b
	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
<b>spécificité du produit et du public</b>  <b>170</b> - Les modalités de production de l'activité ont-elles une spécificité par rapport aux modalités de production de cette même activité par des entreprises « concurrentes » ( <i>techniques de production, personnel employé, prise en compte de critères sociaux, éthiques, etc.</i> ) ?  <b>171</b> - L'activité prend-elle en compte les spécificités des publics qu'elle vise ( <i>le public est entendu comme les bénéficiaires de l'activité, même si ces bénéficiaires ne sont pas les clients ou les bailleurs</i> ) ?  <b>172</b> - Et notamment par l'octroi d'avantages particuliers ?		



*l'association concurrence-t-elle un organisme lucratif ? (suite de la page 44)*

168 (suite)	<b>activité c</b>	<b>activité d</b>	<b>activité e</b>	<b>activité f</b>
	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :

*les conditions d'exercice des activités se différencient-elles des pratiques des entreprises concurrentielles ? (suite de la page 44)*

170 (suite)	<b>activité c</b>	<b>activité d</b>	<b>activité e</b>	<b>activité f</b>
	<i>spécificité du produit et du public (suite de la page 44)</i>			
	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
171 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
172 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :

	activité a	activité b
<p><b>spécificités du prix et de l'affectation des excédents réalisés</b></p> <p><b>173</b> - Les tarifs des activités sont-ils nettement inférieurs à ceux du marché ?</p> <p><b>174</b> - Les tarifs sont-ils homologués par une autorité publique ?</p> <p><b>175</b> - Les tarifs sont-ils modulés en fonction du public ?</p> <p><b>176</b> - Au bilan, les tarifs sont-ils définis différemment de ceux pratiqués par les entreprises concurrentes ?</p> <p><b>177</b> - Les excédents dégagés par l'activité ne sont-ils affectés qu'à des projets entrant dans le champ de l'objet non lucratif de l'association ?</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>
<p><b>spécificités des moyens employés, et notamment de la publicité</b></p> <p><b>178</b> - L'information diffusée par l'association sur ses activités n'est pas destinée à capter un public analogue à celui des entreprises du secteur concurrentiel :</p> <p><b>179</b>- L'association diffuse-t-elle son information en tenant compte des spécificités du public auquel s'adresse l'objet non lucratif de l'association (choix du support de l'information, message essentiel, graphisme, etc.) ? Estimez en retenant l'ensemble des critères possibles et en évaluant ce qui différencie en l'espèce d'une publicité commerciale.</p> <p><b>180</b> - En faisant le bilan de ces deux questions et en l'élargissant à d'autres critères qui n'auraient pas été pris en compte, l'information diffusée par l'association sur ses prestations ne s'apparente pas à de la publicité commerciale :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>

	activité c	activité d	activité e	activité f
	<b>spécificités du prix et de l'affectation des excédents réalisés (suite de la page 46)</b>			
173 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
174 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
175 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
176 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
177 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
	<b>spécificités des moyens employés, et notamment de la publicité (suite de la page 46)</b>			
178 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
179 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
180 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :

	activité a	activité b
<p><b>services à des membres</b></p> <p><b>181</b> - L'association ne fournit aux personnes fiscalement lucratives qui en sont membres <b>aucun</b> service qui leur donnerait un avantage concurrentiel dans l'intérêt de leur exploitation :</p> <p><b>182</b> - Si non ces services à des membres fiscalement lucratifs relèvent - toutefois de la défense des intérêts (moraux et matériels) des membres, ou sont rendus aux membres pour les besoins de leur activité non lucrative :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p> <p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>
<p><b>bilan des conditions d'exercice des activités par rapport à des pratiques concurrentielles ?</b></p> <p><b>183</b> - Au bilan, l'activité concurrentielle n'est pas exercée selon des pratiques concurrentielles (<i>appréciez les critères analysés précédemment <b>séparément pour chaque activité</b>, en accordant plus d'importance aux deux premiers critères (produit et public) et de moins en moins pour les critères suivants</i>) :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>	<p><input type="checkbox"/> oui   <input type="checkbox"/> non détails :</p>

**184** - Au bilan, les recettes provenant des activités avec des pratiques non concurrentielles sont-elles prépondérantes par rapport à l'ensemble des recettes de l'association ? (*l'appréciation porte sur l'ensemble des activités*)

oui

non

⇒ Si les recettes provenant des activités avec des pratiques non concurrentielles restent prépondérantes, alors l'association dont la gestion est désintéressée n'est pas soumise aux impôts commerciaux.



	activité c	activité d	activité e	activité f
181 (suite)	<i>services à des membres (suite de la page 48)</i>			
	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
182 (suite)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :
183 (suite)	<i>bilan des conditions d'exercice des activités par rapport à des pratiques concurrentielles ? (suite de la page 48)</i>			
	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non détails :

## calcul et règlement des impôts

### exonérations communes

#### à tous les impôts commerciaux

Attention, la gestion désintéressée est une condition nécessaire pour pouvoir bénéficier des exonérations visées aux questions 185 à 190.

**185** - L'association organise-t-elle des manifestations exceptionnelles de bienfaisance ou de soutien, à son profit exclusif ?

oui  non

**186** - Si oui, combien ?

jusqu'à six/an  plus de six/an

⇒ jusqu'à six/an : les recettes tirées des manifestations sont exonérées

**187** - L'association rend-elle à ses membres des prestations de services à caractère social, éducatif, culturel ou sportif ?

oui  non

**188** - Si oui, ces prestations sont-elles conformes à l'objet de l'association ?

oui  non

⇒ oui : les recettes sont exonérées

**189** - L'association réalise-t-elle des ventes de biens et de services auprès de ses membres ?

oui  non

**190** - Si oui, les recettes occasionnées par ces ventes représentent-elles moins de 10 % des ressources totales de l'association ?

oui  non

⇒ oui : les recettes de ces ventes sont exonérées

### TVA

**191** - L'association réalise-t-elle des livraisons de biens, des ventes à consommer sur place ou des prestations d'hébergement soumises à la TVA ?

oui  non

⇒ oui : franchise en base jusqu'à 500 000 F HT de recettes

**192** - L'association exerce-t-elle d'autres activités soumises à la TVA ?

oui  non

⇒ oui : franchise en base jusqu'à 175 000 F HT de recettes

**193** - L'association exerce-t-elle des activités soumises à la TVA et relevant de taux différents ?

oui  non

**194** - Si oui, l'association a-t-elle mis en place une comptabilité valorisant séparément ces activités, par secteur fiscal ?

oui  non

## IS et IFA

---

**195** - L'association organise-t-elle occasionnellement, avec le concours des communes ou des départements, des manifestations correspondant à son objet et présentant, du point de vue économique, un intérêt certain pour la commune ou la région ?

oui  non

⇒ oui : les recettes sont exonérées d'IS

**196** - L'association entre-t-elle dans l'une des catégories suivantes : les associations intermédiaires, les associations de mutilés de guerre et d'anciens combattants, les organismes de jardins familiaux qui ont pour but de grouper les exploitants de jardins familiaux ?

oui  non

⇒ oui : l'organisme est exonéré d'IS

**197** - L'association ne perçoit de son patrimoine aucun revenu soumis à l'IS.

oui  non

**198** - L'association exerce-t-elle des activités soumises à l'IS et relevant de taux différents ?

oui  non

**199** - Si oui, l'association a-t-elle mis en place une comptabilité valorisant séparément ces activités, par secteur fiscal ?

oui  non

**200** - Le chiffre d'affaires généré par les activités impossibles de l'association est-il bénéficiaire ?

oui  non

**201** - Si oui, versez-vous spontanément l'IFA puis l'IS au taux normal (IFA déduit par la suite) ?

oui  non

**202** - Et si vous avez répondu non à la question 200, versez-vous spontanément l'IFA ?

oui  non

## taxe professionnelle

---

**203** - Les activités lucratives de l'association ont toutes un caractère exceptionnel, et n'ont aucune régularité :

oui  non

⇒ oui : l'association n'est pas redevable de la TP

## taxe sur les salaires

---

**204** - L'association est-elle redevable de la TVA ?

oui  non

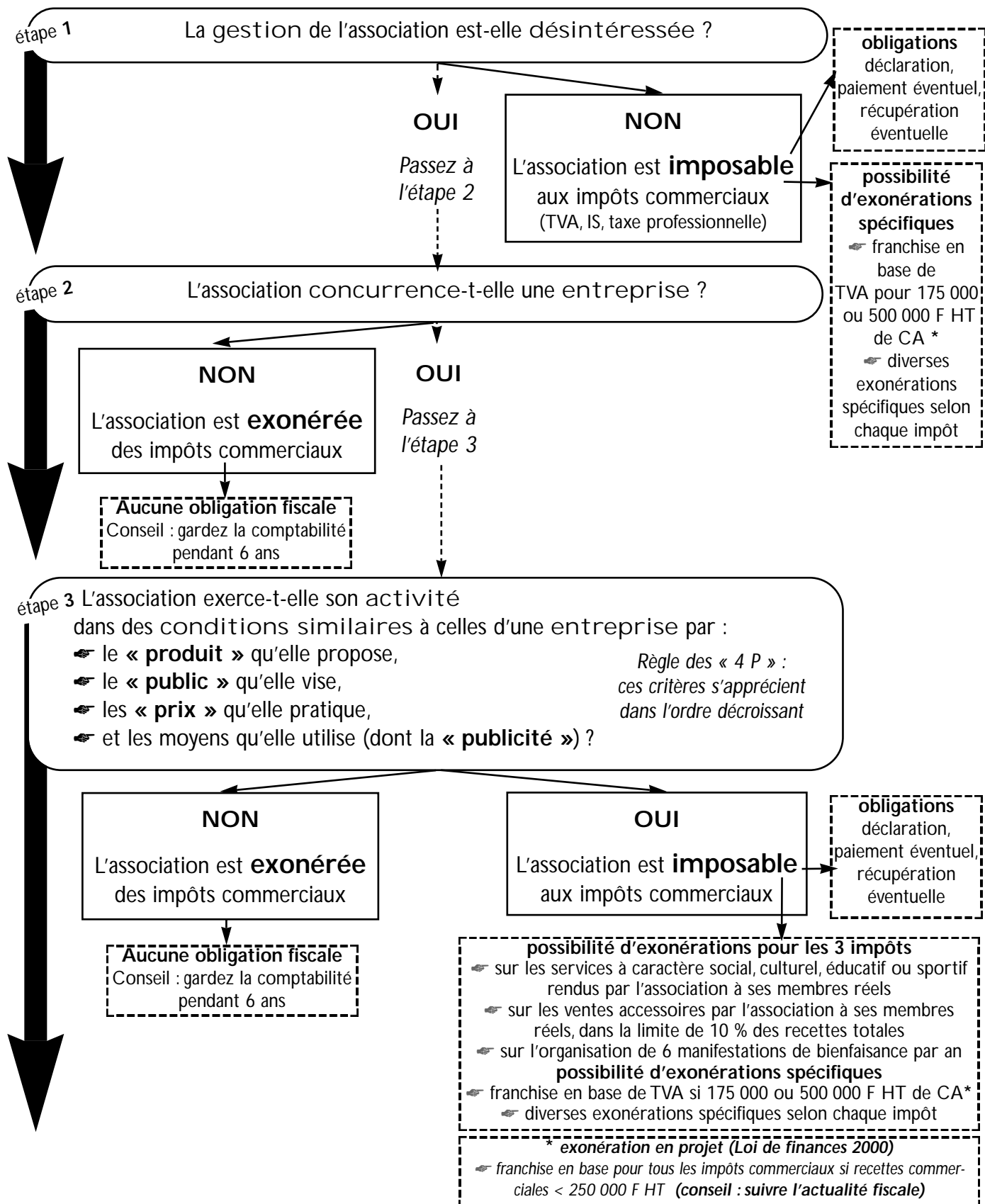
**205** - Si oui, l'association est-elle redevable de la TVA sur plus de 90 % de son chiffre d'affaires ?

oui  non

⇒ oui : l'association n'est pas assujettie à la TS

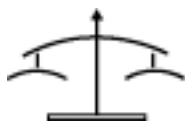
⇒ non : l'association est assujettie à la TS

# Schéma récapitulatif des étapes pour analyser l'assujettissement de l'association aux impôts commerciaux hors associations entretenant des relations privilégiées avec des entreprises



# évaluation qualitative (règles fiscales)

---



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

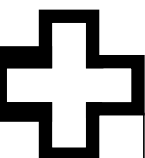
Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier



■ **autres chapitres du guide :**

Se reporter aussi au chapitre *Ressources humaines* de ce guide sur les problèmes de responsabilité et de mission des différents collaborateurs de l'association, notamment par rapport au critère de gestion désintéressée, ainsi qu'au chapitre *Gestion comptable et financière*

■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):**

Reportez-vous impérativement à la fiche 7 *Les conditions de l'assujettissement aux impôts commerciaux* et à l'ensemble des fiches du chapitre 7 *Fiscalité*, aux fiches 4.1 *Créer une association : ce qu'il faut savoir* et 6 *Le mémento comptable*, ainsi qu'au chapitre 4.4 *Agréments et obligations liés aux activités*.

■ **autres outils-ressources :**

Pour une approche complète de la fiscalité associative :

□ B. Clavagner, X. Delsol, *Guide fiscal des associations*, Juris Service, Lyon, 4<sup>e</sup> édition, nov.1998

(un ouvrage qui traite l'ensemble des problèmes fiscaux spécifiques aux associations, mise à jour incluant l'instruction fiscale du 15 septembre 1998)

□ Collectif, *Mémento Associations et fondations*, Francis Lefebvre, Paris, 1999, 2<sup>e</sup> partie : Régime fiscal des associations

□ G. Soussi, Y. Mayaud dir., *Lamy Associations*, Lamy, Paris, 1999, Partie 4 : Fiscalité

□ Collectif, *Mémento fiscal*, Francis Lefebvre, Paris, 1999 (l'ouvrage de fiscalité le plus complet, quelques carences toutefois sur les associations)

□ Le Code général des impôts et le *Livre des procédures fiscales* (préférez des versions annotées aux codes officiels édités par le *Journal officiel*).

□ **Consultez les tableaux de bord et l'actualité fiscale dans les principales revues :**

*Juris Associations*, *Bulletin Associations et Fondations* Francis Lefebvre, *Lamy Associations Actualités*, *Actualités sociales hebdomadaires*, *Liaisons sociales*, etc.

Sur les instructions fiscales du 15 septembre 1998 et du 16 février 1999 :

□ Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie (direction générale des Impôts), Deux instructions fiscales : 15 septembre 1998 4 H-5-98, *Bulletin officiel des Impôts*, n° 170, 15 septembre 1998 et 16 février 1999 4 H-1-99, *Bulletin officiel des Impôts*, n° 33, 19 février 1999.

Des annexes aux instructions sont disponibles (cas pratiques, questionnaire sur la situation fiscale des organismes) avec les instructions :

- auprès des services fiscaux locaux
- sur le site ministériel [www.finances.gouv.fr](http://www.finances.gouv.fr), rubrique associations
- et dans le **très accessible** *Guide pratique Nouveau régime fiscal des associations*, Paris La documentation française, 1999

Commentaires sur la réforme et les instructions :

□ X. Delsol « Quel régime fiscal pour votre association demain ? » *Juris Associations* n° 186, 15 octobre 1998, pp 30-39 et n° 187, 1<sup>er</sup> novembre 1998, pp 28-34

□ X. Delsol « Les modalités concrètes de réorganisation fiscale des associations » *Juris Associations* n° 190, 15 décembre 1998, pp 24-36

□ X. Delsol « La gestion d'activités fiscalisées par une association » *Juris Associations* n° 195, 15 mars 1999, pp 23-30

Sur le moratoire sur les redressements fiscaux :

□ A. Becquart « le Gouvernement s'est engagé à abandonner les redressements en cours » *Juris Associations* n° 186, 15 octobre 1998, pp 41-44

□ É. Baron « Absence momentanée de redressement : prime à l'interrogation fiscale ? » *Juris Associations* n° 187, 1<sup>er</sup> novembre 1998, pp 35-37

Sur la gestion désintéressée :

□ A. Becquart « De la gestion désintéressée aux exonérations des associations » *Juris Associations* n° 155, 15 mars 1997, pp 23-28

□ É. Baron « Un administrateur peut aussi exercer un contrat de travail rémunéré » *Juris Associations* n° 184, 15 septembre 1998, pp 19-22

■ **lieux ressources :**

□ Il est nécessaire de contacter les **services fiscaux locaux** régulièrement, et plus particulièrement lors de situations litigieuses :

- ☞ chaque service fiscal départemental dispose désormais d'un correspondant spécial pour les associations,
- ☞ texte et annexes des instructions fiscales du 15 septembre 1998 et du 16 février 1999 y sont disponibles.

☞ **ces services peuvent être interrogés sur la situation fiscale de l'association, sans que celle-ci si elle est de bonne foi encoure de redressement sur la période antérieure.** Des questionnaires d'interrogation sont disponibles à cet effet

☞ des associations siègent depuis 1999 dans les commissions départementales des impôts

□ Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :

- en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))

- partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

□ Les experts-comptables et avocats spécialisés dans la fiscalité associative peuvent être particulièrement utiles dans les cas litigieux, de sectorisation, de filialisation, etc.

*Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.*

## conformité par rapport à la législation du travail

### la convention collective

206 - L'association a-t-elle vérifié si elle entre ou non dans le champ d'application d'une convention collective ?

oui  non

207 - Si oui, cette convention collective est-elle respectée sur tous ses points ?

oui  non

### les registres et affichages obligatoires

208 - L'association tient-elle à jour :

- le registre unique du personnel
- le livre de paie
- le classeur médical
- le registre des accidents du travail bénins
- le dossier de l'inspection du travail
- le registre des délégués du personnel
- l'ordre des départs en congés
- les horaires de travail et de repos hebdomadaire
- le titre de la convention collective éventuellement applicable

209 - Affiche-t-elle les documents prévus par la loi ?

- l'adresse, le nom et le numéro de téléphone de l'inspecteur du travail
- les consignes d'incendie
- le règlement intérieur
- les dispositions légales relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

210 - Les salaires minimums ainsi que la revalorisation des salaires qui s'imposent sont-ils effectifs ?

oui  non

211 - Établit-on toujours un bulletin de paie quels que soient le montant et la nature de la rémunération versée ?

oui  non

### les salaires et charges sociales

212 - Les indemnités pour frais sont-elles accompagnées de justificatifs ?

oui  non

213 - L'association tient-elle compte des bases de cotisations forfaitaires pour les travailleurs occasionnels (formateurs, intermittents du spectacle, animateurs) ?

oui  non

# évaluation qualitative (règles sociales)

---



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

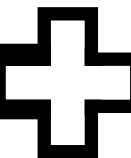
## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier





■ **autres chapitres du guide :**

Se reporter aussi au chapitre *Ressources humaines* page 27 de ce guide sur les problèmes de responsabilité et de mission des différents collaborateurs de l'association

■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):**

Reportez-vous notamment aux fiches 4.1 *Créer une association : ce qu'il faut savoir* et 6 *Le mémento comptable* et aux chapitres 4.4 *Agréments et obligations liés aux activités*, 7 *Fiscalité* et 8 *Ressources humaines*

■ **outils ressources :**

□ C. Mayer-Blondeau dir., *Social 1901 : l'association employeur*, Juris Service, Lyon, 1999

□ G. Sousi, Y. Mayaud dir., *Lamy Associations*, Paris, Lamy, 1999, Partie 6 : L'association employeur

□ Collectif, *Mémento pratique associations et fondations*, Paris, Francis Lefebvre, 1999, 3<sup>e</sup> partie : les associations et leurs collaborateurs

□ M. Magnien, *Guide social des entreprises culturelles*, Lyon, Juris service AGEC, 1993

□ C. Mayer, *Convention collective de l'animation socio-culturelle : guide pratique d'application*, Lyon, Juris service, 1996

□ Collectif, *Mémento pratique social*, Paris, Francis Lefebvre, 1999

□ Collectif, *Remplir les obligations d'employeur de votre association*, Les guides Partenaire associations, Paris, Crédit Mutuel, 1997

■ **lieux ressources :**

□ Les experts-comptables et avocats spécialisés dans la fiscalité associative peuvent être particulièrement utiles dans les cas litigieux, de sectorisation, de filialisation, etc.

□ Votre URSSAF

□ Votre caisse ASSEDIC

□ Votre Direction Départementale du Travail et de l'Emploi

□ Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :

- en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))

- partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

*Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.*



# gestion comptable et financière

Dupliquez ce questionnaire selon le nombre de participants au diagnostic de l'association.  
Remplissez-le individuellement puis faites l'évaluation qualitative en commun.

**à travers la connaissance du passé et du présent peut s'opérer la maîtrise du prévisionnel. Évaluez la qualité de l'information produite, à destination interne ou externe**

## tenue et caractéristiques de la gestion comptable

*Les personnes responsables de la comptabilité et de la gestion sont-elles « à la hauteur » des besoins de votre association (exigences des financeurs, rapidité de production des documents obligatoires, suivi budgétaire...)?*

*Êtes-vous conscient de l'importance de la production de documents comptables et financiers clairs, fiables et crédibles, vis-à-vis de vos membres comme de vos financeurs?*

*Cette transparence est un gage de bon fonctionnement de toute structure. Par ailleurs, la périodicité et la qualité de pro-*

*duction des documents comptables ne doit pas être un handicap à la prise de décision de votre association.*

*Les réponses données aux questions relatives aux « caractéristiques de la comptabilité » peuvent être très variables selon la taille et le taux de financement public de chaque association. Il n'empêche que toutes les associations percevant des fonds publics sont actuellement tenues de respecter des règles strictes de comptabilité et de certification de leurs comptes.*

## intérêt pour la comptabilité

**214** - Estimez-vous le fait de développer des outils de comptabilité :

- inutile
- utile
- nécessaire
- indispensable

**215** - Pourquoi ?

## identification et compétences des responsables de la comptabilité

**216** - Quelle est la personne s'occupant dans les faits de la comptabilité ?

- le trésorier bénévole (ou) statutaire
- un salarié
- un organisme extérieur

**217** - Quelles sont les compétences techniques de la personne chargée de la tenue de la comptabilité ?

- formation comptable approfondie (BAC ou plus)
- formation acquise en formation continue
- expérience acquise « sur le tas »
- aucune

218 - Qui présente le rapport financier lors de l'AG ?

- le trésorier statutaire
- un salarié
- autre (précisez)

219- Le trésorier statutaire participe-t-il à l'élaboration des documents ?

- peu
- beaucoup
- pas du tout

220 - Si votre association perçoit une subvention supérieure à un million de francs, a-t-elle désigné un commissaire aux comptes inscrit sur la liste officielle ?

- oui
- non

221- Si votre association perçoit une subvention supérieure à 500 000 F ou représentant plus de 50 % du budget, établit-elle un bilan certifié ?

- oui
- non

222 - Si votre association perçoit une subvention supérieure à 500 000 F ou représentant plus de 50 % du budget, tient-elle une comptabilité conforme au nouveau plan comptable de 1982 ?

- oui
- non

## caractéristique de la comptabilité

223 - La personne chargée de la comptabilité tient-elle :

- une simple comptabilité de trésorerie (recettes/dépenses)
- une comptabilité plus élaborée (charges/produits)

224 - Les écritures comptables sont-elles faites :

- au jour le jour
- mensuellement
- trimestriellement
- annuellement

225 - De quels outils disposez-vous ?

- un simple cahier recettes/dépenses
- un ou des registres comptables avec ventilation
- un outil informatique (matériel + logiciel comptable)

226 - L'exercice comptable :

- coïncide avec l'année civile
- suit la périodicité des activités

227 - Au près de qui les documents financiers sont-ils diffusés automatiquement ?

- banque
- financeurs publics
- financeurs privés
- autres organismes
- pas du tout diffusés

## outils et moyens mis en œuvre

Les documents comptables produits constituent-ils un outil de prise de décision ou seulement un compte rendu passif des données comptables ? Les activités se reflètent-elles clairement dans les documents comptables diffusés ? Les outils techniques de comptabilité utilisés sont-ils compatibles avec le montant du budget et le volume des écritures comptables ?

### documents comptables produits

228 - Quels documents annuels produisez-vous ?

- simple état de recettes et de dépenses
- compte de résultat de l'exercice
- bilan comptable (actif/passif)

229 - Sont-ils communiqués à tous les membres de l'association avant l'assemblée générale ?

- oui  non

230 - Si non, quand et comment sont-ils mis à disposition ?

231 - Sont-ils accompagnés d'une analyse écrite ?

- oui  non

232 - Faites-vous une analyse comparative avec les exercices passés ?

- oui  non

233 - Si non, pourquoi ?

### maîtrise du prévisionnel

234 - Établissez-vous un budget prévisionnel de fonctionnement ?

- annuel
- pluriannuel (sur deux ou trois ans)
- pas du tout

235 - Ce budget prévisionnel de fonctionnement est-il réactualisé en cours d'année ?

- à période fixe
- occasionnellement
- pas du tout

236 - Faites-vous un suivi de votre budget prévisionnel de fonctionnement (rapprochement entre le prévisionnel et le réel) ?

- mensuellement
- semestriellement
- occasionnellement
- pas du tout

237 - Si oui, y a-t-il une analyse des écarts significatifs entre les budgets prévisionnels de fonctionnement et le compte de résultat ?

- oui  non

**238** - Établissez-vous un budget prévisionnel d'investissement ?

- annuel
- pluriannuel (sur deux ou trois ans)
- pas du tout

**239** - Ce budget prévisionnel d'investissement est-il réactualisé en cours d'année ?

- à période fixe
- occasionnellement
- pas du tout

**240** - Faites-vous un suivi de votre budget prévisionnel d'investissement (rapprochement entre le prévisionnel et le réel) ?

- mensuellement
- semestriellement
- occasionnellement
- pas du tout

**241**- Si oui, y a-t-il des écarts significatifs entre le prévisionnel et le réel ?

- oui  non

**242** - Quelles en sont les causes majeures ?

**243** - Établissez-vous un plan de trésorerie ?

- oui  non

**244** - Quelle est l'utilisation de ce plan de trésorerie ?

**245** - Si l'association gère plusieurs activités ou secteurs d'activité, tient-elle une comptabilité analytique ?

- oui  non

**246** - Si non, pourquoi ?

**247** - Connaissez-vous vos prix de revient :

- globalement
- par branche d'activité
- pas du tout

# évaluation qualitative (gestion comptable)

---



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier

## utilisation des outils de gestion : l'analyse financière

---

*Dans le cas d'une ou plusieurs activité(s), les coûts des services rendus sont-ils connus ?*

*Les produits et résultats par activité sont-ils conformes à l'objet de l'association ?*

*L'association met-elle en œuvre une politique globale des investissements qui s'intègre dans ses objectifs ?*

*La gestion d'une masse importante de clients et fournisseurs a des conséquences sur les besoins en financement et en trésorerie. Ceux-ci ont-ils été prévus ? L'attention portée aux postes de charge est-elle proportionnelle au poids respectif de ceux-ci ?*

## immobilisations et possibilités d'investissement

*Note : cette analyse du bilan (ce chapitre et le suivant) est à conduire à l'aide du dernier bilan produit.*

**248** - La part des immobilisations (en valeur nette) sur le total de l'actif net est :

- négligeable (moins de 10 %)
- importante (de 10 à 40 %)
- très importante (plus de 40 %)

**249** - La part des amortissements globaux sur la valeur brute totale des immobilisations signifie-t-elle que les immobilisations sont :

- neuves (moins de 20 %)
- vétustes (de 50 à 70 %)
- usées (environ 80 %)

**250** - Les fonds propres (fonds associatifs, report à nouveau créditeur...) sont :

- inexistants
- faibles
- importants

**251** - La part des emprunts sur la totalité des fonds est :

- négligeable (moins de 10 %)
- moyenne (de 10 à 50 %)
- importante (plus de 50 %)



## liquidité du bilan et politique financière

252 - Faites-vous appel au crédit fournisseur ?

- pas du tout
- de manière ponctuelle
- de manière importante

253 - Si oui, ce crédit fournisseur est :

- faible
- moyen
- important

254 - Quel a été le nombre de litiges avec des fournisseurs au cours de l'année écoulée :

- un
- plusieurs

255- Autorisez-vous du crédit aux bénéficiaires de vos services ?

- pas du tout
- de manière ponctuelle
- de manière importante

256 - Quel a été le nombre de litiges avec les clients au cours de l'année écoulée :

- aucun
- un
- plusieurs

257 - Disposez-vous d'un état exact de vos créances :

- pas du tout
- une fois par an
- de manière continue

258 - Quel est le délai de règlement de vos financements publics ?

## gestion de trésorerie

259 - L'association dispose-t-elle d'un fonds de roulement ?

- oui
- non

260 - Quel est le montant de son besoin en fonds de roulement moyen ?

261 - Ce besoin est-il :

- conjoncturel
- structurel

262 - Vos relations avec la banque sont :

- excellentes
- moyennes
- mauvaises
- la banque n'est jamais sollicitée

263 - Si l'association dispose d'excédents de trésorerie, ceux-ci sont-ils régulièrement placés ?

- oui
- non

264 - Si oui, à quel taux actuellement ?

- de 3,5 à 5,5 %
- de 5,5 à 7,5 %
- de 7,5 à 10 %
- plus de 10 %

265 - La banque vous autorise-t-elle un découvert le cas échéant :

- pas du tout
- faible
- important

266 - Si oui, à quel taux ?

- moins de 10 %
- de 10 à 12 %
- de 12 à 14 %
- plus de 14 %

267 - L'association a-t-elle recours à la cession de créances (loi Dailly) ?

- rarement
- très souvent
- pas du tout

## ressources

Note : cette analyse du compte de résultat (ce chapitre et les suivants) est à conduire à l'aide du dernier compte de résultat produit.

268 - Quel est le total de vos produits des trois dernières années et la part relative des ressources d'activité ?

	année n-2	année n-1	année n
total des produits			
pourcentage des recettes propres			

269 - Ces ressources d'activité sont-elles :

- ponctuelles
- prévisibles
- régulières
- imprévisibles

270 - Les subventions sont :

- ponctuelles
- régulières

## résultat et capacité d'autofinancement

271 - Quel a été votre résultat des trois dernières années ?

	année n-2	année n-1	année n
résultat			

272 - Connaissez-vous vos résultats (marges) par activité ?

- oui
- approximativement
- non

273 - L'association dégage-t-elle une capacité d'autofinancement (résultat + amortissements)

- nulle ou négative
- importante (moins de 10 % des produits)
- très importante (plus de 10 % des produits)

274 - Si elle est négative, envisagez-vous une amélioration de cette capacité d'autofinancement par :

- une augmentation du volume d'activité
- une hausse des tarifs
- une diminution des achats
- une baisse du coût de fonctionnement
- pas de changement

## maîtrise des postes de charges

275- Quelle est la part de chacun de ces postes sur le total des charges pour les trois dernières années ?

	année n-2	année n-1	année n
achats			
services extérieurs			
charges de personnels			
charges financières			
amortissements			

276 - Quelle est la proportion des charges de personnel sur le total des recettes :

- moins de 30 %
- de 30 à 50 %
- plus de 50 %

277 - Les charges financières sont composées :

- d'agios
- d'intérêts d'emprunts

278- Sont-elles compensées par des produits financiers ?

- oui                       non

# évaluation qualitative (gestion de trésorerie)



Remplissez cette synthèse en groupe après avoir fait le tour de chacune des questions ensemble.

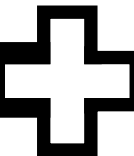
Reportez la synthèse de chacune des cases dans les tableaux récapitulatifs (4 fiches A3).

## ■ les points forts et leurs causes

## ■ les points faibles et leurs causes

## ■ actions à mettre en œuvre

## ■ échéancier



■ **outils SARA (par le Réseau de Soutien aux Associations en Région Alsace):**

Reportez-vous aux fiches pratiques, accessibles sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org)

■ **outils La mallette associative (par le GIP Réseau Information Gestion):**

Consultez l'ensemble des fiches *6 Gestion et comptabilité, Le compte de résultat* dans le chapitre 2.2 *Outils pratiques* et sur la disquette, ainsi que les fiches *5 Ressources financières*

■ **outils ressources :**

**sur la comptabilité et la gestion :**

- A. Roux et B. Mourvillier, *Guide comptable des associations*, Juris services, Lyon, 1999
- J. Delval-Mouzaoui, *Tenir la comptabilité d'une association*, Juris services, Lyon, 1995
- Collectif, *Mémento pratique Associations et fondations*, Francis Lefebvre, 1999. N° 6000 et suiv. et index à « comptabilité »
- G. Sousi, Y. Mayaud dir., *Lamy associations*, Paris, Lamy, 1999, Partie 5
- Collectif, *Mémento pratique comptable*, Francis Lefebvre, 1999 (très précis mais complexe, adapté aux volumes élevés d'activités économiques)
- Les entreprises de spectacles et les établissements exerçant des activités culturelles peuvent se reporter à : L. Perret, *Le guide comptable*, Juris services, coll. Les guides pratiques des entreprises culturelles, Lyon, 1996
- Conseil National de la Vie Associative, *Plan comptable des associations*, 1986 ; Conseil National de la Comptabilité, *Plan comptable général* (reproduit dans les ouvrages mentionnés ci-dessus ; également édité séparément)
- Les nouveautés liées aux adaptations du Plan comptable associatif (1999) sont présentées dans les ouvrages édités après juin 1999, et sont accessibles sur Internet [www.vie-associative.gouv.fr](http://www.vie-associative.gouv.fr)
- C. Bruley dir., *Guide comptable sanitaire et social*, Paris, UNIOPSS - Syros, 1991
- *L'analyse financière : guide de gestion pour les associations*, Paris, UNIOPSS - Syros, 1989

□ Pierre Matelade, *Apprenez à tenir les comptes d'une association*, Paris, Top Éditions, 1992

□ Collectif, *Gérer les comptes de votre association*, Les guides Partenaire associations, Paris, Crédit Mutuel, 1997

**sur les financements :**

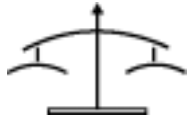
- B. Clavagnier, *Subventions et associations*, Juris Services, Lyon, 1999
- J.C. Bardout, S. Ruchaud *Guide du dirigeant d'association*, Paris, Le Seuil, 1998
- Collectif, *Mémento pratique des associations et fondations*, Francis Lefebvre, Paris, 1999. articles 250 et suiv., 10010 et suiv. et 11000 et suiv. et consultez l'index
- G. Sousi, Y. Mayaud dir., *Lamy associations*, Lamy, Paris, 1999, Chapitre 2. Consultez l'index
- B. Clavagnier, X. Delsol, *Guide fiscal des associations*, Juris Services, Lyon, 1998. Consultez l'index
- Très précieux sur la notion de subvention :  
B. Clavagnier, « Comment définir juridiquement la notion de subvention », *Juris Associations*, n° 155, 15 mars 1997, p 29-35
- X. Delsol, *Le mécénat et le parrainage, guide juridique et fiscal*, Juris Service/A.G.E.C., Lyon, 1993
- Georges Gontcharoff, *Guide du partenariat des associations et des pouvoirs publics locaux*, éd. L'Harmattan, Paris, 1988
- Collectif, *Réussir les négociations de votre association*, Les guides Partenaire associations, Paris, Crédit Mutuel, 1997
- Ainsi que les différents ouvrages présentés dans les fiches du chapitre 5 *Ressources financières*

■ **lieux ressources :**

- Sur la comptabilité et la gestion : les cabinets d'expertise comptable
- Sur les problèmes de gestion, d'administration ou d'accompagnement des associations, contactez :
  - en Alsace : le réseau SARA (coordonnées des membres du Réseau SARA sur Internet [www.reseau-sara.org](http://www.reseau-sara.org))
  - partout en France : les Points d'Appui locaux à la vie associative (liste nationale sur Internet [www.reseauinfo-gest.fr](http://www.reseauinfo-gest.fr))

*Reportez-vous au sommaire des outils de La mallette associative pour des compléments méthodologiques et des bibliographies complètes.*

synthèse



## évaluation qualitative (points FORTS)

1 : dupliquez ce tableau en format A3 (+141%).

2 : reportez la synthèse de chacune des cases des évaluations qualitatives.

Quelles actions comptez-vous mettre en œuvre pour consolider les point forts ainsi repérés ? Quels sont les points forts ayant une seule et même cause en commun ?

leurs causes							
les points forts							
objectifs et activités							
positionnement et environnement							
communication interne & externe							
ressources humaines							
règles d'organisation							
réglementation fiscale et sociale							
gestion comptable et financière							

synthèse



## évaluation qualitative (points FAIBLES)

1 : dupliquez ce tableau en format A3 (+141%).  
2 : reportez la synthèse de chacune des cases des évaluations qualitatives.

Quelles actions comptez-vous mettre en œuvre pour remédier aux points faibles ainsi repérés ?

leurs causes							
les points faibles							
objectifs et activités							
positionnement et environnement							
communication interne & externe							
ressources humaines							
règles d'organisation							
réglementation fiscale et sociale							
gestion comptable et financière							

# synthèse



1 : dupliquez ce tableau en format A3 (+141%).

2 : reportez la synthèse de chacune des cases des évaluations qualitatives.

## évaluation qualitative (actions à COURT terme)

Une fois ce tableau établi, vérifier la cohérence de la chronologie des actions à mettre en œuvre. Des regroupements entre différentes actions sont-ils envisageables ?

<b>six mois</b>							
<b>deux mois</b>							
<b>échéances :</b>	<b>objectifs et activités</b>	<b>positionnement et environnement</b>	<b>communication interne &amp; externe</b>	<b>ressources humaines</b>	<b>règles d'organisation</b>	<b>réglementation fiscale et sociale</b>	<b>gestion comptable et financière</b>



synthèse



## évaluation qualitative (actions à LONG terme)

1 : dupliquez ce tableau en format A3 (+141%).  
2 : reportez la synthèse de chacune des cases des évaluations qualitatives.

Une fois ce tableau établi, vérifier la cohérence de la chronologie des actions à mettre en œuvre. Des regroupements entre différentes actions sont-ils envisageables ?

	3 ans	2 ans	1 an
échéances :			
objectifs et activités			
positionnement et environnement			
communication interne & externe			
ressources humaines			
règles d'organisation			
réglementation fiscale et sociale			
gestion comptable et financière			