

Guide d'accompagnement des responsables bénévoles associatifs du secteur social et / ou médico-social

Vous êtes Président d'une association, ou bien administrateur, vous vous posez des questions :

Vous pouvez consulter le guide pratique d'accompagnement à l'usage des associations :

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, vous pouvez contacter le service actions médico-sociales et vie associative (unité vie associative).

Introduction

A partir des constats et besoins exprimés lors de la 1ère journée d'échanges initiée par le Département à destination des responsables bénévoles associatifs en novembre 2007, ont été mis en place trois groupes de travail composés des responsables bénévoles d'associations, d'élus, de cadres territoriaux et de partenaires...

Deux de ces groupes avaient pour but de construire un document, type guide pratique, support pour les administrateurs bénévoles recrutés récemment ou pas.

En effet, la loi de 1901 relative aux associations laisse une grande liberté dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion des associations.

Cette liberté nécessite de la rigueur de la part des acteurs du monde associatif.

Les membres du conseil d'administration et les directeurs doivent être conscients de leurs responsabilités. Ils assurent la gestion de fonds publics ou parapublics ainsi que des dons éventuels.

L'élaboration du présent document a fait l'objet de nombreux temps de réflexion collective, d'échanges riches...Il recense différents outils de gestion et pilotage, présente des modèles de documents de suivi comptable et financier et permet de donner de nombreuses références complémentaires.

Il apparaît comme une base minimale nécessaire pour venir en appui aux responsables mais a vocation tout naturellement à évoluer.

Nous adressons nos plus vifs remerciements à l'ensemble des personnes investies dans les groupes de travail.

Sommaire

I - Gouvernance associative et pilotage de l'action	5
GOUVERNANCE ASSOCIATIVE	6
1. Définition	6
2. Stratégie de l'association	7
3. Vie démocratique	9
4. Place du président	11
5. Place de chaque acteur	13
PILOTAGE DE L'ACTION.....	15
A. Définition	15
B. Projet	16
C. Suivi de réalisation.....	17
D. Rendu compte.....	18
E. Évaluation.....	19
LISTE DES PARTICIPANTS	20
II - Pilotage financier : Les outils	21
1. Responsabilités dans le cadre du pilotage financier	22
2. Les outils de pilotage	27
2.1. Les outils comptables et financiers obligatoires.....	29
2.2. Les outils indispensables.....	40
2.3. Les outils spécifiques	46
3. Évolutions constatées	56
4. Répertoire ressources	68
Adresses utiles.....	69
Bibliographie.....	72
III - Glossaire	74

I - GOUVERNANCE ASSOCIATIVE ET PILOTAGE DE L'ACTION

Éléments de réflexion collective

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

1 - DÉFINITION

DÉFINITION (ASPECT THÉORIQUE)

« La gouvernance associative est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction. »

« Le concept de gouvernance associative tourne autour de trois points essentiels :

- l'équilibre des pouvoirs et leur contrôle ;
- l'évaluation et la prévention des risques ;
- la transparence et la responsabilité des acteurs.

Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants qu'ils ont élus gouvernent effectivement l'organisme. »

FRANÇOIS JEGARD

***François JEGARD** est le Président du groupe de travail "Gouvernance associative" de l'Académie. Expert comptable/Commissaire aux comptes.*

Membre du Comité de pilotage de la commission "secteur public et non marchand" de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

2 - STRATÉGIE DE L'ASSOCIATION

Une association ne peut évoluer sans prendre en compte son contexte économique et social.

La bonne gouvernance est indispensable pour assurer une charpente solide au développement de l'association. Elle permet de limiter les risques et de sécuriser les parties prenantes dans un but de pérennisation de la structure.

Comment y parvenir ?

Sur le plan de la conduite générale, l'organisation d'une association impose que chacun de ses membres :

- partage son objet et ses valeurs ;
- apporte son concours et ses compétences quelle que soit la place qu'il est amené à occuper dans le dispositif.

Pour arriver à atteindre ses objectifs et les faire évoluer l'association ne peut avoir qu'une gouvernance lisible, transparente et évaluer régulièrement le fonctionnement de son conseil d'administration et les modes de prises de décision.

Point de vigilance

La prise en compte de l'environnement est un critère essentiel dans l'élaboration d'une stratégie associative.

L'accès à des réseaux constitue des lieux ressource, pour un conseil, un soutien méthodologique. Il peut permettre la mutualisation de certaines fonctions : ressources humaines, gestion financière...

Une fédération peut permettre une représentativité des structures adhérentes à un niveau régional ou national.

Face aux évolutions de l'environnement social, deux attitudes s'offrent aux associations : le repli sur soi ou, au contraire, le renforcement des solidarités collectives. Parce qu'il réunit généralement un groupe d'associations partageant des valeurs ou des intérêts communs, le réseau ou la fédération peut être un lieu privilégié pour instaurer de nouvelles solidarités.

L'organisation en réseau favorise la création du lien social entre structures comparables ou animées des mêmes questionnements. La mise en réseau des associations autorise l'échange d'informations et de pratiques, la création de services partagés, la formalisation de partenariat, la formulation d'une réponse commune aux attentes de la collectivité. La mise en relation directe, le partage d'outils, de centres d'intérêts et des préoccupations sont des sources de valeur ajoutée dans le travail associatif.

La vigilance sur le respect des obligations employeurs est incontournable dans le développement de la stratégie d'une association, par exemple :

- obligation d'élections des délégués du personnel dans les structures ayant 20 salariés et + (règlement intérieur du personnel, son affichage...) ; 50 salariés (comité d'entreprise) ;
- handicap : pour tout établissement d'au moins 20 salariés, et ce avant la date limite du 15 février, l'employeur doit avoir déposé la déclaration d'emploi des salariés handicapés auprès de la préfecture du département où est situé l'établissement ou de la direction départementale du travail et de l'emploi, et éventuellement avoir réglé auprès de l'AGEFIPH, la contribution financière afférente (articles L.5212-5 et L.5212-9 du Code du travail) ;
- plan de formation : (non obligatoire mais éclairant sur le niveau de gestion RH de l'association) : existence ou non d'un plan de formation ? Sous quelle forme ? Dans quelle discussion avec les personnels ou les représentants du personnel et pour quel objectif par rapport à l'objet de l'association ?

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

3 - VIE DÉMOCRATIQUE

L'assemblée générale (AG) est souveraine, elle mandate ses administrateurs qui eux-mêmes mandatent un bureau. De ce principe, il découle que le président ou les membres du bureau ont à se référer à ce pour quoi ils sont mandatés. Et s'ils veulent aller au-delà, il faut être mandaté.

Comment y parvenir ?

Le rôle de chacun des acteurs (dirigeant, salariés) doit être clairement identifié, ainsi que les délégations de pouvoir (gestion courante, investissement...). Existe-t-il un organigramme opérationnel et actualisé de l'association, des fiches de profil de poste définissant les rôles et attribution de chacun ?

- Prévoir les organes et les règles de décision, d'information et de communication, délimiter et articuler le champ de responsabilité et de communication du conseil d'administration (CA), du responsable, des techniciens.
- Avoir un président non isolé qui s'appuie :
 - ✓ sur un CA, garant du projet de l'association et du sens général de ce qui est attendu ;
 - ✓ sur un avis technique mais qui doit être cadré ;
 - ✓ sur une révision régulière des pratiques de l'association, même quand le rôle de chacun a été formalisé ;
 - ✓ la bonne gouvernance commence par un affichage clair et sans ambiguïté, une transparence notamment des statuts, du règlement intérieur, des rapports d'activité et des comptes de l'association.
- Être inséré dans le fonctionnement de la ou les collectivités territoriales (communes, communautés de communes, pays...) et y être identifié comme un acteur social utile.

Les propositions, soumises par la direction au bureau de l'association, **sont débattues en confiance**. Elles ne sont pas forcément complètement développées et peuvent faire l'objet d'options également débattues. Une proposition non retenue ou modifiée n'est pas un acte négatif remettant en cause la pertinence de jugement ou même la compétence de l'équipe de direction mais légitime **l'angle de vision différent** qu'apportent les dirigeants bénévoles. Le bureau peut également mettre en évidence une faiblesse d'argumentaire sur un aspect de la proposition ; celui-ci devra être retravaillé par l'équipe de direction. Pour certains sujets importants, un groupe de travail transversal incluant membres du bureau et salariés peut être constitué, les résultats de ses travaux seront débattus en bureau.

La proposition, une fois développée de manière globale, devient un projet qui peut être présenté à l'instance associative concernée. Celle-ci valide **la conformité du projet vis à**

vis des valeurs de l'association et se préoccupe des **risques éventuels pour la pérennité de l'association**, des aménagements au projet peuvent être décidés.

La relative technicité de la gouvernance d'associations gestionnaires d'établissements médico-sociaux nécessite de confier, en plus de la gestion quotidienne, une mission de veille sur les enjeux internes et externes à une équipe de direction salariée.

Cette veille doit aboutir à l'expression de propositions d'évolutions appuyées sur **les valeurs de l'association**, ciment qui réunit dirigeants bénévoles et salariés. Il paraît souhaitable de développer cette notion de veille quelle que soit la taille de l'association.

L'assemblée générale valide le processus démocratique mais ne peut être le lieu d'un débat ouvert sur des options stratégiques pour l'association.

Par ailleurs, le trésorier de l'association assure la gestion des comptes spécifiques à « la vie associative ».

Point de vigilance

DÉRIVES POSSIBLES

DÉRIVES POSSIBLES D'UNE « MAUVAISE GOUVERNANCE » :

- la dérive autoritaire, lorsque le projet associatif est confisqué par quelques uns qui s'affranchissent des règles de leur mandat. Il peut s'agir de dirigeants de droit ou de salariés, utilisant les ressources de la structure sans rendre compte aux parties prenantes ;
- la dérive anarchique lorsque l'association tombe dans une forme inorganisée d'autogestion, plus personne n'étant responsable ;
- la dérive commerciale (recherche de profit au détriment de l'éthique et du service rendu).

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

4 - PLACE DU PRÉSIDENT

PROCESSUS DE DÉCISION ET COMMUNICATION

Le président est responsable (avec le bureau) de la définition du système de gouvernance, garant des modalités de mise en œuvre du système comme pertinent au projet associatif. Il assure un suivi et une veille pour anticiper les évolutions nécessaires en fonction du contexte et des actions développées.

Comment y parvenir ?

A - PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

- projet associatif clair ;
- président non isolé.
- Tout administrateur, quelles que soient ses attributions, est garant du projet et du sens général.
- Accès facilité à diverses connaissances :
- connaissance des attentes des partenaires et/ou prescripteurs ;
- connaissance du contexte et en particulier du cadre juridique de l'intervention de l'association ;
- connaissances techniques.

Définition simple et claire des rôles et des attributions de chacun aussi bien en ce qui concerne les administrateurs que les techniciens (bénévoles et/ou non) et de l'articulation de ses rôles.

B - OPÉRATIONNALISATION

- importance du document de délégation qui cadre tout avis technique et définit le niveau de délégation ;
- organisation de réunions régulières, fréquence des bureaux... ;
- formalisation d'outils définissant les rôles et fonctions : fiches de poste et/ou convention de bénévolat et communication de ces outils ;
- définition des procédures et modalités de travail entre président et administrateurs, entre administrateurs et techniciens.

Point de vigilance

- évaluation organisée de ces procédures et modalités (paragraphe précédent) ainsi que des outils à des fins de révision si besoin ;
- organiser les procédures de décision et de communication dans une situation d'urgence ;
- clarifier les responsabilités du président (légale, morale...) et les contraintes qui en découlent ;
- communiquer sur l'organisation de l'association et son fonctionnement en externe aussi (partenaires, usagers...) et permettre à chacun d'organiser de façon pertinente sa communication vers l'association (circuit d'information, référents...).

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

5 - PLACE DE CHAQUE ACTEUR

CONSEIL D'ADMINISTRATION - ASSEMBLÉE GÉNÉRALE / PRÉSIDENT

La fonction du CA est essentielle :

- il définit et soumet à l'AG les grandes orientations de l'association à court et plus long terme ;
- il formule le projet de l'association en conformité avec les statuts et les valeurs de l'association, s'assure de sa faisabilité financière et du respect des grands équilibres ;
- délègue et contrôle la gestion quotidienne de l'association ;
- garantit la transparence du fonctionnement associatif à l'égard de toutes les parties prenantes, notamment les usagers et les pouvoirs publics.

Comment y parvenir ?

L'association présente son quotidien dans les rapports soumis à l'approbation de l'assemblée générale : rapport moral et rapport financier. Ils permettent d'afficher la réalité du fonctionnement associatif dans sa dimension sociale et économique. Ici la transparence correspond également à une exigence juridique : les dirigeants en tant que mandataires doivent rendre compte, avec loyauté et transparence de la gestion des comptes et de l'activité.

Place du financeur

Sur ce point, les remarques qui suivent correspondent aux conclusions du groupe, ce point est sensible mais il a semblé important de poser quelques principes que nous avons partagés :

- le financeur doit avoir une bonne appréhension de l'histoire et des missions de l'association ;
- avoir une perception identique des valeurs concernant la prise en charge de l'utilisateur (respect de la personne, de son rythme d'évolution...).

Une forme de respect de "l'autonomie" de l'association (ce mot a été contesté par certains, nous avons donc évoqué "marge d'autonomie" marge de manœuvre, et privilégier le principe que même dans des associations tarifées, le financeur ne doit pas être à toutes les places de la gouvernance :

- dans tous les cas, le financeur doit avoir un positionnement clair et cohérent, notamment sur les possibles ressources disponibles ou non.

- sa mission de contrôle est clairement acceptée, il peut, en cas de difficulté, être attendu aussi sur un rôle de conseil et d'accompagnement.

Point de vigilance

- lisibilité réciproque sur la place et le rôle de chacun, les modes opératoires et les procédures,
- prise en compte par chacun des acteurs des limites et des contraintes de l'autre.

Bénévoles

Chaque bénévole s'inscrit dans le projet associatif et doit y trouver sa place. On doit veiller à une bonne articulation entre eux et les professionnels (rôle, fonction, statut de chacun).

Le bénévole doit se sentir sollicité dans le respect de sa disponibilité et de sa compétence.

PILOTAGE DE L'ACTION

A - DÉFINITION

Définition

Exercer une **autorité sur** la mise en œuvre concrète **des actions** nécessaires à l'atteinte **d'un objectif programmé**, en connaître l'état d'avancement, savoir l'analyser, en rendre-compte et être en capacité de concevoir et mettre en œuvre des mesures correctives le cas échéant.

Piloter c'est **maîtriser la conduite des activités** de manière à pouvoir **procéder à toute adaptation** ou amélioration utile au maintien ou au développement de la **qualité des services rendus** (en termes d'objectif, de volume, d'organisation, de ressources, de fonctionnement, de procédures, de modes opératoires...) **et en rendre compte** aux parties prenantes (commanditaires, agents impliqués dans la réalisation, partenaires, destinataires).

Comment y parvenir ?

DIFFERENTES DIMENSIONS DU PILOTAGE

Le pilotage engage la déclinaison opérationnelle du projet associatif. Il intègre les phases suivantes : conception de l'action, mise en œuvre des actions, évaluation des actions et compte-rendu de l'action.

Point de vigilance

- **l'ensemble du cadre opérationnel doit être construit en amont de l'action.** Les dimensions sociales mais aussi partenariales et budgétaires doivent faire l'objet des mêmes modes de pilotage : conception, critères de suivi et d'évaluation, mise en œuvre et compte-rendu ;
- **il est important de définir les rythmes** de l'action dans le temps et les rythmes d'évaluations intermédiaires permettant de vérifier de l'avancement des actions ;
- **ne pas oublier les indicateurs de déploiement intermédiaires** des actions car ils permettent d'actualiser le pilotage de l'action le cas échéant ;
- **il est essentiel d'avoir construit un référentiel des rôles et missions** des acteurs du projet.

PILOTAGE DE L'ACTION

B - PROJET

Définition

Comment y parvenir ?

Point de vigilance

De la conception à l'action : CONSTRUIRE L'ACTION ET SON CADRE DE RÉFÉRENCE

Cette première phase est essentielle : elle va construire l'action et ses attendus et concevoir les critères et modèles de son évaluation. Il s'agit ici de :

- **concevoir les actions concrètes** nécessaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du projet associatif ;
- **construire les conditions techniques et financières** nécessaires à la mise en œuvre de ces actions ;
- **concevoir les indicateurs de déploiement** des actions concrètes et leurs tableaux de bord opérationnels quantitatifs et qualitatifs établis sur des critères issus du projet associatif ;
- **prévoir les modes et critères d'évaluation** des actions. ils serviront en cours d'action, à piloter l'activité et actualiser le pilotage et en sortie d'action, à en permettre la mise en valeur par rapport aux attendus de départs internes et externes.

PILOTAGE DE L'ACTION

C - SUIVI DE RÉALISATION

Définition

Comment y parvenir ?

Point de vigilance

Au cœur de l'action : SAVOIR FAIRE ET SUIVI

Le pilotage prend ici tout son importance. En s'appuyant sur les instruments établis dans la phase précédente, il doit :

- **conduire les actions programmées** dans une organisation des rôles et des missions détaillée et définie par avance (qui, fait quoi, quand, comment, avec qui, dans quelles délégations avec quelles limites, etc.) ;
- **suivre la réalisation des actions** à partir des indicateurs de déploiement de ces actions sur des rythmes préétablis afin de réaliser les ajustements nécessaires ;
- **engager les mesures** correctives le cas échéant en cours d'action.

PILOTAGE DE L'ACTION

D - RENDU COMPTE

Définition

Comment y parvenir ?

Point de vigilance

Établir les comptes-rendus : FAIRE SAVOIR

Le compte-rendu est établi sur la base de critères définis en amont de l'action :

- **visualiser l'action** : le compte-rendu permet de visualiser l'action, ses enjeux et ses résultats dans une mise en perspective avec les orientations du projet associatif ;
- **intégrer les dimensions partenariales** : le compte-rendu doit prendre en compte les dimensions quantitatives et qualitatives attendues par les partenaires de l'action. Celles-ci peuvent être ainsi différentes mais complémentaires et apporter une valeur partenariale ajoutée importante au projet associatif.

PILOTAGE DE L'ACTION

E - ÉVALUATION

Définition

Comment y parvenir ?

Point de vigilance

De l'action à l'évaluation : EXTRAIRE LA VALEUR

Les critères d'évaluation doivent être établis lors de la conception de l'action (la question « pourquoi fait-on l'action ? » permet déjà de poser des critères d'évaluation). Les grilles d'analyse (ou d'évaluation) sont ainsi, aussi, des instruments de pilotage en cours d'action.

- L'ÉVALUATION INTERNE prévoit de regarder la valeur sociale de l'action en regard de la valeur sociale attendue des objectifs du projet associatif. Ainsi l'évaluation interne doit permettre de :
 - ✓ **comparer les résultats obtenus aux résultats attendus.** Cela implique d'avoir rédigé des résultats opérationnels attendus en amont des actions et de les intégrer par exemple dans des grilles d'évaluation qui permettront leur comparaison avec les résultats obtenus.
 - ✓ **replacer les résultats dans les objectifs du projet associatif.** Cela nécessite d'avoir construit des indicateurs généraux pour les objectifs du projet associatif dont les actions opérationnelles sont la déclinaison technique et de les intégrer dans des grilles d'évaluation qui permettront leur lecture en regard des résultats obtenus.
- L'ÉVALUATION EXTERNE c'est regarder l'action à l'échelle des attendus des partenaires du projet associatif. De ce fait l'évaluation externe permet de :
 - ✓ **mesurer la dimension globale de l'action** au regard d'un contexte extérieur spécifique établissant ses propres critères d'analyse.

LISTE DES PARTICIPANTS

- ✓ M. Jean-Jacques Bouttereux - Président AAPAI
- ✓ Mme Jacqueline Branger - Présidente APIJ
- ✓ Mme Marie-France Dauneau - Vice-présidente AAPAI
- ✓ M. Grégoire Delrue - Directeur FONDES
- ✓ M. Jacques Fèvre - Président La Gabare
- ✓ Mme Béatrice Loitière - Directeur général ACADEA
- ✓ Mme Sophie Manceau - Responsable ETAPE
- ✓ Mme Colette Mandret - Présidente ADAPEI
- ✓ Mme Marie-Pierre Martin - Vice-présidente - Conseil général
- ✓ Mme Danielle Naithali - Présidente ASSADOM
- ✓ Mme Odile Sampeur - Directrice Enfance Famille - Conseil général
- ✓ M. Jacques Versillé – Administrateur d'ALPHA

II - PILOTAGE FINANCIER : LES OUTILS

1. Responsabilités dans le cadre du pilotage financier

I – Introduction : Quels sont les administrateurs bénévoles concernés ?

Tous les administrateurs sont concernés, plus particulièrement les membres du Bureau, avec le Président et le Trésorier (le cas échéant Vice-président et Trésorier adjoint).

Chaque acteur a un rôle bien précis qu'il convient de rappeler :

- ✓ Le conseil d'administration assure la gestion des ressources associatives,
- ✓ Le directeur ou la directrice met en pratique les décisions de gestion du conseil d'administration et agit par délégation de celui-ci,
- ✓ L'assemblée (sous réserve des statuts) approuve les comptes résultant de l'activité de l'association et présentés par le Président du conseil d'administration. Elle entend également le rapport d'activité de la direction et le rapport financier du trésorier. En outre, elle se prononce sur les décisions majeures concernant la vie associative.

Pour en savoir plus, vous pouvez :

- télécharger le guide du bénévole : www.guidon.asso.fr (page départementale) ou www.ddjs-maine-et-loire.jeunesse-sports.gouv.fr
- consulter les fiches pratiques (guides) : www.associations.gouv.fr (site Etat qui complète le travail réalisé par le groupe de travail pilotage financier)

II - Les obligations des administrateurs bénévoles.

Ici sont déclinées plus spécifiquement les obligations en matière de gestion financière;

Celles-ci sont d'ordre juridique, financier, fiscal et social.

Les obligations courent pendant toute la vie de l'association : création / exploitation / fin (par décision propre de l'assemblée générale ou dans le cas d'une liquidation judiciaire).

Lien Ressources :

- fascicule départemental "Gouvernance associative, pilotage de l'action" (cf page 7)
- partie Vie juridique et statutaire de la Mallette associative.

Les administrateurs bénévoles doivent superviser et contrôler la gestion financière de l'association. Lorsque des salariés participent à la gestion financière (direction, encadrement), des délégations appropriées doivent leur être accordées (document unique de délégation DUD, délégation simple, contrat de travail...), avec des moyens proportionnés au niveau de leur délégation.

Le cadre réglementaire de la gestion de l'association, fonction de sa taille et de son type d'activité, doit être respecté. Les administrateurs bénévoles doivent s'assurer que les comptes requis sont produits (bilans, comptes de résultats, comptes d'emploi...).

Pour plus de détails : cf partie 4 de ce guide

Les seuils au-delà desquels l'association doit avoir recours à un commissaire aux comptes (subventions et exploitation) doivent être surveillés.

Depuis janvier 2006, le commissaire aux comptes est obligatoire pour les associations qui perçoivent plus de 153 000 € de subventions publiques une ou plusieurs cumulées.

Les associations dépassant deux des trois critères suivants : 50 salariés, 3,1 millions d'€ de chiffre d'affaires ou de ressources, 1,55 million € du total du bilan doivent nommer un commissaire aux comptes et un suppléant.

L'expert comptable n'est pas obligatoire mais vivement recommandé pour superviser la comptabilité.

Lien ressources :

Site Legifrance Code de commerce (Livre VIII professions réglementées Titre II Commissaires aux comptes) :

- article D612-5 pour la nomination du commissaire aux comptes pour les subventions,
- article R612-1 pour les seuils comptables de nomination du commissaire aux comptes
- www.dgccrf.bercy.gouv.fr (documentation, fiches pratiques, délais de prescriptions, questionnaire synthèse afin de mesurer la régularité du fonctionnement des instances associatives)

Les associations dans le champ d'application du CASF doivent satisfaire aux exigences spécifiques qui leur sont applicables (cadre normalisé avec BP, BE, CA, PPI, PPF...). L'accord préalable de la ou des autorités de tarification doit être sollicité pour certaines opérations lorsqu'elles ont une incidence financière.

III - Les responsabilités des administrateurs bénévoles.

Les responsabilités sont d'ordre civil et/ou pénal et financière.

1) La notion de dirigeant : liée à la rédaction des statuts

Les dirigeants sont le président, le vice-président (lorsque cette fonction est prévue par les statuts), le secrétaire, le trésorier. Ils exercent leur fonction dans le cadre du mandat qui leur est confié par l'assemblée générale ou le conseil d'administration, selon les règles statutaires.

La loi du 1^{er} juillet 1901 laisse l'entière liberté aux membres fondateurs de l'association de déterminer, dans les statuts, le nombre de dirigeants, leurs pouvoirs, leur mode de désignation. La seule obligation est de déclarer à la Préfecture en même temps que l'association les "nom, profession, domicile et nationalité de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de l'administration de l'association".

Les dirigeants de droit sont les mandataires désignés en fonction de dispositions statutaires pour agir au nom de l'association

La qualité de dirigeants "de fait" peut être attribuée à des personnes qui, sans être investies statutairement d'une fonction dirigeante (pas de titre ni de statut juridique), assument dans les faits les fonctions de direction.

2) Les cas de mise en cause de la responsabilité des administrateurs bénévoles (liste non exhaustive) :

- Gestion inappropriée de fonds publics,
- Non respect des obligations juridiques, financières, fiscales et sociales,
- En matière de cautionnement (le cautionnement oblige le dirigeant qui s'est porté caution à la satisfaire, si l'association n'y satisfait pas elle-même),
- Faute de gestion,
- Le cas échéant, les litiges sociaux,
- Le cas échéant, les litiges avec les usagers de l'association.

IV - La protection des administrateurs bénévoles

La couverture des risques supportés par une association ainsi que par ses bénévoles, dirigeants, salariés, n'est en principe pas obligatoire. Néanmoins, dans tous les cas, il est fortement conseillé de contracter des assurances adaptées afin de pouvoir faire face, le cas échéant, à la mise en cause de la responsabilité de la structure ou des personnes avec lesquelles elle travaille.

3 types d'assurances peuvent être souscrits par les administrateurs bénévoles :

La première essentielle : une couverture dans le cadre de leur assurance responsabilité civile générale,

Les deux autres plus optionnelles selon l'importance et les activités de l'association :

- une police responsabilité civile spécifique au mandat d'administrateur,
- une police de protection juridique couvrant les frais de procédure et de recours à un avocat.

Autres protections existantes

- Veiller à une mise à jour très régulière des statuts.

La prise d'assurance appropriée permet de couvrir les risques qui auraient pu échapper malgré toute vigilance déployée pour accroître la connaissance des règles de fonctionnement d'une association.

A noter : la possibilité d'une assurance gratuite offerte aux dirigeants bénévoles, élus de droit, mais aussi aux animateurs et animatrices bénévoles (assistants, accompagnateurs, organisateurs, entraîneurs, formateurs...) répondant aux critères définis par le Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative pour la couverture de leurs responsabilités, de leurs recours et de certains dommages corporels dans le cadre de leurs activités bénévoles.

Pour connaître les modalités et conditions, contacter : FONDATION DU BÉNÉVOLAT, 1 rue Houdon, 75018 Paris

<http://www.benevolat-info.fr>

contact@benevolat-info.fr

2. Les outils de pilotage

Afin de vous permettre de disposer des outils les plus importants, vous trouverez dans cette partie :

- Les outils fondamentaux obligatoires (compte de résultat, bilan, annexe comptable),
- Les outils indispensables (budget prévisionnel, suivi budgétaire, du résultat à la trésorerie etc.....),
- Les outils conseillés (plan de trésorerie, plan de financement),
- Les outils spécifiques aux associations du champ du CASF (comptes administratifs, plans pluriannuels d'investissements.....)

2.1. Les outils comptables et financiers obligatoires

Toute association quelque soit sa taille doit impérativement établir et présenter les documents suivants :

- Le compte de résultat comparant l'année N et N-1.

Si possible ajouter le budget prévisionnel de N. Ce document récapitule sur les postes principaux les opérations de ressources et de dépenses de l'année.

- Le bilan (trop souvent omis) doit être établi car il montre le patrimoine de l'association, ses avoirs et ses dettes et le résultat à la fin de l'exercice. Le résultat du compte de résultat doit être identique à celui du bilan. En d'autres termes, si aucun bilan n'est établi, le compte de résultat n'est pas contrôlable et peut donc être involontairement inexact.
- Les annexes (annexe comptable et documents présentant les informations complémentaires indispensables à la compréhension du bilan et du compte de résultat). Elle donne connaissance d'engagements actuels (nantissement, hypothèque, etc.....) et futurs (engagements de fin de carrière pour le personnel).

En outre, il est souvent plus éclairant de compléter la présentation par des histogrammes, camemberts...

ASSOCIATION

Exercice du :

SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

Enros

	BUDGET		N		P-2	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'activité						
Ventes de marchandises		100,0		100,0		100,0
- Coût d'achat des marchandises vendues						
Marge commerciale (a)						
Production vendue						
+ Production stockée ou distockage						
+ Production immobilisée						
PRODUCTION DE L'EXERCICE						
Production - Ventes de marchandises						
Achats de matières premières et approv.						
- Variations de stocks						
- Sous-traitance directe						
Marge brute de production (b)						
Marge brute globale (a + b)						
- Autres achats et charges externes						
Valeur ajoutée						
Subventions d'exploitation						
- Impôts et taxes						
- Rémunérations						
- Charges sociales						
Excédent brut d'exploitation						
Rapports sur amort., dépr., transf. de charge						
- Autres produits de gestion courante						
- Dotations aux amort., dépréciations et provisions						
- Autres charges de gestion courante						
Résultat d'exploitation						
+ Quote-part sur opérations faites en commun						
+ Produits financiers						
- Charges financières						
Résultat courant						
Produits exceptionnels						
- Charges exceptionnelles						
Résultat exceptionnel						
- Participation des salariés						
Impôt sur les bénéfices						
Résultat net						
<i>Poly on moins-values sur cessions d'actif</i>						

2 Outils et méthodes pratiques

La mallette associative
Ed. 2006

Compte de résultat

..... période du au

charges		produits			
	Ex. n	Ex. n-1	Ex. n	Ex. n-1	
6.0 Achats					
6040 Coût de terrain					
6061 Paiement de loyer					
6064 Fourniture de bureau					
6070 Fourniture d'équipement					
6.1 Services externes					
611 Maintenance générale					
612 Location					
615 Entretien - réparation					
616 Frais d'assurance					
617 Étude - recherche					
618 Divers					
6.2 Autres services externes					
622 Honoraires - rémunérations directes					
623 Publicité - publications					
6231 Déplacements					
6250 Missions - déplacements					
626 Frais postaux - Téléphone					
627 Services bancaires					
628 Autres (ex. cotisations, etc.)					
6.3 Impôts, taxes et versements assimilés					
631 Taxe sur les valeurs ajoutées					
635 Autres impôts, taxes et versements assimilés					
6.4 Frais de personnel					
641 Salaires bruts					
645 Charges sociales					
648 Autres frais de personnel					
6.5 Autres charges gestion courante					
6.6 Charges financières					
661 Intérêt des emprunts					
668 Autres charges financières					
6.7 Charges exceptionnelles					
671 Charges exceptionnelles					
672 Charges sur concours annuels					
675 Autres charges exceptionnelles					
6.8 Dotations aux amortissements et provisions					
681 Dotations aux amortissements					
685 Dotations aux provisions					
Total des charges					
Solde créditeur (excédent)					
TOTAL GÉNÉRAL					
7.0 Services					
701 Ventes					
704 Réalisation de services					
708 Autres participations des usagers (autres cotisations)					
7.4 Subventions de fonctionnement					
741 Sur					
7411 Patrimoine de la ville					
7412 Autres collectivités locales					
7413 Collectivités					
7414 Collectivités étrangères					
7415 Dotation des usagers					
7416 Remboursement professionnel					
7417 Services et prestations					
7418 Autres subventions					
7.42 Europe					
7.43 Établissements publics					
7.44 Collectivités territoriales					
7441 Régions					
7442 Départements					
7443 Communes					
7.45 Organismes semi-publics					
7.46 Organismes privés					
7.5 Autres produits de gestion courante					
754 Produits de gestion courante (dons, etc.)					
756 Participations des usagers (cotisations)					
758 Valorisation du bénévolat					
7.6 Produits financiers					
7.7 Produits exceptionnels					
7.8 Reprise sur amortissements et provisions					
Total des produits					
Solde débiteur (déficit)					
TOTAL GÉNÉRAL					
Évaluation des contributions volontaires en nature (si significatives)					
8.6 Emplois des contributions volontaires	Ex. n	Ex. n-1	8.7 Contributions volontaires	Ex. n	Ex. n-1
861 Mise à disposition gratuite de biens et/ou de services			871 Prestations en nature		
868 Dons en nature			875 Dons en nature		
864 Personnel bénévole			870 Bénévolat		

Territorial Éditions

DIES

1/1

2.2 Outils prêts-à-servir
Compte de résultat (exemple simplifié)

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

BILAN ACTIF

	Euros			
		31/12/2008		31/12/2007
		Brut	Amort. dépréciat.	Net
ACTIF IMMOBILISE				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et développement				
Concessions, brevets, licences, logiciels, droits de val. similaire				
Fonds commercial (1)				
Autres immobilisations incorporelles				
Immobilisations incorporelles en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations grevées de droits				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières (2)				
Participations				
Créances rattachées à des participations				
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières				
TOTAL	(I)			
Comptes de liaison				
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours				
Matières premières et approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances d'exploitation (3)				
Créances usagères et comptes rattachés				
Autres créances				
Valeurs mobilières de placement				
Instrumente de trésorerie				
Disponibilités				
Charges constatées d'avance (3)				
TOTAL	(II)			
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(III)			
Primes de remboursement des emprunts	(IV)			
Emets de conversion actif	(V)			
TOTAL GENERAL	(I + V)			
(1) dont moins de 1 an				
(2) dont à moins d'un an				
(3) dont à plus d'un an				
ENGAGEMENTS REÇUS				
Legs nets à réaliser :				
- acceptés par les organes statutairement compétents				
- autorisés par l'organisme de tutelle				

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

BILAN PASSIF

	Euros	
	31/12/2008	31/12/2007
	Net	Net
FONDS ASSOCIATIFS		
Fonds propres		
Fonds associatifs sans droit de reprise		
<i>Donn. légs et don. avec contrepartie d'actifs immo., subv. d'invest. affectés à des biens renouvelables</i>		
Ecart de réévaluation		
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves		
Répart. à nouveau		
RESULTAT DE L'EXERCICE (excédent ou déficit)		
Autres fonds associatifs		
Fonds associatifs avec droit de reprise		
Résultats sous contrôle des tiers financiers		
Ecart de réévaluation		
Subventions d'investissement sur biens non renouvelables		
Provisions réglementées		
Droits des propriétaires (Commodat)		
TOTAL	(I)	
Comptes de liaison	(II)	
PROVISIONS		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
TOTAL	(III)	
FONDS DÉDIÉS		
Sur subventions de fonctionnement		
Sur autres ressources		
TOTAL	(IV)	
DETTES (1)		
Emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)		
Emprunts et dettes financières divers (3)		
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Dettes fiscales et sociales		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes		
Produits constatés d'avances (1)		
TOTAL	(V)	
Ecart de conversion passif	(VI)	
TOTAL GENERAL	(I à VI)	
(1) Dont à moins d'un an (à l'exception des avances et acomptes reçus sur commandes en cours)		
(1) Dont à plus d'un an (à l'exception des avances et acomptes reçus sur commandes en cours)		
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		
(3) Dont emprunts participatifs		
ENGAGEMENTS DONNÉS		

Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de bases :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

La valeur brute des éléments de l'actif immobilisé correspond au prix de revient hors taxes sans incidence d'une réévaluation légale ou libre.

L'amortissement a été calculé sur la durée normale d'utilisation des biens, de préférence suivant le mode dégressif, à défaut suivant le mode linéaire.

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Les disponibilités ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Les charges à payer, les produits à recevoir et les charges et produits constatés d'avance constituent des opérations à caractère habituel.

Faits caractéristiques de l'exercice

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

IMMOBILISATIONS

Cadre A		Euros		
		Valeur brute début d'exercice	Augmentations	
			Révaluations	Acquisitions
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement et de développement	Total I			
Autres postes d'immobilisations incorporelles	Total II			
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements et aménagements des constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Installations générales, agencements et aménagements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique, mobilier				
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
	Total III			
Immobilisations financières				
Participations évaluées par voie en équivalence				
Autres participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières				
	Total IV			
TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)				

Cadre B		Distinctions		Valeur brute fin d'exercice	Révaluations Valeur d'origine
		Par versement	Par cession		
Immobilisations incorporelles					
Frais d'établissement et de développement	(I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles	(II)				
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Installations générales, agencements, aménag. constructions					
Installations techniques, matériel et outillage industriels					
Installations générales, agencements et aménagements divers					
Matériel de transport					
Matériel de bureau et informatique, mobilier					
Emballages récupérables et divers					
Immobilisations corporelles en cours					
Avances et acomptes					
	Total III				
Immobilisations financières					
Participations évaluées par voie en équivalence					
Autres participations					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres immobilisations financières					
	Total IV				
TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)					

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

AMORTISSEMENTS

Cadre A SITUATION ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE		Euros			
IMMOBILISATIONS AMORTISSABLES		Valeur en début d'ex.	Augment. Dotations	Diminutions Sorties / Rep.	Valeur en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles					
Frais d'établissement et de développement					
Autres immobilisations incorporelles		Total I			
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Instal. générales, agenc. et aménag. constructions					
Installations techniques, matériel et outillage industriels					
Installations générales, agencements et aménagements divers					
Matériel de transport					
Matériel de bureau et informatique, mobilier					
Emballages récupérables et divers					
Total III					
TOTAL GENERAL (I + II + III)					

Cadre B VENTILATION DES MOUVEMENTS AFFECTANT LA PROVISION POUR AMORT. DEROGATOI							
Immobilisations amortissables	DOTATIONS			REPRISES			Mouvements nets annuel à fin d'exercice
	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amortisse-ment fiscal exceptionnel	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amortisse-ment fiscal exceptionnel	
Immo. incorporelles							
Frais d'établisse-ment							
Total I							
Aut. immo. incorp.							
Total II							
Immo. corporelles							
Terrains							
Constructions sur sol propre							
Constructions sur sol d'autrui							
Inst. gén., agenc. amén. const.							
Inst. techn., mat. outill. indus.							
Inst. gén., agenc., amén. divers							
Matériel de transport							
Mat. bureau, inform., mobilier							
Emballages récup. et divers							
Total III							
Frais nec. titres part.							
Total IV							
TOT. GEN. (I+II+III+IV)							

Cadre C MOUVEMENTS DE L'EXERCICE AFFECTANT LES CHARGES REPARTIES SUR PLUSIEURS EXERCICES				
	Montant net début d'ex.	Appor-tements	Dotations ex. sur amort.	Montant net en fin d'ex.
Frais d'émission d'emprunt à évaluer				
Primes de remboursement des obligations				

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

Cadre A ETAT DES CREANCES	Euros		
	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations			
Prêts (1) (2)			
Autres immobilisations financières			
De l'actif circulant			
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients			
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés			
Sécurité sociale et autres organismes sociaux			
Impôts sur les bénéfices			
Taxe sur la valeur ajoutée			
Autres impôts taxes et versements assimilés			
Divers			
Groupe et associés (2)			
Débiteurs divers			
Charges constatées d'avance			
Total			
<i>(1) Dont prêts accordés en cours d'exercice</i> <i>(1) Dont remboursements obtenus en cours d'exercice</i> <i>(2) Prêts et avances constatés aux associés</i>			

Cadre B ETAT DES DETTES	Euros			
	Montant brut	A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles (1)				
Autres emprunts obligataires (1)				
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit : (1)				
- à un an maximum à l'origine				
- à plus d'un an à l'origine				
Emprunts et dettes financières diverses (1) (2)				
Fournisseurs et comptes rattachés				
Personnel et comptes rattachés				
Sécurité sociale et autres organismes sociaux				
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée				
Obligations constatées				
Autres impôts, taxes et versements assimilés				
Dettes aux immobilisations et comptes rattachés				
Groupe et associés (2)				
Autres dettes				
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance				
Total				
<i>(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice</i> <i>(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice</i> <i>(2) Emprunt, dettes constatées auprès des associés</i>				

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

DETTES GARANTIES PAR DES SURETES REELLES

(Articles R. 123-195 et R. 123-196 du code de commerce)

Euros

	Dettes garanties	Montant des sûretés	Valeurs ennpables nettes des biens donnés en garantie.
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit			
Emprunts et dettes divers			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			
Dettes fiscales et sociales			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes			
Total			

Exercice du : 01 Janvier 2008 au 31 Décembre 2008

ENGAGEMENTS FINANCIERS

(Articles R. 123-195 et R. 123-196 du code de commerce)

Euros

Engagements donnés		Montant
Effets escomptés non échus		
Avals, cautions et garanties		
Engagements de crédit-bail mobilier		
Engagements de crédit-bail immobilier		
Engagements en matière de pensions, retraites, et assurances		
Autres engagements donnés :		
Engagements de fin de carrière		
> Table de mortalité : TV88/90		
> Départ à l'initiative du salarié à 65 ans		
> Augmentation des salaires de 2% et actualisation à 2.50%		
> Taux de charges sociales de 50%		
Total (1)		61 812,00
<i>(1) Dont concernant :</i>		
- les dirigeants		
- les filiales		
- les participations		
- les autres entreprises liées		
<i>Dont engagements assortis de sûretés réelles</i>		
Engagements reçus		Montant
Total (2)		
<i>(2) Dont concernant :</i>		
- les dirigeants		
- les filiales		
- les participations		
- les autres entreprises liées		
<i>Dont engagements assortis de sûretés réelles</i>		
Engagements réciproques		Montant
Total		

2.2. Les outils indispensables

Au-delà des documents obligatoires, toute structure doit prévoir et analyser. Dans ce but, il est nécessaire de mettre en place les documents suivants :

- Un budget prévisionnel d'exploitation (estimation des ressources et des dépenses)
- Un compte de résultat prévisionnel
- Le suivi du budget d'exploitation (analyse comparative des ressources et des dépenses entre le budget et le réalisé)
- Le plan de trésorerie prévisionnel (afin d'analyser les éventuels besoins financiers court terme du type découvert et dailly)
- Le plan de trésorerie réalisé (confirmation ou non des prévisions)
- Du résultat à la trésorerie (en complément des comptes annuels)

BUDGET PREVISIONNEL

CHARGES	PRODUITS
60 - Achat Achats d'études et de prestations de services Achats non stockés de matières et de fournitures Fournitures non stockables (eau, énergie) Fourniture d'entretien et de petit équipement Autres fournitures	70 - Vente de produits finis, prestations de services, marchandises Prestation de services Produits des activités annexes Vente de marchandises
61 - Services extérieurs 74- Subventions d'exploitation Sous-traitance générale Locations - Entretien et réparation Assurance - Documentation - Divers	61 - Services extérieurs 74- Subventions d'exploitation Etat: (précisez le(s) ministère(s) sollicité(s) Région(s): Département(s): Commune(s): Fonds européens CNASEA (emplois aidés) Autres recettes (à préciser) Organismes sociaux (à détailler):
62 - Autres services extérieurs - Rémunérations intermédiaires et honoraires Publicité, publication - Déplacements, missions Frais postaux et de télécommunications Services bancaires, autres	75 - Autres produits de gestion courante
63 - Impôts et taxes - Impôts et taxes sur rémunération, Autres impôts et taxes	76 - Produits financiers
64- Charges de personnel Rémunération des personnels, - Charges sociales, Autres charges de personnel Dont cotisations	77 - Produits exceptionnels
65- Autres charges de gestion courante	78 - Reprises sur amortissements et provisions
66- Charges financières	79 - transfert de charges
67- Charges exceptionnelles	
68- Dotation aux amortissements (provisions pour renouvellement)	
TOTAL DES CHARGES	TOTAL DES PRODUITS
86- Emplois des contributions volontaires en nature Secours en nature Mise à disposition gratuite de biens et Prestations Personnel bénévole	87 - Contributions volontaires en nature Bénévolat Prestations en nature Dons en nature
TOTAL DES CHARGES	TOTAL DES PRODUITS

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DETAILLE

	2006	2007	2008	Taux de variation 2007/2008
PRODUITS				
Subventions d'exploitation				
Autres produits				
CHARGES				
Charges de fonctionnement				
Fourniture entretien + bureau				
Autres fournitures				
Location locaux +matériels				
Entretien				
Maintenance				
Honoraires (comptable)				
Assurance				
Affranchissement et télécom				
Frais postaux				
Téléphone				
Charges de personnel +sociales				
Divers				
Autres impôts				
Formation professionnelle				
Impôt direct				
Charges variables				
Sous-traitance				
Approvisionnement liées à l'activité				
Achat de matières consommables				
Autres charges				
Charges exceptionnelles diverses				
Frais financiers Services bancaires				
Dotation aux amortissements				
Impôt et taxes				
Impôt sur les bénéfices				
Résultat net comptable				
Capacité d'autofinancement				

SUIVI BUDGET situation au 31/12/2008	Budget prévisionnel	Engagements I		Engagements II		Engagements III		Ecart total
		budget	déjà	écrit	budget	réalisé	écart	
80 Achats matières premières	1 000	100	0	0	0	0	0	100
81 Taxes, autres achats	5 000	800	0	0	0	0	0	-100
82 Total charges externes	- 000	900	- 000	- 000	0	0	0	-100
83 Total impôts et taxes	1 000	800	- 000	- 000	0	0	0	-100
84 Salaires et charges	1 000	800	- 000	- 000	0	0	0	-100
85 Loyer, autres charges	1 000	600	- 400	- 400	0	0	0	-400
86 Intérêts et autres charges I	1 000	200	- 200	- 200	0	0	0	-200
87 Charges exceptionnelles	1 000	500	- 600	- 600	0	0	0	-600
88 déduction aux amortissements	1 000	200	0	0	0	0	0	200
89 déficit à récupérer	0	0	0	0	0	0	0	0
Total dépenses	10 000	7 600	- 2 200	- 2 200	0	0	0	-2 200
73 prestations de services	1 500	700	0	0	0	0	0	200
705 produits des activités annexes	1 500	0	0	0	0	0	0	200
706 total autres produits	1 500	400	- 100	- 100	0	0	0	-100
704 produits financiers	1 500	800	100	100	0	0	0	100
77 produits exceptionnels	1 500	200	- 300	- 300	0	0	0	-300
775 reprise provision tr. fin.	1 500	0	0	0	0	0	0	0
799 excédent d'activité	0	0	0	0	0	0	0	0
Total recettes	10 000	8 600	1 400	1 400	0	0	0	1 400
résultat budgétaire	0	0	0	0	0	0	0	0
résultat hors reprise résultats antérieurs	0	0	0	0	0	0	0	0



2 Outils et méthodes pratiques

La mallette associative
Ed. 2006

Plan de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
ACHATS												
Régularités diverses												
Adm. diverses												
Eau - gas - électricité												
Facturation de locaux												
Autres achats												
Services externes												
Rece-à-payer période												
Participation des bénévoles												
Locatifs												
Autres - dépenses												
Primes d'assurance												
Électricité - chauffage												
Autres												
Autres services extérieurs												
Horaires - déplacements professionnels												
Publicité - publications												
Dépenses de												
Assurance - réassurance												
Frais postaux - Téléphonie												
Services de voyage												
Autres												
Impôts - taxes et versements assimilés												
Taxes sur les salaires												
Autres taxes, taxes et versements assimilés												
Frais de personnel												
Salaires nets												
Charges sociales												
Autres frais de personnel												
Autres charges sociales												
Charges financières												
Intérêt des emprunts												
Autres charges financières												
Charges exceptionnelles												
Autres dépenses exceptionnelles												
PRODUITS DES ACTIVITÉS												
Ventes												
Subsidés												
Praticiens du service												
Autres participations des usagers												
Autres produits de fonctionnement												
Autres produits de gestion courante												
Autres produits de gestion courante (partenaires)												
Autres												
Produits financiers												
Autres produits exceptionnels de fonctionnement												
1 - Solde de trésorerie (1-2)												
2 - Décaissements exceptionnels												
3 - Subven. FOD classées de nature												
Appart												
Épargne												
Épargne												
SOLDE MÉTHODE DE TRÉSORERIE (1-2+3)												

Territorial Éditions

CMES

1/1

2.2 Outils prêts-à-serveir
Plan de trésorerie

ASSOCIATION

Exercice du :

Du résultat à la trésorerie

31/12/N

Euros

	Recettes	Décaissements
Le résultat net comptable de l'entreprise est de :		
Les charges déduites du résultat mais ne donnant pas lieu à une surde trésorerie (Amortissements, provisions, etc) sont de :		
Les produits intégrés dans le résultat mais ne donnant pas lieu à une entrée en trésorerie (Reprise sur provisions, ..) sont de :		
Capacité de l'entreprise à financer elle-même son activité :		
<i>Votre entreprise n'en plus bénéficié de financements externes :</i>		
Total des ressources externes		
Mais votre entreprise a des éléments à financer :		
- Acquisitions d'éléments immobilisés		
- Remboursement du capital des emprunts		
Remboursement autres		
Total des besoins de financement de l'exercice		
Compte tenu de :		
La situation de trésorerie de l'exercice précédent		
La situation théorique à la fin de l'exercice devrait s'élever à :		
Mais, votre entreprise doit financer son cycle d'exploitation courant qui se traduit par les éléments suivants à la fin de l'exercice :		
Augmentation du montant des stocks		
Augmentation du niveau de l'en-cours clients		
Diminution du montant des autres créances		
Augmentation du montant des charges constatées d'avance		
Diminution du montant de la dette fournisseur		
Augmentation du montant des dettes fiscales et sociales		
Augmentation du montant des autres dettes		
Besoins générés par le financement du cycle d'exploitation		
La situation de trésorerie à la fin de l'exercice est donc de :		

2.3. Les outils spécifiques aux associations relevant du champ du CASF

Sans pouvoir être exhaustif, ce dossier sera alimenté des divers outils intéressants, permettant de compléter la liste des outils obligatoires et indispensables :

- Budget prévisionnel (BP) nomenclature M 22
- Comptes administratifs normalisés du secteur médico-social (bilan propre d'un établissement social ou médico-social géré par un organisme de droit privé)
- Plan de financement
- Plan pluriannuel d'investissements (PPI) du secteur médico-social

ANNEXE 1

**CADRE NORMALISE DE PRESENTATION DU BUDGET PREVISIONNEL D'UN ETABLISSEMENT ET SERVICE SOCIAL
ET MEDICO-SOCIAL RELEVANT DU I DE L'ARTICLE L.312-1 DU CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES**

		Réal n-2	Budget exécutoir e n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisée s	Budget exécutoir e
				Recon- duction	Mesures nouvelle	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6)	(7)
ACHATS								
601	Achats stockés de matières premières et de fournitures							
602	Achats stockés - autres approvisionnements							
603	Variation des stocks							
606	Achats non stockés de matières et fournitures							
607	Achats de marchandise							
709	Rabais, remises, ristournes accordés par l'établissement							
713	Variations des stocks, en cours de production, produits (en dépenses)							
SERVICES EXTERIEURS								
6111	Sous-traitance: prestations à caractère médical							
6112	Sous-traitance: prestations à caractère médico-social							
AUTRES SERVICES EXTERIEURS								
6241	Transports de biens							
6242	Transports d'usagers							
6247	Transports collectifs du personnel							
6248	Transports divers							
625	Déplacements, missions et réceptions							
626	Frais postaux et frais de télécommunications							
6281	Prestations de blanchissage à l'extérieur							
6282	Prestations d'alimentation à l'extérieur							
6283	Prestations de nettoyage à l'extérieur							
6284	Prestations d'informatique à l'extérieur							
6287	Remboursement de frais							
6288	Autres prestations							
TOTAL GROUPE I								

COMPTE ADMINISTRATIF DES ASSOCIATIONS RELEVANT DU CASF

5.1.1 Charges de la section d'exploitation									
	Réel accepté n-1	Budget exécutaire n	virements de crédits et DM	Total (2) + (3)	dont CNR	Depenses réalisées n	Ecart		retenu par l'autorité de tarification
							Montant	En %	
 GROUPE I : DEPENSES AFFERENTES A L'EXPLOITATION COURANTE									
<i>ACHATS</i>	(1)	(2)	(3)	(4) = (2) + (3)		(5)	(6) = (5) - (4)	(7) = (5-2)/(2)	
601 Achats stockés de matières premières et de fournitures				0,00			0,00		
602 Achats stockés - autres approvisionnements				0,00			0,00		
603 Variation des stocks				0,00			0,00		
606 Achats non stockés de matières et fournitures				0,00			0,00		
607 Achats de marchandise				0,00			0,00		
709 Rabais, remises, ristournes accordés par l'établissement				0,00			0,00		
713 Variations des stocks, en cours de production, produits (en dépenses)				0,00			0,00		
<i>SERVICES EXTERIEURS</i>									
6111 Sous-traitance: prestations à caractère médical				0,00			0,00		
6112 Sous-traitance: prestations à caractère médico-social				0,00			0,00		
<i>AUTRES SERVICES EXTERIEURS</i>									
6241 Transports de biens				0,00			0,00		
6242 Transports d'usagers				0,00			0,00		
6247 Transports collectifs du personnel				0,00			0,00		
6248 Transports divers				0,00			0,00		
625 Déplacements, missions et réceptions				0,00			0,00		
626 Frais postaux et frais de télécommunications				0,00			0,00		
6281 Prestations de blanchissage à l'extérieur				0,00			0,00		
6282 Prestations d'alimentation à l'extérieur				0,00			0,00		
6283 Prestations de nettoyage à l'extérieur				0,00			0,00		
6284 Prestations d'informatique à l'extérieur				0,00			0,00		
6287 Remboursement de frais				0,00			0,00		
6288 Autres prestations				0,00			0,00		
TOTAL GROUPE I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

BILAN PROPRE D'UN ETABLISSEMENT SOCIAL OU MEDICO-SOCIAL GERE PAR UN ORGANISME DE DROIT PRIVE

A C T I F	N			N-1
	Montant brut	Amort. et dépréciation	Montant net	Montant net
Actif Immobilisé				
Immobilisations Incorporelles				
Frais d'établissement				
Autres immobilisations incorporelles				
Immobilisations incorporelles en cours				
Immobilisations Corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations corporelles en cours				
Immobilisations Financières				
Participations et créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières				
TOTAL I				
Comptes de liaison (1)				
TOTAL II				
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Matières premières et fournitures				
Autres approvisionnements				

En-cours de production (biens et services)				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances (2)				
Créances redevables et comptes rattachés (3)				
Autres créances				
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités				
Charges constatées d'avance				
TOTAL III				
Charges à répartir sur plusieurs exercices IV				
Primes de remboursement des obligations V				
Ecart de conversion (actif) VI				
TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)				

(1) Un tableau annexé à ce bilan doit détailler les différents comptes de liaison relatifs à l'investissement, à l'exploitation et à la trésorerie pour cet établissement entre cet établissement et les autres établissements et services concernés.

(2) Dont à moins d'un an : Dont à plus d'un an

(3) Dont créances mentionnées à l'article R. 314-96 du code de l'action sociale et des familles.

**BILAN PROPRE D'UN ETABLISSEMENT SOCIAL OU MEDICO-SOCIAL
GERE PAR UN ORGANISME DE DROIT PRIVE**

P A S S I F	N	N-1
Fonds propres		
Fonds associatifs sans droit de reprise		
Fonds associatifs avec droit de reprise		
Dons et legs		
Subventions d'investissement sur biens renouvelables		
Réserves		
Excédents affectés à l'investissement		
Réserve de compensation		
Réserve de trésorerie		
Autres réserves		
Report à nouveau		
Report à nouveau (gestion non contrôlée)		
Dépenses refusées par l'autorité de tarification ou inopposables aux financeurs		
Résultat sous contrôle de tiers financeurs		
Dépenses non opposables aux tiers financeurs		
Résultat de l'exercice (excédent ou déficit) (1)		
Subventions d'investissement sur biens non renouvelables		
Provisions réglementées		
Couverture du besoin en fonds de roulement		
Amortissements dérogatoires et provisions pour renouvellement des immobilisations		
Réserves des plus-values nettes d'actif		
Immobilisations grevées de droits		
TOTAL I		
Comptes de liaison		

	TOTAL II		
Provisions pour risques			
Provisions pour charges			
Fonds dédiés			
	TOTAL III		
Dettes (3)			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)			
Emprunts et dettes financières divers (3)			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Redevables créditeurs			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (4)			
Dettes sociales et fiscales			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes (5)			
Produits constatés d'avance			
	TOTAL IV		
Ecart de conversion (passif)			
	TOTAL V		
TOTAL GENERAL	(I + II + III + IV + V)		

(1) dont compte 1201 : et compte 1291 : : résultats sous contrôle de tiers financeurs

(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.

(3) En particulier: aux cautions versées par les résidents à leur entrée dans l'établissement.

(4) Dont à plus d'un an :

Dont à moins d'un an :

(5) Dont fonds des majeurs protégés :

Plan de financement

	2007	2008	2009
BESOINS			
Immobilisation	-	-	-
Investissement corporel			
Investissement incorporel			
Investissement financier			
Remboursement crédit			
Besoins en fonds de roulement	-	-	-
- constitution			
- accroissement			
TOTAL BESOINS	-	-	-
RESSOURCES			
Capitaux propres	-	-	-
- capital			
- compte courant des associés			
- subvention et aides (FDI)			
Capitaux empruntés	-	-	-
- emprunt bancaire			
Capacité d'autofinancement	-	-	-
- capacité d'autofinancement			
TOTAL RESSOURCES	-	-	-
Ecart annuels	-	-	-
Ecart cumulés	-	-	-
	2007	2008	2009
+ Stock marchandises			
+ Crédit client (montant TTC)			
+ Délais de recouvrement des subventions			
+ Crédit de TVA lié aux investissements			
- Crédit fournisseurs (Montant TTC)			
- Paiement charges sociales			
= Besoin en Fonds de roulement	-	-	-
Variation annuelle			

PLAN PLURIANNUEL DE FINANCEMENT						
	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT (FRI)						
RESSOURCES						
Augmentation des fonds propres (associatifs ou apports)						
Réserves des plus-values nettes (établissements publics)						
Subventions d'équipement						
Excédents affectés à l'investissement						
Plus-values de cessions d'actifs / Dons et legs en capital						
EMPRUNTS prévus au plan						
Amortissements des actifs acquis avant le 1/1/N-1						
AMORTISSEMENTS DES ACQUISITIONS du plan						
- Constructions (bâtiments)						
- Agencements installations						
- Matériel-outillage, équipements mobiliers						
- Autres immobilisations						
Cautions reçues						
Provisions pour dépréciation des immobilisations						
Amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices						
<i>Comptes de liaison investissement</i>						
Total des ressources = A	0	0	0	0	0	0
EMPLOIS						
Subventions d'équipement inscrites au compte de résultat						
Reprises sur provisions pour dépréciation des immobilisations						
Remboursement des emprunts antérieurs						
REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS prévus au plan						
INVESTISSEMENTS prévus au plan						
- Constructions (bâtiments)						
- Agencements installations						
- Matériel-outillage, équipements mobiliers						
- Autres immobilisations						
Immobilisations financières - prêts, cautionnements..						
Charges à répartir sur plusieurs exercices						
<i>Comptes de liaison investissement</i>						
Total des emplois = B	0	0	0	0	0	0
VARIATION NETTE DU FRI (A - B) = C						
	0	0	0	0	0	0
FRI INITIAL = D						
	0	0	0	0	0	0
FRI CUMULE = D + C = E						
	0	0	0	0	0	0

	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (FRE)						
RESSOURCES						
Affectation du résultat (ou dotation) à la réserve de trésorerie						
Affectation du résultat à la réserve de compensation						
Affectation du résultat au financement de mesures d'exploitation						
Dotations aux provisions pour risques et charges						
Reprise des déficits d'exploitation						

<i>Comptes de liaison trésorerie</i>							
Total des ressources d'exploitation = F		0	0	0	0	0	0
EMPLOIS							
Reprise sur les réserves de trésorerie							
Reprise sur la réserve de compensation							
Reprise sur financement des mesures d'exploitation							
Reprise sur provisions pour risques et charges							
Reprise des excédents d'exploitation							
<i>Comptes de liaison trésorerie</i>							
Total des emplois d'exploitation = G		0	0	0	0	0	0
VARIATION NETTE DU FRE = (F - G) = H		0	0	0	0	0	0
FRE INITIAL = I		0	0	0	0	0	0
FRE CUMULE = I + H = J		0	0	0	0	0	0
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL CUMULE (E + J)		0	0	0	0	0	0

	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)	0	0	0	0	0	0	
AUGMENTATIONS							
Stocks : rotation plus lente							
Stocks : effet volume et/ou prix							
Créances : allongement des délais de paiement							
Créances : effet volume et/ou prix							
Dettes : accélération des délais de règlement							
Reprise sur provisions pour dépréciation des stocks et créances							
<i>Comptes de liaison exploitation</i>							
Total des augmentations du BFR = K		0	0	0	0	0	0
DIMINUTIONS							
Réduction des stocks							
Créances : accélération des délais de paiement							
Dettes : allongement des délais de règlement							
Dettes : effet volume et /ou prix							
Dotations aux provisions pour dépréciation des stocks et créances							
<i>Comptes de liaison exploitation</i>							
Total des diminutions du BFR = L		0	0	0	0	0	0

VARIATION NETTE DU BFR = (K - L) = M	0	0	0	0	0	0
BFR INITIAL = N	0	0	0	0	0	0
BFR CUMULE = N + M = O	0	0	0	0	0	0

VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE = C + H - M = P	0	0	0	0	0	0	
TRESORERIE INITIALE	0	0	0	0	0	0	
TRESORERIE NETTE EN FIN DE PERIODE	0	0	0	0	0	0	
<i>(estimations des montants à ajouter en fin d'année)</i>							
Dettes fournisseurs d'immobilisations							
Autres postes (fonds des majeurs protégés,...)							
Liquidités minimales souhaitées <i>(exemple : 30 jours d'exploitation)</i>							
LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE	0	0	0	0	0	0	

3 Evolutions constatées

I – IDENTIFICATION des PRINCIPALES EVOLUTIONS

Evolutions directes :

Loi 2002-2 du 2 janvier 2002

Bien que datant de près de huit ans maintenant, la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale continue d'avoir des textes d'application dans divers domaines. Pour exemple, des évolutions régulières du cadre normalisé budgétaire et financier, mis à jour par le bulletin officiel santé social 2008-2 bis publié en février 2009.

Sources : [Site Legifrance www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)
Revue professionnelle spécialisée

Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens

Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ont été introduits par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 et sont appelés par l'article L. 313-11 du code de l'action sociale et des familles modifié par l'ordonnance n° 2005-1477 du 1^{er} décembre 2005. Plusieurs circulaires ont complété ces textes. L'article L. 313-11 dispose :

« Sans préjudice des dispositions de l'article L. 313-12, des contrats pluriannuels peuvent être conclus entre les personnes physiques et morales gestionnaires d'établissements et services et la ou les autorités chargées de l'autorisation et, le cas échéant, les organismes de protection sociale, afin notamment de permettre la réalisation des objectifs retenus par le schéma d'organisation sociale et médico-sociale dont ils relèvent, la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service ou de la coopération des actions sociales et médico-sociales.

Ces contrats fixent les obligations respectives des parties signataires et prévoient les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs poursuivis, sur une durée maximale de cinq ans notamment dans le cadre de la tarification. Dans ce cas, les tarifs annuels ne sont pas soumis à la procédure budgétaire annuelle prévue aux II et III de l'article L. 314-7.

Ces contrats peuvent concerner plusieurs établissements et services »

Les CPOM sont mis en œuvre depuis plusieurs années dans les différents champs de l'action sociale et médico-sociale. Ce sont des outils de mise en œuvre de la pluri-annualité budgétaire, concrétisée par une dotation globale de

financement pour une plus grande maîtrise des moyens et des ressources, ainsi qu'une plus grande souplesse de gestion. Ils sont mis en avant par les pouvoirs publics comme un véritable outil de gestion moderne et de prise en charge des usagers : planification pluriannuelle des évolutions nécessaires et des changements à opérer, dynamique du projet institutionnel, choix des priorités, orientations stratégiques, démarche qualité...

Le recours à la mise en œuvre des CPOM devrait encore être renforcé par la création des Agences Régionales de Santé (ARS).

Sources : DGAS / Guide méthodologique de rédaction d'un CPOM – 5 décembre 2007

www.travail-solidarite.gouv.fr / Outils pour mettre en place un CPOM

Mutualisations, regroupements et fusions

Les contraintes techniques et les obligations réglementaires qui s'imposent aux associations posent plusieurs problèmes largement évoqués dans le présent guide : gouvernance des associations, augmentation des coûts d'exploitation, gestion des territoires... Ainsi, la notion de « seuil critique » se développe dans le secteur et il devient souvent nécessaire d'avoir une taille minimum pour pouvoir concilier qualité de prise en charge, respect des normes (sécurité, accessibilité...) et de la réglementation avec un niveau accessible pour les tarifs. De plus :

- La difficulté de recruter de nouveaux administrateurs bénévoles fait que les Conseils d'administration n'arrivent plus toujours à avoir le nombre minimum de membres tel que spécifié par les statuts de l'association,
- La direction générale de l'action sociale souhaite aussi diminuer le nombre de structures gestionnaires et pousse les associations à mutualiser, regrouper voire fusionner leurs activités.

Il s'agit là d'un enjeu extrêmement important pour les associations au regard tout d'abord de leur projet associatif, de la gouvernance de leurs établissements et de leurs services, ainsi que de la réponse aux besoins sur les territoires desservis. Une démarche de fusion a ainsi un impact sur les Conseils d'administration, la direction et les salariés. De même, les projets associatifs, d'établissements ou de services doivent être aménagés en conséquence. Les enjeux résident aussi bien dans la démarche de projet, la qualité de prise en charge et la gouvernance, que dans les aspects sociaux, budgétaires et financiers.

Pour réussir une mutualisation, un regroupement ou une fusion des activités il est indispensable de réaliser dans un premier temps un état des lieux de la situation globale des associations et des établissements ou services qu'elles gèrent. Une fois cette étape réalisée, s'il se confirme qu'un rapprochement est souhaitable ou nécessaire, il faut minutieusement le préparer, obtenir les autorisations nécessaires le cas échéant et au final assurer la mise en œuvre avec le calendrier prévu. La taille de l'association n'induit pas le niveau de complexité de l'opération, chaque cas est particulier.

Les associations engagées dans ce type de démarche ont tout intérêt à se faire assister tout au long de sa préparation et de sa mise en œuvre par les appuis dont elles pourront bénéficier : fédérations, organismes prestataires...

Loi 2009-879 du 21 juillet 2009

La récente loi 2009-879 du 21 juillet 2009 (loi Bachelot) portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) a pour principaux titres :

- Modernisation des établissements de santé,
- Accès à tous à des soins de qualité,
- Prévention et santé publique,
- Organisation territoriale du système de santé.

Un de ses objectifs vise à décloisonner et à rapprocher le secteur sanitaire, médico-social et social. A cet effet des Agences Régionales de Santé (ARS) vont remplacer, à compter du 1^{er} janvier 2010, les ARH (agences régionales de l'hospitalisation), les DRASS (directions régionales de l'action sanitaire et sociale) et les DDASS (directions départementales de l'action sanitaire et sociale) et une partie des services d'assurance maladie. Elles élaboreront le projet régional de santé composé du :

- Schéma régional de prévention,
- Schéma régional d'organisation sanitaire (volet hospitalier et volet ambulatoire),
- Schéma médico-social.

Dans un document publié en janvier 2010, l'ARS Pays de la Loire se fixe 10 objectifs ambitieux :

- Assurer une gestion mieux coordonnée des alertes sanitaires avec la mise en place d'une plateforme régionale et l'élaboration de procédures régionales,
- Contribuer à l'aboutissement du PRSE (plan régional santé environnement),
- Améliorer la permanence des soins avec expérimentation,
- Lutter contre les déserts médicaux : Pôle de santé / Maison de santé,
- Améliorer l'accompagnement des personnes âgées / personnes handicapées, en accélérant le rythme d'installation et de reconversion,
- Développer la gestion du risque à l'hôpital (par exemple les services de soins de suite et de réadaptation sur la base des objectifs d'activité et de tarification),
- Réduire les déficits hospitaliers,
- Renforcer la démocratie sanitaire,
- Installer la nouvelle gouvernance du secteur médico-social,
- Lancer l'élaboration du PRS.

Par ailleurs, administration centrale des ministères chargés des affaires sociales, la direction générale de l'action sociale (DGAS) est remplacée par la direction générale de la cohésion sociale (DGCS). Ses missions s'articulent autour :

- Des politiques de solidarité, de développement social et de promotion de l'égalité favorisant la cohésion sociale,
- De l'égalité entre les femmes et les hommes,
- Du développement de l'économie sociale et solidaire,
- Du travail social et des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Elle comprend trois services :

- Le service des politiques sociales et médico-sociales (inclusion sociale, insertion et lutte contre la pauvreté / enfance – famille / autonomie des personnes handicapés et des personnes âgées,
- Le service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (animation et veille / égalité entre les femmes et les hommes dans la vie personnelle et sociale / égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle),

- Le service des politiques d'appui (professions sociales, emplois et territoires / affaires financières et modernisation).

La DGCS se déclinera sur les territoires avec les :

DRJSCS : Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, qui sont créées par fusion de la direction régionale de la jeunesse et des sports (DRJS), de la direction régionale des affaires sanitaires et sociales (DRASS) pour ses services compétents en matière de cohésion sociale, et de la direction régionale de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE).

DDCS : Directions départementales de la cohésion sociale, qui regroupent les services chargés de la cohésion sociale des ex-DDASS et des ex-DDE (hébergement d'urgence et fonction sociale du logement), les services des préfetures chargés des questions sociales, le service départemental pour le droit des femmes et les directions départementales de la jeunesse et du sport.

La procédure d'autorisation des établissements et services médico-sociaux est modifiée avec la mise en place des « appels à projets », dont l'objectif est d'établir un lien plus étroit entre planification, programmation et autorisation. Un décret d'application doit définir notamment les règles de publicité, les modalités de l'appel à projet et le contenu de son cahier des charges, ainsi que les modalités d'examen et de sélection des projets présentés, afin de garantir une concurrence sincère, loyale et équitable et la qualité de l'accueil et de l'accompagnement.

Cette loi va avoir des impacts importants sur l'action sociale et médico-sociale. Les textes d'application en cours de publication en donnent toute la mesure.

Sources : Site Legifrance www.legifrance.gouv.fr
Revue professionnelle spécialisée

Evolutions indirectes

Les évolutions indirectes sont nombreuses et il paraît hasardeux de vouloir toutes les citer. On peut évoquer :

Normes de sécurité et d'accessibilité

Les normes se sont régulièrement renforcées ces dernières années aussi bien pour ce qui concerne la sécurité (sécurité feu, ascenseurs, défaillance énergétique...) que l'accessibilité (établissements médico-sociaux, ERP / établissements recevant du public...).

Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur le fonctionnement opérationnel des établissements et services, ainsi que sur leurs investissements et charges d'exploitation. Au regard des montants concernés, il est important que les investissements soient anticipés autant que possible, afin d'éviter de se trouver en difficulté vis-à-vis des dates limites posées par les textes.

Bien qu'il n'y ait pas encore d'obligations en la matière, la labellisation « HQE » (Haute Qualité Environnementale) d'un bâtiment est souvent une préoccupation des gestionnaires, tant au regard de leur responsabilité sociétale que des économies d'exploitation envisagées.

Une des conséquences de ces normes réside là encore dans les effets de seuil et les capacités minimum des établissements afin de respecter le cadre juridique sans trop augmenter les tarifs. Ainsi, les nouveaux EHPAD ont la plupart du temps une capacité minimale de 80 lits.

Sources : [Site Legifrance www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)
Revue professionnelle spécialisée

Autres lois ayant des incidences sur l'action sociale et médico-sociale

D'autres lois continuent d'évoluer ou sont votées par la représentation nationale. Par exemple :

La loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, ayant bientôt cinq ans, continue d'avoir des textes d'application. On peut noter récemment les textes relatifs à la scolarisation des élèves handicapés ou à la formation des travailleurs handicapés.

La loi 2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active, avec ses nombreux textes d'application parus en 2009.

Sources : Site Legifrance www.legifrance.gouv.fr
Revue professionnelle spécialisée

Législation sociale

La législation sociale et la jurisprudence évoluent de manière très régulière, obligeant les associations dans leur fonction employeur, à les prendre en compte. Il peut s'agir de lois ou décrets (droit du travail) mais aussi d'accords de branches ou de conventions collectives. Les associations qui n'adhèrent pas à une fédération et n'appliquent une convention collective dans son intégralité peuvent être concernées si l'accord est étendu, le rendant ainsi obligatoire pour l'ensemble du secteur concerné. L'objectif est de respecter la réglementation applicable et d'éviter les contentieux avec les salariés.

Modes de financement des structures

Les modes de financement des structures évoluent de manière très régulière pour certaines activités. Ainsi la dotation de soins dans les EHPAD a-t-elle connu de nombreux changements depuis les décrets de mai 2001 à l'origine (après les décrets de mai 1999) de la réforme de la tarification.

Les pluri-financements se sont développés dans des activités comme l'insertion sociale et l'accompagnement des personnes en difficulté sociale. Certaines associations gérant un CHRS, le 115, le SAMU social, un centre d'accueil de demandeurs d'asile (CADA) peuvent avoir de nombreuses sources de financement différentes, qui complexifient la gestion et augmentent le risque financier.

Les associations doivent être attentives à ces questions de multi-financements et à leurs conséquences dans la mise en œuvre de leurs projets, de leur gestion financière et de leurs résultats.

Sources : Site Legifrance www.legifrance.gouv.fr
Revue professionnelle spécialisée

II – CONSEQUENCES de ces EVOLUTIONS sur les ASSOCIATIONS

Le nouveau cadre de fonctionnement impacte le modèle associatif : équilibre entre le projet associatif / la gestion par des bénévoles / les contraintes techniques et juridiques de plus en plus importantes.

La complexité de gestion des établissements relevant du CASF devient de plus en plus importante. La plupart des associations ont comme membres des conseils d'administration des personnes bénévoles particulièrement attachées à la cause défendue par l'objet même de l'association. La force de ces conseils d'administration est donc de savoir s'entourer des professionnels capables d'assumer la gestion.

La répartition entre administrateurs bénévoles et professionnels salariés est régulièrement à redéfinir : les administrateurs bénévoles doivent garantir le respect des missions et des valeurs qui fondent l'association. Ils arrêtent les orientations au service des usagers accueillis. Ils contrôlent la mise en oeuvre de ces orientations. Les professionnels sont en charge de la déclinaison de ces dernières, de leur mise en oeuvre opérationnelle. Ils rendent des comptes aux administrateurs bénévoles.

Les uns et les autres ne peuvent prétendre à une exhaustivité de compétences. Les évolutions législatives, techniques, contractuelles ne peuvent pas trouver de réponses par le biais de compétences toujours accrues des bénévoles.

Il faut plutôt explorer la question de la gouvernance associative et, en particulier, reconnaître :

- l'interdépendance des acteurs, leurs complémentarités,
- l'existence inéluctable d'enjeux de pouvoir et de pluralité d'intérêts qu'il est nécessaire de réguler, d'où la nécessité de formes d'organisation et de fonctionnement définissant les lieux de décisions, de concertation, de régulation (précisés dans les statuts et/ou le règlement de fonctionnement) et les processus de prise de décisions.

Afin de répondre au mieux aux nouvelles exigences, les associations doivent se doter également de cadres et de repères partageables (projet associatif, politique des ressources humaines, formalisation des pratiques).

L'équilibre entre les différents acteurs dans une période bousculée par les changements règlementaires et techniques nécessite de prendre en compte l'information, la communication et l'accès à la connaissance des acteurs dont, en particulier, les bénévoles. Ces vecteurs permettent de maintenir un sens commun et partagé par l'ensemble des acteurs.

En conclusion, les évolutions dans la gestion des établissements et services doivent être accompagnées d'un mode de gouvernance repensé autour d'une bipolarité entre les instances décisionnelles et les instances opérationnelles. Ce sont l'ensemble des outils dont l'association se dote qui fera vivre cette bipolarité.

Le modèle associatif reste le garant des valeurs suivantes : non lucrativité et désintéressement, partage des responsabilités, créativité...

Difficulté de recrutement des bénévoles et nécessité de les former

Le monde associatif attire de moins en moins de nouveaux bénévoles, du fait même de la nécessité d'avoir à « donner » de son temps pour le fonctionnement de l'association. Ceci est la principale limite du modèle. Des bénévoles peuvent vouloir rejoindre les associations gestionnaires à condition que :

- La primauté du politique soit réaffirmée. C'est le champ dans lequel ils sont le plus à même d'assurer leur place,
- Les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'association permettent une régulation leur laissant une place effective (voir question précédente),
- Les équilibres entre bénévoles et professionnels soient définis et formalisés (Document Unique de Délégation, règlement de fonctionnement, ...).

La formation doit s'aborder sous plusieurs aspects :

- Le fonctionnement de l'association,
- Le niveau de responsabilité morale, juridique : qu'est ce que l'on doit assumer ?,
- Le niveau technique : que faut-il savoir pour exercer son droit de regard et d'évaluation sur les pratiques des professionnels ?,
- Le niveau relationnel : comment gérer la confrontation avec des professionnels légitimés et porteurs par leurs savoirs et leurs compétences induits ?,
- Le respect des valeurs associatives : comment s'assurer de leur mise en œuvre au quotidien ?

Il est vain de poursuivre une recherche éperdue de compétences techniques de la part des bénévoles qui suivrait la complexité des dispositifs. Il est utile, par

contre, de former au questionnement et à l'esprit critique, au décryptage de l'information, au contrôle du fonctionnement démocratique de l'association.

Besoin de plus en plus de soutien pour la gestion des associations.

Certaines associations sont regroupées en fédération. Ces dernières ont aussi l'appui de professionnels ce qui permet d'obtenir des aides importantes par la mutualisation de connaissance.

Le besoin de soutien dépend de la taille des associations et/ou de leur fonctionnement en réseau ou en fédérations. Elles disposent alors soit en leur sein, soit auprès de dispositifs ressources des compétences dont elles ont besoin.

L'apport du Conseil Général et des autres institutions compétentes pourrait se manifester sous plusieurs formes :

- Une information sur la mise en œuvre par leurs services des nouvelles dispositions législatives et règlementaires,
- Un accompagnement de ces mises en œuvre par une planification, une concertation et la formalisation d'outils de communication.

Soutenir les associations dans leur gestion, c'est avant tout offrir de la lisibilité, de la visibilité et des orientations politiques compatibles avec les valeurs portées par celles-ci.

III – CONSEQUENCES de CES EVOLUTIONS sur les USAGERS

Les évolutions règlementaires ont défini et mis en avant les droits et libertés des usagers : chartes, livrets d'accueil, projets personnalisés, représentation sous des formes diverses comme les conseils de la vie sociale... Un des fondamentaux de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 est de placer les usagers au centre des dispositifs.

Ces changements ont pour conséquence une technicité de prise en charge de plus en plus importante. La relation avec l'utilisateur est cadrée, voire normalisée, afin de satisfaire les obligations règlementaires.

Les aspects financiers renforcent souvent cet état de fait. En bons gestionnaires, les administrateurs des associations se doivent d'utiliser les fonds publics dont elles bénéficient de la manière la plus efficace possible. D'où les effets de seuil, les positionnements vis-à-vis des indicateurs, les projets de mutualisation ou de fusion...

Ces dispositifs de mise en œuvre des droits des usagers ont permis un réel progrès dans la prise en compte des besoins individuels des usagers et des réponses personnalisées qui y sont apportées. Pour autant, les contraintes supportées par les associations se traduisent de plus en plus par des relations « techniques » avec les usagers. Leurs besoins primaires sont satisfaits (hébergement, alimentation, soins, animation collective...) mais qu'en est-il de l'écoute et de l'accompagnement social, qui nécessitent un facteur temps difficilement normalisable. Les niveaux de ces relations sont différents fonction des types d'établissements ou de services (maisons de retraite, services d'aide à domicile, établissements pour personnes handicapées, foyers de protection de l'enfance, structures d'insertion...). La technicité dans la relation à l'utilisateur n'est pas suffisante et doit être accompagnée de liens humains, fondement de l'action sociale et de l'éthique associative.

4 Répertoire ressources

Adresses et liens internet utiles :

Conseil national de la comptabilité

www.cnc.minefi.gouv.fr

Compagnie nationale des commissaires aux comptes

www.cccc.fr

Conseil national des barreaux

cnb@cnb.avocat.fr

Ordre des avocats (Maine-et-Loire)

www.barreau-angers.org

Cabinets conseil spécialisés dans le secteur médico-social et social (à sélectionner suivant les champs d'intervention et références obtenues)

Fonds national pour le développement de la vie associative (FNDVA)

78, rue Olivier-de-Serres

75015 Paris

Pour les associations locales s'adresser à la DDJS de leur département.

Conseil national de la vie associative (CNVA)

www.jeunesse.gouv.fr

Centre d'Aide à la Vie Associative (CAVA)

9, rue Pauline Kergomard

75002 Paris

En Maine-et-Loire

80 rue Laréveillère

49100 ANGERS

Tél : 02 41 43 57 67

Courriel : cava49@wanadoo.fr

www.associanet.com : plate forme commune en accès libre, ayant vocation à centraliser et diffuser des informations sur les associations/droit et fiscalité des associations

www.associatis.com : informations et services interactifs gratuits, nombreux et pratiques mis à la disposition des associations existantes et en cours de création

www.loi1901.com : plate-forme créée pour aider les responsables associatifs à optimiser le fonctionnement de leur association

www.refasso.com : site apportant une aide en matière de création, d'organisation, de développement d'associations (intérêt sur le plan juridique)

www.associationmodeemploi.fr/ : la boîte à outils du monde associatif

www.educ-pop.org/ : portail sur la vie associative

Organisations nationales, réseaux associatifs, institutions, points d'appui et d'information, dispositifs d'accompagnement

L'Uniopss (Union nationale interfédérale des oeuvres et organismes privés à but non lucratif sanitaires et sociaux) est le Centre national d'animation et de ressources (Cnar) Action sociale, médico-sociale et santé au sein du Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Dans le cadre de cette mission, l'Uniopss propose des « fiches pratiques de gestion » pour outiller les associations et les accompagner dans leur démarche de pérennisation de leurs activités d'utilité sociale afin de consolider et développer les emplois. Elles sont accessibles aux adhérents de l'Uniopss et des Uriopss identifiés.

Pour disposer de plus d'informations, consulter les sites

U.N.I.O.P.S.S : www.uniopss.asso.fr

U.R.I.O.P.S.S : www.uriopss-pdl.asso.fr

Le Dispositif local d'accompagnement-DLA implanté au niveau départemental

- Outil de proximité mis en place en partenariat avec les collectivités territoriales et les têtes de réseaux du monde associatif qui a pour mission d'établir un diagnostic partagé du projet, puis de proposer un plan de consolidation qui peut reposer sur des accompagnements de type individuel ou collectifs (cofinancement de cabinets conseil au service des associations, apports financiers : réalisation d'expertises économiques et apport de ressources pour le développement des projets associatifs). Le DLA s'appuie sur le C2RA.

Le Centre régional de ressources et d'animation - C2RA - implanté au niveau régional : lieu d'information et de production qui assure la mise en réseau et l'animation du DLA. Il permet l'échange entre les opérateurs, les réseaux associatifs, les collectivités locales et les institutions et contribue au renforcement d'une politique régionale d'appui aux activités d'utilité sociale.

Les grands secteurs associatifs, culture, sport, sanitaire et social, environnement participent à la structuration et à la qualification du réseau, aux côtés de l'Avise. La Caisse des Dépôts finance et pilote aux côtés des collectivités locales, de l'Etat et de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), l'ensemble du dispositif DLA-C2RA.

Les DLA et C2RA interviennent en complémentarité d'un ensemble d'outils et d'acteurs, qui contribuent à la qualification et à la professionnalisation des associations ainsi qu'à leur représentation. Ils s'appuient eux-mêmes sur les centres nationaux d'appui et de ressources (CNAR).

Pour plus d'informations :

- www.avise.org (agence de valorisation des initiatives socio-économiques)

La chambre régionale de l'économie sociale et solidaire des Pays-de-la-Loire (CRES) : coordination et représentation politique des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire au niveau régional. Elle regroupe une grande majorité du réseau régional mutualiste, coopératif et associatif. Elle participe au développement de projets et dynamiques régionales.

42 rue Hauts Pavés

44000 Nantes

Tél : 02 40 74 02 49

Courriel : contact@cress-pdl.org

Le FONDES des Pays de la Loire (Fonds de développement solidaire des Pays de la Loire rattaché au réseau France active) par son fonds territorial met en oeuvre une offre d'appui-conseil et de financements auprès des associations porteuses d'emplois en Maine-et-Loire. Pour réaliser l'expertise et l'accompagnement financier du projet, aider dans la démarche de pérennisation économique, et bénéficier de produits financiers remboursables vous pouvez contacter :

- Fondes des Pays de la Loire

6, rue de Bel Air
BP 52 207
44022 NANTES cedex 1
02 28 08 21 21
contact@fondes.fr

- Le Fondes en Maine-et-Loire

Maison de la Création 132 avenue De Lattre de Tassigny
BP 1030
49015 ANGERS Cedex 01
02 28 08 21 21
contact@fondes.fr
Internet : www.fondes.fr

- Mission d'Accueil et d'Information des Associations (MAIA)

Site internet : www.ddjs-maine-et-loire.jeunesse-sports.gouv.fr

DDVA du Maine et Loire

Monsieur Jean Louis PLE Directeur départemental
Délégué départemental à la vie associative
Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
12 boulevard du Roi René
49055 ANGERS CEDEX 02
TEL : 02.41.24.35.35
FAX : 02.41.24.35.10
Courriel : jean-louis.ple@jeunesse-sports.gouv.fr

www.cPCA.asso.fr : La conférence permanente des coordinations associatives est une organisation travaillant à une reconnaissance pleine et entière des valeurs et intérêts du monde associatif dans la société française (lieu de parole)

www.fonda.asso.fr : la Fonda est un espace d'analyse, de réflexion et d'action entre des acteurs associatifs issus de la diversité associative qui s'y impliquent librement

www.travail.gouv.fr/fse : site dédié au Fonds Social Européen en France

www.vie-associative.gouv.fr : site portail géré par le Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale (D.I.E.S.), organisme rattaché au ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité

Mécénat

www.mecene-et-loire.fr : fondation d'entreprise "mécène et Loire", créée en août 2007, rassemble 24 chefs d'entreprise engagés pour un mécénat de proximité qui valorise le territoire de Maine-et-Loire dans les domaines de la culture, la solidarité et l'environnement.

www.admical.org : promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité et de l'environnement

www.fdf.org : site de la Fondation de France, organisation qui collecte et redistribue des dons et legs en faveur d'actions d'intérêt général. Elle accueille sous son égide des centaines d'autres fondations. Un moteur de recherche permet de trouver des pistes de soutien envisageable en fonction de son statut, du domaine d'activité et du type d'aide sollicité

Contact pour les Pays de Loire: loire@fdf.org

Bibliographie

- Le métier de bénévole

Dan FERRAND-BECHMANN. - Anthropos (Editions), 2000

- Associations : constitution, gestion, évolution 2009/2010

Auteurs : **LEMEUNIER, F.**

DELMAS (Collection : Encyclopédie Delmas)

Sommaire :

- constitution de l'association
- gestion de l'association
- évolution de l'association
- règles propres à certaines associations
- présentation des derniers textes de lois (loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 avec la création des fonds de dotation et ordonnance du 18 décembre 2008 qui concerne les associations en difficultés)

- Comptabilité et gestion des associations : système comptable, gestion financière, analyse et contrôle de gestion

Auteurs : **HUON DE PENANSTER, Solange** ; **LE GUEN, Dominique**

DELMAS (Collection : Encyclopédie Delmas)

Sommaire :

- système comptable des associations
- gestion financière
- analyse et contrôle de gestion

- Guide financier des dirigeants d'associations

Auteurs : **BIGOURDAN, Bruno** ; **TCHERKACHINE, Didier**

JURIS ASSOCIATIONS (Revue/ Collection : Managers d'associations)

Sommaire :

- spécificités associatives
- bases de la comptabilité pour les associations
- les documents de synthèse
- gestion et analyse financière
- outils analytiques de diagnostic, prévision et contrôle.

- L'audit de l'association : diagnostic juridique, comptable, social, fiscal, financier et informatique (Bliguière) **Juris service**

- **Bien gérer votre association** (Rochet C/ M.A Editions)

- **Le guide des associations juridique, social, fiscal, comptable, immobilier**
GROUPE REVUE FIDUCIAIRE (Collection : Guide de gestion RF)

Sommaire :

- régime juridique
- l'association employeur
- régime fiscal
- particularités comptables
- dossiers pratiques
- annexes.

- **Guide des associations LA DOCUMENTATION FRANÇAISE Edition 2009-2010**
(Collection Droits et démarches)

Sommaire :

- création
- fonctionnement
- ressource et patrimoine
- ressources humaines
- comptabilité
- fiscalité

- **La lettre LAMY associations Actualités 11 parutions par an**

Lamy Editions

187-189 Quai de Valmy

75490 PARIS Cedex 10

www.lamy.fr

- **Les dons manuels aux associations : régime juridique et fiscal**

Auteurs : **GARAY, Alain** ; **GUIZARD, Daniel**

JURIS SERVICE (Collection : Juris associations)

Sommaire :

- le régime fiscal des dons manuels consentis aux associations
- des associations bénéficiant d'exonérations spécifiques
- le régime spécifique des dons manuels modiques
- le don manuel et le titre gratuit
- la révélation du don manuel

- **Associations : le guide pratique 2010** (Edition Prat Collection Les guides pratiques pour tous)

- **Risques et responsabilités en action sociale Antoine Piquéras** (collection Actions sociales/ESF)

- **"Les outils de la gestion dans le secteur social et médico-social depuis la réforme budgétaire"**
écrit par **Laurence Gély** (Edition ACTIF formation information conseil)

- **Revue Juris Associations "Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens : un nouveau contrat de confiance"** dossier spécial document du 15/05/2008 volume 379 (page 13-25)

- **Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)/Les cahiers de l'UNIOPPS N° 20**
septembre 2008 pour les clefs de compréhension techniques et un accompagnement méthodologique et pratique (www.uniopss.asso.fr)

- **Le Juri'guide "Associations et collectivités publiques – Contrat-partenariat"** édité en janvier 2010 par l'Uniopss, en collaboration avec les éditions Juris Edition

Des textes officiels :

- **Circulaire no 5193/SG du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'Etat aux associations et conventions pluriannuelles d'objectifs**

- **Circulaire DGAS/SD5B/n° 2007-111 du 26 mars 2007 relative aux problématiques afférentes à la mise en œuvre de la pluriannualité budgétaire et à la dotation globalisée commune à plusieurs établissements et services sociaux et médico-sociaux dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens**

- **Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément (JORF n°0016 du 20 janvier 2010)**

III Glossaire

Se référer au glossaire des sigles accessible sur ce même site.

Liste des participants au groupe pilotage financier

Monsieur	GILLET Christian	Vice-Président du Conseil général – Chargé du Développement Social et des Solidarités
Madame	BARBIER-PRIEUR Martine	Directeur - CG - Direction des solidarités
Monsieur	THOMAS Dany	Responsable Unité - Direction Enfance Famille – Unité accueil territorialisé en établissements
Madame	FOUCHE Viviane	Gestionnaire administratif – CG 49 - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Madame	DELZENNE Laurence	Assistante administrative - CG 49- Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	BIOTEAU Bruno	Président - Association Abri Montreuil-Juigné
Monsieur	de VIENNE Olivier	Cabinet Proagis Angers
Madame	BOUVET Yvonne	Trésorière – ADAPEI 49
Monsieur	PIREAU Jean-Claude	Président - Fédération ADMR 49
Monsieur	SOCHELEAU	Trésorier- Fédération ADMR 49
Madame	de SAINT PERN Elizabeth	Trésorière - Hôpital privé, maison de retraite St Joseph Chaudron-en-Mauges
Monsieur	CHOUTEAU Philippe	Président – Maison de retraite privée « Nazareth » Cholet
Madame	VERDIER Marie-Madeleine	Présidente Association SOS Amitié
Madame	DOUCET Marie-Josée	Présidente – UDAF 49 Angers
Monsieur	PONCET Stéphane	Directeur Financier – ADAPEI 49
Monsieur	QUEMENER-Christian	Secrétaire - Association Alcool Assistance La Croix d'Or Beaupréau
Monsieur	VIEL Didier	Trésorier - Association Anjou Soins Services Angers
Monsieur	FRIBAULT François	Directeur – Association Abri de la Providence Angers
Monsieur	BOIREAU Claude-	Président - Régie de quartier Saumur
Monsieur	BRAULT Michel	Vice-Président – Maison de retraite privée Résidence Sainte-Claire Noyant-la-Gravoyère
Monsieur	de RAUCOURT	Vice-Président – Association Catholique angevine des œuvres d'assistance et de bienfaisance Angers
Monsieur	HUMEAU Bernard	Trésorier – Fédération des centres sociaux et socioculturels Chemillé
Monsieur	FERRE Charles	Président - Association cité justice citoyens Angers
Monsieur	LORRE Joseph	Administrateur – Association Sainte Famille Religieuses hospitalières Beaupréau
Monsieur	ZITTE Thierry	Directeur - Régie de Quartier Saumur