

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME D'EXPERTISE COMPTABLE**

Session de mai 2023

**GESTION DES SUBVENTIONS
ET ACCOMPAGNEMENT DE L'ASSOCIATION DANS LE SUIVI
DE L'EXECUTION, BUDGETAIRE ET ORGANISATIONNELLE,
DE PREMIERS PROJETS SUBVENTIONNES**

Salomé HOCINE

13 avenue Corentin Cariou

75019 Paris

hocine.salome@gmail.com

Note à l'intention des membres de la commission d'examen

Afin de prendre en compte l'observation qui a été formulée par monsieur LANGLOIS Georges lors de l'agrément du sujet, ce mémoire a été relu par une orthophoniste titulaire du certificat Voltaire niveau orthographe expert.

Le plan définitif du mémoire a fait l'objet de quelques modifications par rapport à celui présenté lors de la demande d'agrément dans le but d'améliorer la lecture et la compréhension du mémoire. Elles portent sur :

Référence	Plan initial - Notice	Plan définitif - Mémoire
P2 C1	Analyser le contrat de subvention : proposition d'une grille de lecture pour l'expert comptable	Analyser la convention de subvention : proposition d'une grille de lecture pour l'expert-comptable
P2 C1 S1 §1	Les parties au contrat de subvention	Les parties à la convention de subvention
P2 C2 S2	La complémentarité entre la gestion des risques et le contrôle interne appliquée au cas du suivi de l'exécution des projets subventionnés	La complémentarité entre la gestion des risques et le contrôle interne appliquée au cas particulier du suivi de l'exécution des projets subventionnés
P2 C3 S1 §3	a. La preuve de réalisation de la prestation	a. La réception de la facture et sa comptabilisation
	b. La réception de la facture et sa comptabilisation	b. La preuve de réalisation de la prestation
P2 C3 S2 §1	La rédaction d'une procédure écrite : proposition d'une modélisation	La modélisation d'une procédure écrite : proposition d'un logigramme
P3 C2 S1 §1	La sur ou sous consommation de la subvention : le vecteur de l'analyse des écarts	La surconsommation ou la sous-consommation de la subvention : le vecteur de l'analyse des écarts
P3 C2 S1 §1		a. La sous-consommation
		b. La surconsommation
P3 C2 S1 §2	Quantifier la sur ou sous consommation de la subvention	Quantifier la surconsommation ou la sous-consommation de la subvention
P3 C2 S2 §2	b. Le taux de couverture des charges de structure	b. Le taux de consommation globale de la subvention
	c. Le taux de consommation globale de la subvention	c. Le taux de couverture des charges de structure

Abréviations : P = Partie C = Chapitre S = Section

Lors de la rédaction du mémoire, je me suis rendu compte que son contenu ne permettait pas de répondre à l'une des questions de la problématique annoncée à savoir : Quelles sont les erreurs les plus courantes des associations nouvellement subventionnées ? Et les bonnes pratiques ? De ce fait, j'ai décidé de ne pas l'inclure dans la formulation de la problématique définitive.

Note de synthèse

Le présent mémoire propose à l'expert-comptable une mission de conseil et d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des premiers projets subventionnés des associations loi 1901.

Structures emblématiques de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), les associations font face à une évolution des modes de financements publics. A un modèle historique de subventionnement de leur fonctionnement se substitue, peu à peu, une logique d'appels à projets.

En contrepartie de l'attribution de ces subventions dites « projets », les associations doivent répondre à des obligations de transparence financière. Les fonds octroyés doivent être utilisés conformément à leur objet et respecter le budget préalablement arrêté avec l'organisme financeur. Afin de s'en assurer, les associations sont sujettes à des contrôles financiers rigoureux. Toute entorse aux dispositions conventionnelles est susceptible d'entraîner un reversement ou une suspension de la subvention.

Or, toutes les associations subventionnées ne sont pas dotées des mêmes moyens que ceux dont disposent les « *grandes entreprises associatives* »¹. Celles ayant une qualité de « primo accédant » à des subventions importantes ne sont pas armées face à la rigueur que requiert la gestion de projets subventionnés. Bien que leur budget excède 500 000 €, il ne représente pas pour autant des dizaines de millions d'euros. De ce fait, elles restent des « petites » associations parmi les grandes qui devront, malgré tout, faire face à leurs nouveaux enjeux.

Afin de les aider à relever les défis liés à la gestion de leurs premiers projets subventionnés, ce mémoire a pour objectif de proposer une démarche méthodologique, permettant à l'expert-comptable de les accompagner à structurer la gestion, budgétaire et organisationnelle, desdits projets.

¹ Collectif des associations citoyennes, *Evolution historique des associations et situation actuelle. Menaces, dynamiques nouvelles et perspectives*, juillet 2015, 5 p.

Pour cela, la présente étude s'attachera à :

- Démontrer l'importance d'élaborer une stratégie de gestion des projets subventionnés eu égard aux spécificités du subventionnement ;
- Déterminer les exigences de l'organisme financeur, par le biais de l'analyse de la convention de subvention, pour comprendre les objectifs à atteindre ;
- Analyser les principaux risques susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs conventionnels, pour proposer des moyens de les prévenir ;
- Concevoir des outils de gestion, propres au suivi financier des projets subventionnés, pour améliorer leur pilotage.

La démarche proposée, tout au long de ce mémoire, repose sur la prudence et l'anticipation. Elle est fondée sur la mise en œuvre de mesures préventives ayant vocation à limiter les risques associés au subventionnement. De ce fait, elle ambitionne de permettre aux associations nouvellement subventionnées de :

- Sécuriser leurs pratiques de gestion ;
- Fiabiliser la conformité de leurs opérations aux obligations conventionnelles ;
- Détecter à l'avance les dérives budgétaires et les besoins de trésorerie ;
- Décider des mesures d'ajustement appropriées, le cas échéant.

Enfin, les annexes de ce mémoire ainsi que les outils de gestion remis sous format Excel ont vocation à permettre à l'expert-comptable :

- De contractualiser sa mission en proposant notamment un questionnaire de prise de connaissance ainsi qu'un modèle de lettre de mission ;
- D'organiser son intervention au moyen d'un programme de travail ;
- D'accomplir sa mission grâce à des documents de travail complétés à partir des données d'un cas concret ;
- De conclure sa mission en rendant compte à l'association des travaux réalisés.

Sommaire synthétique

Note à l'intention des membres de la commission d'examen	2
Note de synthèse.....	3
Sommaire synthétique.....	5
Introduction	6
PARTIE 1 : La subvention à l'aune du paysage associatif contemporain	9
Chapitre 1 : La place de la subvention au sein du tissu associatif français	9
Chapitre 2 : L'appréhension de la complexité de la subvention.....	18
Chapitre 3 : La gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés : proposition d'une mission d'accompagnement pour l'expert-comptable.....	29
PARTIE 2 : La compréhension de la convention de subvention : l'assistance de l'expert-comptable dans l'appréhension des attentes du bailleur de fonds publics	41
Chapitre 1 : Analyser la convention de subvention : proposition d'une grille de lecture pour l'expert-comptable.....	41
Chapitre 2 : Définir une politique de contrôle interne optimisant le respect des exigences de l'organisme financeur.....	52
Chapitre 3 : Le processus d'engagement des dépenses subventionnées : un enjeu majeur	64
PARTIE 3 : L'accompagnement de l'expert-comptable dans le déploiement d'un tableau de bord du suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés ...	73
Chapitre 1 : Des données prévisionnelles aux données réelles : proposition d'un outil de contrôle budgétaire	73
Chapitre 2 : De l'écueil de la « simple » mise en évidence des écarts à la mise en place d'un système d'indicateurs d'alerte.....	85
Chapitre 3 : Des constats aux actes : quels leviers d'action ?.....	97
Conclusion	105
Bibliographie.....	107
Liste des annexes.....	113
Liste des figures	172
Table des matières	173

Introduction

Née d'initiatives populaires pour organiser la solidarité, l'association telle que nous la connaissons aujourd'hui n'est qu'une résultante des « associations ouvrières ». D'abord interdites au lendemain de la Révolution française², puis sévèrement réglementées sous le Premier Empire³, elles seront tolérées, mais peineront à être légitimées, en raison des craintes de soulèvements qu'elles auront suscitées auprès des gouvernements successifs. Il faudra attendre la troisième République, pour que la « *question de la reconnaissance juridique du fait associatif* »⁴ aboutisse à l'adoption de la loi relative au contrat d'association, du 1^{er} juillet 1901.

Désormais au nombre de 1,5 million, les associations emploient 1,7 million de salariés et contribuent à hauteur de 3,3 % au Produit Intérieur Brut (PIB) national⁵. Progressivement, elles ont su investir l'ensemble des domaines d'activités de la vie sociale, et ainsi devenir des agents économiques incontournables. Du logement à la santé en passant par la solidarité et les droits de l'Homme, le chômage ou l'environnement, les associations tentent, intemporellement, de pallier les maux de la société. Cela n'a pourtant pas empêché leur crédibilité d'être éclaboussée par quelques scandales financiers retentissants. Or, le bien-fondé des actions associatives repose notamment sur la perception que l'opinion publique s'en fait.

En effet, la poursuite d'un objectif d'intérêt général contribue à légitimer non seulement le fait qu'elles perçoivent des subventions, mais aussi qu'elles bénéficient de dispositions fiscales avantageuses. Outre la présomption de non-lucrativité au sens fiscal⁶ qui les exonère d'impôts commerciaux, le régime du mécénat⁷ permet aux entreprises, comme aux particuliers de bénéficier d'une réduction d'impôts, sur les dons consentis aux associations reconnues d'intérêt

² Loi Le Chapelier (1791) : « *L'anéantissement de toutes espèces de corporations de citoyens du même état ou profession étant une des bases fondamentales de la Constitution française, il est défendu de les rétablir de fait, sous quelque prétexte et quelque forme que ce soit* »

³ Article 291 du Code pénal de 1810 : « *Nulle association de plus de vingt personnes (...) ne pourra se former qu'avec l'agrément du Gouvernement et sous les conditions qu'il plaira à l'autorité publique d'imposer à la société* »

⁴ COTTIN-MARX Simon, Sociologie du monde associatif, *La Découverte*, 2019, 128 p.

⁵ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, *Dalloz*, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

⁶ La non-lucrativité au sens fiscal se caractérise par l'absence de relation privilégiée avec des entreprises commerciales, la gestion désintéressée et l'exercice d'activités non concurrentielles (règle des « 4P »)

⁷ Articles 238 bis et 200 du Code général des impôts

général⁸. Afin d'éviter que leur réputation ne soit mise à mal, il leur faudra donc démontrer le bon emploi de l'argent du contribuable.

Cela est d'autant plus vrai que leurs domaines de prédilection intéressent, de plus en plus, la sphère marchande. Promulguée le 31 juillet 2014, la loi relative à l'ESS introduit la notion d'entreprises de l'ESS, qui préfère, quant à elle, l'utilité sociale au particularisme juridique des associations. Cette primauté du fond sur la forme tend, de plus en plus, à considérer les associations comme des entreprises au regard de la concurrence. Cette évolution sociétale bouleverse, entre autres, leur mode de financement traditionnel : la subvention.

Malgré le fait que les pouvoirs publics soient incités à favoriser « *dans la durée le soutien public aux associations concourant à l'intérêt général (...) en privilégiant le recours aux conventions pluriannuelles* »⁹, la subvention régresse. Elle ne représente plus que 20 % de leurs ressources budgétaires en 2017 contre 25 % en 2011, et profite majoritairement à celles ayant plus de 500 000 € de budget¹⁰. Parmi elles, les associations ayant une qualité de « primo accédant » à des subventions importantes ont des besoins d'accompagnement.

En effet, dans un contexte de réduction de la dépense publique, la question de l'utilisation des subventions est plus que jamais présente. En plus de privilégier le subventionnement de projets spécifiques¹¹, les organismes financeurs les soumettent à des mécanismes de contrôles rigoureux (audit, rapports financiers, justification stricte des dépenses) lourds de conséquences. Tout manquement aux obligations conventionnelles peut entraîner un reversement ou une suspension de la subvention. Il apparaît alors impérieux de définir une stratégie de gestion des projets subventionnés. Par manque de culture gestionnaire, mais aussi de méconnaissance de la rigueur imposée par les bailleurs de fonds publics, ces associations

⁸ Pour être reconnue d'intérêt général, l'association doit exercer une activité principale non lucrative en France (sauf exceptions), présentant un des caractères prévus par la loi (philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel), et ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes.

⁹ Circulaire n°5811/SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la charte des engagements réciproques et soutien public aux associations

¹⁰ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, *Dalloz*, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

¹¹ PFRUNDER Frédérique, (2021), La subvention, outil de partenariat et de confiance, *Juris Associations*, n°636, avril, p. 18 – 20

nouvellement subventionnées risquent d’être démunies devant la nécessité de définir une telle stratégie. Pourtant, plusieurs questions méritent d’être soulevées :

- Quelles sont les spécificités des financements publics, et plus particulièrement des subventions ?
- Comment identifier les exigences des bailleurs de fonds publics ?
- Comment définir un système de contrôle, interne et budgétaire, sécurisant l’atteinte des objectifs financiers conventionnels ?
- Comment optimiser la couverture des dépenses de structure et la gestion de la trésorerie ?
- Comment définir un système d’indicateurs d’alerte signalant les anomalies pour les atténuer, à défaut de pouvoir les corriger ?

Afin d’y répondre, ce mémoire proposera à l’expert-comptable une mission d’accompagnement et de conseil aux associations dans la gestion, budgétaire et organisationnelle, de leurs premiers projets subventionnés. L’approche proposée est axée sur la phase d’exécution du programme financé. Elle est déclinable auprès d’associations œuvrant en France, présentant les caractéristiques susmentionnées. S’agissant d’une démarche générale, elle ne tient pas compte des spécificités de certaines d’entre elles, comme les associations de solidarité internationale ou médico-sociales. Enfin, ce mémoire s’articulera autour de trois parties :

- La première partie s’attachera à mettre en perspective la subvention au regard de son environnement contemporain, d’une part, à étudier sa complexité sous le prisme du risque, d’autre part. De cette étude émergera notre proposition d’accompagnement pour l’expert-comptable.
- La deuxième partie marquera le début de sa mission. Elle portera sur l’analyse de la convention de subvention en vue d’appréhender les attentes de l’organisme financeur. Puis, nous tenterons de définir une organisation optimisant leur respect, en prévenant les risques y étant associés.
- A partir d’un exemple, la troisième partie proposera des outils de gestion propres au suivi financier des projets subventionnés. Enfin, nous aborderons des pistes pour limiter les conséquences du non-respect des objectifs conventionnels, qui marqueront la fin de la mission du professionnel.

PARTIE 1 : La subvention à l'aune du paysage associatif contemporain

Mode de financement historique des associations, le subventionnement connaît des évolutions importantes depuis plusieurs décennies. Au cours de cette première partie, nous nous attacherons donc à contextualiser l'accompagnement de l'association par l'expert-comptable à la lumière de l'environnement contemporain au sein duquel évoluent les associations subventionnées. Pour ce faire, nous nous intéresserons, plus particulièrement, à la place de la subvention à l'aube de cette nouvelle ère, mais aussi à sa complexité en nous appuyant, entre autres, sur les propos recueillis auprès d'un élu de la mairie de Paris (**Annexe n°1**).

Chapitre 1 : La place de la subvention au sein du tissu associatif français

Depuis le début du 21^{ème} siècle, la subvention fait l'objet de nombreux bouleversements. Ces changements sont induits par sa réglementation naissante, mais aussi par la transformation du monde associatif.

Section 1 : La subvention sous le joug de la réglementation

La subvention est régie par des spécificités réglementaires lui conférant un caractère, un tant soit peu, atypique. Dotée d'une définition juridique récente, elle peut prendre diverses formes tout en respectant certains préceptes posés par le droit européen, mais aussi français.

§1. L'apport de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS : une définition de la subvention

Portée par une volonté de « redorer le blason » de la subvention, la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014 fait le pari qu'en lui conférant un cadre légal sécurisant les rapports entre les associations et les pouvoirs publics, ces derniers seront plus enclins à y recourir.

Aux termes de l'article 59 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS « *constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute*

nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent ».

La subvention a donc pour caractéristiques de financer exclusivement des activités :

- Justifiées par un intérêt général ;
- Initiées par les organismes privés la sollicitant ;
- Dénuées de contreparties pour l'organisme financeur.

Elle peut également revêtir plusieurs formes.

§2. Les différentes typologies de subventions

L'association subventionnée peut l'être par le biais d'une subvention d'investissement, d'équilibre ou d'exploitation.

a. La subvention d'investissement

La subvention d'investissement, aussi appelée subvention d'équipement, a vocation à financer l'acquisition ou le développement en interne de ses immobilisations. Jouissant d'un régime dérogatoire, l'institution du nouveau plan comptable associatif l'a abrogé. Son traitement comptable est désormais aligné sur les dispositions du plan comptable général. En effet, la suppression de la distinction de traitement opérée selon le caractère renouvelable ou non de l'immobilisation financée proscrit dorénavant, la possibilité de maintenir en fonds propres la subvention d'investissement destinée à financer un bien renouvelable.

b. La subvention d'équilibre

La subvention d'équilibre compense tout ou partie de sa perte globale. Il s'agit d'une aide qui revêt un caractère exceptionnel. Son but est d'équilibrer le résultat de l'association en soutenant une activité nécessaire pour l'intérêt général, mais qui n'est pas rentable. En pratique, elle est plus rare que la subvention d'exploitation.

c. La subvention d'exploitation

La subvention d'exploitation vise à compenser l'insuffisance de certains de ses produits d'exploitation, ou à faire face à certaines de ses charges d'exploitation. Elle peut être globale ou affectée, octroyée en numéraire ou en nature.

Globale, elle constitue une participation aux frais de fonctionnement de l'association qui contribue à pérenniser son activité générale. Toutefois, ces subventions « de fonctionnement » s'effacent peu à peu au profit du subventionnement de projets spécifiques¹².

Malgré un biais incontestable de subventions allouées à des « associations majeures en volume », la mairie de Paris estime que 90 % de son subventionnement couvre du fonctionnement courant tout en reconnaissant que, par endroit, l'Etat a massivement basculé sur des subventions dites « projets ». Ce basculement, assez général, du subventionnement plutôt fléché sur des appels à projets que sur des subventions indifférenciées est porté par une volonté des pouvoirs publics de contrôler plus aisément l'emploi des fonds octroyés aux associations¹³.

Ce phénomène fragilise le modèle économique des associations. De surcroît, en répondant à des appels à projets autour de thématiques que les pouvoirs publics souhaitent porter, elles sont susceptibles de concourir aux côtés de structures marchandes sur un marché, potentiellement, concurrentiel.

¹² PFRUNDER Frédérique, (2021), La subvention, outil de partenariat et de confiance, *Juris Associations*, n°636, avril, p. 18 – 20

¹³ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

§3. La contribution du droit européen : la règle « de minimis »

L'Union européenne pose un principe simple : la concurrence doit être libre et non faussée au sein du marché intérieur. En vertu de ce principe, le droit européen interdit les aides d'Etat susceptibles d'y porter atteinte¹⁴.

Par dérogation, les aides dites « de minimis » sont autorisées *« compte tenu de leur faible montant, elles sont présumées ne pas affecter les échanges intracommunautaires »*¹⁵. En revanche, elles sont plafonnées. Afin de réguler la concurrence entre les entreprises, elles ne peuvent pas dépasser un seuil fixé par les règlements européens sur une période de trois ans.

Cette réglementation des aides d'Etat concerne aussi les subventions octroyées aux associations. Cela tend, de plus en plus, à les considérer comme des entreprises au regard de la concurrence. Cependant, toutes les subventions ne sont pas des aides dites « de minimis ». Il appartient alors à l'autorité publique, octroyant la subvention, d'apprécier si celle-ci pourrait relever du règlement « de minimis » afin de le mentionner dans la convention de subvention, le cas échéant.

§4. La formalisation de la subvention : la convention

La convention de subvention a vocation à encadrer les relations entre l'association et son bailleur. Elle bénéficie d'un régime juridique plutôt original.

a. Le cadre légal régissant la convention de subvention

Dès lors que le montant de la subvention excède 23 000 €, les parties doivent obligatoirement conclure une convention écrite afin de formaliser leurs engagements respectifs¹⁶. Celle-ci doit préciser l'objet de la subvention, son

¹⁴ Article 107,1 du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne : *« Sauf dérogations prévues par les traités, sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre Etats membres, les aides accordées par les Etats ou au moyen de ressources d'Etat sous quelque forme que ce soit qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certains produits »*

¹⁵ GUILLAUME Béatrice, (2021), Régime juridique de la convention de subvention, *Juris Associations*, n°636, avril, p. 21 – 26

¹⁶ Article 1 du décret n°2001-495 du 6 juin 2001 pris pour l'application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques

montant, ses modalités de versement, ses conditions d'utilisation ainsi que ses modalités de contrôle et d'évaluation¹⁷.

La convention de subvention revient donc à fixer les règles du jeu entre l'association et le bailleur en leur faisant supporter des obligations réciproques. Celles-ci consistent principalement à verser la subvention pour le bailleur, l'utiliser conformément à son objet et en justifier son emploi pour l'association. En principe, une convention ne peut pas porter sur des subventions interdites, telles que le financement des activités politiques ou culturelles. Enfin, elle peut être annuelle, mais aussi pluriannuelle.

b. L'institution des conventions pluriannuelles

A l'évidence, il existe une dissemblance entre la convention de subvention annuelle et pluriannuelle. La première n'apporte aucune garantie d'un financement pérenne, alors que la seconde veut inscrire dans la durée, la relation entre l'association et le bailleur. En sécurisant le budget de l'association, la convention pluriannuelle lui apporte de la visibilité dans sa gestion. Les pouvoirs publics sont d'ailleurs incités à y recourir¹⁸ considérant, de ce fait, la convention pluriannuelle comme la règle et non plus l'exception.

Cependant, ce contraste, *a priori*, évident doit être relativisé en vertu du principe d'annualité du budget de l'Etat et de ses « ramifications ». Un élu de la mairie de Paris nous a précisé que la contractualisation pluriannuelle repose sur un « engagement moral qui n'a pas de force juridique », puisque « seule l'assemblée délibérante est compétente pour attribuer une subvention »¹⁹. En général, la mairie de Paris honore ses conventions pluriannuelles mais rien ne l'y contraint. Cela soulève donc une interrogation quant à leur qualification juridique.

¹⁷ Article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations

¹⁸ Circulaire n°5811/SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la charte des engagements réciproques et soutien public aux associations

¹⁹ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

c. La convention de subvention : un acte unilatéral ?

Instinctivement, l'usage du terme « convention » semble insinuer que la convention de subvention est un contrat synallagmatique et non unilatéral. Or, un avis du Conseil d'Etat précise qu'« *une décision qui a pour objet l'attribution d'une subvention constitue un acte unilatéral qui crée des droits au profit de son bénéficiaire ; de tels droits ne sont ainsi créés que dans la mesure où le bénéficiaire de la subvention respecte les conditions mises à son octroi [...]* »²⁰.

La subvention revêt donc un caractère :

- Facultatif car son octroi se fait à la discrétion des pouvoirs publics ;
- Précaire car son renouvellement n'est pas automatique ;
- Conditionnel car elle doit financer une action d'intérêt général.

Malgré un cadre réglementaire émergent, le subventionnement des associations fait face à une profonde métamorphose.

Section 2 : La subvention, une source de financement traditionnelle en mutation

Auparavant majoritaire dans le budget des associations, la subvention occupe désormais une place assez aléatoire dans leur financement, pouvant être mise en perspective avec le phénomène de marchandisation auquel elles sont exposées.

§1. Entre prééminence et marginalité : une répartition inégalitaire des subventions entre les associations

Les subventions, qui sont en recul de 5 points en 2017 par rapport à 2011²¹, se répartissent de manière inégalitaire d'une association à l'autre créant un clivage entre :

²⁰ Conseil d'Etat, 3^{ème} – 8^{ème} chambres réunies, 29/05/2019, 428040, publié au recueil Lebon

²¹ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, Dalloz, 3ème édition mai 2019, 372 p.

- Les grandes associations, c'est-à-dire celles dont le budget est supérieur à 500 000 € ;
- Les associations de taille intermédiaire, c'est-à-dire celles dont le budget est compris entre 50 000 € et 500 000 € ;
- Les petites associations, c'est-à-dire celles dont le budget est inférieur à 50 000 €.

En effet, les grandes associations aspirent la quasi-totalité des financements publics. Bien qu'elles représentent seulement 1,3 % du nombre des associations, elles réalisent 71,2 % du budget total du secteur associatif²².

A l'inverse, 75 % des associations gèrent un budget inférieur à 10 000 € et réalisent 4 % du budget total du secteur associatif. Ces petites associations s'appuient sur le travail de leurs bénévoles et tirent l'essentiel de leurs ressources budgétaires des cotisations de leurs membres²³.

Ces données mettent en exergue :

- Un phénomène de polarisation entre les grandes associations et les « micro associations » ;
- Un mouvement de concentration des financements publics sur les grandes associations ayant pour corolaire une fragilisation des associations de taille intermédiaire.

Effectivement, ces associations de taille intermédiaire ne cessent de voir leur nombre ainsi que leur poids dans le budget total du secteur associatif diminuer²⁴. Pour perdurer face à ces tendances, elles sont alors contraintes soit de changer d'échelle pour atteindre une taille critique, soit de se rapprocher de l'une de ces grandes associations pour perpétuer leurs actions d'intérêt général.

²² TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, Dalloz, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

²³ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, Dalloz, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

²⁴ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, Dalloz, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

Cette régression, qui plus est inégalitaire, du poids du subventionnement dans le budget des associations « joue le jeu » de leur marchandisation.

§2. En marche vers une marchandisation de l'association : un changement de paradigme

Marquées par le recul des subventions, la généralisation des commandes publiques et la prééminence de l'utilité sociale²⁵ sur le particularisme juridique, les associations entrent progressivement dans une logique de marchandisation.

a. La portée de la commande publique

De manière simplifiée, la commande publique est un terme générique qui englobe l'ensemble des contrats conclus, à titre onéreux, par un acheteur public avec un opérateur économique, pour répondre à ses besoins.

Représentant 24 % des ressources budgétaires des associations en 2017 et surpassant ainsi de 4 points la subvention, la commande publique semble devenir un mode de financement privilégié²⁶. Pourtant, un élu de la mairie de Paris nous a confirmé que les pouvoirs publics n'ont pas le choix entre la formulation d'un appel d'offres (commande publique) ou d'un appel à projets (subvention) au risque de détourner le Code de la commande publique²⁷. En effet, la subvention se distingue de la commande publique car elle n'est pas versée à un opérateur, en contrepartie d'une prestation exécutée, en vue de satisfaire un besoin de la personne publique. Coïncidence ou pas, les appels d'offres, portant sur des activités exercées par les associations, existent et tendent à inverser le prisme du « qui propose quoi ».

En répondant à ces appels d'offres, les associations sont mises en concurrence entre elles mais aussi avec le secteur marchand ce qui entraîne un risque de fiscalisation accru. De plus, cet essor de la commande publique esquisse un basculement d'une

²⁵ Notion d'utilité sociale définie à l'article 2 de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

²⁶ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, *Dalloz*, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

²⁷ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

qualité de partenaires à simples prestataires laissant, de ce fait, assez peu de marges de manœuvres aux associations pour innover, inventer et proposer des solutions originales pour pallier les maux de la société. D'ailleurs, certains chercheurs considèrent que le partenariat public est passé « *d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outils des politiques publiques* »²⁸. Or, l'introduction des contrats à impact social n'a-t-elle pas justement vocation à financer des projets innovants en vue de prévenir les défis sociaux et environnementaux à venir ?

b. L'émergence des « contrats à impact social »

Conceptualisé au Royaume-Uni, le contrat à impact social repose sur une relation tripartite impliquant un acteur public, un investisseur privé et un porteur de projets issu du tiers secteur²⁹. Par le biais de ce dispositif, l'Etat lance un appel à projets sur une thématique sociale ou environnementale, auquel des acteurs de l'ESS répondent. La mise en œuvre du projet est ensuite financée par un investisseur privé qui prend, quant à lui, un engagement à risque puisque le remboursement de sa mise par l'Etat, moyennant rémunération, est conditionné au succès du programme qui sera établi par un évaluateur indépendant. Ce mécanisme vise à :

- Expérimenter un projet novateur ayant vocation à être « *déployé à plus grande échelle et pérennisé par la puissance publique* »³⁰ si son évaluation démontre son efficacité ;
- « *Générer des gains économiques pour l'Etat liés à la prévention d'une problématique sociale coûteuse* »³¹.

Lancé depuis 2016 en France, le contrat à impact social peine pourtant à susciter un engouement unanime et soulève de vifs débats sur ces possibles effets pervers qui

²⁸ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, (2017), Evolutions et transformations des financements publics des associations, *Revue française d'administration publique*, n°163, p. 531 - 542

²⁹ « Ensemble des activités économiques qui, à l'intersection du secteur privé et du secteur public, se développent selon la logique propre à l'économie sociale (régime associatif, coopératif et mutualiste) », définition Larousse

³⁰ GUERINEAU Mathias, KLESZCZOWSKI Julien, (2021), Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social, *Entreprendre & Innover*, n°48, p. 19 – 28

³¹ DERMINE Thomas, (2019), Contrat à impact social : une opportunité pour le financement de l'action sociale ?, *Informations sociales*, n°199, p. 116 - 123

pourraient faire entrer l'action sociale dans une logique marchande où la rentabilité financière serait privilégiée au détriment des objectifs sociaux³².

Financement incontournable et plébiscité des associations, la subvention occupe désormais une place disparate au sein du tissu associatif français. Le modèle traditionnel de subventionnement de leur fonctionnement semble se dissiper progressivement au profit d'une logique d'appels d'offres et d'appels à projets. Celles parvenant malgré tout à percevoir des subventions dites « projets » sont confrontées à un mode de financement complexe qu'il leur faudra appréhender.

Chapitre 2 : L'appréhension de la complexité de la subvention

En tant que financement public, la subvention n'échappe pas aux rouages de l'Administration française. Il apparaît alors impérieux d'appréhender les tenants et les aboutissants liés à l'octroi, à l'utilisation et au contrôle de la subvention.

Section 1 : L'octroi des subventions publiques ou l'art de la maîtrise des subtilités

Outre la nécessité de respecter des obligations formellement définies, certaines subtilités de nature juridique, politique et financière sont susceptibles d'entraver l'octroi d'une subvention à une association.

§1. Une subvention dissimulant une commande publique : un risque contractuel

Juridiquement, il existe un risque que la convention de subvention soit requalifiée en commande publique s'il s'avère que celle-ci est entachée de contreparties, manifestement disproportionnées, non détectées.

³² LANGLET Marianne, La marchandisation du monde associatif dans : COLER Patricia, HENRY Marie-Catherine, LAVILLE Jean-Louis, ROUBY Gilles, Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ?, *Érès*, 2021, 192 p.
GUERINEAU Mathias, KLESZCZOWSKI Julien, Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social, *Entreprendre & Innover*, n°48, 2021, p. 19 – 28

a. Subvention et contreparties : des notions antinomiques ?

Lorsqu'une subvention est dévolue à une association, elle doit l'être sans contrepartie pour l'organisme financeur³³. Or, un principe d'ordre public interdit aux personnes publiques de consentir des libéralités³⁴, c'est-à-dire de procurer à autrui ou de s'engager à lui procurer un avantage sans contrepartie. De ce fait, la subvention « *ne peut exister légalement qu'en présence d'une contrepartie* »³⁵.

Toutefois, la recherche de l'intérêt général apparaît comme une exception à cette prohibition³⁶ car la puissance publique bénéficie indirectement des retombées des actions associatives qui jouent un rôle de régulateur social. En tenant compte de cela, la subvention présente donc des contreparties, certes implicites mais qui existent.

« *Ce qui distingue la libéralité de la subvention [...] c'est donc l'intention libérale qui marque la première et qui est interdite à la seconde* »³⁷. Dès lors que la subvention est dictée par une préoccupation d'intérêt général³⁸, les pouvoirs publics en tireront profit. Toute la difficulté réside alors à ce que le bénéfice retiré de l'action associative par l'autorité publique ne soit pas telle que la subvention puisse constituer, en réalité, un prix.

b. Entre subvention et commande publique : une frontière poreuse ?

La relation entre l'association et les pouvoirs publics peut présenter des indices laissant présager un risque de requalification d'une subvention en commande publique. D'après les propos d'un élu de la mairie de Paris, le caractère prescripteur de la personne publique qui paye est un moyen de les distinguer. De ce fait, au plus

³³ Article 59 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS : « [...] Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent »

³⁴ Conseil d'Etat, 17 mars 1893, Chemin de fer de l'est

³⁵ IDOUX Pascale, Les dons et subventions des personnes publiques aux personnes privées dans : JACQUINOT Nathalie, Le don en droit public, *Lextenso Editions*, 2013, 273 p.

³⁶ Conseil d'Etat, Section, du 3 novembre 1997, 169493, publié au recueil Lebon

³⁷ GAUDEMET Yves, (2012), Constitution et biens publics, *Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel*, n°37, p. 65-73

³⁸ Article 59 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS : « [...] constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions [...] justifiées par un intérêt général [...] »

la personne publique donne des ordres précis ou s'ingère dans les affaires de l'association, au plus « la balance penchera » en faveur de la commande publique³⁹.

Par ailleurs, la démocratisation des subventions dites « projets » impose aux associations de répondre à des appels à projets aussi nommés appels à manifestation d'intérêts. Ces derniers doivent être rédigés, par les financeurs publics, de manière suffisamment vaste et imprécise pour laisser aux associations une certaine latitude de sorte qu'elles puissent modeler le projet à leur guise. A défaut, elles risquent de répondre au cahier des charges des pouvoirs publics et non au leur, et par conséquent de répondre à un appel d'offres.

La différence est certes ténue mais elle est indispensable pour que la relation entre l'association et les pouvoirs publics soit régie par le cadre juridique approprié. Outre ce risque contractuel, l'octroi d'une subvention est également dépendant du pouvoir exécutif.

§2. Une subvention tributaire des politiques publiques

La subvention étant facultative⁴⁰, son octroi est conditionné au « bon vouloir » des pouvoirs publics. Selon un élu de la mairie de Paris, il est évident qu'il y a une connotation politique à la définition d'une stratégie de subventionnement⁴¹. Celle-ci va alors être orientée en fonction des sensibilités, mais aussi des priorités politiques de la majorité au pouvoir. Par exemple, l'attribution d'une subvention est aujourd'hui soumise à la souscription au contrat d'engagement républicain⁴².

L'octroi d'une subvention relève donc de considérations politiques ce qui a pour corolaire de rendre les associations particulièrement sensibles, voire vulnérables, à tout changement de majorité qui pourrait leur être plus ou moins profitable. Enfin, la réalisation d'excédents est également un élément susceptible d'influencer l'octroi d'une subvention.

³⁹ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

⁴⁰ Article 59 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS : « *Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives [...]* »

⁴¹ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

⁴² Article 12 de la loi n°2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République

§3. Une réalisation d'excédents tolérée mais préjudiciable

Coincée entre « croyance populaire » et position ambivalente des pouvoirs publics, l'interdiction de réaliser des excédents au sein d'une association n'est pas absolue. Pourtant, la possibilité d'en réaliser ne fait pas toujours consensus.

a. L'interdiction de réaliser des excédents au sein d'une association : une « croyance populaire » tenace

« *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* »⁴³. La loi de 1901 proscrit donc le partage des bénéfices de l'association entre ses membres, et non la réalisation de bénéfices. Refuser d'admettre cette distinction reviendrait à méconnaître l'essence même de cette loi.

De plus, la poursuite d'un « *but autre que de partager des bénéfices* » n'interdit pas non plus à l'association de mener une politique de recherche d'excédents sous réserve de les remployer dans l'intérêt de son projet associatif. Cependant, la « croyance populaire » selon laquelle une association à but non lucratif n'a pas vocation à réaliser des excédents infuse. Il en résulte des blocages non seulement culturels mais aussi réglementaires.

b. Une « croyance populaire » renforcée par une position ambivalente des pouvoirs publics

La réticence des pouvoirs publics à tolérer la réalisation d'excédents au sein des associations nourrit cette « croyance populaire » qui n'en est qu'exacerbée.

La doctrine fiscale prévoit ainsi une remise en cause de la non-lucrativité des associations dégageant des excédents, pourtant « *reflets d'une gestion saine et prudente* », dès lors qu'elles en ont une « *utilisation manifestement abusive* ». A

⁴³ Article 1 de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association

titre d'exemples, cet usage abusif se caractérise par l'accumulation de résultats positifs aux seules fins de thésaurisation, la rémunération de nombreux dirigeants ou la réalisation de dépenses somptuaires. Il est donc impératif que l'association soit vigilante à employer ses excédents dans l'intérêt de son « *objet non lucratif* ». ⁴⁴

Par ailleurs, les financeurs publics considèrent la réalisation d'excédents comme le signe d'un trop-perçu, entraînant de fait la réduction des subventions subséquentes. Cette tendance se vérifie d'autant plus dans un contexte de restriction du financement public. La mairie de Paris considère, par exemple, que les associations n'ont pas à « faire des économies », et par conséquent à se constituer des « trésors de guerre », sur des subventions destinées à financer des missions d'intérêt général. Si tel est le cas, un effort à due concurrence leur est demandé ⁴⁵.

Ces règles implicites sont lourdes de conséquences pour les associations. C'est pourquoi, il apparaît impérieux qu'elles osent demander, à leurs financeurs publics, leurs seuils d'acceptabilité des excédents. La mairie de Paris estime qu'une association qui dispose de plus de 365 jours de trésorerie disponible par rapport à ses produits d'exploitation est en capacité d'accuser une baisse de ses subventions et de s'autofinancer ⁴⁶. A noter que la perception d'une subvention en fin d'exercice comptable ayant vocation à financer l'exercice suivant pénaliserait l'association. Il sera alors de son intérêt de le faire mentionner en annexes de ses comptes.

Pourtant, la loi est désormais claire. Il n'est plus simplement question d'« *excédents raisonnables* » ⁴⁷ mais bien d'une possibilité ouverte aux associations de « *conserver tout ou partie d'une subvention n'ayant pas été intégralement consommée* » ⁴⁸. Toutefois, cette faculté suppose que l'association s'en saisisse, d'une part, que le financeur public la lui concède, d'autre part.

⁴⁴ Bulletin Officiel des Finances Publiques, IS - Champ d'application et territorialité - Collectivités imposables - Organismes privés autres que les sociétés - Conditions d'assujettissement des organismes privés – Critères généraux d'appréciation de la non-lucrativité, 2017

⁴⁵ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

⁴⁶ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

⁴⁷ Circulaire n°5811/SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la charte des engagements réciproques et soutien public aux associations

⁴⁸ Loi n°2021-875 du 1er juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations

En plus de ces subtilités inhérentes à leur octroi, les conditions d'utilisation de la subvention sont strictes et ne permettent aucune négligence.

Section 2 : Des conditions d'utilisation des subventions rigoureuses et contraignantes

Les subventions octroyées aux associations posent, de manière sous-jacente, la délicate question des dépenses publiques. Ces dernières ayant vocation à servir l'intérêt général, les bailleurs de fonds publics sont exigeants vis-à-vis des associations dépositaires de l'argent public. Les conditions d'utilisation des subventions sont ainsi minutieusement prescrites.

§1. L'éligibilité des dépenses : un objet de contestation potentielle

Lorsqu'un financeur public octroie une subvention à une association, il attend d'elle que le projet subventionné soit mis en œuvre. De ce fait, les dépenses qu'elle réalise doivent être éligibles. A défaut, le bailleur de fonds publics pourrait décider de ne pas les financer, à charge pour l'association d'en subir les conséquences.

a. Le principe d'éligibilité des dépenses

En général, une dépense est éligible dès lors que son lien avec les objectifs, non financiers, poursuivis par le projet subventionné peut être établi et justifié. Le principe d'éligibilité des dépenses repose donc sur les trois principaux critères suivants :

- La conformité des dépenses au projet subventionné, c'est-à-dire qu'elles doivent être prévues dans le budget du programme financé, d'une part, et nécessaires à sa réalisation, d'autre part ;
- La justification des dépenses, c'est-à-dire qu'elles doivent être vérifiables au moyen de pièces comptables ;
- La temporalité des dépenses, c'est-à-dire qu'elles doivent être effectuées au cours d'une période définie conventionnellement qui, souvent, se superpose à la durée du projet subventionné.

Selon les financeurs publics, l'éligibilité des dépenses peut également être subordonnée au respect de critères additionnels (mise en concurrence des fournisseurs dès lors que la dépense excède un certain montant, etc.). L'association devra alors être en capacité de démontrer qu'elle s'est effectivement acquittée de ses obligations. Il ne s'agit donc pas simplement de faire, mais aussi de garder trace de ce qui a été fait.

Les dépenses éligibles peuvent s'apparenter à des :

- Charges directes, c'est-à-dire celles qui sont directement attribuables à l'action subventionnée ;
- Charges indirectes, c'est-à-dire celles qui contribuent indirectement à l'exécution du projet subventionné mais qui sont indispensables au fonctionnement même de l'association.

Par déduction, les dépenses inéligibles sont celles qui n'entrent pas dans le champ du projet subventionné, qui feraient l'objet d'un double financement ou qui seraient illégales comme le financement du terrorisme, par exemple.

Afin de satisfaire à ce principe d'éligibilité des dépenses, l'association devra adapter son organisation en vue de prévenir le risque d'inéligibilité lui étant associé.

b. L'appréciation erronée du caractère éligible d'une dépense : une erreur préjudiciable

L'appréciation erronée du caractère éligible d'une dépense a pour corolaire sa remise en cause, c'est-à-dire son absence de prise en charge, par le financeur public. En effet, ce dernier pourrait contester le fond et / ou la forme de la dépense considérée.

Une contestation inhérente à la forme de la dépense suppose que l'association n'a pas respecté le formalisme imposé par le bailleur de fonds publics. Celui-ci pourrait, par exemple, exiger une autorisation préalable d'engagement de dépense, une preuve d'exécution de la prestation ou un accord de paiement de la dépense. Dès

lors que l'association est en incapacité de lui remettre de tels justificatifs, elle encourt le risque que la dépense soit déclarée inéligible.

Par ailleurs, une contestation afférente au fond de la dépense suppose que le contenu même de la prestation et / ou du bien acquis est hors du cadre du projet subventionné. Cette considération, subtile, la rend plus difficilement appréciable, d'une part, et révèle une éventuelle incompréhension entre l'association et le financeur public, d'autre part. Il est ainsi plus aisé d'évacuer un risque de forme que de fond.

Que la décision du financeur public de déclarer inéligible une dépense soit motivée par des raisons de fond et / ou de forme, elle entraîne des conséquences dommageables pour l'association qui seront, bien évidemment, proportionnelles au volume des dépenses déclarées inéligibles. En effet, le bailleur de fonds publics pourrait :

- Lui demander de reverser les fonds indûment perçus ;
- Revoir à la baisse le montant de l'enveloppe de la subvention du fait d'une insuffisance d'exécution du budget, causée par l'inéligibilité de certaines dépenses ;
- Suspendre ses versements futurs.

Enfin, en pratique, la capacité à dépenser une subvention est liée à son versement, qui lui-même, dépend de sa consommation.

§2. Des modalités de versement de la subvention rigides

Les modalités de versement d'une subvention sont variables d'un financeur public à l'autre. Parmi elles, les plus fréquentes s'inscrivent parmi trois situations suivantes :

- Première situation : Un versement initial à la signature de la convention, puis un deuxième versement en cours de projet conditionné à la réalisation

d'un certain niveau de dépenses, et enfin un dernier versement à l'issue du programme sur justification des dépenses ;

- Deuxième situation : Un premier versement à la signature de la convention, puis un second versement à mi projet, subordonné à un certain niveau de consommation du versement initial ;
- Troisième situation : Un premier versement à la signature de la convention, puis le solde à la fin du projet sur justification des dépenses.

Ces conditions de versement supposent que l'association maîtrise la consommation des fonds octroyés par le financeur public, puisque les versements consécutifs au premier en dépendent. Plus largement, elles démontrent que l'association doit être en capacité d'anticiper tout élément susceptible de compromettre la mise en œuvre du projet subventionné (besoin de trésorerie, insuffisance de cofinancements ou de dépenses, etc.). D'où la nécessité pour l'association de se doter d'outils de suivi budgétaire qui, de plus, faciliteront le contrôle des subventions.

Section 3 : Le contrôle des subventions : le reflet d'une exigence de transparence financière

Longtemps (et toujours ?) critiquées pour des affaires de gestion opaque ou de détournement de fonds, les associations souffrent d'une certaine défiance. Bénéficiant des subsides de l'Etat de manière directe (subventions) ou indirecte (dons ouvrant droit à réduction d'impôt), l'exigence de transparence financière vis-à-vis des associations n'en est qu'amplifiée. Ainsi, le législateur oblige les associations tenues d'établir des comptes annuels, à les publier au journal officiel des associations⁴⁹. Dans la même veine, elles peuvent faire l'objet de contrôle par les institutions étatiques, le commissaire aux comptes, ou le bailleur de fonds publics dont la probabilité de survenance va crescendo.

⁴⁹ Article L612-4 du Code de commerce

§1. Le contrôle des institutions étatiques

Afin de s'assurer que l'utilisation des fonds mis à la disposition des associations est appropriée à leur destination, elles peuvent être contrôlées par la Cour des comptes ainsi que les comptables du Trésor et de l'inspection générale des finances.

a. Le contrôle de la Cour des comptes

L'une des missions de la Cour des comptes est de s'assurer du bon emploi de l'argent public⁵⁰. A ce titre, les associations subventionnées⁵¹ peuvent être contrôlées par cette instance. Malgré un nombre de contrôles relativement limité, et portant principalement sur des grandes associations, les rapports des magistrats financiers ont une résonance au sein de l'écosystème associatif. Et ce, notamment lorsqu'ils mettent en exergue des pratiques peu louables impactant, de fait, l'image des associations subventionnées.

b. Le contrôle des comptables du Trésor et de l'inspection générale des finances

Les associations subventionnées peuvent également être soumises « *aux vérifications des comptables du Trésor et de l'inspection générale des finances* »⁵². Là aussi, l'objectif est de s'assurer que les subventions sont effectivement utilisées conformément « *au but pour lequel elles ont été consenties* »⁵³. L'institution de ces contrôles démontre la volonté du législateur d'encadrer l'emploi de l'argent public. Les institutions étatiques constituent ainsi des garde-fous, tout comme le commissaire aux comptes.

⁵⁰ Voir <https://www.ccomptes.fr/fr/cour-des-comptes/role-et-activites> consulté le 26 août 2022

⁵¹ Article L133-3 du Code des juridictions financières

⁵² Article 31 de l'ordonnance n°58-896 du 23 septembre 1958 relative à des dispositions générales d'ordre financier

⁵³ Article 31 de l'ordonnance n°58-896 du 23 septembre 1958 relative à des dispositions générales d'ordre financier

§2. Le contrôle du commissaire aux comptes

Souvent redouté par les associations, le contrôle du commissaire aux comptes contribue pourtant à améliorer la confiance accordée aux états financiers des associations. Ces dernières ont l'obligation de nommer un commissaire aux comptes dès lors qu'elles reçoivent plus de 153 000 € de subventions⁵⁴ ou de dons ouvrant droit à réduction d'impôt⁵⁵.

Tiers de confiance de l'Etat, le commissaire aux comptes certifie que les comptes *« sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine »*⁵⁶ de l'association. Il est également tenu, sous peine d'engager sa responsabilité pénale, de révéler au procureur de la République les faits délictueux dont il aurait eu connaissance⁵⁷.

En général, l'intervention d'un commissaire aux comptes au sein d'une association subventionnée rassure les financeurs publics. Et ce, à tel point que la nomination d'un commissaire aux comptes peut résulter d'une clause incluse dans la convention de subvention. Sa présence leur apporte une garantie supplémentaire de la bonne utilisation des subventions. Néanmoins, ce n'est pas pour autant qu'ils s'abstiendront de contrôler, à leur tour, les associations subventionnées.

§3. Le contrôle des bailleurs de fonds publics

En pratique, les associations subventionnées sont généralement contrôlées par leurs financeurs publics. La portée de leur contrôle est souvent plus restreinte que celle du commissaire aux comptes. En effet, les bailleurs de fonds publics contrôlent « simplement » le bon usage des fonds octroyés, c'est-à-dire le projet qu'ils subventionnent, et non les comptes pris dans leur ensemble.

⁵⁴ Article L612-4 du Code de commerce

⁵⁵ Article 4-1 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat

⁵⁶ Article L823-9 du Code de commerce

⁵⁷ Article L823-12 du Code de commerce

Leur contrôle est certes plus limité mais il n'en est pas moins approfondi. Les bailleurs de fonds publics vérifient que l'utilisation de la subvention (contrôle financier) a permis d'atteindre les objectifs non-financiers du projet (contrôle qualitatif). Les associations doivent ainsi établir des rapports financiers et moraux pour justifier de l'exécution du programme subventionné. Preuve de la confiance toute relative accordée aux associations, les bailleurs de fonds publics imposent souvent que ces comptes rendus soient visés par un tiers extérieur, tel que leur expert-comptable ou leur commissaire aux comptes, voire que le projet subventionné fasse l'objet d'un audit externe.

En somme, les associations subventionnées évoluent dans un environnement, de plus en plus, complexe. La question de l'emploi des subventions est plus que jamais présente et suppose qu'elles aient une parfaite maîtrise de la gestion de leurs projets subventionnés. Il apparaît alors essentiel qu'elles disposent de moyens permettant de suivre leur exécution en vue de se conformer aux exigences des financeurs publics.

Chapitre 3 : La gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés : proposition d'une mission d'accompagnement pour l'expert-comptable

Animées par la défense d'une cause quelle qu'elle soit, les associations sont des viviers de partisans engagés au profit de celle-ci. Pourtant à la « logique du cœur » se substitue progressivement la « logique des compétences ». Il n'est désormais plus seulement question de « bonne volonté », mais aussi de professionnalisme. La gestion des projets subventionnés n'y échappe pas, alors même que les bailleurs de fonds publics peinent à financer des fonctions administratives et financières. L'expert-comptable devient alors un partenaire précieux, à même de les accompagner dans la gestion, budgétaire et organisationnelle, de leurs projets subventionnés.

Section 1 : Le contexte de la mission

La rencontre entre les besoins exprimés par l'association et les compétences pluridisciplinaires de l'expert-comptable forme le dessein d'une collaboration plausible, qui sera régie par la réglementation applicable aux professionnels de l'expertise comptable.

§1. La genèse de la mission

Sans besoin, il n'y a pas de mission. Il est alors indispensable que l'expert-comptable appréhende les besoins de l'association, inhérents à la gestion de ses projets subventionnés, avant de lui proposer une mission en réponse à ceux-ci.

a. Les besoins exprimés par l'association

Par manque de culture gestionnaire, mais aussi parce que ce n'est pas le cœur de leurs missions, les pratiques de gestion des associations peuvent être assez rudimentaires. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'elles sont peu accoutumées à la rigueur induite par les financements publics, que leur organisation y est donc mal adaptée, voire qu'elles manquent de compétences en interne.

Pourtant, la gestion des projets subventionnés suppose que les associations soient capables :

- D'appréhender les attentes du financeur public qui sont présentes tout au long de la convention de subvention ;
- D'identifier les risques qui pourraient compromettre leur atteinte ;
- De se doter d'outils de gestion, et plus particulièrement d'outils de suivi de l'exécution budgétaire des programmes subventionnés ;
- D'orienter la trajectoire des projets subventionnés, donc de disposer d'informations utiles pour pouvoir prendre des décisions éclairées.

Il s'agit là d'un marché porteur pour l'expert-comptable, source de croissance et de missions à plus forte valeur ajoutée.

b. L'expert-comptable : un conseiller privilégié

En sa qualité de conseiller privilégié des structures qu'il accompagne, l'expert-comptable apparaît bien souvent comme le premier interlocuteur auquel s'adresser. Les associations vont ainsi solliciter son expertise, et plus précisément ses compétences de gestionnaire, dans le cadre de la gestion de leurs projets subventionnés.

Leur relation faisant généralement déjà l'objet d'une mission contractualisée de présentation des comptes annuels, l'expert-comptable apparaît assez naturellement comme un partenaire de confiance, compétent pour les accompagner dans cette démarche complémentaire. Sa bonne connaissance de leurs environnements lui confère une certaine légitimité à la réaliser. Et ce, d'autant plus s'il en est à l'origine.

En effet, l'expert-comptable a un devoir d'information et de conseil vis-à-vis de ses clients⁵⁸. De ce fait, il se doit d'évoquer la question de la gestion des projets subventionnés, bien qu'en dehors du champ d'intervention de sa mission principale. Bien qu'il soit peu probable que le défaut de conseil soit invoqué, le fait d'amener cette thématique lui permet d'adopter une démarche proactive. Il se montre ainsi force de propositions. Cela contribue alors à fidéliser l'association, légitimer sa position de conseiller privilégié et lui offrir des débouchés supplémentaires.

Ces derniers pourraient s'intensifier en cas de demandes exogènes en provenance d'associations qui réalisent elles-mêmes leur comptabilité, c'est-à-dire qui ont décidé de ne pas l'externaliser auprès d'un expert-comptable. Elles pourraient faire appel à son concours en cas de besoins analogues, notamment s'il leur a été recommandé par l'une de leurs semblables.

Enfin, une telle mission peut s'avérer conséquente pour l'expert-comptable qui aura donc tout intérêt à bien borner le périmètre de ses travaux et, de fait, son domaine de responsabilité.

⁵⁸ Article 155 du Code de déontologie

§2. Le cadre de référence de la mission

L'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés relève des missions sans assurance, dans la catégorie des autres prestations fournies à l'entité du référentiel normatif⁵⁹.

Les autres prestations fournies à l'entité ne font pas l'objet de normes spécifiques. Toutefois, elles doivent respecter les textes applicables à toutes les missions réalisées par les structures d'exercice professionnel d'expertise comptable que sont :

- Le code de déontologie des professionnels de l'exercice comptable ;
- La norme professionnelle de maîtrise de la qualité (NPMQ) ;
- La norme professionnelle relative aux obligations de la profession d'expertise comptable en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme⁶⁰.

Ce sont ces mêmes textes qui vont régir la possibilité de conclure une telle mission.

Section 2 : La contractualisation de la mission

En amont de l'établissement de sa lettre de mission, l'expert-comptable doit s'assurer que rien ne s'oppose à l'acceptation du client (l'association) ainsi que de la mission (l'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés).

§1. Le processus d'acceptation du client et de la mission

L'acceptation du client et de la mission est un processus normalisé reposant sur différentes étapes qui vont permettre à l'expert-comptable de fonder son jugement professionnel, et par conséquent, de prendre sa décision.

⁵⁹ Référentiel normatif de l'Ordre des experts comptables

⁶⁰ Référentiel normatif de l'Ordre des experts comptables

a. La prise de connaissance de l'association et de son environnement

Au-delà de satisfaire à une simple obligation ordinale, la prise de connaissance de l'association et de son environnement contribue à améliorer la qualité de la mission. D'abord générale, elle doit permettre à l'expert-comptable d'acquérir une connaissance suffisante de l'association. Puis, progressivement plus spécifique, elle participe à l'appréhension des informations propres à la mission.

En pratique, l'expert-comptable va s'entretenir avec l'association afin d'identifier, entre autres, ses caractéristiques juridiques, ses instances de gouvernance et ses principales activités. Outre ces informations génériques, cet entretien doit lui permettre de collecter des informations relatives aux projets subventionnés de l'association, à son organisation comptable et administrative ainsi qu'à sa gestion budgétaire. En s'intéressant plus précisément au contexte dans le cadre duquel l'association sollicite son concours, l'expert-comptable parviendra plus aisément à cerner ses besoins.

Enfin, le questionnaire de prise de connaissance de l'association et de son environnement (**Annexe n°2**) constitue, en quelque sorte, un guide d'entretien. Malgré le fait qu'il fasse office de fil conducteur, il ne s'agit pas pour autant d'un support immuable. Bien au contraire, l'expert-comptable pourra le compléter de tout questionnement qu'il jugera utile, au regard des informations transmises par l'association, au fur et à mesure du déroulement de leur entrevue. Il pourra également se rendre sur le site internet de l'association, sous réserve qu'il existe, pour collecter des renseignements complémentaires, le cas échéant. Dûment renseigné et accompagné des documents de l'association (**Annexe n°3**), ce questionnaire lui servira de support d'analyse des besoins de l'entité, mais aussi des éventuelles zones de risques.

b. L'analyse des besoins et des risques du client

Tout au long de son entretien avec l'association, l'expert-comptable doit s'efforcer de comprendre les besoins de cette dernière pour définir le contenu de sa mission, tout en veillant à identifier les risques. Ces derniers peuvent résulter de la personne

même de l'association, de ses missions, des travaux qu'elle envisage de lui confier, ou de toute autre circonstance qui impacterait, en sa défaveur, le jugement professionnel de l'expert-comptable.

A partir des informations recueillies lors de son entretien avec l'association, l'expert-comptable va ainsi pouvoir reformuler – le cas échéant – les besoins de l'association, mettre en évidence les risques éventuels, puis analyser la faisabilité de la mission.

c. L'analyse de la faisabilité de la mission

Au cours du processus d'acceptation du client et de la mission, l'expert-comptable doit apprécier la faisabilité de la mission en interne tant sur le plan de l'indépendance que de la compétence.

En effet, la mission réalisée par l'expert-comptable doit être effectuée en toute indépendance vis-à-vis de l'association⁶¹. Autrement dit, il est impératif que son intégrité tout comme son objectivité, ne soient pas compromises par des relations d'ordre personnel, professionnel ou financier entretenues avec l'association, qui seraient susceptibles de générer des situations de conflits d'intérêts⁶². Cette indépendance vaut également pour l'équipe intervenant sur la mission.

Par ailleurs, l'expert-comptable doit s'assurer qu'il dispose des compétences pour mener à bien une telle mission⁶³. Cela suppose qu'il identifie les compétences à mobiliser, qui dépendent, quant à elles, de trois composantes :

- Le savoir, c'est-à-dire la connaissance théorique acquise, portant, entre autres, sur les associations, les subventions, mais aussi sur des disciplines telles que le contrôle de gestion ou l'informatique ;

⁶¹ Article 145 du Code de déontologie

⁶² Article 146 du Code de déontologie

⁶³ Article 145 du Code de déontologie

- Le savoir-faire, c'est-à-dire les connaissances pratiques acquises, comme la capacité opérationnelle / technique à structurer des informations éparses, à formaliser des procédures ou encore à construire des outils de gestion ;
- Le savoir-être, c'est-à-dire, la capacité d'adopter des attitudes adéquates, d'être à l'écoute, de faire preuve de pédagogie et de prendre des initiatives.

Dès lors, il pourra apprécier s'il dispose d'un nombre suffisant d'intervenants dotés des compétences adéquates ou ayant la possibilité de les acquérir. Enfin, l'expert-comptable devra s'assurer de leurs disponibilités, afin d'honorer les délais de réalisation et de restitution de la mission, convenus avec l'association.

d. L'analyse des dispositions de la loi anti-blanchiment

Dans le cadre des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, l'expert-comptable a une obligation de vigilance qui lui impose de cibler et de vérifier l'identité de l'association, d'une part, de son bénéficiaire effectif⁶⁴, qui est son représentant légal⁶⁵, d'autre part. Il doit également prêter une attention particulière aux activités exercées par l'association, à la provenance et à la destination de ses fonds ainsi qu'à la justification économique de leur emploi.

Malgré le fait que le risque associé aux associations, tant en matière de blanchiment des capitaux que de financement du terrorisme, soit majoritairement faible, certaines d'entre elles semblent plus exposées et présentent, de fait, un risque plus élevé⁶⁶. Le conseil d'orientation de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (COLB) considère ainsi des « *secteurs et géographies sensibles* ». A ce titre, les associations culturelles, culturelles ou socio-éducatives financées ou pas par des « *fonds émanant de l'étranger* », et les associations humanitaires « *dont les opérations ou flux financiers sont dirigés vers des zones à*

⁶⁴ Article L561-45-1 du Code monétaire et financier

⁶⁵ Article R561-3 du Code monétaire et financier

⁶⁶ Conseil d'orientation de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, *Analyse nationale des risques de blanchiment et de financement du terrorisme en France*, septembre 2019, 101 p.

risque » peuvent être exposées, respectivement, à un risque de financement de la radicalisation et d'opérations terroristes.

Les diligences effectuées par l'expert-comptable, en application de la norme dite « NPLAB », devront être formalisées (**Annexe n°4**). Couplées aux informations recueillies lors de la prise de connaissance de l'association, l'expert-comptable pourra également fonder son opinion quant à l'intégrité de cette dernière. Il pourra alors se prononcer quant à l'acceptation du client et de la mission (**Annexe n°5**), et établir sa lettre de mission.

§2. L'établissement de la lettre de mission

Bien que cette mission ne fasse pas l'objet d'une norme professionnelle spécifique, elle doit obligatoirement être régie par un contrat écrit : la lettre de mission⁶⁷. Cette dernière a vocation à encadrer la relation contractuelle entre l'expert-comptable et l'association en fixant leurs obligations réciproques.

Pour ce faire, la lettre de mission doit préciser la nature de la mission, son périmètre, c'est-à-dire ses limites, ainsi que l'étendue des travaux à réaliser. Parmi les limites, il nous semble opportun de préciser que la mise à jour périodique des outils de gestion proposés n'est pas incluse.

La lettre de mission doit également indiquer la durée de la mission, la répartition des tâches entre l'expert-comptable et son client, ainsi que le montant des honoraires qui est librement défini⁶⁸. Par expérience, les missions relatives à la construction d'outils de gestion entraînent, généralement, des demandes de modifications / d'ajustements de la part du client. De ce fait, il nous paraît judicieux de mentionner le nombre de modifications, c'est-à-dire de versions des outils de gestion développés, compris dans le tarif.

⁶⁷ Article 151 du Code de déontologie

⁶⁸ Article 158 du Code de déontologie

Dûment signée par les parties au contrat, la lettre de mission (**Annexe n°6**) officialise leur collaboration et marque le début de la mission de l'expert-comptable.

Section 3 : L'organisation de la mission

Dans le cadre du déroulement de sa mission, l'expert-comptable doit établir un programme de travail, qui ne pourra être qu'enrichi de sa compréhension du modèle socio-économique de l'association.

§1. Comprendre le modèle socio-économique de l'association : un préalable à la planification de la mission

Défini par la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), devenue le Mouvement associatif, le modèle économique est la « *structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif* ». En apportant des réponses à des besoins sociaux, peu ou pas pris en charge par l'Etat, les associations tantôt partenaires, tantôt prestataires des instances publiques, entretiennent des relations particulières avec les politiques sociales.

Du fait de ce « *double encastrement social et politique* », la CPCA préfère parler de modèle socio-économique⁶⁹. Il constitue, quant à lui, un outil au service de la réalisation du projet associatif qui intègre une dimension monétaire, mais aussi non monétaire.

a. Le projet associatif

Au travers de son projet associatif, l'association explicite :

- sa vision, l'idéal souhaité ;
- sa mission, le but fixé pour atteindre sa vision ;
- ses objectifs, les actions à réaliser pour remplir sa mission ;

⁶⁹ Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, janvier 2014, 24 p.

- ses valeurs, les principes éthiques à respecter dans la mise en œuvre de ses objectifs.

Emanant d'une réflexion collective, il permet à l'association de dresser un état des lieux de sa situation actuelle, mais surtout de définir ses principales orientations stratégiques futures. Défini pour une période donnée, allant généralement de deux à cinq ans, il doit permettre à l'association de se donner les moyens de ses ambitions.

En structurant son projet, l'association doit choisir un modèle socio-économique adapté. Et ce notamment, au regard de la richesse humaine composant son entité.

b. La prégnance du facteur humain

L'association est un lieu d'incarnation des engagements individuels au profit d'actions collectives. Mobilisées autour de son projet associatif, ces richesses humaines, qu'elles résultent d'une implication bénévole ou salariale, représentent l'un des piliers de son modèle socio-économique. Bien qu'en baisse depuis la crise sanitaire du Covid-19 (13 millions de bénévoles en 2019 contre 11 millions en 2022), le « *don de temps, gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une cause* »⁷⁰ constitue un puissant moteur au service de son projet associatif.

Enfin, la structuration du modèle socio-économique de l'association diffère selon la composition de ses richesses humaines, qui influence, quant à elle, son mode de fonctionnement, mais aussi ses besoins financiers.

c. L'hybridation des ressources

L'origine des revenus d'une association est assez binaire. En effet, il s'agit :

- De financements publics qui comprennent les subventions ou la commande publique, d'une part ;

⁷⁰ France Bénévolat, *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2022*, janvier 2022, 28 p.

- De financements privés qui incluent notamment les cotisations des membres, les revenus des activités lucratives accessoires ou le mécénat, d'autre part.

Pourtant la tendance actuelle est plutôt celle de la diversification des sources de revenus. Celle-ci doit permettre de compléter des financements publics en recul, et non de les remplacer d'après la CPCA. Ainsi, de plus en plus d'associations privilégient l'hybridation des ressources afin de limiter leur dépendance au « *tout financement public* »⁷¹.

Recueillies par l'expert-comptable lors de la prise de connaissance de l'association, ces informations facilitent la compréhension de l'écosystème au sein duquel elle évolue et, par ricochet, « *l'identification de son modèle dominant* »⁷².

d. La prédominance d'un des modèles socio-économiques définis par le CPCA

Les travaux conduits par la CPCA distinguent sept modèles de ressources (**Annexe n°7**) qui se décomposent selon trois logiques distinctes que sont :

- Le modèle basé sur les contributions des membres (M1) ;
- Les modèles fondés sur les revenus d'activités (M2 et M3) ;
- Les modèles reposant sur le financement par un tiers (M4 à M7)⁷³.

Parmi cette dernière logique, le modèle M4 concerne les associations majoritairement financées par des subventions. Modèle au sein duquel s'insèrent, bien souvent, les associations concernées par le présent mémoire. Toutefois, la CPCA précise bien qu'une association « *n'a pas nécessairement un seul et unique modèle économique* »⁷⁴. En pratique, cela se vérifie par le fait que les associations

⁷¹ KPMG, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, janvier 2017, 122 p.

⁷² Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, janvier 2014, 24 p.

⁷³ Cf note de bas de page n°71

⁷⁴ Cf note de bas de page n°71

subventionnées disposent – certes dans une moindre mesure – d’autres ressources généralement issues des cotisations de leurs membres, d’activités lucratives accessoires, du bénévolat mais aussi de financements privés.

D’où la coexistence de plusieurs modèles avec une prépondérance plus ou moins marquée pour l’un d’eux. Disposant alors d’une parfaite connaissance de l’environnement de l’association, l’expert-comptable va pouvoir définir son programme de travail.

§2. Définir un programme de travail

Lors de la réalisation d’une mission quelle qu’elle soit, l’expert-comptable est tenu d’assurer un certain niveau de qualité conformément aux exigences de la NPMQ. La tenue d’un dossier de travail est un moyen de satisfaire à cette obligation déontologique. Au-delà de simplifier la compréhension de la mission et des diligences qui en découlent, le programme de travail permet à l’expert-comptable de planifier le déroulement de la mission, de déléguer une partie des travaux à ses équipes et de faciliter la supervision de la mission.

Le programme de travail propre à cette mission (**Annexe n°8**) comprend les trois phases suivantes :

- La contractualisation de la mission ;
- L’étude des attentes du financeur public et des risques inhérents ;
- La construction d’outils de gestion.

Celui-ci, agrémenté des feuilles de travail spécifiques à chaque phase, constitue le « fil rouge » de notre mission.

Cette première partie nous a donc permis de comprendre l’intérêt de définir une stratégie de gestion des projets subventionnés, au regard des enjeux auxquels sont confrontées les associations financées par des subventions. Face aux risques associés au subventionnement, nous allons désormais nous intéresser aux exigences du bailleur de fonds publics.

PARTIE 2 : La compréhension de la convention de subvention : l'assistance de l'expert-comptable dans l'appréhension des attentes du bailleur de fonds publics

La convention de subvention constitue la clé de voûte de notre deuxième partie. Son analyse va nous permettre d'appréhender les attentes du financeur public vis-à-vis de l'association qu'il subventionne. A partir des exigences identifiées, nous réfléchirons à la définition d'une politique de contrôle interne, axée sur la gestion des risques, ayant vocation à optimiser l'atteinte des objectifs fixés par le bailleur de fonds publics. Enfin, nous porterons une attention particulière au processus d'engagement des dépenses subventionnées.

Chapitre 1 : Analyser la convention de subvention : proposition d'une grille de lecture pour l'expert-comptable

La convention conclue entre l'association et le financeur public contient des données essentielles, mais surtout structurantes pour la gestion des projets subventionnés. Afin de sélectionner les informations utiles à l'identification des attentes du bailleur de fonds publics, nous proposons de l'analyser au moyen d'une grille de lecture (**Annexe n°9**). Celle-ci s'organise autour des trois composantes suivantes que nous développerons pas à pas :

- Les données génériques ;
- Les données budgétaires et fiduciaires ;
- Les données organisationnelles et administratives.

Section 1 : Des données génériques

Les parties à la convention de subvention, son objet, sa nature, son montant et sa durée en sont les aspects élémentaires. Ils constituent les premiers éléments à recenser dans le cadre de son analyse.

§1. Les parties à la convention de subvention

La conclusion d'une convention de subvention traduit la volonté, d'un bailleur de fonds publics, d'apporter son soutien à une association de son choix. La subvention étant facultative, il est totalement libre de préférer une association à une autre. Cela confère à la convention de subvention un caractère *intuitu personae*. D'où l'intérêt d'identifier non seulement l'organisme financeur, mais aussi l'association subventionnée.

a. L'organisme financeur

La subvention peut être octroyée par :

- L'Etat ;
- Une collectivité territoriale telle qu'une commune, un département ou une région ;
- Un organisme de sécurité sociale comme la caisse d'allocations familiales (CAF) ;
- Un établissement public à caractère administratif comme l'office français de la biodiversité (OFB) ou une agence régionale de santé (ARS) ;
- Un établissement public à caractère industriel et commercial comme l'agence française de développement (AFD) ou l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

Ces différents financeurs publics ont des attentes variables et plus ou moins élevées vis-à-vis de l'association qu'ils subventionnent.

b. L'association subventionnée

En principe, une subvention est dévolue à une association nommément désignée dans la convention. La subvention étant – par définition – attribuée de manière discrétionnaire, il lui est formellement interdit de procéder à son reversement au profit d'une autre structure associative. Cette pratique dite de « subventions en

cascade » supporte toutefois une exception notable. En effet, le subventionneur peut expressément l'autoriser dans la convention⁷⁵.

Une contribution financière indirecte peut, dans ce cas, être consentie à un bénéficiaire secondaire (partenaire), par l'intermédiaire de l'association subventionnée (bénéficiaire principal). Cette dernière doit alors non seulement faire en sorte que ses partenaires respectent les engagements qu'elle a souscrits pour eux aux termes de la convention, mais aussi s'assurer que les fonds rétrocédés soient utilisés conformément à leur objet.

§2. L'objet de la subvention

Bien que le bailleur de fonds publics soit libre d'attribuer une subvention à une association, il est tenu de justifier son octroi par un intérêt général. En principe, l'objet de la convention précise ce sur quoi porte la subvention. Elle peut concerner le financement :

- D'un investissement ;
- De l'activité globale de l'association ;
- D'un projet spécifique.

Dans ce dernier cas, le programme subventionné fait généralement l'objet d'une description présentant son contenu (quoi ?), sa finalité (pourquoi ?), sa localisation (où ?), et les actions que l'association s'engage à mettre en œuvre (comment ?). Les limites du projet peuvent également y être mentionnées. Pour être éligibles, les dépenses effectuées doivent, entre autres, être conformes à l'objet de la subvention. D'où la nécessité de bien le comprendre.

§3. La nature juridique de la subvention

La nature juridique de la subvention⁷⁶ dépend de son objet. De ce fait, elle doit pouvoir être catégorisée sans ambiguïté, ni interprétation. En pratique, il arrive

⁷⁵ Article L1611-4 du Code général des collectivités territoriales

⁷⁶ Voir §2. Les différentes typologies de subventions (Partie I, Chapitre 1, Section 1)

qu'une subvention d'exploitation, affectée à un projet déterminé, prévoit de financer une immobilisation, et non les dotations aux amortissements s'y rattachant.

Cela entraîne alors un risque de double financement, dû à une distorsion entre le traitement comptable et budgétaire de cet investissement. En effet, l'immobilisation sera incluse dans le compte rendu financier, remis à l'organisme la subventionnant, pour son montant total. En revanche, elle ne sera pas intégralement amortie en comptabilité, à moins que sa durée d'amortissement soit entièrement comprise dans celle du projet.

Il est alors de la compétence de l'expert-comptable de relever ce point pour pouvoir le porter à la connaissance de l'association, mais surtout l'inciter à y être vigilante. En effet, le double financement est susceptible de remettre en cause, ne serait-ce que partiellement, le montant de la subvention.

§4. Le montant de la subvention

Le montant de l'aide, consentie par le bailleur de fonds publics à l'association, est fixé conventionnellement. En général, la subvention est limitée à ce montant. En cas de dépassement budgétaire, la subvention ne peut, *a priori*, pas être supérieure au montant prévu.

En pratique, le subventionnement du fonctionnement de l'association est souvent forfaitaire, alors que le montant des subventions, affectées à des projets spécifiques, est généralement plafonné. Dans ce cas, la convention peut, entre autres, prévoir un plafonnement du montant de la subvention à un pourcentage des dépenses justifiées. Tout en contribuant financièrement au projet, le subventionneur n'en constitue donc pas pour autant le seul financeur. Par exemple, il peut s'engager à financer 60 % du coût total éligible de l'action, ce qui équivaldrait à un montant maximal de 12 000 €.

Enfin, ces subventions attribuées pour la réalisation d'une action précise sont souvent pluriannuelles. La convention peut alors prévoir que le projet comprend plusieurs phases, plus communément appelées « tranches » dans le milieu

associatif. Dans ce cas, le montant de la subvention est réparti entre celles-ci, en fonction du programme d'activités prévu qui doit, quant à lui, être mis en œuvre sur une période donnée.

§5. La durée de la subvention

Outre le fait de préciser la durée de la subvention, et de ses éventuelles tranches, la convention apporte surtout des indications quant à la période d'éligibilité des dépenses, qui doivent nous permettre d'appréhender :

- La date à partir de laquelle les dépenses peuvent être subventionnées ;
- La date jusqu'à laquelle les dépenses peuvent être subventionnées.

Ces dates constituent des bornes temporelles. Toutes les dépenses engagées et / ou payées en dehors de celles-ci sont susceptibles d'être déclarées inéligibles. En pratique, il arrive que la convention prévoit une période, postérieure à la fin du projet, au cours de laquelle l'association est autorisée à payer les dernières dépenses s'y rattachant. Ce délai complémentaire doit lui permettre de liquider ses ultimes dépenses, et non d'en engager de nouvelles.

A partir de l'analyse de ces premiers éléments de la convention, nous avons pu non seulement en acquérir une bonne connaissance générale, mais aussi commencer à appréhender les attentes du financeur public. Pour parfaire notre analyse, il nous faut maintenant étudier, de manière plus approfondie, certains de ses aspects plus techniques comme les données financières.

Section 2 : Des données budgétaires et fiduciaires

La suite de notre étude de la convention porte sur l'analyse du budget prévisionnel, d'une part, les conditions de versement de la subvention, d'autre part.

§1. Le budget prévisionnel

Le budget prévisionnel de l'action subventionnée constitue le document de référence du suivi budgétaire, auquel les dépenses réalisées seront comparées. En s'intéressant aux dépenses éligibles, qu'elles soient directes ou indirectes, il nous apporte des indications quant au coût global de l'action subventionnée, ainsi qu'à ses modalités de financement.

a. Le coût global de l'action subventionnée

Lorsque la subvention est ciblée sur une action spécifique, il est assez peu fréquent que le bailleur de fonds publics contribue à la financer – en totalité – à lui seul. De ce fait, le coût global de l'action subventionnée est supérieur à sa participation financière au projet, ce qui implique que l'association le cofinance.

b. Les cofinancements

La part de cofinancements inscrite au budget prévisionnel nous permet d'en apprécier le volume. Par exemple, elle peut représenter 40 % du coût global de l'action subventionnée, ce qui équivaldrait à 8 000 €.

Par ailleurs, le budget prévisionnel détaille les ressources budgétaires admises en cofinancements. D'origine publique ou privée, ils peuvent :

- Être sollicités auprès :
 - De bailleurs de fonds publics (subventions) ;
 - D'entreprises privées (mécénat) ;
 - De fondations, de fonds de dotation ou d'associations (contributions financières) ;
 - De particuliers (dons) ;
- Provenir de l'association elle-même via :
 - Les cotisations de ses membres ;
 - Les revenus tirés de ses activités lucratives accessoires ;
 - L'autofinancement ;

➤ Résulter :

- Du « travail » des bénévoles de l'association (bénévolat) ;
- De toutes autres contributions volontaires en nature (mise à disposition de locaux, etc.).

Enfin, la convention peut fixer un seuil minimal pour un type de cofinancements, et à l'inverse un seuil maximal pour un autre. Par exemple, les contributions volontaires en nature peuvent être plafonnées à 20 % du coût total éligible, alors que les financements privés doivent en représenter au moins 10 %.

c. Les charges directes

Les coûts directs concernent toutes les dépenses qui n'auraient pas été engagées si le projet n'existait pas. Ce sont, par exemples, les frais de mission, de consultance ou de personnel nécessaires à l'exécution du programme subventionné. Ces charges directes sont inscrites au budget prévisionnel. Toutefois, il arrive que les lignes budgétaires les incluant manquent de clarté, auquel cas leur imputation ne saurait être évidente.

L'analyse du budget prévisionnel doit permettre de faciliter leur appréhension. C'est pourquoi, nous proposons à l'expert-comptable de mener, en concertation avec l'association, un travail visant à clarifier le contenu de chaque ligne budgétaire. Le but de cette démarche est de préciser les dépenses se rattachant à chacune d'elles, à travers des exemples concrets.

Lignes budgétaires	Description des dépenses concernées et exemples
Ligne budgétaire n°1	Description des dépenses concernées par la ligne budgétaire n°1 Exemples de dépenses concernées par la ligne budgétaire n°1

Figure n°1 – Extrait de la grille de lecture de la convention de subvention

En principe, la subvention ne peut être utilisée que dans le périmètre du budget arrêté avec l'organisme financeur. Toute variation de consommation, à la hausse ou à la baisse, d'une ligne et / ou rubrique budgétaire pourrait y être contraire, à moins que la convention définisse un « cadre de tolérance » l'autorisant.

d. Les charges de structures

Les coûts indirects concernent toutes les dépenses que supporte l'association indépendamment de ses projets. Ce sont, par exemple, ses frais de fonctionnement ou le coût de ses fonctions dites « supports ». Les frais de siège figurent au budget prévisionnel de l'action subventionnée, sous réserve que l'organisme financeur les prenne en charge. Contrairement à la subvention octroyée pour un financement de la gestion courante et globale de l'association, celle attribuée dans le cadre d'un projet spécifique pourrait ne pas en assurer le financement.

L'expert-comptable doit alors vérifier si le budget prévisionnel de l'action subventionnée fait état de coûts indirects. Dans l'affirmative, il lui faut s'assurer qu'ils sont indiqués de manière suffisamment précise, afin d'éviter tout quiproquo avec l'organisme financeur. Enfin, il convient d'identifier s'ils sont subventionnés pour un montant fixe ou variable. Lorsque leur prise en charge est variable, les coûts indirects sont généralement imputables sur le projet, à raison d'un certain pourcentage des coûts directs éligibles.

§2. Les modalités de versement de la subvention

La convention précise non seulement le calendrier de versement de la subvention, mais aussi si elle a été attribuée sous conditions suspensives ou résolutoires.

a. Le calendrier de versement

Le versement d'une subvention affectée à un projet spécifique est généralement échelonné. Sauf cas particulier, son calendrier de versement est inflexible⁷⁷. En segmentant dans le temps le paiement de la subvention, il en fixe les jalons. Ils constituent, quant à eux, des étapes essentielles puisqu'ils déterminent les « pics » d'entrées de trésorerie. Enfin, la convention peut subordonner l'octroi des fonds à la réalisation de conditions suspensives ou résolutoires.

⁷⁷ Voir §2. Des modalités de versement de la subvention rigides (Partie I, Chapitre 2, Section 2)

b. L'existence de clauses suspensives ou résolutoires

Bien qu'elles ne soient pas toujours nommément désignées comme telles, des clauses suspensives ou résolutoires peuvent être insérées à la convention. Au regard de l'incidence déterminante qu'elles sont susceptibles d'avoir, sur le paiement de la subvention, il appartiendra à l'expert-comptable de les identifier.

Une condition est résolutoire « *lorsque son accomplissement entraîne l'anéantissement de l'obligation* »⁷⁸. En d'autres termes, elle définit l'événement dont la réalisation entraînera l'annulation de la convention, qui sera alors réputée n'avoir jamais existé. Constitue, par exemple, une condition résolutoire, l'inexécution du projet subventionné qui entraînerait la restitution des sommes indûment perçues.

En parallèle, une condition est suspensive « *lorsque son accomplissement rend l'obligation pure et simple* »⁷⁹. Autrement dit, elle suspend l'opération tant qu'un événement futur et incertain n'est pas survenu. Constitue, par exemple, une condition suspensive la nécessité de présenter un rapport intermédiaire, justifiant un certain niveau de dépense, avant le versement du solde de la subvention.

L'analyse des données financières de la convention nous a permis d'en affiner notre compréhension, tout en recensant des informations utiles pour appréhender les attentes de l'organisme financeur. Il nous reste à étudier ses dispositions organisationnelles et administratives.

Section 3 : Des données organisationnelles et administratives

La mise en place de procédures, la justification des coûts éligibles, ou encore l'établissement de rapports financiers et d'activités sont autant d'éléments qui impactent la gestion administrative du projet subventionné. C'est pourquoi, le dernier volet de notre analyse s'intéresse au formalisme imposé par la convention.

⁷⁸ Article 1304 du Code civil

⁷⁹ Article 1304 du Code civil

§1. Les rapports et les audits financiers

En général, la convention impose à l'association de remettre, *a minima*, en fin de projet un rapport financier pour rendre compte de l'emploi des fonds octroyés. Lorsque l'action subventionnée se déroule sur plusieurs années, il est fréquent que l'organisme financeur exige non pas un, mais plusieurs comptes rendus financiers. En pratique, l'association est souvent tenue de lui fournir un rapport intermédiaire à mi-projet, puis un rapport final au terme du programme financé. Les dates auxquelles ils doivent lui être transmis sont précisées dans la convention.

Par ailleurs, la remise d'une attestation ou d'un rapport d'audit contractuel peut être exigée par le subventionneur, à l'appui des documents financiers transmis par l'association et établis sous sa responsabilité. Dans ce cas, elle doit mandater un tiers indépendant – expert-comptable ou commissaire aux comptes – qui doit :

- Contrôler la véracité des informations fournies dans ces rapports financiers, en s'assurant notamment que les fonds octroyés ont été utilisés conformément à leur objet, d'une part ;
- Valider la correcte application des dispositions conventionnelles, d'autre part.

L'organisme financeur profite généralement de cette occasion pour demander à l'association de lui remettre un compte rendu narratif.

§2. Les rapports d'activité

Le rapport d'activité consiste à faire le bilan des actions menées au cours du projet subventionné. Il est non seulement demandé à l'association de les détailler textuellement, mais aussi d'en apprécier les retombées. Les résultats qualitatifs obtenus doivent y être décrits, pour pouvoir être rapprochés de ceux qui étaient attendus. Outre la remise d'un ou plusieurs rapports d'activités, la convention peut également stipuler que le projet fera l'objet d'une évaluation, conduite par un intervenant externe à l'association.

§3. Les pièces justificatives

Pour que les dépenses soient éligibles, elles doivent être justifiées⁸⁰. De prime abord, la présentation de la facture semble suffisante. En pratique, il arrive que l'organisme financeur exige des pièces justificatives complémentaires, sans pour autant qu'elles ne soient explicitement mentionnées dans la convention. Pourtant, l'enjeu n'est pas des moindres étant donné que le risque encouru est l'inéligibilité de la dépense insuffisamment justifiée. Mais, que signifie « dépense insuffisamment justifiée » ? Quand considérer qu'elle l'est suffisamment ? Par le biais de son analyse de la convention, le professionnel va pouvoir appréhender ces demandes de justificatifs implicites, et participer à la formulation de la réponse à ces interrogations. Ces preuves supplémentaires ont principalement vocation à :

- Vérifier que la prestation a été effectivement réalisée ;
- Etablir le lien entre la dépense et le projet subventionné ;
- S'assurer que les obligations conventionnelles ont été respectées, le cas échéant.

Il est également utile de recommander à l'association d'instaurer une procédure pour l'engagement des dépenses subventionnées.

§4. Les procédures formalisées

En général, la convention incite l'association à formaliser des procédures. Celles-ci visent à décrire les méthodes qui ont été retenues. Elles sont gages de l'utilisation constante des règles au sein de l'association. A titre d'exemples, elles peuvent concerner :

- Le recensement et la valorisation du bénévolat ;
- La répartition des charges de personnel entre les différents projets de la structure ;
- Les opérations en devises.

⁸⁰ Voir a. Le principe d'éligibilité des dépenses (Partie I, Chapitre 2, Section 2, §1)

Le recensement de ces dernières données marque l'aboutissement de notre analyse de la convention. Dûment complétée, la grille de lecture en propose une vue d'ensemble. Pour rappel, son objectif était d'en sélectionner les informations utiles, afin d'identifier les exigences de l'organisme financeur. A partir des données recueillies, nous pouvons maintenant réfléchir à la définition d'une politique de contrôle interne optimisant leur respect.

Chapitre 2 : Définir une politique de contrôle interne optimisant le respect des exigences de l'organisme financeur

En signant la convention de subvention, l'association s'engage à satisfaire aux exigences de l'organisme financeur. Dans le cadre de la gestion des projets subventionnés, sa performance dépendra de sa capacité à les respecter. « *Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques* »⁸¹. De ce fait, définir une politique de contrôle interne, et plus particulièrement de gestion des risques, propre au suivi de l'exécution des projets subventionnés, doit contribuer à améliorer la performance de l'association.

Section 1 : La gestion des risques : une composante du contrôle interne

La notion de contrôle interne est intimement liée à celle de risque. En effet, l'existence de la première a vocation à réduire la présence de la seconde.

§1. Les principes du contrôle interne

Le référentiel COSO⁸² définit le contrôle interne comme « *un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux*

⁸¹ ISSOR Zineb, (2017), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 17, n°2, p. 93–103

⁸² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

*opérations*⁸³, *au reporting*⁸⁴ et *à la conformité*⁸⁵ ». Ce même référentiel souligne le fait que le contrôle interne :

- Aide les entités à réaliser leurs objectifs, et non à les déterminer ;
- Repose sur un processus qui ne constitue qu'un moyen de les atteindre ;
- S'appuie sur des individus agissant à tous les échelons de l'organisation, et non seulement sur un dispositif purement formel ;
- N'apporte pas de garantie absolue quant à l'atteinte de ces objectifs ;
- S'adapte aux spécificités de chaque structure.

Contrairement aux idées reçues, le contrôle interne ne se limite donc pas à décrire des procédures en vue d'atteindre les objectifs que la structure aura elle-même fixée, mais il définit un cadre organisationnel leur étant propice. Il doit permettre de faire émerger une organisation appropriée à leur réalisation, mais aussi de responsabiliser tout un chacun, en confiant à chaque personne des tâches et des pouvoirs clairement délimités, et adaptés à leurs compétences. Enfin, l'autorité des marchés financiers (AMF) ajoute que le contrôle interne doit permettre à l'entité « *de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs* »⁸⁶.

§2. Les principes de la gestion des risques

Comme l'a écrit un docteur en sciences économiques : « *la gestion des risques relève tout d'abord d'un paradoxe qui consiste à ramener le « hors limite », imprévisible par nature, dans les limites* »⁸⁷.

En effet, un risque se définit comme « *la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* »⁸⁸. Nul ne pouvant le prévoir de manière certaine, il est de l'intérêt de la structure d'adopter une démarche de gestion des risques. Celle-ci consiste à :

⁸³ Référentiel COSO 2013 : « *ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations [...]* »

⁸⁴ Référentiel COSO 2013 : « *ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier [...]* »

⁸⁵ Référentiel COSO 2013 : « *ils concernent le respect des lois et des règlements applicables à l'entité* »

⁸⁶ Autorité des marchés financiers (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence*, juillet 2010, 36 p.

⁸⁷ PESQUEUX Yvon, (2012), *La gestion du risque : une question d'expert ?*, *Prospective et stratégie*, n°2-3, p. 243 – 265

⁸⁸ Référentiel COSO 2013

- Les identifier, c'est-à-dire les recenser ;
- Les évaluer, c'est-à-dire mesurer leur impact et leur probabilité de survenance ;
- Les hiérarchiser, c'est-à-dire prioriser ceux à maîtriser en premier lieu ;
- Les traiter, c'est-à-dire choisir le plan d'actions à adopter.

Cette approche a pour finalité de « *maintenir les risques à un niveau acceptable* »⁸⁹ pour l'organisation. L'appliquer au cas particulier du suivi de l'exécution des projets subventionnés vise à améliorer leur maîtrise, et donc à favoriser l'atteinte des objectifs définis conventionnellement.

Section 2 : La complémentarité entre la gestion des risques et le contrôle interne appliquée au cas particulier du suivi de l'exécution des projets subventionnés

Loin d'être réservé aux seules grandes associations, le contrôle interne doit être l'affaire de toutes. Pourtant, celles ayant une qualité de « primo accédant » à des subventions importantes avaient jusqu'alors, plutôt tendance à « *naviguer à vue* ». Il est donc judicieux de faire évoluer ces pratiques passées, et dépassées par leurs nouveaux enjeux. En effet, le suivi de l'exécution des projets subventionnés suppose que l'association ait identifié les objectifs, fixés par la convention de subvention, afin de limiter les principaux risques susceptibles de compromettre leur atteinte, en améliorant leur prévention.

§1. Les exigences de l'organisme financeur : comprendre les objectifs à atteindre

Sans objectif, il n'y a pas de risques. La compréhension des objectifs à atteindre constitue donc la phase préliminaire à la définition d'un système de contrôle interne. Dans le cadre de la gestion des projets subventionnés, les exigences de l'organisme financeur constituent les objectifs à atteindre pour l'association. Afin de structurer leur formulation, nous proposons de les décliner en trois niveaux :

⁸⁹ Autorité des marchés financiers (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence*, juillet 2010, 36 p.

- L'objectif général, c'est-à-dire celui qui est à l'origine de la démarche, qui en constitue le point de départ, le but recherché ;
- Les objectifs intermédiaires, c'est-à-dire ceux qui permettent de compartimenter l'objectif général ;
- Les objectifs opérationnels, c'est-à-dire ceux qui définissent les actions à mettre en œuvre pour répondre aux objectifs intermédiaires.

De manière générale, les objectifs à atteindre dans le cadre du suivi de l'exécution, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés peuvent être illustrés au moyen de cet arbre d'objectifs :

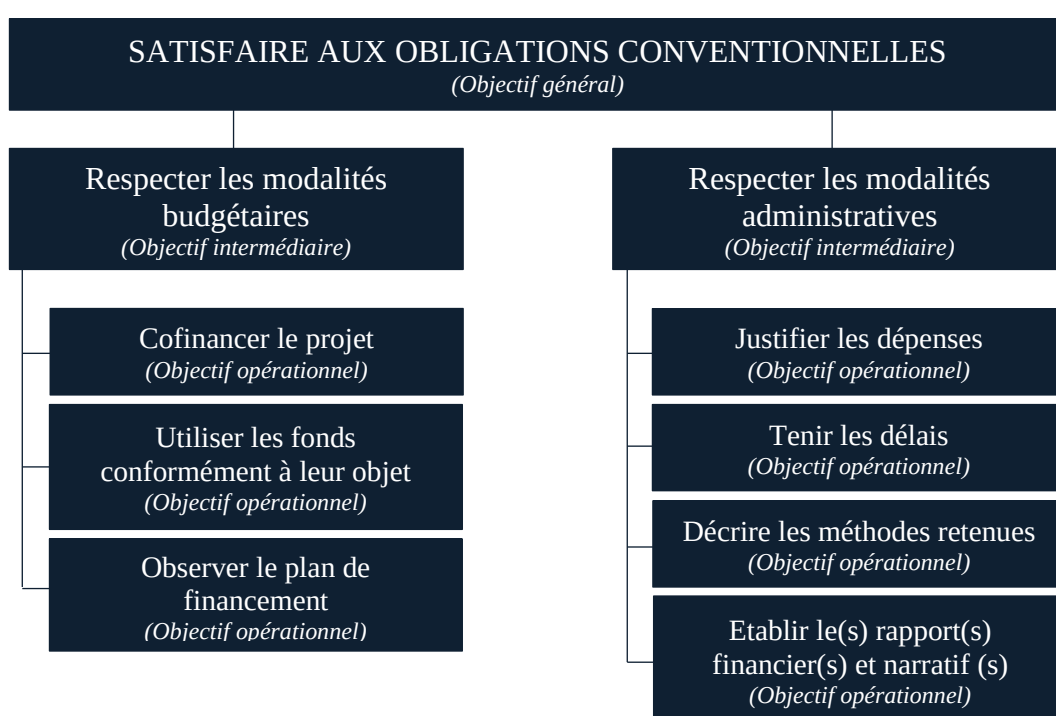


Figure n°2 – Arbre d'objectifs du suivi de l'exécution des projets subventionnés

A l'aide de la grille de lecture⁹⁰ que nous avons préalablement remplie, nous avons pu préciser ces objectifs opérationnels pour tenir compte des spécificités de chaque bailleur de fonds publics. Cependant, leur atteinte pourrait être affectée par des risques mal gérés. C'est pourquoi, il nous faut sensibiliser l'association aux principaux risques susceptibles de nuire à leur réalisation.

⁹⁰ Voir Chapitre 1 : Analyser le contrat de subvention : proposition d'une grille de lecture pour l'expert-comptable (Partie II)

§2. Les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs définis

Avant d'envisager leur traitement, nous proposons une modélisation des risques après les avoir identifiés et évalués.

a. L'identification des risques

Première étape du processus de gestion des risques, leur identification doit permettre « *de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs* »⁹¹. Cela revient à se demander quels sont les événements / circonstances qui pourraient empêcher l'association d'atteindre ses objectifs. Pour ce faire, l'expert-comptable doit faire preuve d'esprit critique, observer les pratiques de l'association, mais aussi s'entretenir avec ses dirigeants ainsi que ses équipes opérationnelles, afin de les identifier.

Le tableau, ci-dessous, recense les risques que nous avons le plus fréquemment rencontrés dans les associations nouvellement subventionnées. Il ne s'agit que d'une liste indicative qui ne prétend pas l'exhaustivité, mais qui constitue une base de travail sur laquelle le professionnel pourra s'appuyer.

Principaux risques associés au subventionnement
▪ Inéligibilité d'une dépense (fond et forme) ▪ Double financement d'une dépense ▪ Engagement et / ou acquittement d'une dépense hors période de financement ▪ Absence de séparation des tâches sur le règlement des factures ▪ Risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocédés ▪ Risque de blanchiment et de financement du terrorisme ▪ Utilisation de la trésorerie d'un projet pour un autre ▪ Retard de paiement de la subvention ▪ Cofinancements non trouvés ▪ Temps et activités bénévoles non recensés ▪ Manque de compétences du personnel dédié à la gestion budgétaire du projet ▪ Absence de suivi des temps salariés ▪ Variations budgétaires non anticipées ▪ Clause suspensive ou résolutoire non levée ▪ Mauvaise gestion des délais ▪ Procédures internes liées à la gestion des projets subventionnés non formalisées ▪ Absence de « reporting » interne ▪ Risque lié à l'organisation de la comptabilité

Figure n°3 – Tableau récapitulatif des principaux risques associés au subventionnement

⁹¹ Autorité des marchés financiers (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence*, juillet 2010, 36 p.

Disposant dorénavant d'un panorama des principaux risques encourus, nous allons pouvoir poursuivre notre démarche en les évaluant.

b. L'évaluation des risques : impact et probabilité de survenance

Deuxième étape du processus de gestion des risques, leur évaluation consiste à apprécier non seulement leur probabilité de survenance (fréquence), mais aussi leur impact (gravité), au regard des effets dommageables qu'ils pourraient causer (conséquences). A l'exception des risques de blanchiment ou de financement du terrorisme qui sont en plus pénalement répréhensibles, les principaux préjudices qu'ils pourraient causer à l'association seraient :

- Une révision de l'enveloppe budgétaire initiale entraînant un non-paiement et / ou un remboursement, total ou partiel, de la subvention ;
- Des coûts indirects partiellement, voire non financés ;
- Une perte de confiance de l'organisme financeur vis-à-vis de l'association pouvant nuire à sa réputation et, de fait, à son subventionnement futur.

Afin d'apprécier la contribution de chacun de ces risques à l'apparition possible d'effets dommageables, il nous faut définir pour chaque paramètre (probabilité de survenance et impact) :

- Une échelle de mesure, c'est-à-dire une gradation permettant d'attribuer une cotation à chaque risque ;
- Des critères de mesure, c'est-à-dire des items, quantitatifs ou qualitatifs, permettant de caractériser chaque cotation.

Si quantifier les risques augmente la crédibilité d'une telle démarche, encore faut-il que des informations chiffrées soient disponibles. Or, les associations nouvellement subventionnées ne disposent généralement pas d'un tel historique de données. C'est pourquoi, des critères qualitatifs seront associés à chaque cotation. Le risque sera noté sur une échelle de un à trois. Puis, une description de chaque note sera fournie afin de clarifier les conditions requises pour que le risque soit classé dans telle ou telle catégorie du barème, d'une part, aider à noter le risque de

manière plus objective, d'autre part. Les critères de mesures que nous avons retenus ci-après ne sont qu'indicatifs, l'expert-comptable pourrait en définir d'autres selon son jugement professionnel.

1) Mesure de l'impact du risque :

Nous considérons que le risque sera d'autant plus important qu'il concourra à un reversement et / ou un non-paiement total ou partiel de la subvention. Selon nous, si un risque affecte directement un élément essentiel de la convention comme l'emploi des fonds, le cofinancement ou le budget, il aura, *a priori*, une incidence plus dommageable qu'un risque qui ne l'affecterait qu'indirectement. C'est pourquoi, nous proposons de mesurer la gravité du risque en fonction de l'impact qu'il pourrait avoir sur le remboursement et / ou la suspension de la subvention. Pour ce faire, nous qualifierons l'impact comme étant :

- Faible, en cas de non remise en cause d'un élément essentiel de la convention ;
- Moyen, en cas de remise en cause indirecte d'un élément essentiel de la convention ;
- Elevé, en cas de remise en cause directe d'un élément essentiel de la convention.

Mesure de l'impact : Echelle de mesure et critères de mesure		
Cotation	Impact	Impact sur le reversement et / ou non paiement, partiel ou total, de la subvention
1	Faible	Non remise en cause d'un élément essentiel de la convention de subvention (emploi des fonds, cofinancement, budget)
2	Moyen	Remise en cause indirecte d'un élément essentiel de la convention de subvention (emploi des fonds, cofinancement, budget)
3	Elevé	Remise en cause directe d'un élément essentiel de la convention de subvention (emploi des fonds, cofinancement, budget)

Figure n°4 – Extrait de la matrice d'évaluation des risques (Mesure de l'impact)

Après avoir mesuré l'impact du risque, nous allons maintenant mesurer sa probabilité de survenance.

2) Mesure de la probabilité de survenance du risque :

Des effets dommageables auront lieu si, et seulement si, un ou plusieurs risques se produisent. Selon nous, la probabilité de survenance d'un risque dépend du degré d'exposition de l'association à ce dernier. Son environnement, ses pratiques, son expérience, ses parties prenantes, etc. sont autant d'éléments qui peuvent plus ou moins favoriser leur apparition. C'est pourquoi, nous proposons de mesurer sa fréquence en fonction du degré d'exposition aux risques de l'association, au regard

de son écosystème. Pour ce faire, nous qualifierons la probabilité de survenance comme étant :

- Faible, s'il est peu probable que l'événement se produise ;
- Moyenne, s'il est possible que l'événement se produise ;
- Elevée, s'il est probable que l'événement se produise.

Mesure de la probabilité de survenance : Echelle de mesure et critères de mesure		
Cotation	Probabilité	Degré d'exposition de l'association aux risques au regard de son écosystème (environnement, pratiques, expérience, parties prenantes, etc.)
1	Faible	Peu probable que l'événement se produise
2	Moyenne	Possible que l'événement se produise
3	Elevée	Probable que l'événement se produise

Figure n°5 – Extrait de la matrice d'évaluation des risques (Mesure de la probabilité de survenance)

Le professionnel devra mener ce travail conjointement avec l'association pour aboutir à l'établissement d'une matrice d'évaluation des risques (**Annexe n°10**).

Néanmoins, il nous semble important de souligner que l'évaluation des risques revêt un caractère subjectif. Elle dépend non seulement d'éléments déclaratifs, mais aussi de la perception du risque par l'association et de son aversion au risque.

c. La modélisation des risques : proposition d'une cartographie

Troisième étape du processus de gestion des risques, leur hiérarchisation doit permettre de déterminer les risques les plus graves sur lesquels il faut agir en priorité. La probabilité de survenance du risque combinée à son impact permet de déterminer sa criticité. Leur modélisation permet de dessiner trois zones de risques :

- La première incluant les risques majeurs qui sont à traiter en priorité pour les réduire ;
- La deuxième incluant les risques modérés qui sont à surveiller, qui nécessitent des mesures pour les réduire, mais qui ne sont pas prioritaires ;
- La troisième incluant les risques mineurs qui ne nécessitent pas de dispositifs complémentaires, mais auxquels il adviendra de rester attentif.

La cartographie des risques (**Annexe n°11**) met en évidence les risques les plus importants, à traiter en priorité. Ceux-ci peuvent concerner les processus liées :

- A la conformité des dépenses ;

- A la gestion de la trésorerie ;
- A la gestion des contributions volontaires en nature ;
- Au contrôle interne ;
- Au contrôle budgétaire ;
- A la recherche de fonds.

Cette modélisation doit permettre à l'association d'avoir pleinement conscience des principaux risques susceptibles de survenir, de manière à pouvoir ensuite choisir une solution pour leur traitement.

d. Le traitement des risques : quelles solutions adopter ?

Dernière étape du processus de gestion des risques, leur traitement doit permettre « *de choisir les(s) plan(s) d'action les(s) plus adapté(s)* »⁹². Il peut être envisagé :

- D'accepter le risque, c'est-à-dire qu'aucune mesure de maîtrise ne sera mise en place ;
- De réduire le risque, c'est-à-dire que des mesures de maîtrise seront mises en place pour atténuer leur probabilité de survenance, leur impact ou les deux ;
- De transférer le risque, c'est-à-dire de déplacer tout ou partie de ses conséquences vers un tiers ;
- De supprimer le risque, c'est-à-dire de l'éviter en supprimant sa cause.

Dans le cadre de la gestion des projets subventionnés, supprimer le risque reviendrait à ce que l'association renonce à se faire subventionner. L'accepter supposerait qu'elle admette que tout ou partie de la subvention soit restituée ou non perçue. Ces solutions ne nous semblent donc pas adaptées. Transférer le risque consisterait à ce que l'association souscrive à des assurances, mais celles-ci portent généralement sur les activités mises en œuvre dans le cadre du projet subventionné, et non sur la couverture d'un remboursement et / ou non-paiement pour

⁹² Autorité des marchés financiers (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence*, juillet 2010, 36 p.

inobservation des obligations conventionnelles. Réduire le risque en adoptant des mesures préventives nous semble alors être la solution la plus adaptée.

§3. La maîtrise des risques : quels leviers d’actions préventives ?

Après avoir appréhendé les principaux risques, susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs fixés par la convention de subvention, des mesures permettant leur maîtrise peuvent être envisagées. Ces dernières visent à favoriser le respect des exigences de l’organisme financeur, en faisant émerger une organisation capable de prévenir les risques qui y sont associés.

a. Mettre en place un suivi budgétaire des projets subventionnés

Elément incontournable du contrôle de gestion des projets subventionnés, le suivi budgétaire, que nous étudierons plus précisément à la partie 3 du présent mémoire, constitue non seulement un outil de contrôle, mais surtout un outil de pilotage. En effet, il a vocation à améliorer la maîtrise du budget, préalablement arrêté avec l’organisme financeur, en permettant à l’association :

- D’analyser les dépenses faites au regard des activités qu’elles ont permis d’effectuer (examen rétrospectif), pour prévoir celles liées aux activités futures (examen prospectif), et ainsi détecter à l’avance les variations budgétaires (écarts), tant à la hausse (surconsommation) qu’à la baisse (sous-consommation) ;
- D’apprécier l’état actuel de ses ressources budgétaires, et de celles qu’elle sait à venir. Tout cela au regard des recettes requises pour financer le projet subventionné, et ainsi déceler à l’avance un manque de cofinancements.

Techniquement, la comptabilité analytique facilite la mise en place d’un suivi budgétaire, tout en réduisant le risque de double financement d’une dépense. En revanche, le suivi budgétaire n’a vocation à prévenir ni les besoins de trésorerie, ni l’utilisation de la trésorerie d’un projet pour un autre. C’est pourquoi, nous proposons de concevoir un suivi de trésorerie par projet en parallèle. Enfin, ces outils de gestion doivent permettre à l’association d’anticiper les risques, en

décidant des mesures d'ajustement à prendre. Cela suppose alors qu'ils fassent l'objet d'un suivi régulier.

b. Planifier le déroulement du suivi des projets subventionnés : proposition d'un rétroplanning

En principe, la planification du projet, proprement dit, est une étape préalable à la demande de subvention. En effet, l'association ne peut soumettre son projet à l'organisme financeur qu'une fois le programme d'activités défini et budgété. Si cette étape est indispensable, la planification du suivi de l'avancement des projets subventionnés n'en reste pas moins importante. Elle a vocation à suivre leur évolution, afin de s'assurer qu'ils se déroulent comme prévu.

De ce fait, il est essentiel que l'association ait une bonne connaissance des différentes périodes clés de ses projets subventionnés. Pour en avoir une représentation visuelle dans le temps, nous proposons de les disposer sur un calendrier (**Annexe n°12**). Elles concernent principalement les phases relatives :

- Au paiement de la subvention ;
- A la réalisation des dépenses permettant la mise en œuvre du programme d'activités subventionné ;
- A l'établissement des rapports financiers et narratifs.

En plus de devoir être effectués dans les délais impartis, les projets doivent respecter les contraintes budgétaires fixées par la convention. D'où la nécessité de suivre leur avancement budgétaire de façon périodique. Pour ce faire, nous proposons de définir un rétroplanning mensuel (**Annexe n°13**). Ces principales étapes sont :

- La préparation des données pour comptabilisation et mise à jour des outils de gestion ;
- L'ajustement des prévisions budgétaires (dépenses – recettes) et de trésorerie (encaissements – décaissements) ;
- L'analyse des données pour décider des mesures d'ajustement à prendre.

Ce rétroplanning a vocation à clarifier le rôle de chacun dans le suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés. Bien que le contrôle de gestion ne constitue pas le cœur de métier des responsables de projets, ils ne doivent pas pour autant en être déconnectés. En effet, les prévisions seront d'autant plus précises qu'elles seront établies avec eux. C'est pourquoi, ce rétroplanning doit impliquer les différents échelons de l'association.

c. Intégrer les différents protagonistes : un moyen de créer une synergie entre le personnel salarié et bénévole

L'une des singularités des structures associatives relève de leur fonctionnement qui inclut non seulement du personnel salarié, mais aussi bénévole. Les associations, ayant une qualité de « primo accédant » à des subventions importantes, sont généralement en phase de développement. Celle-ci s'accompagne bien souvent de recrutements sur des postes jusqu'alors inexistantes, comme du personnel encadrant (administratif et financier, ressources humaines, responsable de projets), et parfois spécialisé (communication / marketing, recherche de fonds). Cette évolution organisationnelle modifie l'organigramme et les habitudes (pratiques de gestion, processus, etc.) de l'association, qui devra alors repenser les relations entre ses salariés et ses bénévoles.

Afin d'éviter une désaffection des bénévoles, qui pourraient vivre ces changements comme une perte de sens, l'association doit leur réaffirmer son projet associatif, mais aussi redéfinir leur rôle. En effet, les bénévoles – tout comme les salariés – contribuent en tout état de cause à la mise en œuvre des projets subventionnés. Au-delà de constituer une simple richesse humaine, les bénévoles en sont généralement aussi une ressource budgétaire. D'où la nécessité de :

- Les intégrer (temps d'interconnaissance, temps d'échanges participatifs) ;
- Les sensibiliser aux enjeux liés à la gestion des projets subventionnés dans le cadre d'une formation commune avec les salariés, par exemple ;
- Les encourager à coopérer en déclarant les tâches effectuées, ainsi que les temps passés sur chaque projet subventionné.

d. Rédiger et diffuser des procédures propres au suivi de l'exécution des projets subventionnés

Si le contrôle interne ne se résume pas à décrire des procédures, ces dernières demeurent toutefois indispensables. En formalisant les processus propres au suivi de l'exécution des projets subventionnés, elles constituent des documents de référence à la fois pour l'association (dirigeants, salariés, bénévoles), mais aussi pour l'organisme financeur. Leur diffusion doit en permettre l'application, de façon à améliorer la maîtrise des risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs conventionnels. Par exemple, le risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocédés sera atténué par la mise en place d'une procédure de relance des partenaires pour obtenir leur bilan financier et narratif, ainsi que les pièces justificatives correspondantes. La rédaction d'un manuel des procédures pourrait faire l'objet d'une mission complémentaire de l'expert-comptable.

En somme, la gestion des projets subventionnés repose sur l'anticipation. Plus l'association aura défini une organisation capable de prévenir les risques, plus rapidement elle pourra décider des mesures d'ajustement à prendre, et ainsi atteindre les objectifs définis par la convention. Afin de limiter le risque d'inéligibilité d'une dépense, nous allons désormais nous intéresser au processus d'engagement des dépenses subventionnées.

Chapitre 3 : Le processus d'engagement des dépenses subventionnées : un enjeu majeur

Le fait qu'une ou plusieurs dépenses soient déclarées inadmissibles, par l'organisme financeur, constitue l'un des principaux risques auquel doit faire face une association subventionnée. En effet, les bailleurs de fonds publics sont bien souvent intransigeants quant à la justification de l'emploi des fonds octroyés. C'est pourquoi, il est nécessaire que l'association maîtrise son processus d'engagement des dépenses subventionnées. En plus d'être une bonne pratique de gestion, formaliser une procédure interne va lui permettre d'organiser leur traçabilité.

Section 1 : Organiser la traçabilité des dépenses

D'un organisme financeur à l'autre, les éléments à produire pour justifier les dépenses, ainsi que les dispositifs à mettre en œuvre en amont de leur engagement, sont susceptibles de varier⁹³. Aussi, organiser la traçabilité des dépenses subventionnées doit non seulement tenir compte des particularismes inhérents au subventionnement, mais aussi veiller à respecter – au mieux – le principe de séparation des tâches. Pour ce faire, nous proposons une démarche en quatre étapes, allant de l'autorisation de la dépense jusqu'à l'acquittement de la facture, en passant par la contractualisation et l'exécution de la prestation subventionnée.

§1. Première étape : l'autorisation de la dépense

Par suite de l'expression d'un besoin, l'autorisation de réaliser une dépense subventionnée intervient après confirmation de son éligibilité en interne.

a. L'expression d'un besoin

Concrètement, exprimer un besoin consiste à effectuer une demande d'achat. En général, celle-ci émane des chargés de mission (personnes en charge de la mise en œuvre du projet en lui-même). A titre d'exemples, elle peut porter sur la location d'une salle pour réaliser un évènement ou la conception d'affiches pour promouvoir une manifestation.

Nous proposons de matérialiser cette demande d'achat au moyen d'une fiche navette d'autorisation de dépense (**Annexe n°14**) mentionnant :

- Le nom de la personne demandeuse ;
- La date de la demande ;
- Le(s) fournisseur(s) sollicité(s) ;
- Le montant indicatif de la dépense estimé à partir des devis obtenus ;

⁹³ Voir §3. Les pièces justificatives (Partie II, Chapitre 1, Section 3)

- La description de la dépense précisant sa nature, son motif et les éventuels livrables attendus ;
- Le(s) projet(s) concerné(s) par la dépense et leur répartition analytique, le cas échéant.

Une fois complétée, cette demande d'achat devra être adressée à la personne compétente pour valider l'éligibilité de la dépense.

b. La validation de l'éligibilité de la dépense

Le fait de retourner, à la personne demandeuse, la fiche navette d'autorisation de dépense contresignée lui donne l'accord d'effectuer l'achat y étant mentionné. Toutefois, cette approbation ne peut intervenir qu'après validation, en interne, de la conformité de la dépense au projet subventionné. Il s'agit-là de vérifier l'existence d'une corrélation entre la dépense envisagée et le budget préalablement arrêté avec l'organisme financeur, d'une part, la réalisation du programme d'activités financé, d'autre part. C'est pourquoi, il nous semble opportun de confier cette tâche au responsable de projets qui est non seulement censé connaître le projet en lui-même, mais aussi son budget. Pour ce faire, il doit se demander :

- Quel est l'objectif, non financier, du projet subventionné auquel cette dépense contribue ?
- Est-elle prévue, de manière suffisamment explicite, au budget du programme financé ?

Répondre à ces deux interrogations, qui pourraient d'ailleurs s'accompagner de questions complémentaires, doit lui permettre d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'éligibilité de la dépense envisagée, et ainsi l'autoriser ou non.

Enfin, ce mécanisme d'autorisation de dépense pourrait s'assortir de paliers, c'est-à-dire de seuils en-deçà desquels il ne serait pas nécessaire d'y recourir, et à l'inverse d'autres au-delà desquels le responsable administratif et financier, la direction exécutive de l'association (délégué général), voire l'un de ses organes collégiaux (bureau, conseil d'administration) devrait nécessairement être consulté.

Ce dispositif serait alors assoupli pour les dépenses d'un faible montant, et au contraire renforcé pour les dépenses d'un montant significatif. Au cas où l'association acterait cette pratique, la procédure devrait le mentionner.

§2. Deuxième étape : la contractualisation de la prestation

L'engagement juridique marque la volonté de l'association de collaborer avec le fournisseur qu'elle aura préalablement sélectionné.

a. La sélection du fournisseur

Si la plupart du temps la négociation d'un contrat de gré à gré, sans modalités supplémentaires est autorisée, il arrive parfois que le bailleur de fonds publics impose à l'association de mettre en œuvre certaines diligences, avant de s'engager auprès d'un contractant quel qu'il soit.

Celles-ci pourraient porter sur l'application d'une procédure de mise en concurrence, dès lors que la dépense excède certains seuils fixés conventionnellement. L'association serait alors contrainte de consulter un nombre minimal de fournisseurs afin qu'ils lui soumettent une proposition, voire d'effectuer un appel d'offres. Elle devrait alors justifier sa préférence pour l'un d'eux en tenant compte non seulement du prix proposé, mais aussi des garanties présentées par chacun d'eux, quant à leur aptitude à effectuer la mission qu'elle s'apprête à leur confier. Dans un tel cas de figure, la définition d'une grille de choix du fournisseur, avec critères de sélection (prix, aptitude, localité, etc.), peut être un moyen d'objectiver sa décision.

La convention peut également prévoir la mise en place de dispositifs en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. L'association doit alors formaliser et documenter les diligences mises en œuvre (obtention de la liste des dirigeants et des statuts de la structure, vérification de son enregistrement et de sa non-inscription sur une liste de gel des avoirs⁹⁴, etc.).

⁹⁴ Liste consultable sur le site de la Direction Générale du Trésor : <https://gels-avoirs.dgtresor.gouv.fr/> consulté le 30 janvier 2023

Toutefois, en pratique cela se vérifie plutôt dans le cadre de rétrocessions de fonds effectuées au profit de partenaires, notamment basés à l'étranger. A cet égard, la Direction Générale du Trésor précise que les associations « *ne sauraient cultiver leur ignorance pour invoquer leur bonne foi et la méconnaissance d'une situation qu'un simple examen aurait pu vérifier* »⁹⁵.

Dès lors que des dispositions particulières sont prescrites par la convention, il advient de les préciser dans la fiche navette d'autorisation de dépense afin que les éléments requis soient réunis avant la conclusion du contrat.

b. L'engagement juridique

L'engagement juridique est l'acte par lequel les parties s'engagent l'une envers l'autre à une obligation de faire (réaliser la prestation pour le fournisseur et la payer pour l'association). Il se formalise par la signature du devis ou du contrat par les co-contractants.

En principe, seul le représentant légal est habilité à représenter l'association vis-à-vis des tiers. La loi de 1901 étant muette sur son fonctionnement, ses statuts peuvent définir librement ses instances de gouvernance. En général, l'organe compétent pour engager l'association à l'égard des tiers est son président. Or, bien souvent celui-ci exerce ses fonctions bénévolement, et n'est donc pas présent au quotidien. Dans ce cas, et pour éviter d'entraver son fonctionnement, nous conseillons de formaliser une délégation de pouvoirs (**Annexe n°15**). Juridiquement, celle-ci habilite le délégataire (souvent le délégué général salarié de l'association) à prendre des décisions, à la place du délégant (le président), entrant dans le périmètre de la délégation consentie. Le transfert de pouvoirs, du délégant vers le délégataire, entraîne également celui de la responsabilité qui en résulte.

Aussi, le délégataire doit prendre certaines précautions avant d'engager l'association (vérification de l'autorisation de dépense, mise en concurrence le cas

⁹⁵ Direction Générale du Trésor, *Risque de financement du terrorisme : Guide de bonne conduite à l'attention des associations*, 39 p.

échéant, etc.). En signant le devis ou le contrat, il formalise son acceptation pour que la prestation s'exécute.

§3. Troisième étape : l'exécution de la prestation

La demande de paiement ne sera effectuée qu'après réception de la facture et vérification de la prestation réalisée.

a. La réception de la facture et sa comptabilisation

Afin d'organiser la gestion de la réception des factures fournisseurs, et ainsi limiter la déperdition d'informations, il est préférable d'éviter qu'elles puissent arriver par plusieurs canaux. De ce fait, nous recommandons de centraliser leur réception en un lieu unique. Pour ce faire, l'association peut créer une adresse mail y étant dédiée, et désigner un responsable chargé de son administration. A ce stade, il nous semble que le responsable administratif et financier de la structure est la personne la plus à même à en être le garant. Une fois la facture réceptionnée, il doit l'adresser au cabinet d'expertise-comptable pour enregistrement, d'une part, au responsable de projets pour vérification de son contenu, d'autre part.

b. La preuve de réalisation de la prestation

Avant d'approuver le paiement de la facture, il advient de s'assurer que ce qui a été facturé est conforme à ce qui avait été préalablement convenu avec le fournisseur. Pour ce faire, le responsable de projets doit rapprocher le contenu de la facture au devis ou au contrat conclu (conformité des tarifs pratiqués, de la prestation réalisée, etc.). En guise de preuve de sa réalisation, il lui faut conserver les livrables remis (affiches, rapports, etc.), les bons de livraisons ou tout autre document utile à la justification de son exécution. En effet, ces derniers peuvent être demandés par le bailleur de fonds publics lors du contrôle de l'utilisation de la subvention attribuée. De plus, ils matérialisent l'accomplissement de la prestation, et justifient donc la demande de paiement de la facture.

c. La demande de paiement

L'approbation de la facture se concrétise par la formalisation d'une demande de paiement réalisée par le responsable de projets. Il doit alors adresser au responsable administratif et financier la facture portant la mention « bon à payer » accompagnée de :

- L'autorisation de dépense ;
- La documentation inhérente à la sélection du fournisseur et aux dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le cas échéant ;
- Le devis ou le contrat signé ;
- La preuve de réalisation de la prestation.

Le responsable administratif et financier peut dès lors archiver l'ensemble des pièces permettant de justifier la dépense, et ainsi gagner un temps précieux lors de la phase de contrôle de l'emploi des fonds octroyés par l'organisme financeur. C'est alors qu'il peut préparer l'ordre de paiement en vue de son acquittement.

§4. Quatrième étape : l'acquittement de la facture

Le paiement de la facture marque la fin du processus relatif à l'engagement de la dépense subventionnée. Afin de limiter le risque de détournement, il est nécessaire que la chaîne de paiement ne soit pas laissée aux mains d'une seule et même personne. C'est pourquoi, nous proposons que le pouvoir de déclencher le règlement, c'est-à-dire de valider le paiement de la facture, soit confié à la direction exécutive de l'association (délégué général).

Organiser, la traçabilité des dépenses subventionnées doit permettre à l'association de limiter le risque d'inéligibilité d'une dépense tant sur le fond, que sur la forme. Encore faut-il que ce processus soit formalisé pour s'appliquer correctement.

Section 2 : Formaliser le processus d'engagement des dépenses subventionnées

La formalisation d'une procédure d'engagement des dépenses subventionnées permet d'identifier non seulement les différentes étapes du processus, mais aussi les responsabilités attribuées à chacun. Une fois modélisée, elle devra être diffusée en interne.

§1. La modélisation d'une procédure écrite : proposition d'un logigramme

La procédure d'engagement de dépenses que nous proposons tient compte autant que possible du principe de séparation des tâches. Toutefois, son application n'est pas toujours évidente au sein d'une structure associative. Bien souvent administrée par des dirigeants bénévoles, et rarement composée d'une multitude de services distincts, il est délicat, voire compliqué, d'y opérer une parfaite séparation des tâches. En effet, celle-ci doit s'opérer entre les forces en présence de l'association nouvellement subventionnée que sont généralement :

- Les chargés de missions ;
- Le responsable de projets ;
- Le responsable administratif et financier ;
- Le délégué général.

Néanmoins, la procédure proposée :

- N'implique pas la personne habilitée à valider la facture d'achat dans son règlement (responsable de projets) ;
- Dissocie la personne qui prépare le règlement (responsable administratif et financier) de celle qui le déclenche (délégué général).

Cette procédure a été modélisée au moyen d'un logigramme (**Annexe n°16**), afin de rendre plus visibles les différentes séquences du processus d'engagement des dépenses subventionnées, et ainsi faciliter sa compréhension. Enfin, elle doit faire l'objet d'une diffusion et d'une présentation en interne.

§2. La diffusion de la procédure : un moyen de sensibiliser les équipes opérationnelles

Pour qu'une procédure soit correctement appliquée, il faut d'abord qu'elle soit bien comprise par les personnes qui seront chargées de sa mise en œuvre. Cela passe notamment par la compréhension de son intérêt (quel est son but ?), mais aussi du rôle que chaque individu y joue, et en particulier du sien. C'est pourquoi, il nous semble judicieux qu'elle fasse l'objet d'une présentation collective, afin de clarifier les éventuelles incompréhensions, et ainsi lever tout blocage.

Cette deuxième partie nous a donc permis de comprendre les exigences du bailleur de fonds publics, mais aussi de réfléchir à une politique de contrôle interne optimisant leur respect. Pour cela, nous avons travaillé sur la gestion des principaux risques associés au subventionnement dans le but d'y sensibiliser l'association, d'une part, proposer des moyens de les prévenir, d'autre part. Parmi ces mesures préventives, nous avons proposé la mise en place d'une procédure d'engagement des dépenses subventionnées, mais aussi la conception d'outils de gestion, propres au suivi financier des projets subventionnés, qui fera l'objet de notre dernière partie.

Pour illustrer notre propos, nous nous appuierons sur l'étude du cas « Asso », qui nous a d'ailleurs permis de renseigner la plupart des annexes proposées tout au long de notre deuxième partie. Cette association gère deux projets subventionnés par le même organisme financeur : le projet A et le projet B. Ils ont tous les deux une durée de trois ans et se décomposent en deux tranches. La première tranche de chacun d'eux prenant fin le 31 décembre 2022, les outils remis sous format Excel (mis à jour au 30 novembre 2022) ainsi que les développements ci-après s'intéresseront à la première tranche des projets A et B de l'association « Asso ».

PARTIE 3 : L'accompagnement de l'expert-comptable dans le déploiement d'un tableau de bord du suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés

Après avoir défini les objectifs à atteindre, nous proposons dans cette troisième partie la conception d'un outil de suivi budgétaire (chapitre 1), un comparatif entre les données prévisionnelles et réelles ainsi qu'un système d'indicateurs d'alerte (chapitre 2). Puis, des pistes permettant de limiter les conséquences dommageables en cas de suspicion de non-respect des exigences du bailleur de fonds publics seront abordées, et marqueront la fin de la mission de l'expert-comptable (chapitre 3).

Chapitre 1 : Des données prévisionnelles aux données réelles : proposition d'un outil de contrôle budgétaire

La comparaison entre les données prévisionnelles (le budget) et les données réelles (la comptabilité) constitue le socle du contrôle budgétaire des associations. Leur pilotage, c'est-à-dire leur capacité à prendre des décisions stratégiques, en dépend. Pour parvenir à mettre en place ce comparatif, il nous faut structurer le système comptable sans négliger le traitement des charges de structure et des contributions volontaires en nature.

Section 1 : Structurer le système comptable du suivi des subventions

La comptabilité et le contrôle de gestion sont des disciplines complémentaires l'une de l'autre. Toutefois, cette complémentarité ne sera optimale que si la comptabilité sert effectivement le contrôle de gestion des projets subventionnés. D'où la nécessité de définir une comptabilité générale et analytique l'optimisant.

§1. La compatibilité de la codification comptable avec les lignes budgétaires

En principe, les budgets prévisionnels des projets subventionnés sont établis par l'association alors que la comptabilité générale est tenue par l'expert-comptable. Ils définissent respectivement les lignes budgétaires et les codes comptables. Il existe,

de ce fait, une dichotomie induite par la production de données, certes dissociables mais devant être comparables, par deux protagonistes aux sensibilités différentes.

Afin d'y remédier, deux solutions émergent. La première consiste à ce que l'association et le cabinet d'expertise comptable définissent, de manière collaborative, un plan de comptes où les lignes budgétaires des projets subventionnés coïncident avec la codification comptable, en vue de formaliser une table de correspondance. La principale difficulté de ce travail d'harmonisation réside dans l'impossibilité de faire correspondre un même code comptable à plusieurs lignes budgétaires. Cette solution n'est pertinente que si les budgets des projets sont construits selon une logique comptable (**Annexe n°17**⁹⁶).

Chez « Asso », les budgets des deux projets subventionnés suivent cette logique comptable, mais leur structure n'est pas similaire. De ce fait, la table de correspondance que nous avons construite diffère d'un projet à l'autre. La complexité induite par cette divergence est « gérable » en présence de deux projets, mais s'intensifiera au même rythme que celui de la croissance du nombre de projets de l'association. Il est alors préférable que les budgets prévisionnels de ses futurs projets soient uniformes, c'est-à-dire qu'ils aient la même structure, afin de définir une table de correspondance unique.

Sommaire				
TABLE DE CORRESPONDANCE				
N° compte comptab	Intitulé du compte	Ligne budgétaire Projet A	Ligne budgétaire Projet B	Ligne budgétaire Structure
60401200	Achats études et prestations de services			Prestations de service
60401210	Prestations de traduction		Traducteurs	Prestations de service

Figure n°6 – Extrait de l'onglet « Table de correspondance » de l'outil de suivi budgétaire

En revanche, lorsque les budgets des projets sont établis selon une approche plus opérationnelle « terrain », c'est-à-dire par actions et / ou activités, cette première solution manque de souplesse. Dans ce cas, nous proposons d'opter pour une technique ad hoc, qui reviendrait à définir un axe analytique « lignes budgétaires ». En effet, la comptabilité générale enregistre les opérations comptables par nature « *ce qui ne donne aucune indication sur ce à quoi elles servent* »⁹⁷ alors que la comptabilité analytique les reclasse en fonction de leur destination.

⁹⁶ Modèle d'un budget de projet construit selon une logique comptable extrait du formulaire Cerfa n°12156*06 « Associations – Demande de subvention(s) »

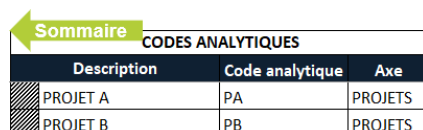
⁹⁷ Comité de la Charte du Don en confiance, *Du bon usage des ratios*, novembre 2016, 4 p.

§2. La comptabilité analytique : un gage de transparence et de bon usage

Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la comptabilité analytique joue pourtant un rôle déterminant dans le suivi budgétaire des projets subventionnés. En y imputant les dépenses et les recettes s'y rattachant, elle permet de rendre compte de leur exécution, mais aussi de l'utilisation des fonds octroyés.

a. Le suivi analytique des charges et produits directs : une transposition parfaite

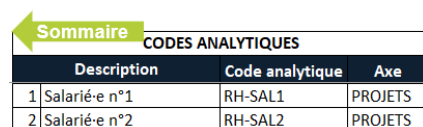
Les dépenses et les recettes directes sont toutes celles directement liées aux projets subventionnés. Normalement, elles peuvent être imputées, sans ambiguïté, à l'un d'eux. Nous proposons de les suivre au moyen d'un axe analytique « projets » qui comprend un code analytique par projet.



CODES ANALYTIQUES		
Description	Code analytique	Axe
PROJET A	PA	PROJETS
PROJET B	PB	PROJETS

Figure n°7 – Extrait de l'onglet « Codes analytiques » de l'outil de suivi budgétaire

Par ailleurs, seul le coût des salariés contribuant uniquement à l'exécution d'un projet peut être imputé, sans équivoque, en comptabilité analytique. Dès lors qu'ils participent à plusieurs projets, leur coût doit être réparti entre ces derniers en fonction d'une clé de répartition. Cela les assimile à des charges indirectes, au sens du contrôle de gestion, alors que les organismes financeurs les considèrent, quant à eux, comme des charges directement liées aux projets. Chez « Asso », nous effectuons cette ventilation extra comptablement. Pour ce faire, les écritures de paie ont été paramétrées salarié par salarié, puis un code analytique « RH » a été associé à chaque salarié.



CODES ANALYTIQUES		
Description	Code analytique	Axe
1 Salarié-e n°1	RH-SAL1	PROJETS
2 Salarié-e n°2	RH-SAL2	PROJETS

Figure n°8 – Extrait de l'onglet « Codes analytiques » de l'outil de suivi budgétaire

Enfin, la temporalité de comptabilisation des éventuels produits constatés d'avance fausse le montant des ressources budgétaires publiques (subventions) et privées

(mécénat et contribution financière) affectées aux projets de l'association. De ce fait, nous proposons qu'elles fassent l'objet d'un suivi extra comptable, afin que les analyses budgétaires en découlant n'en soient pas altérées.

SUIVI DES FINANCEMENTS (SUBVENTIONS, MECENATS, CONTRIBUTIONS FINANCIERES)											
N° interne	Financier	Nature du financement	Statut du financement	Projet financé	Ligne budgétaire	Montant (en €)	Date de début	Date de fin	Produit 2021 (Tr.1)	Produit 2022 (Tr.2)	Produit 2023 (Tr.3)
	Bailleur principal	Subvention	Validé	PB	Subvention - Bailleur principal	1 100 000,00	01/07/2021	30/06/2024	143 110,60	406 889,40	366 667,00
	Bailleur principal	Subvention	En cours	PA	Subvention - Bailleur principal	1 900 000,00	01/01/2022	31/12/2024		470 000,00	645 450,00
	Ministère Y	Subvention	Validé	PA	Ministère Y	7 164,00	01/01/2022	31/12/2022		7 164,00	
	Ministère Y	Subvention	Validé	PA	Ministère Y	7 164,00	01/01/2022	31/12/2022		7 164,00	

Figure n°9 – Extrait de l'onglet « Financements » de l'outil de suivi budgétaire

b. Le suivi analytique des charges de structure : une transposition imparfaite

Les charges de structure sont toutes celles qui concourent indirectement à la réalisation des projets subventionnés. Normalement, elles ont vocation à être distribuées entre les différents projets de l'association. Toutefois, il nous paraît plus simple de les traiter comme un projet supplémentaire, doté d'un budget spécifique et de ressources propres. Pour ce faire, elles sont suivies au moyen d'un code analytique « structure », qui les circonscrit de manière analogue aux autres projets.

CODES ANALYTIQUES		
Description	Code analytique	Axe
FRAIS DE STRUCTURE	STRUCTURE	PROJETS

Figure n°10 – Extrait de l'onglet « Codes analytiques » de l'outil de suivi budgétaire

Ainsi, la comptabilité analytique d'« Asso » repose sur la subdivision de l'axe analytique « projets » (projet A, projet B, Structure et RH), qui est censée limiter, voire supprimer, le risque de double financement d'une dépense.

c. Le suivi analytique : un remède au risque de double financement ?

En principe, une même dépense ne doit être financée ni sur plusieurs projets, ni par plusieurs bailleurs, à moins que chacun d'eux n'en finance qu'une quote-part.

Idéalement, chaque dépense devrait être imputée, non seulement à un projet, mais aussi à un financeur public. Or, la mise en place d'un axe analytique « financeurs » suppose que l'association soit capable d'affecter telle dépense du projet à tel bailleur de fonds publics. Cela sous-entend qu'elle ait soumis à chaque financeur le

budget global du projet, en distinguant précisément les dépenses prises en charge par chacun d'eux. A défaut, elle se retrouverait à répartir une seule et même dépense sur plusieurs financeurs publics : ce qui n'aurait aucun de sens. « Asso » n'ayant pas procédé ainsi, nous n'avons pas pu mettre en place un axe analytique « financeurs ».

Chez « Asso », le suivi analytique du projet – pris dans son ensemble – inclus non seulement le soutien financier du bailleur principal, mais aussi celui des cofinanceurs. Cela permet de supprimer le risque de double financement d'une charge directement affectée à un projet, sans pour autant pouvoir l'attribuer précisément à un bailleur de fonds publics.

Ainsi, la structuration du système comptable de l'association (**Annexe n°18**) que nous proposons facilite l'alimentation automatique du suivi de l'exécution budgétaire, et limite les interventions chronophages des utilisateurs, y compris lors du traitement des charges de structure.

Section 2 : Matérialiser le suivi des charges de structure

Les charges de structure présentent la double caractéristique d'être incompressibles, d'une part, de concourir indirectement à la réalisation des projets subventionnés, d'autre part. Cette dernière particularité nuit à leur subventionnement. En effet, les bailleurs de fonds publics sont généralement plus enclins à financer des actions concrètes que des frais de structure⁹⁸. D'où l'intérêt pour l'association d'en apprécier le volume, afin de prévoir leur financement.

§1. Apprécier le volume des charges de structure de l'association

Apprécier le volume des charges de structure revient à les anticiper, d'une part, les chiffrer, d'autre part, pour avoir une vision exhaustive des besoins financiers qui en découlent. Elles se composent généralement de frais de fonctionnement et de ressources humaines.

⁹⁸ Plateforme ELSA, *Guide d'appui à la structuration associative : Comptabilité – Fiche technique / CP15 Les dépenses de fonctionnement*, 2012, 2 p.

a. Les frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement sont tous ceux qui sont inhérents à l'existence même de l'association. Ces dépenses-là sont souvent reconduites d'un exercice à l'autre ou liées à des contrats (loyer, assurances, honoraires de l'expert-comptable, etc.), ce qui permet de les appréhender de manière relativement fiable. Elles pourraient éventuellement être corrigées du taux de l'inflation, ou de l'incidence de tout évènement sociétal susceptible de les majorer tel que les répercussions de la guerre en Ukraine sur le prix de l'électricité par exemple.

b. Les ressources humaines

Tous les salariés dont les postes contribuent indirectement à l'exercice des activités mentionnées dans l'objet social de l'association sont susceptibles de ne pas être financés par les bailleurs de fonds publics, ou de ne l'être que partiellement. Il nous faut alors identifier ces fonctions, puis estimer le coût de chacune d'elles.

Chez « Asso », le financeur public considère que les postes de responsable administratif et financier ainsi que de direction exécutive contribuent, en partie, à l'exécution des projets subventionnés, et plus particulièrement à leur suivi administratif, financier et opérationnel. Il admet ainsi qu'une quote-part de leur coût soit directement imputé sur les projets subventionnés. La différence reste, quant à elle, à la charge de l'association.

Lorsque les salariés ne travaillent pas à temps plein sur un seul et même projet, leur coût devra être proratisé entre les différents projets de l'association selon une méthode tracée et vérifiable.

Celle que nous avons retenue chez « Asso » consiste à les répartir en fonction du temps que ses salariés ont réellement passé sur chaque projet. Pour ce faire, « Asso » a mis en place un suivi des temps que ses salariés remplissent quotidiennement, pour justifier leur temps de travail. Celui-ci permet de répartir le coût de chaque employé en fonction d'une clé de répartition temporelle, ici le jour.

1	Salarié-e n°1	RH-SAL1	Unité	Tranche 1	2021	janv-22	févr-22	mars-22
	Coût employeur		€	76 526,30 €		6 829,07 €	6 846,47 €	6 967,69 €
	PA		j	65,55		6,45	5,30	6,65
	PB		j	74,75		6,35	5,60	8,05
	STRUCTURE		j	56,00		6,20	5,10	6,30
	Temps de travail réparti total		j	196,30		19,00	16,00	21,00
	PA		%	34%		34%	33%	32%
	PB		%	37%		33%	35%	38%
	STRUCTURE		%	29%		33%	32%	30%
	Temps de travail réparti total		%	100%		100%	100%	100%
	PA	Direction exécutive	€	25 892,81 €		2 318,29 €	2 267,89 €	2 206,44 €
	PB	Direction exécutive	€	28 541,04 €		2 282,35 €	2 396,26 €	2 670,95 €
	STRUCTURE	Direction exécutive	€	22 092,45 €		2 228,43 €	2 182,31 €	2 090,31 €
	Total pris en charge		€	76 526,30 €	- €	6 829,07 €	6 846,47 €	6 967,69 €
	Solde		€	- €	- €	- €	- €	- €

Figure n°11 – Extrait de l'onglet « Répartition RH » de l'outil de suivi budgétaire

A partir des données, ci-dessus, nous avons construit un indicateur permettant à « Asso » de disposer d'une vision comparative de la répartition des temps de travail annoncée au financeur public, et effectivement réalisée. Elle peut ainsi, le cas échéant, prendre des mesures d'ajustement pour réorganiser le travail de ses salariés.

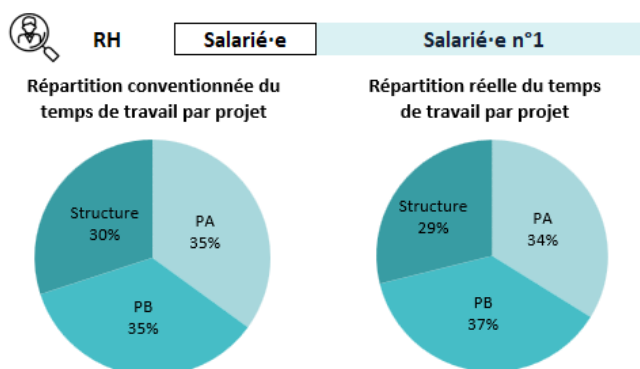


Figure n°12 – Extrait de l'onglet « TDB » de l'outil de suivi budgétaire

Connaître le volume des charges de structure de l'association est un préalable indispensable pour les financer. Et ce notamment si certaines d'entre elles font l'objet d'une exclusion conventionnelle.

§2. Identifier et exclure les charges de structures non financées par le bailleur de fonds

Parfois l'organisme financeur apporte des restrictions aux charges de structure qu'il subventionne. Certaines d'entre elles se voient ainsi expressément écartées. Cela impose alors à l'association de les financer autrement, mais surtout de cibler les financements y étant associés. Si elles sont financées sur fonds propres, c'est-à-dire

au moyen d'une trésorerie suffisante, le budget des frais de structure doit alors être déficitaire. Si elles sont financées par le biais d'autres ressources budgétaires, celles-ci doivent être au moins équivalentes aux montants de ces frais de siège évincés. Chez « Asso », le bailleur de fonds publics n'apporte pas de telles restrictions au financement des charges de structure. En revanche, elles bénéficient d'une couverture, plus ou moins aléatoire.

§3. Une couverture des charges de structure dépendante des charges directes : un arbitrage discutable ?

Lorsque les charges de structure sont subventionnées, elles sont couvertes soit par une subvention au titre du fonctionnement global de l'association, soit par une subvention affectée à un projet spécifique. Dans ce dernier cas, « *leur prise en charge peut être limitée (par un montant, un pourcentage)* »⁹⁹ par le bailleur de fonds publics. En pratique, il est souvent fait référence à une approche selon laquelle le rapport entre les coûts indirects (charges de structure) et les coûts directs, du projet subventionné, doit être de l'ordre de 10 %.

Chez « Asso », le bailleur de fonds publics finance les coûts indirects à hauteur de 10 % des coûts directs sur le projet A et 11 % des coûts directs sur le projet B. Par conséquent, établir une corrélation entre la couverture des coûts indirects (charges de structure) et la progression des coûts directs proscrit tout aléa dans la gestion des projets subventionnés. Une réalisation budgétaire plus faible que celle anticipée, un retard dans le déroulement du projet ou encore une dépense inéligible sont autant de facteurs qui accentuent le risque de non-absorption des frais de siège.

C'est pourquoi, l'outil que nous présentons propose de suivre le budget des frais de siège comme un projet à part entière, disposant de son propre suivi budgétaire¹⁰⁰. La contribution effective du bailleur de fonds publics, au financement des charges de structure, devient tangible et permet d'examiner, le cas échéant, les leviers d'actions possibles pour pallier une couverture plus faible que prévue. Par exemple,

⁹⁹ Plateforme ELSA, *Guide d'appui à la structuration associative : Comptabilité – Fiche technique / CP15 Les dépenses de fonctionnement*, 2012, 2 p.

¹⁰⁰ Voir onglet « SB Structure » de l'outil remis sous format Excel

la valorisation des contributions volontaires en nature constitue un moyen d'accroître la couverture des charges de structure.

Section 3 : Valoriser les contributions volontaires en nature pouvant cofinancer les projets subventionnés

*« Une contribution volontaire en nature est l'acte par lequel une personne physique ou morale apporte à une entité un travail, des biens ou des services à titre gratuit »*¹⁰¹ qui, par essence, *« n'a ni prix, ni mesure »*¹⁰². Pourtant sa valorisation contribue à donner une image fidèle¹⁰³ de la réalité économique de l'association qui peut s'avérer vertueuse. Elle constitue une ressource propre à l'association que les bailleurs de fonds publics admettent, généralement, en cofinancement des projets qu'ils subventionnent. Le bénévolat demeure sa forme la plus répandue, mais elle peut prendre d'autres aspects.

§1. Le bénévolat

Le bénévolat est une contribution en travail. La traduction du travail des bénévoles dans les comptes de l'association suppose qu'elle soit capable de le recenser, afin de le valoriser.

a. L'instauration d'un suivi des temps bénévoles

*« Par principe, l'aide fournie par un bénévole ne donne lieu à aucune contrepartie financière et ne doit donner lieu à aucun lien de subordination de nature salariale »*¹⁰⁴. A défaut, l'activité bénévole pourrait être requalifiée en activité professionnelle. L'association ne jouit donc d'aucun pouvoir coercitif sur ses bénévoles qui ne peuvent recevoir ni instructions, ni sanctions.

¹⁰¹ Article 211-1 du Règlement de l'ANC n°2018-06 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif

¹⁰² Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, *Guide pratique – Bénévolat : Valorisation comptable*, 2021, 24 p.

¹⁰³ Article L123-14 du Code de commerce

¹⁰⁴ Urssaf.fr – Les bénévoles

Simplement liés par un contrat moral, exempt de toute obligation légale, il peut s'avérer difficile d'inventorier les temps bénévoles. Le recensement de ces heures suppose d'identifier les tâches confiées aux bénévoles, d'une part, de les inciter à participer à cette transmission d'informations, d'autre part. Il incombe alors à l'association de mener un travail de pédagogie vis-à-vis de ses bénévoles pour recueillir des données fiables.

La mise en place de feuilles de temps est souvent accompagnée d'une charte du bénévolat ainsi que d'une convention d'engagements réciproques (**Annexe n°19**¹⁰⁵) qui visent à fixer, respectivement, les règles du jeu collectives et individuelles. Il peut y être précisé que les bénévoles s'engagent à remettre leur feuille de temps, à l'association, selon une périodicité mensuelle. Il s'agit de la pratique retenue chez « Asso ». Cela nous permet de comptabiliser le bénévolat mensuellement, et ainsi d'avoir une meilleure exhaustivité des données renseignées dans l'outil de gestion.

Les feuilles de temps (**Annexe n°20**¹⁰⁶) doivent comporter, *a minima*, le nom du bénévole, la date de son intervention, la tâche effectuée et le nombre d'heures consacré à celle-ci. Autrement, l'association risque de recueillir des informations approximatives et peu exploitables pour être valorisées.

b. Une valorisation financière discrétionnaire des tâches confiées aux bénévoles

La valorisation du bénévolat revient à évaluer le coût des activités exécutées par les bénévoles si elles avaient dû être payées par l'association. Aucune norme n'en fixe les modalités. La méthode de valorisation du bénévolat est donc choisie à la discrétion de l'association. La doctrine comptable propose plusieurs façons de le valoriser. Parmi elles, les plus répandues sont :

- La méthode basée sur le coût horaire du Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) qui a le mérite de mettre les

¹⁰⁵ Document type mis au point par France Bénévolat

¹⁰⁶ Modèle de feuille de temps bénévole extrait du guide pratique – Bénévolat : Valorisation comptable du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, 2021, 24 p.

bénévoles sur « un pied d'égalité » mais qui n'est pas représentative de la gradation des tâches qui leur sont confiées.

- La méthode basée sur la valeur de remplacement qui retient, quant à elle, la valeur marchande du travail effectué par le bénévole. Concrètement, elle revient à estimer le coût d'un salarié ou du recours à un prestataire externe pour l'exécution de la même tâche. Elle a le mérite de tenir compte de l'expertise du bénévole, mais peut entraîner des débats sur l'importance relative des tâches confiées à chaque bénévole.

Par souci de simplification, certaines associations retiennent soit le taux horaire brut moyen, soit le taux horaire brut médian des Français. Alors que la moyenne d'une série est influencée par ses valeurs extrêmes, la médiane présente l'avantage de les neutraliser et d'être ainsi une meilleure mesure centrale. Cette solution se veut plus représentative de la sociologie des Français. Elle est intéressante pour les associations qui ont un grand nombre de bénévoles.

Enfin, il arrive que le bailleur impose à l'association une valorisation financière prédéterminée. C'est le cas chez « Asso » où le bailleur retient une valorisation du bénévolat à un taux journalier de 300 € quelles que soient les activités effectuées par les bénévoles. Face à cette multitude de considérations et à la place importante laissée à l'arbitrage, l'association peut-elle être impartiale ?

c. Le bénévolat : une variable d'ajustement ?

« La valorisation du bénévolat ne doit pas avoir pour effet, même involontairement, de flatter les documents comptables et financiers d'une association »¹⁰⁷. Le bénévolat est comptabilisé au pied du compte de résultat en charge et en produit afin de retranscrire, respectivement, la dépense qu'aurait dû supporter l'association en l'absence de bénévolat, et la ressource en résultant. Il n'a pas d'impact sur son résultat. En revanche, il a un impact sur certains de ses ratios.

¹⁰⁷ Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, *Guide pratique – Bénévolat : Valorisation comptable*, 2021, 24 p.

En effet, la valorisation du bénévolat améliore le taux de couverture de ses charges de structures, ainsi que le taux de ses financements publics. L'association profite ainsi d'un effet de levier sur le montant de ses subventions, du fait de cette valorisation. Ce constat pourrait l'encourager à le surévaluer. Pour ôter tout doute de créativité comptable, l'association doit être transparente quant à sa méthode de valorisation du bénévolat. Le recensement des temps bénévoles puis leur valorisation doivent être explicités. Et ce, quelle que soit la forme que revêt la contribution volontaire en nature.

§2. Les autres formes de contributions volontaires en nature

Bien que plus exceptionnelles que le bénévolat, d'autres formes de contributions volontaires en nature peuvent cofinancer les projets subventionnés. Les mises à disposition de locaux et de personnel, ainsi que les dons en nature sont celles qui sont le plus fréquemment rencontrées. En général, elles sont plus facilement quantifiables et valorisables pour l'association car le donateur communique leur équivalent en numéraire.

Ainsi, l'outil de suivi de l'exécution budgétaire que nous avons construit a été remis sous format Excel. Il se compose des principaux onglets suivants :

- Sommaire (**Annexe n°21**)
- Table de correspondance ;
- Codes analytiques ;
- Suivi de l'exécution budgétaire par projets ;
- Répartition des ressources humaines ;
- Suivi des financements (subventions, mécénats, contributions financières) ;
- Notice d'utilisation ;
- Système d'indicateurs (**Annexe n°22**).

Au-delà d'être un simple outil de contrôle budgétaire, nous l'avons conçu dans le but d'aider l'association à améliorer le pilotage de ses projets subventionnés.

Chapitre 2 : De l'écueil de la « simple » mise en évidence des écarts à la mise en place d'un système d'indicateurs d'alerte

Cantonner le contrôle de gestion des projets subventionnés à constater des écarts revient à priver l'association d'indicateurs susceptibles de l'aider à orienter ses décisions tout au long de l'exécution de ses projets. Pour pallier cet écueil, nous proposons d'organiser un système d'alerte permettant de mesurer les réalisations budgétaires, mais aussi d'objectiver les irrégularités et de gérer la trésorerie.

Section 1 : Mesurer les réalisations budgétaires

Le suivi budgétaire mesure les dépenses réalisées, pour le comparer au budget prévisionnel préalablement validé avec l'organisme financeur. L'écart en résultant permet d'analyser la surconsommation ou la sous-consommation des fonds alloués à ses projets.

§1. La surconsommation ou la sous-consommation de la subvention : le vecteur de l'analyse des écarts

Analyser les écarts, relatifs à l'exécution budgétaire des projets subventionnés, permet de porter à la connaissance de l'association sa consommation effective des fonds destinés à financer ses projets. Cette analyse peut être révélatrice d'une sous-consommation ou d'une surconsommation qui matérialise, respectivement, des dépenses insuffisantes ou des dépenses excessives.

a. La sous-consommation

La sous-consommation reflète une absence d'utilisation de la subvention ou, du moins, une utilisation non conforme aux prescriptions du bailleur de fonds publics. Prise dans son ensemble, elle pourrait entraîner un remboursement des sommes perçues à tort, ainsi qu'un non-paiement des sommes déblocables sous conditions. L'étude, au cas par cas, des rubriques et des lignes budgétaires permet de mettre en évidence une sous-consommation sur l'une d'elles, compensée par une surconsommation sur une autre. La subvention serait alors effectivement

consommée mais non selon les attentes du financeur public. Il pourrait alors légitimement refuser de financer une partie de cette ligne et / ou rubrique budgétaire non utilisée en intégralité.

L'analyse de la sous-consommation doit permettre à l'association d'en comprendre l'origine, afin de réajuster au mieux. Une difficulté à trouver des cofinancements, des délais de paiement des subventions importants, un retard dans l'exécution du projet en lui-même, etc. sont autant d'éléments qui pourraient entraver le bon déroulement des projets subventionnés et, de fait, entraîner une sous-consommation.

Enfin, il nous semble important de préciser que la sous-consommation est déterminée à un « instant t » : ce qui impose de la nuancer. En effet, être en sous-consommation en début de projet, ou quelques mois avant sa fin ne peut pas être interprété de la même manière. C'est pourquoi, nous proposerons au second paragraphe de cette section d'inclure une vue sur les prévisions de dépenses.

b. La surconsommation

La surconsommation limite le risque de remboursement des sommes déjà perçues, d'une part, de non-paiement des sommes restantes à recevoir, d'autre part. Elle est, *a priori*, sans incidence pour le financeur public dont le montant de la subvention fait souvent l'objet d'un plafonnement conventionnel. En revanche, elle présume que l'association ait puisé soit dans ses propres fonds, soit dans la trésorerie de ses autres projets pour effectuer ces dépenses excédentaires. Ce constat pourrait porter atteinte à l'accomplissement de ses autres projets. La mise en place d'un suivi de trésorerie, que nous aborderons à la section 3 du présent chapitre, prend alors tout son sens.

§2. Quantifier la surconsommation ou la sous-consommation de la subvention

Afin de quantifier la surconsommation ou la sous-consommation de manière plus exhaustive, nous proposons d'ajouter une vue sur les prévisions de dépenses. Il s'agit là des dépenses que l'association prévoit d'engager qui sont quasi-certaines

dans leur principe, mais qui n'ont pas encore été effectuées. Cet ajout doit permettre à l'association d'avoir une vision à la fois réelle et prospective de sa consommation et, par ricochet, de la part restante à consommer.

a. Matérialiser un écart en valeur

En pratique, déterminer un écart en valeur revient à calculer un « reste à dépenser ». Cette notion de « reste à dépenser » se veut plus intelligible. Le « reste à dépenser » s'obtient en retranchant les dépenses réalisées (comptabilisées) et les prévisions de dépenses (engagements prévus) aux dépenses prévisionnelles (budgétées). S'il est positif, il caractérise un état de sous-consommation alors que s'il est négatif, il indique un état de surconsommation.

La vue sur les prévisions de dépenses a pour objectif de donner de la visibilité à l'association en intégrant des données qui ne sont retranscrites ni par la comptabilité, ni par le budget. Comme nous l'avons vu précédemment¹⁰⁸, ces prévisions devront être coconstruites avec le(s) responsable(s) de projets et mises à jour périodiquement. Chez « Asso », elles font l'objet d'un ajustement mensuel.

Enfin, l'interprétation du « reste à dépenser » doit être rapprochée du seuil de tolérance – sous réserve qu'il existe – du bailleur de fonds publics.

b. Matérialiser un taux de variation

En pratique, définir un taux de variation revient à calculer un taux de consommation. Cette notion de taux de consommation se veut plus compréhensible. Le taux de consommation s'obtient en sommant les dépenses réalisées (comptabilisées) et les prévisions de dépenses (engagements prévus), puis en les divisant par les dépenses prévisionnelles (budgétées). S'il est supérieur à 100 %, il caractérise un état de surconsommation alors que s'il est inférieur à 100 %, il indique un état de sous-consommation.

¹⁰⁸ Voir b. Planifier le déroulement du suivi des projets subventionnés : proposition d'un rétroplanning (Partie II, Chapitre 2, Section 2, §.3)

Chez « Asso », le financeur public tolère une variation de plus ou moins 20 % par rubrique budgétaire. De ce fait, le taux de consommation de chaque rubrique budgétaire ne doit être ni inférieur à 80 %, ni supérieur à 120 %. A défaut, une autorisation doit lui être demandée. En revanche, une ligne budgétaire pourrait avoir, quant à elle, un taux de consommation inférieur à 80 % ou supérieur à 120 %, sous réserve que le taux de consommation de la rubrique l'incluant soit bien compris entre 80 % et 120 %.

SUIVI BUDGETAIRE - PROJET A					
PA	2022	2022	2022	Reste à dépenser Tranche 1	Taux de consommation Tranche 1
	Budget Tranche 1 (12 mois)	Prévisions dépenses Tranche 1	Dépenses réalisées Tranche 1 (Full)		
2- Frais de services, achats et locations					
Fournitures de bureau	600,00 €	200,00 €	109,26 €	290,74 €	52%
Impressions supports	4 000,00 €		6 610,40 €	2 610,40 €	165%
Location de salles et lieux	7 000,00 €		1 432,00 €	5 568,00 €	20%
Affranchissement et supports	2 000,00 €		2 915,76 €	915,76 €	146%
Frais de diffusion numérique	5 800,00 €	6 000,00 €	5 189,78 €	5 389,78 €	193%
Ordinateurs (PC fixe et portables) & Téléphones portables et Frais téléphoniques pour le projet	1 100,00 €		296,23 €	803,77 €	27%
Abonnements Internet & Frais hébergement sites Internet	3 000,00 €		1 211,06 €	1 788,94 €	40%
Sous total 2 - Achats et services extérieurs	23 500,00 €	6 200,00 €	17 764,49 €	464,49 €	102%

Figure n°13 – Extrait de l'onglet « SB Projet A » de l'outil de suivi budgétaire

Ainsi, le « reste à dépenser » et le taux de consommation constituent les premiers signaux d'alerte de la gestion budgétaire des projets subventionnés.

Section 2 : Mettre en place des indicateurs d'alerte : un moyen d'objectiver les irrégularités

Afin d'objectiver les irrégularités, nous proposerons dans cette deuxième section de concevoir des indicateurs qui devront non seulement avoir un objectif précis, mais aussi une valeur de référence.

§1. Concevoir des indicateurs d'alerte sans valeurs de référence : une ineptie ?

Par définition, un indicateur est un instrument de mesure permettant d'apprécier l'état d'une situation par rapport à une valeur de référence. Cette dernière matérialise le niveau de performance attendue. La valeur cible fixe donc le nombre à atteindre. Il peut s'agir d'un nombre exact ou d'un nombre compris dans un intervalle de valeurs.

La valeur cible des indicateurs proposés, ci-après, sera :

- Celle imposée par le bailleur de fonds publics dès lors que la convention de subvention impose à la structure associative de respecter certaines obligations budgétaires (taux de cofinancements, taux de consommation) ;
- Celle définie librement par l'association dès lors que la convention de subvention ne prévoit pas de dispositions particulières (taux de couverture des charges de structure, taux de dépendance économique au bailleur).

§2. Concevoir un système d'alerte propre au suivi de l'exécution budgétaire de la subvention : une proposition d'indicateurs

La conception d'un système d'alerte à l'aide d'indicateurs joue un rôle essentiel dans la capacité qu'a l'association à prendre des décisions stratégiques. Pour cette raison, les indicateurs que nous proposons incluent – dès que possible – une vision prospective, en plus de celle reflétant la réalité du déroulement budgétaire du projet.

a. L'atteinte des ratios de cofinancements exigés dans la convention de subvention

En général, un bailleur n'intervient jamais seul pour soutenir un projet. Son aide vient en complément d'autres financements. Pour s'assurer de leur obtention (objectif), un taux de cofinancements global (indicateur) est calculé, avant d'être décliné en un taux de cofinancements hors bénévolat, puis un taux de bénévolat. Cette différenciation permet à l'association de savoir si elle doit concentrer ses efforts sur la recherche de fonds et / ou de bénévoles, ou – si ces derniers existent – sur le recensement de leurs temps. En effet, les cofinancements à obtenir doivent être égaux aux montants mentionnés dans le budget préalablement arrêté avec l'organisme financeur (valeur cible).

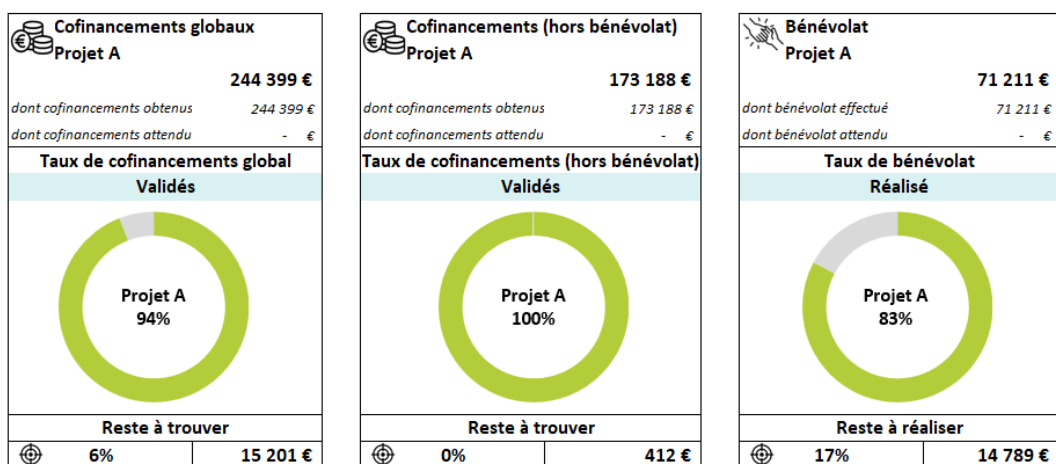


Figure n°14 – Taux de cofinancements du projet A

S'il est cohérent que le taux de bénévolat progresse au fur et à mesure de l'avancement de la première tranche du projet A, le taux de cofinancements (hors bénévolat) devrait, dans l'idéal, être atteint avant même son démarrage. En pratique, cela est rarement le cas. C'est pourquoi, nous recommandons que le taux de cofinancements (hors bénévolat) soit interprété non seulement en fonction des demandes de financement en cours, mais aussi du positionnement dans le temps de la première tranche du projet A. Pour ce faire, nous proposons de caractériser trois situations :

- Une situation acceptable, c'est-à-dire une situation où la période restante est suffisamment importante pour laisser présager que la valeur de référence est encore atteignable.
- Une situation risquée, c'est-à-dire une situation qui dévie de son cours normal et qui accentue la probabilité que la valeur de référence ne soit pas atteinte.
- Une situation dangereuse, c'est-à-dire une situation qui présume que la valeur de référence ne sera pas atteinte faute de temps.

Le tableau, ci-dessous, propose une interprétation de la valeur de l'indicateur « taux de cofinancements (hors bénévolat) » :

Tranche 1	[M-12 ; M-9]	[M-8 ; M-4]	[M-3 ; M-1]
Situation acceptable	>75%	>95%	100%
Situation risquée	[50% ; 75%]	[75% ; 95%]	<100%
Situation dangereuse	<50%	<75%	<100%

Figure n°15 – Proposition d’interprétation du taux de cofinancements (hors bénévolat) au regard de la durée restante du projet A

Chez « Asso », le taux de cofinancements (hors bénévolat) est atteint. Toutefois, si cela n’avait pas été le cas des mesures d’ajustement auraient dû être prises par l’association (recherche de fonds, communication auprès du bailleur, etc.).

b. Le taux de consommation global de la subvention

Les fonds alloués aux projets subventionnés sont consommés par l’association, au fur et à mesure de la mise en œuvre des actions qu’elle s’est engagée à réaliser. Ces projets ont souvent un caractère pluriannuel, empreint d’une saisonnalité plus ou moins marquée. Pour ces raisons, il est nécessaire d’introduire des prévisions de dépenses. L’association pourra alors apprécier si les actions planifiées la placent dans une situation de « sur » ou sous-consommation.

Pour mesurer le niveau de dépenses du projet (objectif), un taux de consommation (indicateur) est calculé. Chez « Asso », la totalité du budget de la première tranche du projet A doit être consommée (valeur cible). Toutefois, le versement de la seconde tranche peut intervenir dès lors que 70 % du budget de la première tranche a été utilisée. C’est pourquoi, il est admis un écart à la baisse de 30 %.

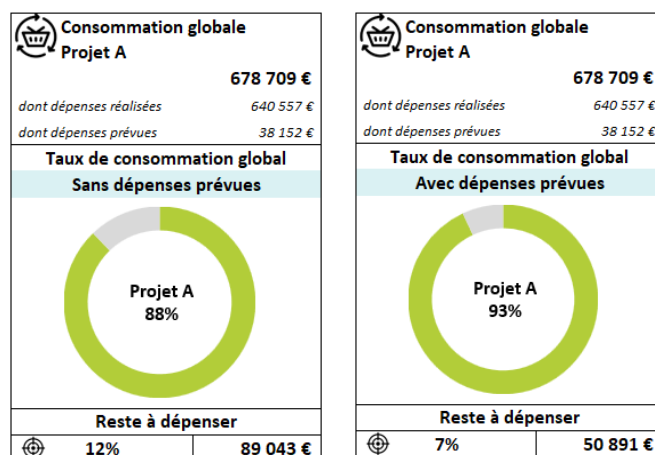


Figure n°16 – Taux de consommation du projet A

Au 30 novembre 2022, « Asso » a effectivement consommé 88 % du budget de la première tranche du projet A. Cela signifie qu'elle pourra demander le versement de la seconde tranche. En revanche, si elle ne parvient à dépenser 100 % de la première tranche au 31 décembre 2022, le delta constaté sera reporté au budget de la seconde tranche. Le taux de consommation avec dépenses prévues indique, quant à lui, que l'association devrait consommer 93 % du budget de la première tranche au 31 décembre 2022. Le calcul du taux de consommation avec dépenses prévues est notamment intéressant en début de tranche, pour donner à l'association de la visibilité quant à son niveau de dépenses (réalisées et prévues) totales.

c. Le taux de couverture des charges de structure

Les charges de structure sont celles qui incombent à l'association indépendamment de ses projets. Chez « Asso » leur couverture est, en partie, subordonnée au volume des charges directement imputables à ses projets. Cela rend leur financement pour le moins incertain. Afin de s'assurer qu'elles sont financées (objectif) et couvertes à 100 % de leur montant réel (valeur cible), un taux de couverture des charges de structure (indicateur) est calculé. Pour tenir compte de l'aléa inhérent à leur modalité de financement, « Asso » admet une marge d'erreur qu'elle ne souhaite pas supérieure à 7 % du budget prévisionnel de ses frais de siège, soit environ 20 000 €.

Au 30 novembre 2022, le taux de couverture des charges de structure d'« Asso » s'élève à 102 %. Cela signifie qu'à cette date ses charges de structures réelles sont totalement couvertes par l'ensemble de ses ressources. Ces dernières proviennent à la fois de la quote-part des charges de structures supportée par les projets subventionnés, mais aussi de ses propres ressources (cotisations, refacturation de loyers, etc.). Les 2 points supplémentaires pourront alors permettre de couvrir, une partie, de ses charges de structures du mois de décembre 2022.

d. Le risque de « non-recouvrement » de la subvention

« Asso », créancière du bailleur de fonds publics, encourt un risque de « non-recouvrement » de la subvention, en raison notamment des conditions suspensives

conditionnant son paiement. Afin de matérialiser l'existence d'un ou plusieurs encaissements en suspens (objectif), le montant de la quote-part de la subvention en attente de versement (indicateur) sera calculé jusqu'à ce qu'il soit nul (valeur cible). Toutefois, le recouvrement intégral de la subvention ne supprime pas le risque de remboursement – de tout ou partie – de celle-ci, s'il s'avère que les engagements pris par l'association n'ont pas été honorés.

e. La dépendance économique de l'association au bailleur

D'après un élu de la mairie de Paris, l'« *inertie des politiques de subventionnement* » joue en la faveur des associations qui parviennent à percevoir des subventions importantes, de manière récurrente, en raison des conséquences, notamment salariales, qu'emporterait un choix politique de se retirer de leur subventionnement¹⁰⁹. Les priorités politiques étant mouvantes et la subvention, par définition, incertaine : rien ne peut garantir son maintien. Un tel retrait pourrait alors remettre en cause la continuité d'exploitation de l'association.

D'où la nécessité d'apprécier sa dépendance à l'un de ses financeurs publics (objectif), en calculant un taux de dépendance économique (indicateur). Nous estimons que cette dépendance économique est avérée dès lors que le poids du subventionnement, d'un seul et même bailleur de fonds publics, représente 50 % de son budget global (valeur cible). Si tel est le cas, l'association devra amorcer une réflexion autour de la diversification de ses sources de financement.

Chez « Asso », nous constatons une forte dépendance à son bailleur principal à hauteur de 72 %. L'expert-comptable pourra alors lui proposer une mission complémentaire pour l'accompagner à diversifier ses financements.

Ainsi, ces indicateurs ont vocation à servir les intérêts de l'association, en lui donnant les moyens de ses ambitions. Ils doivent lui permettre d'agir sur la gestion opérationnelle de ses projets, avant qu'ils ne soient terminés. Couplés à un outil de

¹⁰⁹ Voir résumé d'entretien avec un élu de la mairie de Paris

gestion de la trésorerie, ils constituent un levier d'action au service de l'atteinte de ses objectifs financiers.

Section 3 : Gérer la trésorerie : proposition d'un outil de suivi de trésorerie par projet

La trésorerie : le « *nerf de la guerre* ». Sans disponibilités, l'association ne saurait mener à bien ses activités. Or, la gestion de la trésorerie d'une association subventionnée peut s'avérer périlleuse. Afin d'éviter toute « sortie de route », nous proposons de concevoir un suivi de trésorerie non seulement global, mais aussi projet par projet. Ce dernier a été remis sous format Excel et se compose des principaux onglets suivants :

- Sommaire (**Annexe n°23**)
- Suivi de trésorerie global ;
- Suivi de trésorerie par projet ;
- Notice d'utilisation ;
- Etat de synthèse (**Annexe n°24**)

Son but est d'anticiper les besoins en trésorerie et ainsi éviter les « mauvaises surprises ».

§1. Un outil de traçabilité des flux de trésorerie par projet

Le principe d'un suivi de trésorerie est simple : il consiste à prévoir les encaissements et les décaissements futurs. En revanche, prédire la date d'encaissement d'une subvention peut s'avérer plus complexe. Et ce, malgré une volonté du législateur d'encadrer son délai de paiement, auquel il demeure toutefois possible de déroger conventionnellement¹¹⁰. Les délais et / ou les modalités de versements des subventions créent donc souvent des décalages de trésorerie au sein des associations subventionnées.

¹¹⁰ Article 2 de la loi n°2021-875 du 1^{er} juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations

Ces décalages de trésorerie doivent être financés, « mais pas à n'importe quel prix ». En théorie, ils ne doivent pas l'être au détriment d'un projet pour lequel l'association aurait effectivement reçu les fonds. Or, lorsque que l'association gère plusieurs projets de manière concomitante, ses disponibilités sont, généralement, centralisées dans un « pot commun » : son compte bancaire. La mise en place d'un suivi de trésorerie, projet par projet, permet de s'assurer que les fonds reçus et attribués à un projet donné n'en financent pas l'exécution budgétaire d'un autre, mais aussi de mettre en évidence les « pics » de trésorerie négative.

Les flux de trésorerie d' « Asso » sont fléchés soit sur l'un de ses deux projets subventionnés, soit sur le budget de « structure ». Cette traçabilité nous permet de reconstituer artificiellement le solde de trésorerie, projet par projet, des mois écoulés et à venir.

La mise à jour régulière du suivi de trésorerie avec les mouvements bancaires réels, d'une part, les éventuels ajustements des prévisions de trésorerie, d'autre part, permet à l'association de détecter, à l'avance, les tensions de trésorerie. Elle peut ainsi apprécier les marges de manœuvres s'offrant à elle pour y faire face.

§2. Un outil d'anticipation des besoins de trésorerie

L'anticipation est un moyen de ne pas se laisser surprendre. Le suivi de trésorerie permet d'avoir connaissance des difficultés de trésorerie suffisamment tôt pour pouvoir envisager des solutions.

a. Un besoin de trésorerie finançable sur fonds propres

Dans certains cas, l'association a la capacité d'autofinancer son besoin de trésorerie. Cette situation est profitable à l'association, en lui permettant de continuer à se consacrer pleinement à l'exécution de ses projets subventionnés.

Chez « Asso », le projet A a effectivement démarré le 01 janvier 2022. Or, la convention ayant été signée le 09 juin 2022, le premier versement n'a eu lieu que

courant juillet 2022. Ses propres fonds le lui permettant, « Asso » l’a autofinancé durant six mois. Cependant, cela n’est pas toujours possible.

b. Un besoin de trésorerie non finançable sur fonds propres : quelles solutions adopter ?

En cas d’impossibilité à financer son besoin de trésorerie sur ses propres fonds, l’association doit recourir à d’autres mécanismes dont les plus répandus sont :

- La formulation d’une demande d’avance au bailleur qui peut être anticipée grâce aux prévisions du suivi de trésorerie ;
- Le recours au dispositif du Dailly qui consiste à céder la créance de l’association sur son bailleur de fonds publics à la banque moyennant intérêts pour cette dernière ;
- La mise en place d’un découvert bancaire qui entraîne là-aussi des coûts supplémentaires pour l’association ;
- Les apports avec ou sans droit de reprise qui permettent de renforcer les fonds associatifs et ainsi la capacité d’autofinancement de l’association.

Enfin, l’association pourrait être tentée de « jongler » avec la réception des différents cofinancements. Toutefois, cette solution nous paraît beaucoup plus risquée et suppose une parfaite maîtrise de la gestion de ses flux de trésorerie, d’une part, de l’exécution de ses projets, d’autre part. A défaut, si la réalisation d’un projet est compromise, elle pourrait avoir un effet « boule de neige » sur les autres projets et les compromettre à leur tour. Il nous semble alors préférable d’opter pour l’une des solutions précédemment citées pour pallier ce besoin de trésorerie, *a priori*, conjoncturel.

c. Le prêt bancaire : un moyen de remédier à un décalage de trésorerie non plus conjoncturel mais structurel ?

Lorsque l’association reçoit systématiquement ses subventions en retard, il ne s’agit plus d’un problème de trésorerie ponctuel mais récurrent. Une telle situation est plutôt révélatrice d’un besoin de long terme qui devient structurel et non

conjoncturel. Dans ce cas, il serait judicieux que l'association amorce une réflexion quant à l'opportunité de solliciter un prêt bancaire qui semble être une ressource, *a priori*, plus adaptée à son besoin de financement.

Ainsi, la mise en place d'un tel système d'alerte permet de déceler les dérives. Toutefois, il n'aura de sens que si un dialogue de gestion s'en nourrit. Sa valeur ajoutée se trouve donc dans son utilisation concrète, qui doit mener l'association à activer des leviers pour limiter les conséquences d'une non-atteinte des objectifs poursuivis.

Chapitre 3 : Des constats aux actes : quels leviers d'action ?

Le contrôle de gestion des projets subventionnés est un moyen, pas une fin en soi. Se contenter de constats est plus facile que de s'en servir à bon escient. La mise en œuvre de toute cette démarche serait alors vaine. Afin d'éviter cela, nous allons voir comment l'association peut mettre en œuvre des actions concrètes, tant au niveau de la comptabilité, que de la communication avec son financeur public. Elles marqueront la fin des travaux de l'expert-comptable.

Section 1 : Les fonds dédiés : le reflet comptable de la sous-consommation

En comptabilité, la sous-consommation des fonds alloués à un projet spécifique se traduit par la constatation de fonds dédiés susceptibles de donner lieu à une restitution des fonds non utilisés.

§1. Le mécanisme des fonds dédiés

Le mécanisme des fonds dédiés consiste à reporter sur les exercices suivants, les ressources affectées à un projet défini, qui auraient dû être consommées, au cours de l'exercice comptable considéré, mais qui ne l'ont pas été faute de dépenses suffisantes¹¹¹. Ces ressources reportées seront « *rapportées en produits au compte*

¹¹¹ Article 132-1 du règlement n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif

de résultat au cours des exercices suivants, au fur et à mesure de la réalisation du projet »¹¹².

En principe, « *lorsque les ressources dédiées à un projet défini n'ont pas été totalement utilisées alors même que le projet est terminé* »¹¹³, elles doivent être restituées au bailleur de fonds publics. Dans ce cas, il adviendra de comptabiliser une provision pour risque de reversement, et non plus des fonds dédiés.

§2. Le principe de la restitution des fonds non utilisés

La restitution des fonds non utilisés est un moyen de prévenir le risque d'abus de confiance qui supporte, toutefois, une exception : la possibilité de conserver les fonds non utilisés à condition de prendre certaines précautions.

a. Un moyen de prévenir le risque d'abus de confiance

« L'abus de confiance est le fait par une personne de détourner, au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé »¹¹⁴. Il s'agit d'une infraction pénalement répréhensible. Néanmoins, le risque pénal ne pourra être avéré que s'il existe un élément moral (une intention) en plus de l'élément matériel (un détournement) et l'élément légal (l'abus de confiance).

Dans le cadre d'une association subventionnée, un abus de confiance a été caractérisé par la jurisprudence de la Cour de cassation dans les deux cas suivants :

- L'absence de restitution d'une subvention destinée à financer une action précise qui n'a jamais eu lieu¹¹⁵ ;

¹¹² Article 132-3 du règlement n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif

¹¹³ Article 132-4 du règlement n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif

¹¹⁴ Article 314-1 du Code pénal

¹¹⁵ Cour de Cassation, Chambre criminelle, du 8 mars 2006, 05-83.025

- L'utilisation d'une partie d'une subvention à des fins autres que le financement de l'action subventionnée¹¹⁶.

L'association doit donc être vigilante au fait de ne pas utiliser, même par négligence, des ressources affectées à un projet au financement de tout autre projet. La comptabilisation de fonds dédiés permet alors de prévenir le risque d'abus de confiance en objectivant le montant des ressources non utilisées en fin de projet. Elles devront être restituées au financeur public, à moins que celui-ci concède à l'association le droit de les conserver.

b. La possibilité de conserver les fonds non utilisés : une exception

Généralement, les associations sont récalcitrantes à restituer la part non utilisée d'une subvention affectée à un projet spécifique. Elles préfèrent la conserver en vue de financer soit un autre projet déterminé, soit leurs charges de structure. Or, le transfert de ressources dédiées à tout autre fin, que celle initialement acceptée par le bailleur de fonds publics, ne peut pas se faire sans son consentement. De ce fait, l'association devra lui demander son accord exprès, mais surtout s'en ménager la preuve. Comme il n'est jamais trop prudent de le répéter : *« les paroles s'envolent, les écrits restent »*.

Toujours sous réserve de l'accord du bailleur, l'association peut également faire inscrire dans la convention de subvention les conditions selon lesquelles elle *« peut conserver tout ou partie d'une subvention n'ayant pas été intégralement consommée »*¹¹⁷. Il s'agit là d'un moyen de formaliser, dès le début du projet, la manière dont seront traités les éventuels excédents sur un projet donné.

La possibilité de conserver les fonds non utilisés repose exclusivement sur une autorisation préalable du bailleur. Pour l'obtenir, l'association devra donc lui en faire la demande : ce qui suppose qu'elle communique avec lui.

¹¹⁶ Cour de Cassation, Chambre criminelle, 3 juin 2015, 14-82.082

¹¹⁷ Article 2 de la loi n°2021-875 du 1^{er} juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations

Section 2 : Une communication préventive avec le bailleur

« *Ne mors pas la main qui te nourrit* » : cet adage reflète à bien des égards l'attitude des associations avec leurs financeurs publics. Par crainte d'un non-renouvellement des subventions, elles osent assez peu leur exposer les éventuelles difficultés rencontrées, au cours de l'exécution budgétaire des projets qu'ils subventionnent. Elles adoptent alors une posture de défiance vis-à-vis d'eux. Cela a pour corollaire d'inscrire leur relation dans une logique « dominant-dominé ». Or, elles sont légitimes à instituer une relation partenariale, d'égal à égal, basée sur une communication bienveillante.

§1. Solliciter l'accord du bailleur pour amender le budget

Le suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés a vocation à signaler les situations qui dévient de leur cours normal. Il peut s'agir d'une consommation anormale par rapport aux prévisions des dépenses ou de cofinancements non trouvés dans les délais impartis qui impactent, respectivement, les dépenses ou les ressources budgétaires du projet.

Dès lors que ces modifications sont conséquentes, mais surtout qu'elles sortent du « cadre de tolérance » du bailleur – sous réserve qu'il en existe un – sans qu'il ne soit possible d'y remédier, l'association devra l'en informer. Plus qu'une information, il s'agit d'une requête. Cette sollicitation vise à obtenir son accord pour amender le budget, de sorte qu'il traduise la trajectoire effectivement prise par le projet. Renégocier les termes budgétaires du programme revient à définir de nouveaux objectifs à atteindre. De ce fait, la demande de l'association devra être motivée, pour démontrer sa bonne foi.

Ces modifications budgétaires, nécessitant l'aval du bailleur, peuvent porter sur des éléments divers et variés tels que :

- Un défaut de réalisation d'une action qui entraîne une absence de consommation des fonds alloués à sa mise en œuvre. Par exemple, le budget prévisionnel du projet A d'« Asso » prévoyait de financer l'embauche d'un

doctorant en Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) qui n'a pas eu lieu.

- Un non-respect de la répartition des temps de travail des salariés qui avait été annoncée au bailleur. Par exemple, « Asso » avait prévu que le salarié n°7 devait consacrer 30 % de son temps de travail au projet A et 70 % au projet B. Or, le suivi des temps de ce salarié a mis en évidence une répartition significativement différente de son temps de travail, à savoir 1 % sur le projet A et 99 % sur le projet B.
- Une recherche de fonds qui a été infructueuse et qui implique, de fait, que l'association ne parviendra pas à réaliser l'intégralité des dépenses du projet subventionné faute de financements suffisants.

Tous ces éléments portent atteinte à la réalisation budgétaire du projet subventionné. En dérogeant au plan de financement initial, l'association se retrouve dans une situation lui étant préjudiciable. D'où l'intérêt d'en faire part à son bailleur de fonds publics.

§2. Solliciter l'accord du bailleur pour prolonger la durée du projet

Demander une prolongation de la durée du projet résulte généralement d'une sous-consommation. Celle-ci est souvent liée à des considérations budgétaires (dépenses non réalisées, cofinancements non obtenus, etc.), mais elle peut aussi résulter de circonstances extrabudgétaires qui peuvent être internes ou externes à l'association. A titre d'exemples, il peut s'agir :

- D'une rotation importante et anormale du personnel de l'association, sur une période donnée, qui peut porter atteinte à l'exécution des activités subventionnées.
- D'une crise sanitaire, comme celle du Covid-19, ou politique, qui peuvent entraver la réalisation de certaines actions et impliquer leur report à une date ultérieure.

La survenance de tels événements, au cours de la période couvrant le projet, est de nature à compromettre sa réalisation. L'association aura alors tout intérêt à faire

part de ses difficultés à l'organisme financeur, afin d'obtenir une prorogation de la durée du projet. La révision du calendrier d'exécution des opérations doit lui permettre de respecter ses obligations conventionnelles, en accomplissant les actions prévues par la convention de subvention.

§3. Solliciter l'avis du bailleur quant à l'éligibilité d'une dépense

Alors que la question de l'éligibilité d'une dépense semble parfois évidente, elle peut aussi se révéler épineuse. Bien que notre grille de lecture ait, entre autres, vocation à clarifier le contenu de chaque ligne budgétaire du projet subventionné, il arrive que des interrogations subsistent sur le caractère éligible d'une dépense ou d'une autre. Cela est alors source d'interprétation, et potentiellement d'erreur.

A titre d'exemple, il peut s'agir de la prestation effectuée par un cabinet d'expertise-comptable, pour une mission d'assistance administrative et comptable ponctuelle, à la suite du départ du comptable, salarié de l'association, dont le poste était, en partie, financé par le bailleur de fonds publics. Solliciter l'avis du financeur public quant à l'éligibilité d'une dépense apparaît alors comme un moyen d'évacuer le risque d'inéligibilité de la dépense.

Ainsi, instituer une communication préventive avec l'organisme financeur est un moyen de maximiser le respect de ses exigences. Cela ne doit pas être perçu comme une défaillance mais, au contraire, comme un signe de bonne gestion démontrant que la structure associative est à même de piloter le déroulement budgétaire de ses projets avec professionnalisme, par opposition à l'« amateurisme » qui lui est souvent associé.

Toutefois, le solliciter à outrance serait le signe d'une prudence manifestement excessive, qui donnerait l'impression que l'association manque d'assurance dans la gestion de ses projets subventionnés. C'est pourquoi, il ne peut s'agir que d'une solution de dernier recours, qui doit être utilisée avec modération lorsque les circonstances l'imposent. Ceci fera d'ailleurs l'objet d'une recommandation, lors de notre réunion de synthèse.

Section 3 : La conclusion de la mission

Après l'accomplissement de sa mission, « *l'expert-comptable fait rapport de ses constatations, conclusions et suggestions* »¹¹⁸. Cette restitution marque non seulement le point final de ses travaux, mais aussi le dernier temps fort avec son client. Elle est l'occasion d'entrevoir leur collaboration sous de nouvelles perspectives.

§1. L'élaboration du compte rendu de mission

La mission d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés ne fait pas l'objet d'une norme spécifique. De ce fait, la forme revêtue par le compte rendu de mission « *est laissée au jugement professionnel de l'expert-comptable* »¹¹⁹. Néanmoins, il nous paraît préférable qu'il soit rédigé, notamment si l'expert-comptable entend établir la preuve de ses dires.

Au-delà de faire le point sur la mission réalisée, ce rapport lui permet non seulement de consigner les recommandations et les conseils importants qu'il a prodigués, mais aussi de mettre l'accent sur les éléments, qui constituent des décisions de gestion de l'association, dont elle conserve la responsabilité. Tout en valorisant ses travaux, ce compte rendu est donc un moyen de remplir son devoir de conseil, d'une part, « *tracer la ligne de partage des responsabilités* »¹²⁰ avec l'association, d'autre part.

Pour remplir convenablement sa fonction, ce rapport de fin de mission (**Annexe n°25**) devra rappeler :

- Le contexte de la mission ;
- Son déroulement, et notamment les diligences mises en œuvre par l'expert-comptable ;

¹¹⁸ Article 2 de l'ordonnance n°45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable

¹¹⁹ Ordre des Experts-Comptables, *Le rapport de fin de mission, en pratique*, Collection pratique professionnelle, septembre 2022 (Titre II, §2 Cadre de référence)

¹²⁰ Ordre des Experts-Comptables, *Le rapport de fin de mission, en pratique*, Collection pratique professionnelle, septembre 2022 (Titre III, §7 Limitation de la responsabilité)

- Les livrables produits et mis à disposition de l'association ;
- Les recommandations relatives à l'utilisation des outils de gestion développés.

Une fois établi, le compte rendu de mission sera présenté à l'association lors de la réunion de synthèse. Il nous paraît également important de profiter de ce temps d'échange pour proposer une présentation des outils de gestion conçus. Ce sera l'occasion de souligner leur valeur ajoutée pour l'association, en insistant sur le fait qu'ils constituent non seulement des outils de contrôle, mais surtout de pilotage. Cette présentation devra alors mettre l'accent sur l'importance :

- De mettre à jour le suivi budgétaire ainsi que le suivi de trésorerie mensuellement pour assurer une revue périodique ;
- D'actualiser les prévisions de dépenses de même que les encaissements et décaissements prévus pour apporter de la visibilité à l'association ;
- De planifier des réunions de travail mensuelles pour :
 - Analyser les écarts existants ;
 - Comprendre leurs causes ;
 - Décider des actions correctrices à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par la convention.

Tout au long de cette entrevue, l'expert-comptable veillera à rester attentif aux interrogations / besoins de l'association pour se montrer force de propositions, et ainsi inscrire leur relation dans la durée.

§2. La fidélisation de l'association : le socle d'une relation durable

Au cours de la réalisation de sa mission, l'expert-comptable est non seulement intervenu sur la gestion organisationnelle, mais aussi budgétaire des projets subventionnés. Cette double implication en fait – en quelque sorte – un référent en la matière, pour l'association. En plus de renforcer sa position de partenaire privilégié, ce « capital confiance » doit lui permettre d'accompagner la structure dans une démarche à long terme.

Conclusion

La gestion, budgétaire et organisationnelle, des premiers projets subventionnés est au cœur des préoccupations des associations en phase de changement d'échelle. En plus de rendre plus incertain le financement de leur fonctionnement, ces subventions dites « projets » ne laissent aucune place à l'improvisation.

Face aux obligations et aux contraintes fixées par le bailleur de fonds publics, l'amateurisme doit céder la place au professionnalisme. Le budget arrêté avec l'organisme financeur doit être scrupuleusement respecté, et les dépenses engagées minutieusement justifiées. Toute dérive doit pouvoir être décelée, pour prétendre être corrigée.

En raison de ses compétences pluridisciplinaires, ce mémoire positionne l'expert-comptable comme un partenaire de choix, mais aussi de confiance pour accompagner l'association à structurer la gestion, budgétaire et organisationnelle, de ses premiers projets subventionnés.

Pour y parvenir, nous avons commencé par mettre en évidence les caractéristiques de la subvention eu égard à son environnement contemporain. Cela nous a permis non seulement d'apprécier la place qu'elle y occupe, mais aussi d'en comprendre la complexité. Nous avons vu que les modalités d'utilisation et de versement d'une subvention, allouée à une action spécifique, sont rigoureusement prescrites, et imposent à l'association de la rigueur dans la gestion de ses projets subventionnés. D'où notre proposition de mission d'accompagnement pour l'expert-comptable.

Nous l'avons débutée en nous intéressant à l'analyse de la convention de subvention. Grâce à la grille de lecture proposée, nous avons pu appréhender les exigences de l'organisme financeur, et ainsi sensibiliser l'association aux principaux risques susceptibles de compromettre leur respect. Après les avoir cartographiés, nous avons pu aider l'association à définir une organisation optimisant l'atteinte des objectifs fixés par la convention. Pour ce faire, nous avons vu que des mesures préventives devaient être mises en œuvre, dans le but de réduire les risques y étant associés.

Pour finir, nous avons construit des outils de gestion, propres au suivi financier des projets subventionnés. Pour ce faire, il nous a fallu structurer le système comptable de façon à pouvoir mesurer les réalisations budgétaires, puis définir des indicateurs en vue d'objectiver les irrégularités. Nous avons vu que les outils proposés permettaient à l'association de disposer d'informations utiles pour pouvoir non seulement améliorer le pilotage de ses projets subventionnés, mais aussi nourrir une communication préventive avec son financeur public.

Ainsi, une bonne gestion des projets subventionnés est primordiale pour éviter que tout ou partie de la subvention fasse l'objet d'un reversement ou d'une suspension, lors du contrôle des rapports financiers finaux. C'est pourquoi, la démarche proposée tout au long de ce mémoire se base sur une approche prudentielle de la gestion des projets subventionnés. Elle repose sur un principe d'anticipation, qui doit permettre à l'association de prévenir les difficultés, afin qu'elle puisse décider des mesures d'ajustement qui conviennent.

Le déploiement d'une telle méthodologie est de nature à sécuriser les pratiques de gestion des associations subventionnées, tout en restant à leur portée. En tant que dépositaires de l'argent public, elles doivent se montrer exemplaires. La transparence financière des structures associatives demeure un enjeu majeur, pour garantir aux français que les deniers publics sont utilisés à bon escient.

Toutefois, force est de constater qu'il s'agit d'une démarche énergivore pour les associations subventionnées qui pourraient souhaiter mobiliser leur temps autrement, en le consacrant notamment à la réalisation de leur projet associatif. Elles pourraient alors être tentées d'aller vers des modes de financement moins contraignants.

Bibliographie

Traités et règlements européens :

- ☐ Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (version consolidée)
- ☐ Règlement (UE) n°360/2012 de la Commission du 25 avril 2012 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides de minimis accordées à des entreprises fournissant des services d'intérêt économique général
- ☐ Règlement (UE) n°1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides de minimis
- ☐ Règlement (UE) n°2020/972 de la Commission du 2 juillet 2020 modifiant le règlement (UE) n°1407/2013 en ce qui concerne sa prolongation et modifiant le règlement (UE) n°651/2014 en ce qui concerne sa prolongation et les adaptations à y apporter
- ☐ Règlement (UE) 2020/1474 de la Commission du 13 octobre 2020 modifiant le règlement (UE) n°360/2012 en ce qui concerne la prolongation de sa période d'application et l'introduction d'une dérogation temporaire applicable aux entreprises en difficulté afin de tenir compte de l'effet de la pandémie de COVID-19

Lois, ordonnances et règlements :

- ☐ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association
- ☐ Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat
- ☐ Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations
- ☐ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire
- ☐ Loi n°2021-875 du 1er juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations
- ☐ Loi n°2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République

- 📄 Ordonnance n°45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable
- 📄 Ordonnance n°58-896 du 23 septembre 1958 relative à des dispositions générales d'ordre financier
- 📄 Règlement de l'ANC n°2018-06 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif

Codes :

- 📄 Code civil (article 1304)
- 📄 Code de commerce (articles L612-4, L823-9, L823-12 et L123-14)
- 📄 Code des juridictions financières (article L133-3)
- 📄 Code général des collectivités territoriales (article L1611-4)
- 📄 Code général des impôts (articles 200 et 238 bis)
- 📄 Code monétaire et financier (articles L561-45-1 et R561-3)
- 📄 Code pénal (article 314-1)

Décrets, arrêtés et circulaires :

- 📄 Décret n°2001-495 du 6 juin 2001 pris pour l'application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques
- 📄 Circulaire n°5811/SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la charte des engagements réciproques et soutien public aux associations

Jurisprudences :

- 📄 Conseil d'Etat, 3ème – 8ème chambres réunies, 29/05/2019, 428040, publié au recueil Lebon
- 📄 Conseil d'Etat, 17 mars 1893, Chemin de fer de l'est
- 📄 Conseil d'Etat, Section, du 3 novembre 1997, 169493, publié au recueil Lebon

- 📄 Cour de Cassation, Chambre criminelle, du 8 mars 2006, 05-83.025
- 📄 Cour de Cassation, Chambre criminelle, 3 juin 2015, 14-82.082

Instructions fiscales :

- 📄 Bulletin Officiel des Finances Publiques, IS - Champ d'application et territorialité - Collectivités imposables - Organismes privés autres que les sociétés - Conditions d'assujettissement des organismes privés – Critères généraux d'appréciation de la non-lucrativité, 2017

Guides professionnels de l'Ordre des Experts-Comptables (OEC) :

- 📄 OEC, *Acceptation et maintien des missions, en pratique*, Collection pratique professionnelle, septembre 2019, 53 p.
- 📄 OEC, *Code de déontologie*, Collection pratique professionnelle, janvier 2023, 14 p.
- 📄 OEC, *La lettre de mission, en pratique*, Collection pratique professionnelle, septembre 2022, 90 p.
- 📄 OEC, *Le rapport de fin de mission, en pratique*, Collection pratique professionnelle, septembre 2022, 49 p.
- 📄 OEC, *Référentiel normatif*, Collection pratique professionnelle, septembre 2022, 291 p.

Ouvrages :

- 📄 COTTIN-MARX Simon, Sociologie du monde associatif, *La Découverte*, 2019, 128 p.
- 📄 COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mise en œuvre et de pilotage, *Eyrolles*, 2013, 264 p.
- 📄 IDOUX Pascale, Les dons et subventions des personnes publiques aux personnes privées dans : JACQUINOT Nathalie, *Le don en droit public*, *Lextenso Editions*, 2013, 273 p.

- ☞ LANGLET Marianne, La marchandisation du monde associatif dans : Patricia COLER Patricia, HENRY Marie-Catherine, LAVILLE Jean-Louis, ROUBY Gilles, Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ?, Érès, 2021, 192 p.
- ☞ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, *Le paysage associatif français - Mesures et évolutions*, Dalloz, 3ème édition, mai 2019, 372 p.

Guides et rapports :

- ☞ Autorité des marchés financiers (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Cadre de référence*, juillet 2010, 36 p.
- ☞ Collectif des associations citoyennes, *Evolution historique des associations et situation actuelle. Menaces, dynamiques nouvelles et perspectives*, juillet 2015, 5 p.
- ☞ Collectif des associations citoyennes, *Vingt questions, vingt réponses à propos des « social impact bonds »*, mai 2015, 8 p.
- ☞ Comité de la Charte du Don en confiance, *Du bon usage des ratios*, novembre 2016, 4 p.
- ☞ Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières*, janvier 2014, 24 p.
- ☞ Conseil d'orientation de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, *Analyse nationale des risques de blanchiment et de financement du terrorisme en France*, septembre 2019, 101 p.
- ☞ Direction Générale du Trésor, *Risque de financement du terrorisme : Guide de bonne conduite à l'attention des associations*, 39 p.
- ☞ France Bénévolat, *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2022*, janvier 2022, 28 p.
- ☞ Inspection générale des finances, *Propositions pour le développement des contrats à impact en France*, janvier 2022, 54 p.
- ☞ KPMG, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, janvier 2017, 122 p.

- ☐ Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, *Guide pratique – Bénévolat : Valorisation comptable*, 2021, 24 p.
- ☐ Plateforme ELSA, *Guide d'appui à la structuration associative : Comptabilité*, 2012, 52 p.

Articles de revue et de presse :

- ☐ DERMINE Thomas, (2019), Contrat à impact social : une opportunité pour le financement de l'action sociale ?, *Informations sociales*, n°199, p. 116 – 123
- ☐ GAUDEMET Yves, (2012), Constitution et biens publics, *Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel*, n°37, p. 65 – 73
- ☐ GUERINEAU Mathias, KLESZCZOWSKI Julien, (2021), Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social, *Entreprendre & Innover*, n°48, p. 19 – 28
- ☐ GUILLAUME Béatrice, (2021), Régime juridique de la convention de subvention, *Juris Associations*, n°636, avril, p. 21 – 26
- ☐ ISSOR Zineb, (2017), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 17, n°2, p. 93–103
- ☐ PESQUEUX Yvon, (2012), La gestion du risque : une question d'expert ?, *Prospective et stratégie*, n°2-3, p. 243 – 265
- ☐ PFRUNDER Frédérique, (2021), La subvention, outil de partenariat et de confiance, *Juris Associations*, n°636, avril, p. 18 – 20
- ☐ TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, (2017), Evolutions et transformations des financements publics des associations, *Revue française d'administration publique*, n°163, p. 531 – 542
- ☐ VARTANYAN Nora, POUPON Angélique, (2020), Prêts et gestion de la trésorerie des associations en période de crise, *Actu Experts Associations*, n°54, 2^{ème} trimestre, p. 13 – 15

Mémoires d'expertise comptable :

- ☞ CASTAINGS Mathieu, *Stratégies financières et accompagnement du développement des associations dans leur recherche de financement*, mai 2005, 161 p.
- ☞ MONNIN Sandrine, *Proposition d'une démarche de valorisation du bénévolat au sein des associations*, mai 2014, 161 p.
- ☞ PEROCHON Emilie, *Rôle et accompagnement de l'expert-comptable dans la fiscalisation des activités lucratives d'une association de solidarité internationale (ASI)*, novembre 2019, 259 p.
- ☞ SIMO Laurent, *Attestations de l'utilisation des fonds octroyés aux associations sous forme de subvention. Cadre de la mission et méthodologie de contrôle*, mai 2007, 185 p.

Liste des annexes

Annexe n°1 – Résumé d’entretien avec un élu de la mairie de Paris.....	114
Annexe n°2 – Prise de connaissance.....	118
Annexe n°3 – Documents à récupérer.....	120
Annexe n°4 – Questionnaire NPLAB	121
Annexe n°5 – Acceptation de la mission	125
Annexe n°6 – Lettre de mission.....	127
Annexe n°7 – Modèles de ressources définis par la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), devenue le Mouvement associatif	142
Annexe n°8 – Programme de travail.....	143
Annexe n°9 – Grille de lecture de la convention de subvention	144
Annexe n°10 – Matrice d’évaluation des risques.....	147
Annexe n°11 – Cartographie des risques	150
Annexe n°12 – Calendrier du projet A.....	151
Annexe n°13 – Rétroplanning mensuel du suivi de l’exécution budgétaire	152
Annexe n°14 – Fiche navette d’autorisation de dépense.....	153
Annexe n°15 – Modèle de délégation de pouvoirs	154
Annexe n°16 – Logigramme du processus d’engagement des dépenses subventionnées	158
Annexe n°17 – Modèle d’un budget de projet construit selon une logique comptable extrait du formulaire Cerfa n°12156*06 « Associations – Demande de subvention(s) »	160
Annexe n°18 – Schéma de la structuration du système comptable pour l’alimentation du suivi de l’exécution budgétaire des projets subventionnés	161
Annexe n°19 – Modèles de charte du bénévolat et de convention d’engagement réciproque entre l’association et le bénévole mis au point par France Bénévolat.....	162
Annexe n°20 – Modèle d’une feuille de temps bénévole extrait du guide pratique Bénévolat : Valorisation Comptable du ministère de l’éducation nationale, de la jeunesse et des sports.....	165
Annexe n°21 – Sommaire de l’outil de suivi de l’exécution budgétaire.....	166
Annexe n°22 – Tableau de bord de l’outil de suivi de l’exécution budgétaire	167
Annexe n°23 – Sommaire de l’outil de suivi de trésorerie	168
Annexe n°24 – Etat de synthèse de l’outil de suivi de trésorerie.....	169
Annexe n°25 – Rapport de fin de mission	170

Annexe n°1 – Résumé d’entretien avec un élu de la mairie de Paris

Résumé d’entretien avec un élu de la mairie de Paris **du 25 juillet 2022**

Question n°1 : Selon vous, quelles sont les raisons qui justifient le subventionnement d’une association ?

- **Première raison** : Elles réalisent des missions complémentaires qui ne sont pas suffisamment couvertes par les pouvoirs publics ;
- **Deuxième raison** : Elles proposent des idées originales auxquelles les pouvoirs publics n’auraient pas pensé.

Question n°2 : Entre subvention et commande publique, quel est le choix privilégié par la mairie de Paris ? Pourquoi ?

Le choix est fixé par le droit, ce n’est donc pas au choix. S’il est demandé à une structure, quelle qu’elle soit, de faire quelque chose pour satisfaire un besoin de la mairie de Paris, il s’agit d’un marché public. Octroyer une subvention dans un tel cas de figure consisterait à détourner le Code des marchés publics. Dans le cas :

- D’un marché public, les pouvoirs publics savent ce qu’ils veulent et le commandent ;
- D’une subvention, ce sont les associations qui proposent de faire quelque chose et qui demandent un soutien financier.

Toutefois, beaucoup de financeurs publics font des appels à projets – qui ne constituent pas des appels d’offres au sens du Code des marchés publics – pour contrôler plus aisément l’emploi des fonds alloués aux associations. A cet égard, il y a eu une bascule assez générale des financements publics plutôt fléchés sur appels à projets que sur des subventions indifférenciées.

Question n°3 : Comment une association peut-elle s'assurer qu'une subvention ne sera pas requalifiée en commande publique ?

Le principe est celui du caractère prescripteur de la personne qui paye. Plus la personne qui paye donne des ordres précis, plus c'est assimilable à une commande publique. En effet, le principe de la commande publique est d'acheter un produit ou un service. Souvent, la mairie de Paris alerte sur le fait qu'une « trop grosse » ingérence sur ce qui relève juridiquement d'une subvention augmente le risque de requalification en marché public.

Question n°4 : Existe-t-il des critères « implicites » de subventionnement ?

Si la question est de savoir s'il y a des subventionnements politiques, la réponse est oui. Par exemple, une majorité pourrait souhaiter subventionner le patrimoine et une autre le sport. Evidemment, il y a une connotation politique à une stratégie de subventionnement. Cela est assumé politiquement du fait que la mairie de Paris raisonne sur des enveloppes fermées, qui ne sont pas extensibles. Ainsi, si le subventionnement d'une association est augmenté, il devra être diminué sur une autre. Les élus interviennent donc sur les arbitrages de montants.

Toutefois, le premier critère – qui en soit est contestable – est l'inertie d'une politique de subventionnement. Cela est encore plus vrai lorsque les montants des subventions sont importants. Plus les subventions sont importantes, plus ce sont des « grosses » associations qui les perçoivent. Celles-ci emploient généralement des salariés. Le fait d'arrêter de les subventionner leur imposerait de trouver d'autres sources de financements ou de licencier, ce qui peut se révéler être un choix un peu lourd.

Le second critère correspond aux priorités politiques. Par exemple, la mairie de Paris a renforcé son soutien aux associations environnementales via des appels à projets. Il y a une stratégie politique de subventionnement tant dans le choix des secteurs que la ville souhaite soutenir, que dans l'arbitrage des montants octroyés.

Question n°5 : Au sein de la mairie de Paris, quels sont les seuils d'acceptabilité du niveau d'excédents, de trésorerie et de fonds propres d'une association demandant une subvention ?

Il s'agit d'éléments qui étaient peu regardés auparavant, mais qui le sont maintenant beaucoup plus, car il y a moins d'argent. Très clairement, les « trésors de guerre » des associations sont examinés. Lorsque l'association dispose de plus de douze mois de trésorerie disponible par rapport à ses produits d'exploitation, elle accusera une baisse de ses subventions. Même si les associations tentent de s'expliquer (économies, meilleure gestion, etc.), l'argent qui leur a été donné n'est pas destiné à « faire des économies », mais à mettre en œuvre une mission d'intérêt général. La ville demande aux associations qui ont de « trop grosses » trésoreries de faire un effort, c'est-à-dire d'accepter une baisse des subventions et de s'autofinancer.

Question n°6 : Quelles sont les périodes de l'année civile les plus propices pour demander et obtenir des subventions ? Pourquoi ?

Par expérience, il vaut mieux les demander en début d'année civile car cela correspond au début des exercices budgétaires des collectivités. Il faut prendre de l'avance. L'un des inconvénients est le principe d'annuité budgétaire. Le renouvellement d'une subvention ne peut pas être promis. Il peut y avoir de la contractualisation pluriannuelle, mais il s'agit d'un engagement moral qui n'a pas de force juridique. Seule l'assemblée délibérante est compétente pour attribuer une subvention. Quand bien même tous les papiers auraient été signés, elle peut changer d'avis. En principe, lorsque la ville signe une convention pluriannuelle, elle a plutôt tendance à l'honorer.

Question n°7 : Entre subventionner un projet spécifique ou le fonctionnement général de l'association, quel est le choix privilégié par la mairie de Paris ? Pourquoi ?

Les deux. Certaines associations sont subventionnées sur le long terme pour leur fonctionnement courant. En revanche, des appels à projets sont effectués lorsque la ville souhaite porter une thématique particulière.

Au sein de la ville, environ 90 % des subventions octroyées couvre du fonctionnement courant, mais il y a un effet de biais incontestable avec des subventions qui sont allouées à des associations majeures en volume. En revanche, il y a des endroits où l'Etat a massivement basculé sur les subventions « projets ».

Question n°8 : Selon vous, est-il préférable qu'une association subventionnée soit accompagnée par un expert-comptable pour répondre aux exigences de la mairie de Paris ? Pourquoi ?

Clairement oui. La fiabilisation des comptes, par un regard extérieur, est très importante. Tout ce qui tend à montrer la professionnalisation de sa gestion est crédibilisant pour une association.

Annexe n°2 – Prise de connaissance

Client :	OBJET :
Asso	Prise de connaissance
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	XX

Sommaire

Objectif de la prise de connaissance

Collecter les éléments d'informations nécessaires à la compréhension de l'association, d'une part, susceptibles d'avoir une incidence sur la mission d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés, d'autre part.

Travaux à réaliser

Recenser ces informations au moyen du questionnaire de prise de connaissance

Questionnaire de prise de connaissance

1. Identification de l'association

Raison sociale :	Asso
Siège social :	x rue CP Ville
Forme juridique :	Association
SIRET :	XXX XXX XXX XXXX
Date et lieu de la déclaration en Préfecture :	JJ/MM/AAAA à Ville
Site internet :	https://asso.fr
Agrément, reconnaissance (ESUS, intérêt général, etc.) :	Association reconnue d'intérêt général

2. Instance de gouvernance de l'association

	Oui	Non	Identité ou Nombre	Coordonnées
Président-e :	☒	☐	Prénom NOM	prenom.nom@asso.fr
Trésorier-e :	☒	☐	Prénom NOM	prenom.nom@asso.fr
Secrétaire :	☒	☐	Prénom NOM	prenom.nom@asso.fr
Conseil d'administration :	☒	☐	Nombre	

3. Présentation générale des activités de l'association

3.1. Description du projet associatif (vision, mission, objectifs, valeurs)

Vision : Information non communiquée pour des raisons de confidentialité
Mission : Information non communiquée pour des raisons de confidentialité
Objectif : Information non communiquée pour des raisons de confidentialité
Valeurs : Information non communiquée pour des raisons de confidentialité

3.2. Description des projets de l'association

Asso mène 2 projets subventionnés qui se déroulent en France, et de manière très marginale à l'étranger pour des événements ponctuels :
- Le projet A qui porte sur XXX pour une durée de 3 ans et qui s'élève à xK€ ;
- Le projet B qui porte sur XXX pour une durée de 3 ans et qui s'élève à xK€ ;
Les 2 projets sont subventionnés par le même organisme financeur.

3.3. Autres éléments d'informations relatives à l'activité de l'association (secteur d'activité lucratif distinct, etc.) :

NA

4. Ressources budgétaires de l'association

	Oui	Non	Montant	Observations
Cotisations :	☒	☐	K€	
Subventions :	☒	☐	K€	Ressources majoritaires
Mécénats / Contributions financières :	☒	☐	K€	
Dons :	☐	☒		
Contributions volontaires en nature :	☒	☐	K€	Bénévolat - Mise à disposition de salle
Revenus tirés des activités lucratives accessoires :	☒	☐	K€	Ressources négligeables

Modèle socio-économique prédominant :	M4 - Subvention publique
---------------------------------------	--------------------------

5. Ressources humaines de l'association

Comptable :

Responsable administratif et financier (RAF) :

Contrôleur-se de gestion :

Directeur-riche des ressources humaines (DRH) :

Salarié-e-s "Siège" :

Salarié-e-s "Expatrié-e-s" :

Bénévoles :

Oui	Non	Identité ou Nombre	Coordonnées
☐	☒		
☒	☐	Prénom NOM	prenom.nom@asso.fr
☐	☒		
☐	☒		
☒	☐	Nombre	
☐	☒		
☒	☐	Nombre	

La gestion de la paie est-elle externalisée ?

Oui

Coordonnées

contact@prestapaie.fr

6. Système d'information de l'association**6.1. Outils informatiques (logiciels et matériels utilisés)**

Logiciel comptable = Fulll

Logiciel de facturation = Mon Expert en Gestion (MEG) => Edition des appels à cotisations aux membres

Logiciel de paie = Silae

6.2. Usages et appétences numériques (archivage numérique, factures numériques, signatures numériques, virement/prélèvements, ...)

En cours de transition vers une gestion complètement numérique

7. Organisation comptable, budgétaire et administrative de l'association

Comptabilité (trésorerie ou engagement)

Existe-t-il des outils de gestion au sein de l'association ?

Si oui, lesquels (suivi budgétaire, plan de trésorerie, etc.) ? Si non, pourquoi ?

Engagement	Comptabilité analytique	Oui
Non		
La RAF dispose d'une expérience professionnelle considérable dans le secteur de l'industrie mais est assez peu familière aux spécificités du monde associatif.		
Oui		
Existence d'un suivi des temps des salariés rempli mensuellement Recensement des temps et activités bénévoles mensuellement depuis peu		

Existe-t-il des process formalisés (procédures, etc.) ?

Si oui, lesquels ?

Conclusion

L'association conduit 2 projets subventionnés pour lesquels elle souhaiterait bénéficier d'un accompagnement pour appréhender les attentes de l'organisme financeur et se doter d'outils de gestion (suivi budgétaire, suivi de trésorerie, indicateurs)

Date :

Signature :

JJ/MM/AAAA

Annexe n°3 – Documents à récupérer

Client :	OBJET :
Asso	Documents à récupérer
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	Supervision par :
XX	

 **Sommaire**

	Documents demandés	Documents obtenus
Documents économiques		
Budget prévisionnel global	☐	☒
Budget prévisionnel Projet A	☐	☒
Budget prévisionnel Projet B	☐	☒
Documents administratifs		
Carte d'identité du président	☐	☒
RIB	☐	☒
Documents juridiques		
Avis SIREN (récent)	☐	☒
Récépissé déclaration en Préfecture	☐	☒
Parution au Journal Officiel des Associations	☐	☒
Statuts signés (dernière version)	☐	☒
Convention de subvention Projet A	☐	☒
Convention de subvention Projet B	☐	☒
Documents comptables		
FEC (dernier exercice)	☐	☒
Plaquette des comptes annuels (dernier exercice)	☐	☒
Rapport CAC (dernier exercice)	☐	☒
Grand livre analytique (dernier exercice)	☐	☒
Demandé envoyée le	JJ/MM/AAAA	

Annexe n°4 – Questionnaire NPLAB

Client :	OBJET :		
Asso	Lutte Anti Blanchiment		
Exercice clos le :			
31/12/2022			
Fait par :			
XX	XX		

[← Sommaire](#)

Vigilance vis-à-vis de l'entité	Oui / Non NA	Impact	Observations
Le dossier contient-il des documents officiels d'identité actualisés (KBIS et autres) ?	Oui	Faible	Avis SIREN, Extrait parution au JOA, Récépissé déclaration en Préfecture
Existe-t-il des changements juridiques fréquents de structures ou d'associés/dirigeants ?	Non	Faible	Le bureau est renouvelé tous les 3 ans
L'entité a-t-elle subi un contrôle fiscal avec des redressements importants ?	Non	Faible	

Vigilance vis-à-vis du bénéficiaire	Oui / Non NA	Impact	Observations
Connaissions-nous les associés directs détenant plus de 25% des droits de vote ou du capital ou les dirigeants ?	NA		
Avons-nous rencontré le(s) dirigeant(s) effectif(s) ?	Oui	Faible	
Existe-t-il fréquemment des changements de représentant légal ?	Non	Faible	Le président est élu pour 3 ans

Informations sur l'actionnariat	Oui / Non NA	Impact	Observations
Existe-t-il parmi les actionnaires ou dirigeants des personnes politiquement exposées (PPE) ?	Non	Faible	
Existe-t-il une part de capital détenue par des actionnaires inconnus et/ou physiquement absents ?	NA		
Existe-t-il des doutes sur l'intégrité et la réputation des actionnaires ou dirigeants ?	Non	Faible	

Informations sur les dirigeants	Oui / Non NA	Impact	Observations
Existe-t-il des éléments ou des indices permettant de penser que la direction pourrait être amenée à fausser délibérément les résultats de l'entité ?	Non	Faible	
Des personnes clés ont-elles quitté l'entité récemment ?	Non	Faible	
Les dirigeants changent-ils souvent de banque, d'avocat, d'expert-comptable ?	Non	Faible	

Structure de l'entité	Oui / Non NA	Impact	Observations
La structure de l'entité est-elle complexe ?	Non	Faible	
Existe-t-il des opérations, des filiales ou des comptes bancaires significatifs dans des pays étrangers qui n'ont en apparence aucun lien commercial évident avec l'entité ?	Non	Faible	

Vigilance liée aux opérations	Oui / Non NA	Impact	Observations
Existe-t-il des opérations complexes ?	Non	Faible	
L'entité exerce-t-elle une activité générant d'importants mouvements d'argent liquide ?	Non	Faible	
L'entité exerce-t-elle dans un secteur sensible/favorable au blanchiment (casinos, immobilier, négoce de pierres précieuses, antiquités ou œuvres d'arts, opérateurs de jeux ou de paris autorisés, secteur associatifs etc.)	Oui	Moyen	Il s'agit d'une association
Existe-t-il des montants anormalement élevés ?	Non	Faible	
Existe-t-il des opérations sans justification économique ?	Non	Faible	
L'origine des fonds est-elle suffisamment justifiée ?	Oui	Faible	
Existe-t-il des transactions avec des pays faisant partie de la liste des pays nécessitant une vigilance ?	Non	Moyen	

Signature et observations générales		Date :
RAS		JJ/MM/AAAA
		Signature de l'expert-comptable :

Client :	OBJET :
Asso	Lutte Anti Blanchiment Identité Personne Morale
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	Supervision par :
XX	

[← Sommaire](#)

Personne morale française

Raison sociale :	Asso
Forme :	Association
Statuts certifiés conformes au :	JJ/MM/AAAA
Extrait KBIS moins de 3 mois* :	OUI
Adresse siège social :	x rue CP Ville
Actionnaires et associés :	

Personne morale dont le siège est dans la CEE

Raison sociale :	
Forme :	
Adresse siège social :	
Document légal :	

Personne morale dont le siège est hors de la CEE

Raison sociale :	
Forme :	
Adresse siège social :	
Document légal :	

Il convient de demander la communication de tout acte ou extrait de registre officiel datant de moins de 3 mois constatant la dénomination, la forme juridique, l'adresse du siège social et l'identité des associés et dirigeants. Une copie de ces documents doit être conservée au dossier permanent.

**ou document équivalent si le client n'est pas une société commerciale (association, syndicat, ...)*

Signature et observations générales

RAS	Date : JJ/MM/AAAA
	Signature de l'expert-comptable :

Client :	OBJET :	
Asso	Lutte Anti Blanchiment Bénéficiaire effectif	
Exercice clos le :		
31/12/2022		
Fait par :		
XX	XX	

[← Sommaire](#)

En présence d'une personne morale, il convient d'identifier le (ou les) bénéficiaire(s) effectif(s), c'est-à-dire la personne physique qui :

- Détient au moins 25% du capital ou des droits de vote,
- Ou détient des droits sur au moins 25% des actifs,
- Ou exerce, en droit ou en fait un pouvoir de direction sur la personne morale.

Le bénéficiaire a-t-il été identifié ?

Combien en avez-vous identifiés ?

Si OUI :

Identification

Nom :

Prénom :

Nationalité :

Date de naissance :

Lieu de naissance :

Adresse du domicile

N° et voie :

Code postal :

Ville :

Pays :

Adresse professionnelle

N° et voie :

Code postal :

Ville :

Pays :

Compléments

Motif de la qualité du client :

Autres activités connues simultanées :

Document d'identité recueilli :

Si NON :

Mesures de vigilance :

Signature et observations générales

RAS

Date :

Signature de l'expert-comptable :

Client :	OBJET :	
Asso	Lutte Anti Blanchiment Niveau de risque	
Exercice clos le :		
31/12/2022		
Fait par :		
XX	XX	

[← Sommaire](#)

Critères	Niveau de risques			Commentaires
	Faible	Normal	Elevé	
Client	☐	☒	☐	
Activité	☐	☒	☐	
Localisation	☐	☒	☐	
Nature de la mission	☐	☒	☐	
Synthèse	☐	☒	☐	

Si nécessaire, joindre une note

Signature et observations générales	
RAS Signature de l'expert-comptable :	Date : JJ/MM/AAAA

Annexe n°5 – Acceptation de la mission

Client :	OBJET :
Asso	Acceptation mission
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	Supervision par :
XX	XX

[← Sommaire](#)

Prise de connaissance

	Oui	Non	Observations
Le cabinet a-t-il rencontré le client pour prendre connaissance de ses besoins et découvrir l'entreprise ?	☒	☐	Oui, voir prise de connaissance

Analyse des risques du client

	Niveau de risque			Observations
	E : élevé	M : moyen	F : faible	
Caractéristiques juridiques (Structure juridique, détenteurs du capital, dirigeants de l'entité...)	☐	☒	☐	Association
Système d'information (Fiabilité, conformité par rapport à la législation, sécurité...)	☐	☒	☐	
Organisation comptable (Existence et importance de la fonction comptable - qualification du personnel comptable - nature et qualité des travaux pris en charge...)	☐	☐	☒	Comptabilité externalisée
Historique fiscal et social du bénéficiaire (contrôles fiscaux, contrôles Urssaf...)	☐	☐	☒	Pas d'historique

Analyse des besoins du client

	Oui	Non	Observations
<i>Les informations suivantes ont-elles été collectées ?</i>			
Caractéristique de la mission ?	☒	☐	
La répartition des travaux comptables entre le bénéficiaire et le cabinet ?	☒	☐	Oui, annexée à la lettre de mission
L'analyse du modèle économique	☒	☐	
Les spécificités comptables, fiscales et sociales relatives à l'activité et pouvant nécessiter des travaux approfondis ou spécifiques (valorisation, détermination de provisions, etc.)	☒	☐	Association non fiscalisée
Les délais spécifiques à respecter (demande particulière du bénéficiaire...)	☒	☐	

Analyse de la faisabilité de la mission

	Oui	Non	Observations
Le cabinet est-il indépendant vis-à-vis du bénéficiaire ?	☒	☐	Absence de liens financiers, personnels ou professionnels
Le cabinet a-t-il la compétence pour réaliser cette mission ?	☒	☐	
Le cabinet dispose-t-il des moyens adéquats pour assurer cette mission dans de bonnes conditions ?	☒	☐	
Temps disponible pour effectuer la mission ?	☒	☐	
Ressources humaines disponibles pour réaliser les travaux ?	☒	☐	

Analyse des dispositions de la loi anti-blanchiment

	Oui	Non	Observations
Le questionnaire sur lutte anti blanchiment a-t-il été complété ?	☒	☐	Oui, voir questionnaire NPLAB

Lettre au confrère			
	Oui	Non	Observations
Le bénéficiaire fait-il déjà appel aux services d'un professionnel de l'expertise comptable ?	☒	☐	Notre cabinet assure également la mission de présentation des comptes
Si oui... ... la lettre au confrère (prévues à l'article 163 du Code de déontologie intégré au décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable) a-t-elle été envoyée ?	☐	☐	NA
... existe-t-il une opposition à notre entrée en fonction ou des remarques ont-elles été formulées par le confrère ?	☐	☐	NA

Décision d'acceptation de la mission (partie réservée à l'expert-comptable)	
Après avoir pris connaissance des réponses formulées sur cette page, compte tenu de la connaissance que j'ai acquise de l'entité et notamment des zones et des niveaux de risque identifiés dans le cadre de la prise de connaissance	
Nouveau bénéficiaire	
• Je décide d'accepter la mission de conseil	☒
• Je décide de refuser la mission de conseil	☐

Signature et observations générales	
Date : JJ/MM/AAAA	
RAS	Signature de l'expert-comptable :

Annexe n°6 – Lettre de mission

LOGO
CABINET

Asso
(Association)
[Siège social]

Objet : Lettre de mission d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés

A l'attention de [la direction de l'entité]

Chère Madame, Cher Monsieur,

Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée en envisageant de nous confier, en qualité d'expert-comptable, une mission d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, dans le cadre du suivi de l'exécution de vos projets subventionnés.

La présente lettre est un contrat établi afin de se conformer aux dispositions du Code de déontologie de la profession. Elle a pour objet de vous confirmer les termes et les objectifs de notre coopération tels que nous les avons fixés lors de notre entretien ainsi que la nature et les limites de celle-ci.

1. VOTRE ENTITE

- ✓ Dénomination sociale : Asso
- ✓ Forme juridique : Association
- ✓ Activité(s) principale(s) : [Description]
- ✓ Exercice social : [JJ/MM/AAAA au JJ/MM/AAAA]
- ✓ Produits d'exploitation estimés : 1,2M€
- ✓ Nombre de projets subventionnés : 2

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

2. NOTRE MISSION

La mission que vous envisagez de nous confier sera effectuée dans le respect des textes légaux et réglementaires applicables aux experts-comptables.

2.1 Durée de la mission

Notre mission débutera dès que la présente lettre de mission aura été signée par vous et que nous aurons recueilli les documents nécessaires, en particulier ceux prévus au paragraphe 4 des conditions générales figurant en annexe.

Cette mission sera effectuée sur une période de [durée], du [JJ/MM/AAAA au JJ/MM/AAAA].

2.2 Nature et objectif de la mission

Notre mission consistera à accompagner votre association dans la mise en place d'outils de gestion adaptés au suivi de l'exécution budgétaire de vos deux projets subventionnés. Elle doit vous permettre :

- D'appréhender les exigences du financeur public principal ;
- D'identifier les principaux risques susceptibles de compromettre leur respect ;
- De disposer d'informations utiles permettant le pilotage de vos deux projets subventionnés.

Au regard du cadre de référence des missions de l'expert-comptable, cette coopération s'inscrit parmi les autres prestations des missions sans assurance à l'issue desquelles l'expert-comptable n'exprime pas d'opinion.

Cette coopération n'a pas pour objectif de déceler des erreurs, des actes illégaux ou autres irrégularités.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXXX XXXX XXXXXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXXX XXXX XXXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

2.3 Nature et limites des travaux à mettre en œuvre

Nos travaux consisteront à développer des outils appropriés à la gestion de vos deux projets subventionnés, ils comprennent notamment :

- Une étude des conventions de subvention ;
- Une analyse des principaux risques associés au subventionnement ;
- La formalisation d'une procédure relative à l'engagement des dépenses ;
- La création d'outils de gestion comprenant :
 - Un suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés ;
 - Des indicateurs ;
 - Un suivi de la trésorerie par projet.

Ces documents seront établis sur la base des hypothèses et des informations que vous nous communiquerez sous votre responsabilité.

Nos travaux ne comprennent pas la mise à jour périodique des outils de gestion développés.

3. EXECUTION ET DEROULEMENT DE LA MISSION

Notre mission sera exécutée sous la direction de [Prénom NOM], expert-comptable, qui pourra se faire assister en cas de besoin par d'autres intervenants du cabinet.

4. MODALITES RELATIONNELLES

Nos relations seront réglées sur le plan juridique tant par les termes de cette lettre que par les conditions générales jointes ainsi que par un tableau de répartition des obligations respectives entre votre entité et notre cabinet afin de réaliser cette mission dans des conditions optimales (voir annexe 1 et 2).

Tout aménagement devant éventuellement être apporté aux missions définies ci-dessus sera préalablement arrêté d'un commun accord.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

5. HONORAIRES

Nos honoraires pour cette mission d'accompagnement s'élèveront à [montant] € HT incluant jusqu'à deux modifications (3 versions) des outils de gestion développés.

Le prix forfaitaire proposé tient compte d'un nombre d'heures apprécié selon notre expérience pour l'exécution d'une telle mission compte tenu des attentes que vous nous avez manifestées. En cas de dépassement des temps prévus et forfaitisés, que nous tâcherons de prévenir ou appréhender conjointement au mieux et de bonne foi, une régularisation des honoraires sera effectuée en cours ou à l'issue de la mission.

Nos honoraires sont à régler à 50% à la signature de la lettre de mission, à 50% en fin de mission.

6. MODIFICATIONS APPORTEES AUX CONDITIONS GENERALES

Les parties, après avoir discuté, sont convenues de n'apporter aucune dérogation aux conditions générales.

Nous vous serions obligés de bien vouloir nous retourner un exemplaire de la présente et des annexes jointes, dont les conditions générales qui font partie intégrante de la lettre de mission, revêtues d'un paraphe sur chacune des pages et de votre signature sur la dernière page de la lettre de mission, attestant de votre prise de connaissance et acceptation de la lettre de mission et de ses annexes.

Dans l'espoir d'une collaboration future nous restons à votre disposition pour vous apporter toute précision complémentaire et vous prions d'agréer l'expression de nos salutations distinguées.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XXX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]



Fait à [Ville], le [JJ/MM/AAAA] en deux exemplaires

(Signatures)

Signature de la structure d'exercice professionnelle (représentant légal / signature sociale)

« Asso »

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

ANNEXE 1

CONDITIONS GENERALES

1- DOMAINE D'APPLICATION

Les présentes conditions sont applicables aux conventions portant sur les missions conclues entre le cabinet [dénomination sociale] dénommée l'expert-comptable et son client.

Le client reconnaît qu'il contracte en qualité de professionnel¹, telle que définie par le Code de la consommation au jour de la signature des présentes conditions, et que la lettre de mission annexée constitue un contrat de prestations de services en rapport avec ses activités professionnelles.

2- DEFINITION DE LA MISSION

Les travaux incombant à l'expert-comptable sont détaillés dans la lettre de coopération et ses annexes (le cas échéant) et sont strictement limités à son contenu.

3- OBLIGATIONS DE L'EXPERT-COMPTABLE

L'expert-comptable effectue la mission qui lui est confiée conformément aux dispositions du Code de déontologie intégré au décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable, de la norme professionnelle de « Maîtrise de la qualité », de la norme professionnelle relative aux obligations de la profession d'expertise comptable en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) et le cas échéant de la norme professionnelle de travail spécifique à la mission considérée. Il contracte, en raison de cette mission, une obligation de moyens.

L'expert-comptable peut se faire assister par les collaborateurs de son choix. Le nom du collaborateur principal chargé du dossier est indiqué au client.

¹ Professionnel : défini par l'article liminaire du code de la consommation comme toute personne physique ou morale, publique ou privée, qui agit à des fins entrant dans le cadre de son activité commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole, y compris lorsqu'elle agit au nom ou pour le compte d'un autre professionnel.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise comptable]

[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable

Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXX]

RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR.XX XXXXXXXXXX]

Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

A l'achèvement de sa mission, l'expert-comptable restitue les documents appartenant au client que ce dernier lui a confiés pour l'exécution de la mission.

L'expert-comptable est tenu :

- au secret professionnel dans les conditions prévues à l'article 226-13 du Code pénal ;
- à un devoir de discrétion, dans les conditions prévues à l'article 147 du décret n°2012-432 du 30 mars 2012.

La diffusion à des tiers d'informations et de documents recueillis et établis au cours de la mission, nécessaire à la bonne exécution de cette dernière, est autorisée sous réserve d'obtenir l'accord préalable du client.

Ainsi, les documents établis par l'expert-comptable seront adressés au client, à l'exclusion de tout envoi direct à un tiers (sauf instruction spécifique du client et exception faite des transmissions aux administrations fiscales et sociales et OGA autorisées par mandat joint en annexe).

4- OBLIGATIONS DU CLIENT

Le client s'interdit tout acte de nature à porter atteinte à l'indépendance de l'expert-comptable ou de ses collaborateurs, notamment en s'abstenant de leur faire toutes offres d'exécuter des missions en leur nom propre ou de devenir salarié du client.

Le client s'engage :

- A fournir à l'expert-comptable préalablement au commencement de la mission, les informations et documents d'identification requis en application des dispositions visées aux articles L 561-1 et suivants du Code monétaire et financier en ce qui concerne le client, et le cas échéant, les bénéficiaires effectifs et les personnes agissant pour son compte. Le contrat est conclu sous condition résolutoire de l'obtention de ces informations et documents ;

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

- A informer l'expert-comptable, dans un délai de 30 jours à compter du changement, de toute évolution relative à ces informations et documents d'identification ;
- A informer l'expert-comptable dans les mêmes conditions qu'aux deux précédents alinéas du statut de personne politiquement exposée au sens de l'article L. 561-10 du Code monétaire et financier, que pourraient avoir le client, les bénéficiaires effectifs et/ou les personnes agissant pour son compte ;
- A mettre à la disposition de l'expert-comptable, dans les délais convenus, l'ensemble des documents et informations nécessaires à l'exécution de la mission ;
- *(le cas échéant)* A réaliser les travaux lui incombant conformément aux dispositions prévues dans le tableau de répartition des obligations respectives ;
- A respecter les procédures mises en place pour la réalisation de la mission et notamment le planning d'intervention de l'expert-comptable figurant dans la lettre de mission ;
- A porter à la connaissance de l'expert-comptable les faits nouveaux ou exceptionnels et à lui signaler également les engagements susceptibles d'affecter les résultats ou la situation patrimoniale de l'entité ;
- A confirmer par écrit, si l'expert-comptable le lui demande, que les documents, renseignements et explications fournis sont exhaustifs et reflètent fidèlement la situation patrimoniale de l'entité ;
- A vérifier que les états et documents produits par l'expert-comptable sont conformes aux demandes exprimées et aux informations fournies par lui-même et à informer sans retard le professionnel de tout manquement ou erreur.

Le client reste responsable de la bonne application de la législation et des règlements en vigueur ; l'expert-comptable ne peut être considéré comme se substituant aux obligations du client du fait de cette mission.

Conformément aux prescriptions légales, le client doit prendre toutes les mesures nécessaires pour conserver les pièces justificatives et, d'une façon générale, l'ensemble des documents produits par l'expert-comptable pendant les délais de conservation requis par la loi ou le règlement.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

Dès lors que des traitements sont assurés sur le système informatique du client, ce dernier devra assurer la sauvegarde et l'archivage des données et des traitements informatisés pour en garantir la conservation, l'inviolabilité et la lecture ultérieure.

D'une façon générale, le client doit par ailleurs prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la protection de son système informatique.

5- HONORAIRES

L'expert-comptable reçoit du client des honoraires librement convenus qui sont exclusifs de toute autre rémunération, même indirecte. Il est remboursé de ses frais de déplacement et débours.

Les conditions de règlement des honoraires sont les suivantes :

Nos honoraires sont payés à leur date d'échéance ; en cas de paiement anticipé, aucun escompte n'est accordé ; en cas de retard de paiement, des pénalités de retard sont exigibles le jour suivant la date de règlement figurant sur la facture ; sauf disposition contraire qui ne peut toutefois fixer un taux d'intérêt de ces pénalités inférieur à trois fois le taux d'intérêt légal, le taux d'intérêt sera égal à celui appliqué par la Banque Centrale Européenne à son opération de refinancement la plus récente majoré de 10 points de pourcentage. Les pénalités de retard sont exigibles sans qu'un rappel soit nécessaire.²

Une indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement d'un montant de 40 euros est également exigible de plein droit en cas de retard de paiement³. Lorsque les frais de recouvrement exposés sont supérieurs au montant de cette indemnité forfaitaire, une indemnisation complémentaire peut être réclamée sur justification.

Toute contestation d'une facture devra être faite dès réception, préciser la prestation contestée, et être motivée ; ladite contestation ne pourra justifier le non-paiement

² Article L 441-6 du Code de commerce.

³ Article D 441-5 du Code de commerce.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXXX XXXX XXXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXXX XXXX XXXX] | TVA : [FR.XXX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

des autres prestations non contestées, y compris celles réalisées concomitamment, simultanément, ou lorsque les conditions de recours à la facture périodique sont remplies, incluses dans la même facture.

Le non-paiement des honoraires pourra entraîner, [nombre] jours⁴, après mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception restée infructueuse, la suspension des travaux ou mettre fin à la mission.

En cas de changement de modalités de facturation, une information préalable sera donnée au client.

6- RESPONSABILITE CIVILE PROFESSIONNELLE DE L'EXPERT-COMPTABLE

La responsabilité civile professionnelle de l'expert-comptable ne peut être mise en jeu que sur une période contractuellement définie à [durée] à compter du jour où le client a connu ou aurait dû connaître les faits lui permettant de la mettre en cause.

Les parties s'engagent à s'informer dans les meilleurs délais de tout évènement de nature ou susceptible d'avoir une incidence sur le respect de leurs obligations dans le cadre des présentes.

La responsabilité contractuelle de l'expert-comptable à l'égard du client, pour toutes les conséquences dommageables de(s) (la) mission(s) visée(s) dans la lettre de mission, est limitée à un plafond de [montant] euros.

La responsabilité civile professionnelle de l'expert-comptable est couverte par un contrat d'assurance dans les conditions fixées par l'article 138 du décret du 30 mars 2012.

La responsabilité de l'expert-comptable ne peut notamment être engagée dans l'hypothèse où le préjudice subi par le client serait une conséquence :

- d'une information erronée ou d'une faute ou négligence commise par le client

⁴ Délai contractuel

- ou par ses salariés,
- du retard ou de la carence du client à fournir une information nécessaire à l'expert-comptable,
- des fautes commises par des tiers intervenant chez le client.

7- SUSPENSION DE LA MISSION

Lorsque la mission est suspendue pour cause de force majeure⁵ (empêchement temporaire), les délais de remise des travaux sont prolongés pour une durée égale à celle de la suspension susvisée, à moins que le retard en résultant ne justifie la résolution.

Pendant la période de suspension, toutes les dispositions du contrat demeurent applicables.

En cas de manquement du client à l'une de ses obligations (*exemple : défaut de paiement des honoraires à l'échéance prévue*), l'expert-comptable aura la faculté de suspendre sa mission après l'envoi d'une mise en demeure sous forme de lettre recommandée restée sans effet, et ne pourra être tenu responsable des conséquences préjudiciables pouvant découler de cette suspension.

8- RESILIATION DE LA MISSION

En cas de résiliation par le client en dehors de la durée de préavis prévue dans la lettre de mission (ou pendant la mission en cas de mission ponctuelle), et sauf faute grave imputable à l'expert-comptable, le client devra verser à ce dernier les honoraires dus pour le travail déjà effectué, majorés d'une indemnité conventionnelle égale à [pourcentage] des honoraires annuels convenus pour l'exercice en cours ou de la dernière année d'honoraires en cas de montant incertain.

En cas de manquement de l'une des parties à l'une de ses obligations, l'autre partie aura la faculté de mettre fin à la mission après l'envoi d'une mise en demeure sous forme de lettre recommandée restée sans effet.

⁵ Telle que définie à l'article 1218 du Code civil.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

L'expert-comptable doit exercer sa mission jusqu'à son terme normal. Toutefois, il peut, en s'efforçant de ne pas porter préjudice à son client, l'interrompre pour des motifs justes et raisonnables, tels que la perte de confiance ou la méconnaissance par le client d'une clause substantielle du contrat.

Dès la survenance d'un événement susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts ou de porter atteinte à son indépendance, l'expert-comptable a l'obligation de dénoncer le contrat.

9- PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

La mission confiée par le client au cabinet [Dénomination sociale] à compter du [JJ/MM/AAAA] consiste à un accompagnement à la mise en place d'outils de gestion dans le cadre du suivi de l'exécution des projets subventionnés.

Le cabinet [Dénomination sociale] est qualifié de sous-traitant et agit uniquement sur instructions de son client et au nom et pour le compte de son client et s'engage à collecter et à traiter toute donnée personnelle en conformité avec toute réglementation en vigueur applicable au traitement de ces données, et notamment la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 en vigueur et le Règlement européen sur la protection des données personnelles.

Le cabinet est autorisé à traiter pour le compte de son client les données personnelles nécessaires pour fournir le service décrit dans la présente lettre de mission. La nature des opérations réalisées sur les données est l'utilisation d'informations sans modification de ces dernières. La finalité du traitement est limitée à la réalisation de la mission dont la nature et le périmètre sont définis par la présente lettre de mission. Les données personnelles traitées sont les cartes d'identités des bénéficiaires effectifs. Pour l'exécution du service, objet du présent contrat, le client met à disposition de l'expert-comptable les informations nécessaires.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXXX XXX XXXXXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

Il appartient au client de fournir l'information aux personnes concernées par les opérations de traitement au moment de la collecte des données.

Le client s'engage à :

- traiter les données uniquement par la finalité qui fait l'objet du présent contrat ;
- traiter les données conformément aux instructions documentées du client figurant en annexe de la lettre de mission ;
- garantir la confidentialité des données à caractère personnel traitées dans le cadre du présent contrat ;
- veiller à ce que les personnes autorisées à traiter les données personnelles en vertu du présent contrat :
 - s'engagent à respecter la confidentialité ou soient soumises à une obligation légale appropriée de confidentialité. ;
 - reçoivent la formation nécessaire en matière de protection des données à caractère personnel ;
- prendre en compte, s'agissant de ses outils, produits, applications ou services, les principes de protection des données dès la conception et de protection des données par défaut ;
- notifier au client toute violation de données à caractère personnel. Cette notification est accompagnée de toute documentation utile afin de permettre au responsable de traitement, si nécessaire, de notifier cette violation à l'autorité de contrôle compétente ;
- mettre en œuvre les mesures de sécurité suivantes pour assurer la protection des données personnelles qui lui sont transmises : [à compléter]
- aider le client pour les suites à donner aux demandes d'exercice de leurs droits par les personnes concernées ;
- demander l'autorisation écrite du client si, en tant que sous-traitant, le cabinet fait lui-même appel à un sous-traitant ;
- mettre à la charge des sous-traitants ultérieurs les mêmes obligations que celles à sa charge prévues par la lettre de mission.

Le cabinet collecte également des données d'identification dans le cadre du présent contrat pour respecter ses obligations en matière de lutte contre le blanchiment des

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXXX XXXX XXXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXXX XXXX XXXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

capitaux et financement du terrorisme. Dans le cadre de ce traitement, le cabinet a la qualité de responsable de traitement et conserve pendant cinq ans, à compter de la fin de la relation d'affaires, les documents et informations relatifs à l'identité des clients, des personnes agissant pour son compte et des bénéficiaires effectifs (article L 561-12 du Code monétaire et financier). Le cabinet conserve pendant cinq ans à compter de leur exécution, des documents et informations relatifs aux opérations faites ainsi que des documents consignants les caractéristiques des opérations mentionnées à l'article L. 561-10-2 du CMF. Ces données peuvent être communiquées aux autorités légales compétentes.

Ces droits peuvent être exercés en envoyant un courriel à l'adresse suivante : contact@cabinet.fr ou un courrier à l'adresse suivante : [Dénomination sociale], [Siège sociale]

10- DIFFERENDS

En cas de contestation par le client des conditions d'exercice de la mission ou de différend sur les honoraires, l'expert-comptable s'efforce de faire accepter la conciliation ou l'arbitrage du président du conseil régional de l'ordre avant toute action en justice.

11- DROIT APPLICABLE ET ATTRIBUTION DE COMPETENCE

Cette lettre de coopération sera régie et interprétée selon le droit français.

« TOUS LES LITIGES AUXQUELS LE CONTRAT POURRA DONNER LIEU, NOTAMMENT AU SUJET DE SA VALIDITE, DE SON INTERPRETATION, DE SON EXECUTION ET DE SA REALISATION, SERONT SOUMIS AUX TRIBUNAUX COMPETENTS DE [VILLE]. »

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXX XXX XXX XXXX]
RCS de [Ville] N° [XXX XXX XXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

ANNEXE 2

REPARTITION DES OBLIGATIONS RESPECTIVES

NATURE DES OBLIGATIONS RESPECTIVES	REPARTITION DES TRAVAUX			PERIODICITE M : Mois T : Trimestre S : Semestre A : Année P : Ponctuelle ND : Non définie
	Cabinet	Client	Autres intervenants	
GESTION BUDGETAIRE ET ORGANISATIONNELLE DES PROJETS SUBVENTIONNES				
Analyse des conventions de subvention	x			P
Identification des exigences de l'organisme financeur	x	x		P
Analyse des principaux risques associés au subventionnement	x	x		P
Formalisation d'une procédure d'engagement des dépenses subventionnées	x			P
Construction d'outils de gestion (suivi budgétaire, indicateurs et suivi de trésorerie)	x			P
MISSIONS COMPLEMENTAIRES pouvant être demandées par le client en complément de la mission d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés				
Mise à jour des outils de gestion (hors prévisions)				
Participation aux réunions périodiques				
Rédaction d'un manuel des procédures				

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
 [Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
 Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXXX XXXX XXXX XXXX]
 RCS de [Ville] N° [XXXX XXXX XXXX] | TVA : [FR.XX XXXXXXXXXX]
 Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

Annexe n°7 – Modèles de ressources définis par la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), devenue le Mouvement associatif

Les 7 modèles de ressources							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestation/valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention Publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Eléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, Collectivités territoriales)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Eléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Annexe n°8 – Programme de travail

Client :	OBJET :
Asso	Programme de travail
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	XX

Objectif du programme de travail

Planifier les travaux à réaliser
Suivre leurs réalisations par l'équipe
Matérialiser la supervision technique de l'expert-comptable

Travaux à réaliser

Suivre le programme de travail et formaliser l'état d'avancement des travaux.

Phase 1 : La contractualisation de la mission

Etapes	Travaux	Références	Fait	Supervision	Commentaires
Prise de connaissance	- Entretien avec l'association au moyen du questionnaire - Récupérer les documents requis		☐	☐	
NPLAB	- Renseigner le questionnaire LAB - Renseigner le questionnaire Identité Personne Morale - Renseigner le questionnaire Bénéficiaire Effectif - Renseigner le questionnaire Niveau de risque		☐	☐	
Acceptation	Renseigner le questionnaire d'acceptation de la mission		☐	☐	
Lettre de mission	- Valoriser la mission - Réaliser la lettre de mission - Envoyer la lettre de mission		☐	☐	

Phase 2 : Etude des attentes du financeur public et des risques inhérents

Etapes	Travaux	Références	Fait	Supervision	Commentaires
Analyse de la convention	- Renseigner la grille de lecture - Réaliser l'arbre d'objectifs		☐	☐	
Analyse des risques	- Réunion pour identifier et évaluer les principaux risques associés au subventionnement - Réaliser la matrice d'évaluation des risques - Etablir la cartographie des risques		☐	☐	
Dispositifs de maîtrise des risques	- Etablir le calendrier des projets subventionnés - Etablir le rétroplanning du suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés - Formaliser la procédure d'engagement des dépenses subventionnées - Formuler des recommandations en matière de mesures préventives à mettre en œuvre (procédures, outils, etc.)		☐	☐	
Présentation	Présentation des objectifs, de la cartographie des risques et des mesures préventives conseillées		☐	☐	

Phase 3 : Conception d'outils de gestion

Etapes	Travaux	Références	Fait	Supervision	Commentaires
Structuration du système comptable	- Réunion pour définir une table de correspondance et une comptabilité analytique - Elaborer la table de correspondance - Formaliser le plan comptable analytique		☐	☐	
Construction des outils de gestion	- Construire le suivi de l'exécution budgétaire - Construire le suivi de trésorerie par projet - Construire les indicateurs - Rédiger les notices d'utilisation du suivi budgétaire et de trésorerie		☐	☐	
Présentation	Présentation à la direction financière et exécutive		☐	☐	
Rapport	Etablir et envoyer le rapport de fin de mission		☐	☐	

Annexe n°9 – Grille de lecture de la convention de subvention

Cliant :	OBJET :
Asso	Grille de lecture de la convention de subvention
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par : Supervision par :	
XX	XX

 **Sommaire**

Objectif de la grille de lecture de la convention de subvention

Analyser la convention de subvention pour en sélectionner les informations utiles à l'identification des attentes de l'organisme financeur

Travaux à réaliser

Recenser ces informations au moyen de la grille de lecture

Grille de lecture

1. Les données génériques

1.1. Les parties au contrat de subvention

Identité de l'organisme financeur :

Identité de l'association subventionnée :

Des rétrocessions à des partenaires sont-elles prévues ?

- Si oui, préciser l'identité des partenaires :

Bailleur
Asso
☒ Oui ☐ Non
Partenaire n°1
Partenaire n°2
Partenaire n°3

1.2. Objet de la subvention

Financement de l'activité globale :

Financement d'un investissement :

Financement d'un projet spécifique :

Oui	Non	Observations
☐	☒	
☐	☒	
☒	☐	Projet A

- En cas de financement dédié à un projet spécifique, préciser son contenu, sa finalité, sa localisation ainsi que les actions mises en œuvre :

Informations non communiquées pour des raisons de confidentialité

1.3. Nature juridique de la subvention

Subvention d'investissement :

Subvention d'équilibre :

Subvention d'exploitation :

- Si oui, prévoit-elle le financement d'immobilisation(s) ?

- Si oui, préciser sa nature et sa durée d'amortissement ?

Oui	Non	Observations
☐	☒	
☐	☒	
☒	☐	Projet spécifique
☐	☒	
NA		

1.4. Montant de la subvention

Quel est le montant de la subvention ?

S'agit-il d'un montant :

- Si le montant est plafonné, préciser les conditions du plafonnement :

La convention comprend-elle plusieurs tranches ?

- Si oui, quel est le montant de chaque tranche ?

1,4M€	
☐ Forfaitaire ☒ Plafonné	
Le montant de la subvention est plafonné à 64% du budget global du projet	
☒ Oui ☐ Non	
Tranche 1	470 000 €
Tranche 2	930 000 €
Tranche 3	

1.5. Durée de la subvention

Durée totale de la période de financement :

A partir de quelle date les dépenses peuvent-elles être subventionnées ?

Jusqu'à quelle date les dépenses peuvent-elles être subventionnées ?

- Le cas échéant, existe-t-il une période d'engagement et / ou de liquidation des dépenses postérieure à la fin du projet ?

- Le cas échéant, préciser ces modalités ?

3 ans
01/01/2022
31/12/2024
☒ Oui ☐ Non

Toutes les dépenses doivent avoir été engagées et acquittées avant le 31/12/2024 sauf les dépenses relatives à l'évaluation ainsi qu'à l'audit final du projet qui peuvent être liquidées postérieurement à cette date

- S'il existe des tranches, quelle est leur durée ?

Tranche 1	1 an	01/01/2022 - 31/12/2022
Tranche 2	2 ans	01/01/2023 - 31/12/2024
Tranche 3		

2. Des données budgétaires et fiduciaires

2.1. Le budget prévisionnel

Coût global de l'action subventionnée

2,2M€

• Le cas échéant, quelle est la part de cofinancements ?

36%

Cofinancements admis

Subvention (Etat, ministère, etc.) :

Mécénat (Entreprises privées) :

Contribution financière (Fondation, Fonds de dotation, Association) :

Cotisations des membres :

Autofinancement :

Revenus tirés des activités lucratives accessoires :

Bénévolat :

Autres contributions volontaires en nature :

Oui	Non	Observations
☒	☐	
☒	☐	
☒	☐	
☐	☒	
☒	☐	
☐	☒	
☒	☐	Plafonné à 25% du budget total du projet
☒	☐	Mise à disposition de salles

Coûts directs

Clarification du contenu de chaque ligne budgétaire	
Lignes budgétaires	Description des dépenses concernées et exemples
Ligne budgétaire n°1	Description des dépenses concernées par la ligne budgétaire n°1 Exemples de dépenses concernées par la ligne budgétaire n°1
Ligne budgétaire n°2	Description des dépenses concernées par la ligne budgétaire n°2 Exemples de dépenses concernées par la ligne budgétaire n°2
Ligne budgétaire n°3	Description des dépenses concernées par la ligne budgétaire n°3 Exemples de dépenses concernées par la ligne budgétaire n°3

Existe-t-il un "cadre de tolérance"⁽¹⁾ ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, lequel :

Il est admis une variation de plus ou moins 20 % par rubrique budgétaire

Coûts indirects

Des coûts indirects sont-ils prévus dans le budget ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, sont-ils indiqués de manière suffisamment précise ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, sont-ils financés pour un montant :

☐ Fixe

☒ Variable

• En cas de prise en charge des coûts indirects pour un montant variable, préciser les modalités :

Coûts indirects financés à hauteur de 10% des coûts directs

2.2. Modalités de versement de la subvention

Quel est le calendrier de versement de la subvention ?

1er versement : 100% du montant de la tranche 1 à la signature de la convention

2ème versement : 100% du montant de la tranche 2 lorsque 70% du budget de la tranche 1 aura été consommée

Existe-il des clauses :

☒ Suspensives

☐ Résolutoires

• Si oui, lesquels ?

Clause suspensive : Versement de la tranche après consommation de 70% du budget de la tranche 1 sur présentation d'un rapport intermédiaire (financier et narratif)

Clause résolutoire : Inexécution du projet subventionné

Coûts indirects

Des coûts indirects sont-ils prévus dans le budget ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, sont-ils indiqués de manière suffisamment précise ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, sont-ils financés pour un montant :

☐ Fixe

☒ Variable

• En cas de prise en charge des coûts indirects pour un montant variable, préciser les modalités :

Coûts indirects financés à hauteur de 10% des coûts directs

2.2. Modalités de versement de la subvention

Quel est le calendrier de versement de la subvention ?

1er versement : 100% du montant de la tranche 1 à la signature de la convention

2ème versement : 100% du montant de la tranche 2 lorsque 70% du budget de la tranche 1 aura été consommé

Existe-il des clauses :

☒ Suspensives

☐ Résolutoires

• Si oui, lesquels ?

Clause suspensive : Versement de la tranche après consommation de 70% du budget de la tranche 1 sur présentation d'un rapport intermédiaire (financier et narratif)

Clause résolutoire : Inexécution du projet subventionné

3. Des données organisationnelles et administratives

3.1. Rapports et audits financiers

Des rapports financiers doivent-ils être établis ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, combien et quand doivent-ils être remis à l'organisme financeur ?

1 rapport intermédiaire doit être remis à l'issue de la première tranche au plus tard le 31/03/2023

1 rapport final doit être remis à la fin du projet au plus tard le 30/06/2025 (soit 6 mois après la fin du projet)

Un audit financier du projet doit-il être missionné ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, quand ?

Un audit financier doit avoir lieu à la fin du projet.

La rapport d'audit devra être remis à l'organisme financeur le 30/06/2025 (soit 6 mois après la fin du projet)

3.2. Rapport narratif

Des rapports d'activité doivent-ils être établis ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, combien et quand doivent-ils être remis à l'organisme financeur ?

1 rapport intermédiaire doit être remis à l'issue de la première tranche au plus tard le 31/03/2023

1 rapport final doit être remis à la fin du projet au plus tard le 30/06/2025 (soit 6 mois après la fin du projet)

==> Même temporalité que les rapports financiers

En cas de financement d'un projet spécifique doit-il faire l'objet d'une évaluation ?

☒ Oui

☐ Non

3.3. Pièces justificatives

Comment les dépenses doivent-elles être justifiées ?

Types de justificatifs	Précisions
☒ Facture	
☐ Preuve de paiement	
☒ Preuve de l'exécution de la prestation	
☐ Autres	

L'association doit-elle procéder à une mise en concurrence ?

☒ Oui

☐ Non

• Si oui, préciser les modalités ?

Montant du contrat compris entre 5K€ et 20K€ : Obtenir 3 offres

Montant du contrat supérieur à 20K€ : Réaliser un appel d'offres

3.4. Procédures

Des procédures doivent-elles être formalisées ?

☐ Oui

☒ Non

• Si oui, lesquels ?

L'association n'a pas l'obligation de rédiger des procédures. En revanche, elle doit être en mesure d'expliquer les méthodes retenues

⁽¹⁾ Il s'agit d'apprécier si le bailleur admet conventionnellement qu'il puisse y avoir des variations sur des lignes et /ou rubriques budgétaires

Annexe n°10 – Matrice d'évaluation des risques

Client :	OBJET :
Asso	Matrice d'évaluation des risques
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	Supervision par : XX

Sommaire

Objectif de la matrice d'évaluation des risques

Mesurer la probabilité de survenance (fréquence) et l'impact (gravité) des risques

Travaux à réaliser

Définir une échelle de mesure et des critères de mesure pour chaque paramètre (probabilité de survenance et impact)

Mesure de l'impact et de la probabilité de survenance

Formaliser la matrice d'évaluation des risques

Mesure de l'impact : Echelle de mesure et critères de mesure		
Cotation	Impact	Impact sur le reversement et / ou non paiement, partiel ou total, de la subvention
1	Faible	Non remise en cause d'un élément essentiel de la convention de subvention (emploi des fonds, cofinancement, budget)
2	Moyen	Remise en cause indirecte d'un élément essentiel de la convention de subvention (emploi des fonds, cofinancement, budget)
3	Elevé	Remise en cause directe d'un élément essentiel de la convention de subvention (emploi des fonds, cofinancement, budget)

Mesure de la probabilité de survenance : Echelle de mesure et critères de mesure		
Cotation	Probabilité	Degré d'exposition de l'association aux risques au regard de son écosystème (environnement, pratiques, expérience, parties prenantes, etc.)
1	Faible	Peu probable que l'évènement se produise
2	Moyenne	Possible que l'évènement se produise
3	Elevée	Probable que l'évènement se produise

Impact des risques				
N°	Risques identifiés	Conséquences des risques identifiés	Impact	Justification du niveau d'impact retenu
R1	Inéligibilité d'une dépense (fond et forme)	Non financement de la dépense	Elevée	Concerne un élément essentiel de la convention de subvention : l'emploi des fonds
R2	Double financement d'une dépense	Non financement de la dépense	Moyen	Concerne un élément essentiel de la convention de subvention : l'emploi des fonds mais est susceptible de concerner seulement quelques dépenses du projet et non leur totalité
R3	Engagement et / ou Acquittement d'une dépense hors période de financement	Non financement de la dépense	Moyen	Concerne un élément essentiel de la convention de subvention : l'emploi des fonds, mais est susceptible de concerner seulement quelques dépenses réalisées pré ou post période de financement
R4	Absence de séparation des tâches sur le règlement des factures	Détournement de fonds Réputation de l'association	Moyen	Pourrait impacter de manière indirecte un élément essentiel de la convention : l'emploi des fonds
R5	Risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocedés	Détournement de fonds	Elevé	Concerne un élément essentiel de la convention de subvention : l'emploi des fonds Susceptible d'entraîner des répercussions pénales
R6	Risque de blanchiment et de financement du terrorisme	Reversement ou non paiement de la subvention Réputation de l'association	Elevé	Concerne un élément essentiel de la convention : l'emploi des fonds Susceptible d'entraîner des répercussions pénales
R7	Utilisation de la trésorerie d'un projet pour un autre	Reversement ou non paiement de la subvention	Elevé	Concerne un élément essentiel de la convention : l'emploi des fonds
R8	Retard de paiement de la subvention	Besoin de trésorerie	Moyen	Pourrait impacter de manière indirecte un élément essentiel de la convention (en entraînant des difficultés ponctuelles dans la réalisation du projet en lui-même)
R9	Cofinancements non trouvés	Reversement ou non paiement de la subvention Non absorption des charges de structure	Elevé	Concerne un élément essentiel de la convention de subvention : le cofinancement
R10	Temps et activités bénévoles non recensés	Reversement ou non paiement de la subvention Non absorption des charges de structure	Elevé	Concerne un élément essentiel de la convention de subvention : le cofinancement
R11	Manque de compétences du personnel dédié à la gestion budgétaire du projet	Mauvaise gestion budgétaire Absence d'anticipation	Moyen	Pourrait impacter de manière indirecte un élément essentiel de la convention : le budget validé avec l'organisme financeur
R12	Absence de suivi des temps salariés	Mauvaise allocation des ressources humaines Impossibilité de justifier les temps passés sur les projets	Faible	Ne concerne pas un élément essentiel de la convention, mais rend impossible la vérification de la répartition des temps sur chaque projet
R13	Variations budgétaires non anticipées	Sous-consommation budgétaire Surconsommation budgétaire	Elevé	Concerne un élément essentiel de la convention : le budget validé par l'organisme financeur
R14	Clause suspensive ou résolutoire non levée	Reversement ou non paiement de la subvention Non absorption des charges de structure	Elevé	Concerne un élément de la convention de subvention qui conditionne l'octroi définitif des fonds
R15	Mauvaise gestion des délais	Échéances non respectées	Moyen	Pourrait impacter de manière indirecte un élément essentiel de la convention (perception des fonds plus tardivement, retard dans l'exécution du projet, etc.)
R16	Procédures internes liées à la gestion des projets subventionnés non formalisées	Méthodes non appliquées Responsabilités non définies	Moyen	Pourrait impacter de manière indirecte tous les éléments essentiels de la convention
R17	Absence de reporting interne	Pilotage des projets subventionnés inopérants	Moyen	Pourrait impacter de manière indirecte tous les éléments essentiels de la convention
R18	Risque lié à l'organisation de la comptabilité	Données comptables non disponibles, non exploitables	Faible	Ne concerne pas un élément essentiel de la convention, de plus possibilité de suivre le projet extra-comptablement mais solution non optimale

Probabilité de survenance des risques			
N°	Risques identifiés	Probabilité de survenance	Justification du niveau de survenance retenu
R1	Inéligibilité d'une dépense (fond et forme)	Elevée	Absence de procédure d'engagement des dépenses subventionnées formalisée
R2	Double financement d'une dépense	Faible	Existence d'une comptabilité analytique - Allocation d'une dépense à un projet
R3	Engagement et / ou Acquiescement d'une dépense hors période de financement	Moyenne	Certaines dépenses pourraient être liquidées post période de financement
R4	Absence de séparation des tâches sur le règlement des factures	Faible	Mise en place d'une séparation des fonctions sur le règlement des factures
R5	Risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocedés	Moyenne	Signature d'une convention formalisant les obligations du partenaire mais remise du bilan financier et des pièces justificatives afférentes dépendante d'un tiers
R6	Risque de blanchiment et de financement du terrorisme	Faible	Association oeuvrant en France avec quelques partenaires basés à l'étranger
R7	Utilisation de la trésorerie d'un projet pour un autre	Elevée	Centralisation de la trésorerie de tous les projets sur un seul compte bancaire - Absence de suivi de trésorerie par projet
R8	Retard de paiement de la subvention	Moyenne	Versement des fonds dépendant d'un tiers
R9	Cofinancements non trouvés	Moyenne	Existence d'un suivi des demandes de financement mais attribution d'un financement dépendant d'un tiers
R10	Temps et activités bénévoles non recensés	Moyenne	Fiches de temps bénévoles récemment mises en place - Manque de recul sur l'efficacité du dispositif
R11	Manque de compétences du personnel dédié à la gestion budgétaire du projet	Moyenne	RAF non issu du secteur associatif
R12	Absence de suivi des temps salariés	Faible	Suivi des temps par salarié remis mensuellement à la RAF pour vérification et visa de la directrice exécutive
R13	Variations budgétaires non anticipées	Moyenne	Suivi budgétaire succinct et manuel - Absence de suivi régulier de l'exécution budgétaire
R14	Clause suspensive ou résolutoire non levée	Moyenne	Suivi budgétaire succinct et manuel - Absence de suivi régulier de l'exécution budgétaire
R15	Mauvaise gestion des délais	Moyenne	Respect des échéances reposant uniquement sur la "mémoire" des salariés
R16	Procédures internes liées à la gestion des projets subventionnés non formalisées	Elevée	Absence de manuel des procédures - Règles insuffisamment formalisées
R17	Absence de reporting interne	Moyenne	Rétroplanning du suivi de l'exécution budgétaire non formalisé - Remontée d'informations irrégulière
R18	Risque lié à l'organisation de la comptabilité	Faible	Mission de présentation des comptes confiée à un expert-comptable

Matrice d'évaluation des risques							
N°	Risques identifiés	Impact			Probabilité de survenance		
		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyenne	Elevée
R1	Inéligibilité d'une dépense (fond et forme)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
R2	Double financement d'une dépense	☐	☒	☐	☒	☐	☐
R3	Engagement et / ou Acquiescement d'une dépense hors période de financement	☐	☒	☐	☐	☒	☐
R4	Absence de séparation des fonctions sur le règlement des factures	☐	☒	☐	☒	☐	☐
R5	Risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocedés	☐	☐	☒	☐	☒	☐
R6	Risque de blanchiment et de financement du terrorisme	☐	☐	☒	☒	☐	☐
R7	Utilisation de la trésorerie d'un projet pour un autre	☐	☐	☒	☐	☐	☒
R8	Retard de paiement de la subvention	☐	☒	☐	☐	☒	☐
R9	Cofinancements non trouvés	☐	☐	☒	☐	☒	☐
R10	Temps et activités bénévoles non recensés	☐	☐	☒	☐	☒	☐
R11	Manque de compétences du personnel dédié à la gestion budgétaire du projet	☐	☒	☐	☐	☒	☐
R12	Absence de suivi des temps salariés	☒	☐	☐	☒	☐	☐
R13	Variations budgétaires non anticipées	☐	☐	☒	☐	☒	☐
R14	Clause suspensive ou résolutoire non levée	☐	☐	☒	☐	☒	☐
R15	Mauvaise gestion des délais	☐	☒	☐	☐	☒	☐
R16	Procédures internes liées à la gestion des projets subventionnés non formalisées	☐	☒	☐	☐	☐	☒
R17	Absence de reporting interne	☐	☒	☐	☐	☒	☐
R18	Risque lié à l'organisation de la comptabilité	☒	☐	☐	☒	☐	☐

Annexe n°11 – Cartographie des risques

Client :	OBJET :
Asso	Cartographie des risques
Exercice clos le :	
31/12/2022	
Fait par :	
XX	XX

[Sommaire](#)

Objectif de la cartographie des risques

Déterminer les risques les plus importants

Travaux à réaliser

Définir la criticité de chaque risque

Définir des zones de risques

Etablir la cartographie des risques

Criticité des risques

N°	Risques identifiés	Cotation impact	Cotation probabilité de survenance	Criticité (Impact x Probabilité)
R1	Inéligibilité d'une dépense (fond et forme)	3	3	9
R2	Double financement d'une dépense	2	1	2
R3	Engagement et / ou Acquiescement d'une dépense hors période de financement	2	2	4
R4	Absence de séparation des fonctions sur le règlement des factures	2	1	2
R5	Risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocedés	3	2	6
R6	Risque de blanchiment et de financement du terrorisme	3	1	3
R7	Utilisation de la trésorerie d'un projet pour un autre	3	3	9
R8	Retard de paiement de la subvention	2	2	4
R9	Cofinancements non trouvés	3	2	6
R10	Temps et activités bénévoles non recensés	3	2	6
R11	Manque de compétences du personnel dédié à la gestion budgétaire du projet	2	2	4
R12	Absence de suivi des temps salariés	1	1	1
R13	Variations budgétaires non anticipées	3	2	6
R14	Clause suspensive ou résolutoire non levée	3	2	6
R15	Mauvaise gestion des délais	2	2	4
R16	Procédures internes liées à la gestion des projets subventionnés non formalisées	2	3	6
R17	Absence de reporting interne	2	2	4
R18	Risque lié à l'organisation de la comptabilité	1	1	1

Zones de risques

Couleur	Zones de risques	Description des zones de risques
	Risques mineurs	Risques ne nécessitant pas de dispositifs complémentaires mais auxquels il adviendra de rester attentifs
	Risques modérés	Risques à surveiller, qui nécessitent des mesures pour les réduire, mais qui ne sont pas prioritaires
	Risques majeurs	Risques à traiter en priorité pour les réduire

Cartographie des risques

Degré d'exposition de l'association aux risques (environnement, pratiques, expérience, parties prenantes, etc.)

Probabilité

Probable que l'évènement se produise	3	R16: Procédures internes de gestion des projets subventionnés non formalisées	R1: Inéligibilité d'une dépense R7: Utilisation de la trésorerie d'un projet pour un autre
Possible que l'évènement se produise	2	R3: Engagement et/ou acquiescement d'une dépense hors période de financement R8: Retard de paiement de la subvention R11: Manque de compétences du personnel dédié à la gestion budgétaire du projet R15: Mauvaise gestion des délais R17: Absence de reporting interne	R5: Risque lié à la traçabilité et à l'emploi des fonds rétrocedés R9: Cofinancements non trouvés R10: Temps et activités bénévoles non recensés R13: Variations budgétaires non anticipées R14: Clause suspensive ou résolutoire non levée
Peu probable que l'évènement se produise	1	R12: Absence de suivi des temps salariés R18: Risque lié à l'organisation de la comptabilité	R2: Double financement d'une dépense R4: Absence de séparation des fonctions sur le règlement des factures R6: Risque de blanchiment et de financement du terrorisme

Impact sur le reversement et / ou le non paiement total ou partiel de la subvention

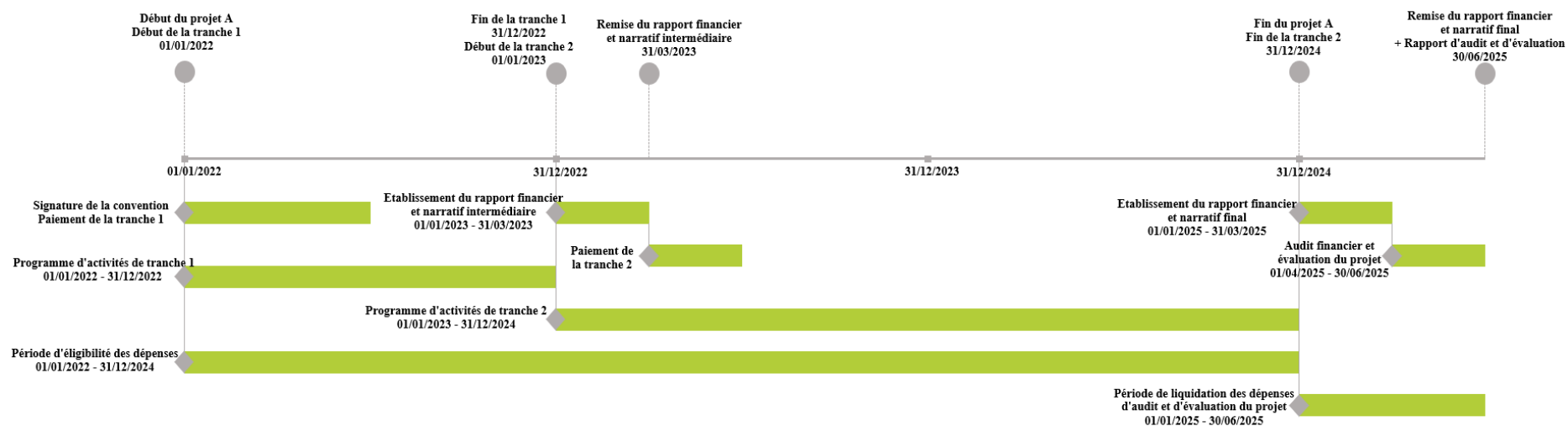
Absence de remise en cause d'un élément essentiel de la convention de subvention

Remise en cause indirecte d'un élément essentiel de la convention de subvention

Remise en cause directe d'un élément essentiel de la convention de subvention

Impact

Annexe n°12 – Calendrier du projet A



Annexe n°13 – Rétroplanning mensuel du suivi de l'exécution budgétaire

[illegible]

Annexe n°14 – Fiche navette d'autorisation de dépense

1) Caractéristiques de la dépense

Nom de la personne demandeuse	
Date de la demande	
Fournisseur(s) sollicité(s)	
Montant indicatif de la dépense ⁽¹⁾	
Description de la dépense (nature, motif, livrables attendus)	

⁽¹⁾ Joindre les devis obtenus

2) Projet(s) concerné(s) par la dépense (affectation analytique)

Projets	Affectation (%)

3) Dispositions particulières relatives aux règles de passation d'un contrat

Mise en concurrence	
Dispositifs LBC-FT ⁽²⁾	

⁽²⁾ Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

Signature de la personne demandeuse <i>Prénom NOM, Fonction</i>	Autorisation de dépense <i>Prénom NOM, Fonction du signataire</i>
---	---

Annexe n°15 – Modèle de délégation de pouvoirs

DELEGATION DE POUVOIRS

Entre

- [NOM Prénom du dirigeant-e élu-e de l'association]

Ci-après dénommé-e « la/le délégant-e »,

Et,

- [NOM Prénom du salarié-e cadre dirigeant-e, non élu-e, de l'association],

Ci-après dénommé-e « la/le délégataire-e »,

Il est, en préambule de la présente, rappelé que :

1 / L'association [dénomination sociale] a pour objet [objet social].

L'association est placée sous la présidence de [NOM Prénom du dirigeant-e élu-e], et [NOM Prénom du salarié-e cadre dirigeant-e non élu-e] y occupe la fonction de « Délégué-e Général-e ».

2 / D'une part, la multiplicité des activités de [NOM Prénom du dirigeant-e élu-e], qui exerce son mandat à titre bénévole, ne lui permet pas d'assurer personnellement un contrôle effectif et constant de l'application de l'intégralité des règles légales impératives et des règles spécifiques tant à l'association qu'aux organismes qui lui sont rattachés.

D'autre part, [NOM Prénom du salarié-e cadre dirigeant-e non élu-e], en sa qualité de « Délégué-e Général-e », assure au quotidien le suivi de l'activité de l'association. Il/Elle assume des responsabilités importantes et participe à la direction de l'association selon son contrat de travail.

La présente délégation formalise l'étendue des délégations de pouvoirs et de signatures dans les domaines visés ci-après dont [NOM Prénom du salarié-e cadre dirigeant-e non élu-e] dispose pour réaliser ses fonctions impliquant qu'il/elle bénéficie d'une responsabilité importante et d'une grande autonomie d'organisation et de décision.

En conséquence, il a été convenu ce qui suit

ARTICLE 1 - Cadre de la délégation

Cette délégation s'inscrit dans le cadre :

- des statuts et du règlement intérieur de l'association
- des missions et tâches confiées à [NOM Prénom du salarié-e cadre dirigeant-e non élu-e] en application de son contrat de travail.

ARTICLE 2 - Objet de la délégation

Le délégant confie de manière effective au délégataire toutes les délégations de pouvoirs et de signature, dans les domaines énumérés ci-après, afin qu'il soit en mesure d'assumer ses fonctions et corrélativement d'en supporter la responsabilité attachée.

1. Engager des dépenses pour le compte de l'association

Le délégataire est assuré des pouvoirs nécessaires pour engager des dépenses pour le compte de l'association dans le respect de son objet social. Ainsi, le délégataire peut procéder à la conclusion de tout contrat dont l'objet relève de la vie courante de l'association dans la limite de [montant] euros.

2. Valider et procéder aux décaissements pour le compte de l'association

Le délégataire est assuré des pouvoirs nécessaires pour valider et procéder aux décaissements pour le compte de l'association. Ainsi, le délégataire peut valider et procéder aux paiements de l'ensemble des dépenses engagées par l'association dans la limite de [montant] euros par virement.

ARTICLE 3 - Obligations et contrôle de la délégataire

Les obligations du délégataire sont légales et conventionnelles.

A ce titre, il s'oblige :

- à ne pas agir au nom et pour le compte de l'association, en application de la présente délégation de pouvoirs, sans s'être préalablement assuré que ladite action entre bien dans le cadre des objectifs définis par le conseil d'administration et /ou le président, et plus généralement que son action entre bien dans sa mission et est conforme à l'intérêt de l'association, à ses statuts et à son règlement intérieur ;
- à obtenir l'accord du délégant pour la signature de tout contrat qui ne s'inscrit pas dans le cadre de la gestion courante ;
- préalablement à l'acquittement des dépenses :
 - à s'assurer que la créance est certaine, liquide et exigible,
 - que le paiement est conforme aux engagements souscrits, à l'intérêt de l'association, à ses statuts et à son règlement intérieur,
 - à demander tout document utile au créancier.
- à conserver les originaux qu'il reçoit dans le cadre de la délégation ;
- à conserver toutes les preuves de ses paiements (photocopie du chèque, impression de l'ordre de virement, etc.) ;
- à ne rien faire au-delà de ce qui est précisé dans sa délégation de pouvoirs

ARTICLE 4 - Reddition de comptes

Le délégataire s'oblige à rendre compte au délégant de la façon dont il exécute sa mission et du bon accomplissement de sa mission, des difficultés rencontrées ou des moyens qui lui feraient défaut.

La situation financière de l'association doit en outre être communiquée régulièrement au délégant et au trésorier.

Le délégant se réserve le droit de demander au délégataire de rendre compte de sa délégation de pouvoirs à tout moment et de contrôler le bon usage de la présente délégation de pouvoirs.

ARTICLE 5 - Compétence, moyens et autorité de la délégataire

Le délégataire étant investie et disposant de la compétence (tant dans le domaine technique que dans le domaine de la réglementation juridique applicable aux missions déléguées), des moyens financiers, matériels, techniques et humains et de l'autorité nécessaires pour tout ce qui a trait à l'exercice des missions qui lui sont confiées par la présente délégation, il déclare connaître parfaitement la réglementation en vigueur, ainsi que les sanctions civiles ou pénales applicables en cas de non-respect de cette réglementation.

Le délégataire devra veiller à maintenir en permanence sa compétence et sa connaissance des questions dont il a la responsabilité au niveau requis, en particulier par le suivi de formations professionnelles adéquates, si nécessaire.

Le délégataire s'engage à prendre toutes les mesures utiles à l'accomplissement de sa mission et devra s'assurer qu'elles sont effectivement respectées et appliquées. Il est habilité à prendre toutes les mesures qu'il jugera nécessaires pour l'exercice de sa délégation.

Le délégataire devra informer le délégant, par écrit et sans délai, de l'impossibilité où il se trouverait d'assumer ses responsabilités notamment dans les hypothèses où il estimerait que les moyens, notamment financiers, qui lui sont attribués ne sont pas suffisants et/ou des formations lui feraient défaut.

ARTICLE 6 - Portée de la délégation – transfert de responsabilité

La présente délégation de pouvoirs emporte également délégation de responsabilité. En conséquence, en cas d'infraction aux prescriptions dont il doit assurer le respect, la responsabilité pénale personnelle du délégataire se trouvera engagée.

La reconnaissance de la responsabilité pénale éventuelle de l'association sur le fondement de l'article 121-2 du Code pénal n'exclut pas la mise en œuvre de la responsabilité pénale personnelle de la délégataire.

Le délégataire déclare avoir pris connaissance des droits et obligations qu'entraîne cette délégation de pouvoirs et accepte pleinement les responsabilités qui y sont attachées, notamment sur le plan pénal.

Le délégataire déclare être parfaitement informé des conséquences civiles et pénales encourues

en vertu de la présente délégation.

A cet égard, le délégant, rappelle au délégataire qu'en cas de non application d'une obligation légale ou réglementaire entrant dans le champ d'application de la présente délégation, la responsabilité pénale du délégataire pourra être engagée tant pour les infractions qu'il pourrait commettre personnellement que pour celles qui pourraient être commises par les salariés placés sous sa responsabilité.

ARTICLE 7 - Durée de la délégation

La présente délégation est consentie, à compter de son acceptation par la délégataire, pour une durée de [période de la délégation].

Le délégant peut toutefois mettre fin à tout moment à la présente délégation, sans que cela ne puisse constituer une modification du contrat de travail du délégataire, sans préavis et sans autre formalité que l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception.

La présente délégation prendra fin automatiquement, de plein droit et sans autre formalité, en cas de rupture du contrat de travail du délégataire, pour quelque raison que ce soit, à compter de la date de cessation effective de ses fonctions.

Fait à _____, le _____

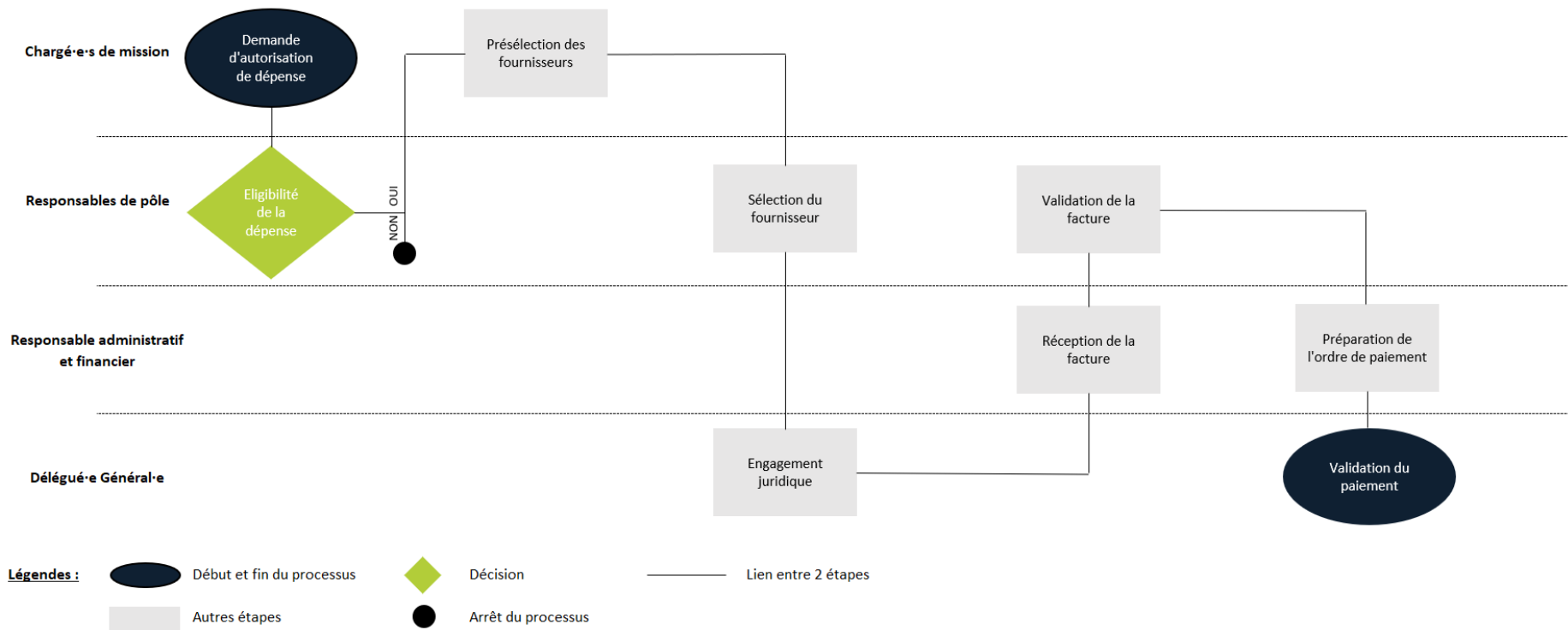
En double exemplaire dont un pour chacune des parties,

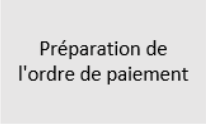
[NOM Prénom] *
Délégué-e général-e de l'Association

[NOM Prénom]
Président-e de l'Association

** Faire précéder la signature de la mention suivante : « lu et approuvé, bon pour acceptation de la présente délégation de pouvoirs et de responsabilités »*

Annexe n°16 – Logigramme du processus d’engagement des dépenses subventionnées



Etapes du processus	Description des étapes
	Renseigner la fiche navette d'autorisation de dépense (AD) pour transmission au responsable de pôle
	1) Valider l'éligibilité de la dépense : - Quel est l'objectif, non financier, du projet subventionné auquel cette dépense contribue ? - Est-elle prévue de manière suffisamment explicite, au budget du programme subventionné ? 2) Retourner la fiche navette contresignée à la personne demandeuse en cas de validation de l'éligibilité de la dépense
	1) Préselectionner les fournisseurs en respectant, le cas échéant, les règles mentionnées dans la fiche navette d'AD en matière de : - Mise en concurrence ; - Dispositifs en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT). 2) Transmettre au responsable de pôle l'AD, les devis/contrats obtenus ainsi que la documentation inhérente à la mise à concurrence et au dispositif LBC-FT, le cas échéant, pour sélection du fournisseur
	1) Sélectionner le fournisseur au moyen d'une grille de choix, le cas échéant 2) Transmettre au délégué général le devis/contrat du fournisseur choisi ainsi que la documentation transmise par le chargé de mission pour signature du devis/contrat
	1) Signer le devis/contrat remis à l'appui des documents remis par le responsable de pôle 2) Retourner le devis signé au chargé de mission pour envoi au fournisseur
	1) Consulter la boîte mail dédiée à la réception des factures 2) Transmettre la facture à l'expert-comptable pour enregistrement en comptabilité 3) Transmettre la facture au responsable de pôle pour validation
	1) Vérifier la conformité de la facture au contenu du devis/contrat 2) Conserver la preuve de réalisation de la prestation (livrables remis, bons de livraison, etc.) 3) Transmettre la facture au responsable administratif et financier portant la mention "Bon à payer" accompagnée de l'AD, de la documentation inhérente à la sélection du fournisseur et du dispositif LBC-FT (le cas échéant), le devis/contrat signé, la preuve de réalisation de la prestation
	1) Archiver les pièces justificatives transmises par le responsable de pôle 2) Préparer l'ordre de paiement
	Déclencher le paiement de la facture

**Annexe n°17 – Modèle d'un budget de projet construit selon une logique
comptable extrait du formulaire Cerfa n°12156*06 « Associations – Demande
de subvention(s) »**

Projet n°

6. Budget⁵ du projet
 Année ou exercice du au

Budget supplémentaire - projet pluriannuel

Suppression du budget - projet pluriannuel

CHARGES	Montant	PRODUITS	Montant
CHARGES DIRECTES		RESSOURCES DIRECTES	
60 - Achats		70 - Vente de produits finis, de marchandises, prestations de services	
Achats matières et fournitures		73 - Concours publics	
Autres fournitures		74 - Subventions d'exploitation ²	
		Etat : préciser le(s) ministère(s), directions ou services déconcentrés sollicités cf. 1ère page	
61 - Services extérieurs			
Locations			
Entretien et réparation			
Assurance		Conseil-s Régional(aux) :	
Documentation			
62 - Autres services extérieurs		Conseil-s Départemental (aux) :	
Rémunérations intermédiaires et honoraires			
Publicité, publication			
Déplacements, missions		Communes, communautés de communes ou d'agglomérations :	
Services bancaires, autres			
63 - Impôts et taxes			
Impôts et taxes sur rémunération			
Autres impôts et taxes		Organismes sociaux (CAF, etc. détailler) :	
64 - Charges de personnel		Fonds européens (FGE, FEDER, etc.)	
Rémunération des personnels		L'agence de services et de paiement (emplois aidés)	
Charges sociales		Autres établissements publics	
Autres charges de personnel		Aides privées (fondation)	
65 - Autres charges de gestion courante		75 - Autres produits de gestion courante	
		756. Cotisations	
		758. Dons manuels - Mécénat	
66 - Charges financières		76 - Produits financiers	
67 - Charges exceptionnelles		77 - Produits exceptionnels	
68 - Dotations aux amortissements, provisions et engagements		78 - Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
69 - Impôt sur les bénéfices (IS); Participation des salariés		79 - Transfert de charges	
CHARGES INDIRECTES REPARTIES AFFECTEES AU PROJET		RESSOURCES PROPRES AFFECTEES AU PROJET	
Charges fixes de fonctionnement			
Frais financiers			
Autres			
TOTAL DES CHARGES		TOTAL DES PRODUITS	
CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE⁷			
86 - Emplois des contributions volontaires en nature		87 - Contributions volontaires en nature	
860 - Secours en nature		870 - Dons en nature	
861 - Mise à disposition gratuite de biens et services		871 - Prestations en nature	
862 - Prestations			
864 - Personnel bénévole		875 - Bénévolet	
TOTAL		TOTAL	
La subvention sollicitée de €, objet de la présente demande représente % du total des produits du projet (montant sollicité/total du budget) x 100.			

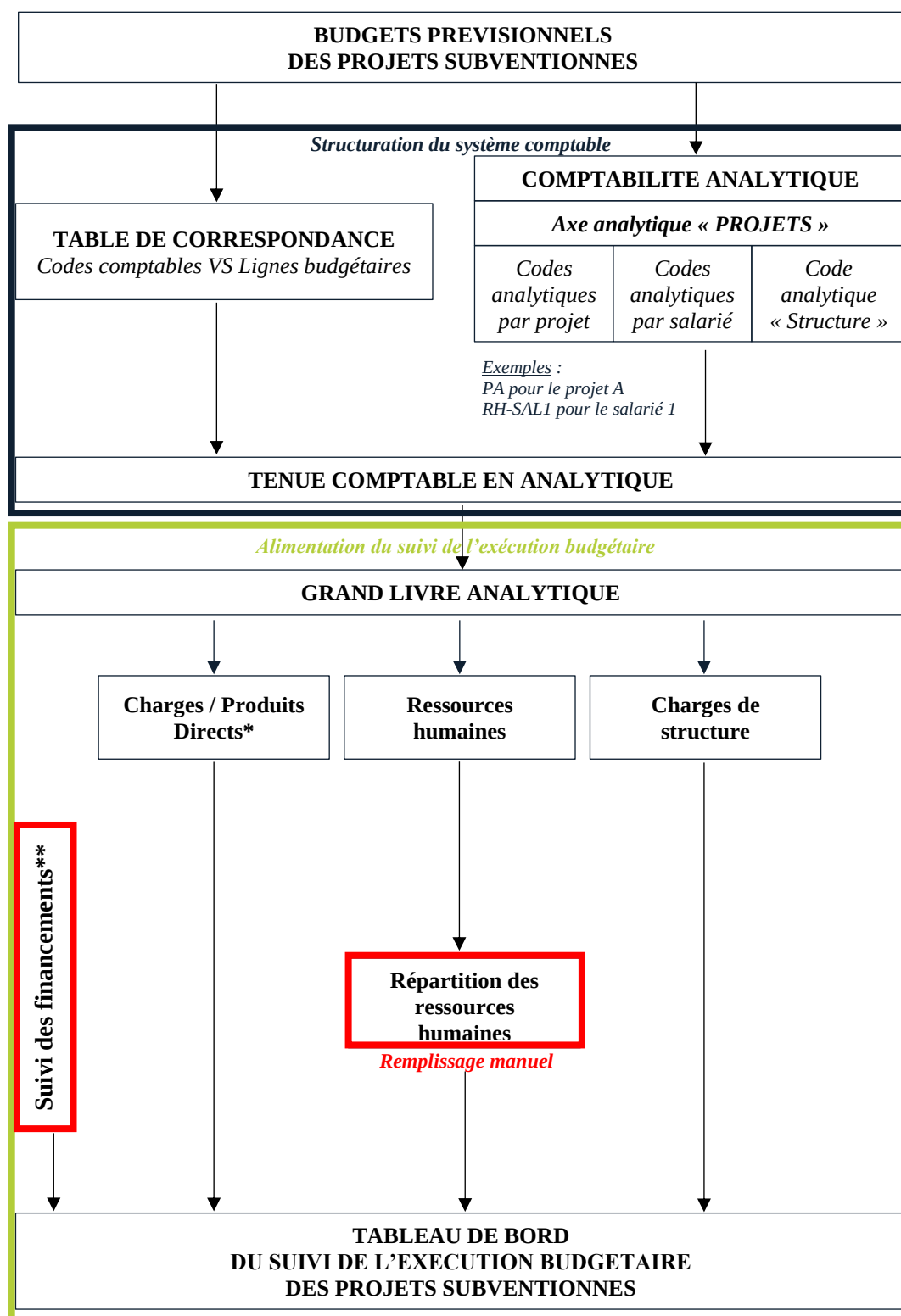
⁵ Ne pas indiquer les centimes d'euros.

⁶ L'attention du demandeur est appelée sur le fait que les indications sur les financements demandés auprès d'autres financeurs publics valent déclaration sur l'honneur et tiennent lieu de justificatifs.

⁷ Voir explications et conditions d'utilisation dans la notice.

Janvier 2022 - Page 7 sur 9

**Annexe n°18 – Schéma de la structuration du système comptable pour
l'alimentation du suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés**



*Hors subventions, mécénat et contributions financières

**Uniquement subventions, mécénat et contributions financières

Annexe n°19 – Modèles de charte du bénévolat et de convention
d'engagement réciproque entre l'association et le bénévole mis au point par
France Bénévolat

**Charte du bénévolat
dans l'association X**

Tout bénévole accueilli et intégré dans l'Association se voit remettre la présente Charte. Elle définit le cadre des relations et des règles du jeu qui doivent s'instituer entre les Responsables de l'association, les salariés permanents et les bénévoles.

I. Rappel des missions et finalités de l'association.

La mission de l'Association est :

L'Association remplit cette mission d'intérêt général :

- > de façon transparente à l'égard de ses adhérents, de ses bénéficiaires, de ses financeurs, de ses salariés permanents et de ses bénévoles,
- > dans le respect des règles démocratiques de la loi de loi de 1901,
- > en l'accompagnant de démarches d'évaluation de son utilité sociale.

II. La place des bénévoles dans le Projet Associatif

Dans le cadre du Projet Associatif le rôle et les missions des bénévoles sont plus particulièrement les suivantes :

- >
- >

III. Les droits des bénévoles

L'Association s'engage à l'égard de ses bénévoles :

- > en matière d'information :
 - à les informer sur les finalités de l'Association, le contenu du Projet Associatif, les principaux objectifs de l'année, le fonctionnement et la répartition des principales responsabilités,
 - à faciliter les rencontres souhaitables avec les dirigeants, les autres bénévoles, les salariés permanents et les bénéficiaires,
- > en matière d'accueil et d'intégration :
 - à les accueillir et à les considérer comme des collaborateurs à part entière, et à considérer chaque bénévole comme indispensable,
 - à leur confier, bien sûr en fonction de ses besoins propres, des activités en regard avec leurs compétences, leurs motivations et leur disponibilité,
 - à définir les missions, responsabilités et activités de chaque bénévole,
 - à situer le cadre de la relation entre chaque bénévole et l'Association dans « une convention d'engagement »,



Ce document a été élaboré par France Bénévolat – Les associations peuvent l'utiliser librement.

- > en matière de gestion et de développement de compétences :
 - à assurer leur intégration et leur formation par tous les moyens nécessaires et adaptés à la taille de l'Association : formation formelle, tutorat, compagnonnage, constitution d'équipes...
 - à organiser des points fixes réguliers sur les difficultés rencontrées, les centres d'intérêts et les compétences développées,
 - si souhaité, à les aider dans des démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE).
- > en matière de couverture assurantielle :
 - à leur garantir la couverture et le bénéfice d'une assurance responsabilité civile dans le cadre des activités confiées.

L'Association conserve le droit d'interrompre l'activité et la mission d'un bénévole, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant des délais de prévenance raisonnables.

IV. Les obligations des bénévoles

L'activité bénévole est librement choisie ; il ne peut donc exister de liens de subordination, au sens du droit du travail, entre l'Association et ses bénévoles, mais ceci n'exclut pas le respect de règles et de consignes.

Ainsi, le bénévole s'engage à :

- > à adhérer à la finalité et à l'éthique de l'Association,
- > à se conformer à ses objectifs,
- > à respecter son organisation, son fonctionnement et son règlement intérieur,
- > à assurer de façon efficace sa mission et son activité, sur la base des horaires et disponibilités choisis conjointement, au sein « d'une convention d'engagement » et éventuellement après une période d'essai,
- > à exercer son activité de façon discrète, dans le respect des convictions et opinions de chacun,
- > à considérer que le bénéficiaire est au centre de toute l'activité de l'Association, donc à être à son service, avec tous les égards possibles,
- > à collaborer avec les autres acteurs de l'Association : dirigeants, salariés permanents et autres bénévoles,
- > à suivre les actions de formation proposées.

Les bénévoles peuvent interrompre à tout moment leur collaboration, mais s'engagent, dans toute la mesure du possible, à respecter un délai de prévenance raisonnable.



Ce document a été élaboré par France Bénévolat – Les associations peuvent l'utiliser librement.

Convention d'engagement réciproque entre une association et un bénévole

Représentée par son Président, ou par délégation, par

Cette convention individuelle s'inscrit dans la Charte du bénévolat affichée par notre association. Elle est remise à

L'Association s'engage à l'égard de :
- à lui confier les responsabilités, missions et activités suivantes :

- à respecter les horaires et disponibilités convenus suivants :

- à écouter ses suggestions,
- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation,
- à faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences,
- à rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association,
- à couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités,
- si souhaité, à l'aider à faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre des procédures de VAE.

L'Association pourra à tout moment décider de la fin de la collaboration de, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

- s'engage à l'égard de l'Association :
- à coopérer avec les différents partenaires de l'Association: bénéficiaires, dirigeants, salariés permanents, autres bénévoles,
 - à respecter son éthique, son fonctionnement et son règlement intérieur,
 - à respecter les obligations de réserve, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur,
 - à s'impliquer dans les missions et activités confiées,
 - à respecter les horaires et disponibilités convenues, en cas d'impossibilité à prévenir le responsable désigné,
 - à faire des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation,
 - à participer aux réunions d'information et aux actions de formations proposées.
- pourra à tout moment arrêter sa collaboration, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

A..... le A..... le

Association représentée par :
.....



Ce document a été élaboré par France Bénévolat – Les associations peuvent l'utiliser librement.

**Annexe n°20 – Modèle d’une feuille de temps bénévole extrait du guide
pratique Bénévolat : Valorisation Comptable du ministère de l’éducation
nationale, de la jeunesse et des sports**

FICHE INDIVIDUELLE DE TEMPS			
NOM PRÉNOM NUMÉRO D'ADHÉRENT			
DATE	NATURE DES TRAVAUX EFFECTUÉS	NOMBRE D'HEURES	VISA DU RESPONSABLE
TOTAL			
SIGNATURE DU BÉNÉVOLE			

Annexe n°21 – Sommaire de l'outil de suivi de l'exécution budgétaire

Logo
ASSO

Suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés

TABLEAU DE BORD TRANCHE 1

Suivi budgétaire

Projet A

Projet B

Structure

Ressources humaines

Base De Données
Salarié·e·s

Répartition
des
ressources humaines

Financements

Suivi des financements
publics et privés

Système comptable

Table de correspondance

Codes analytiques

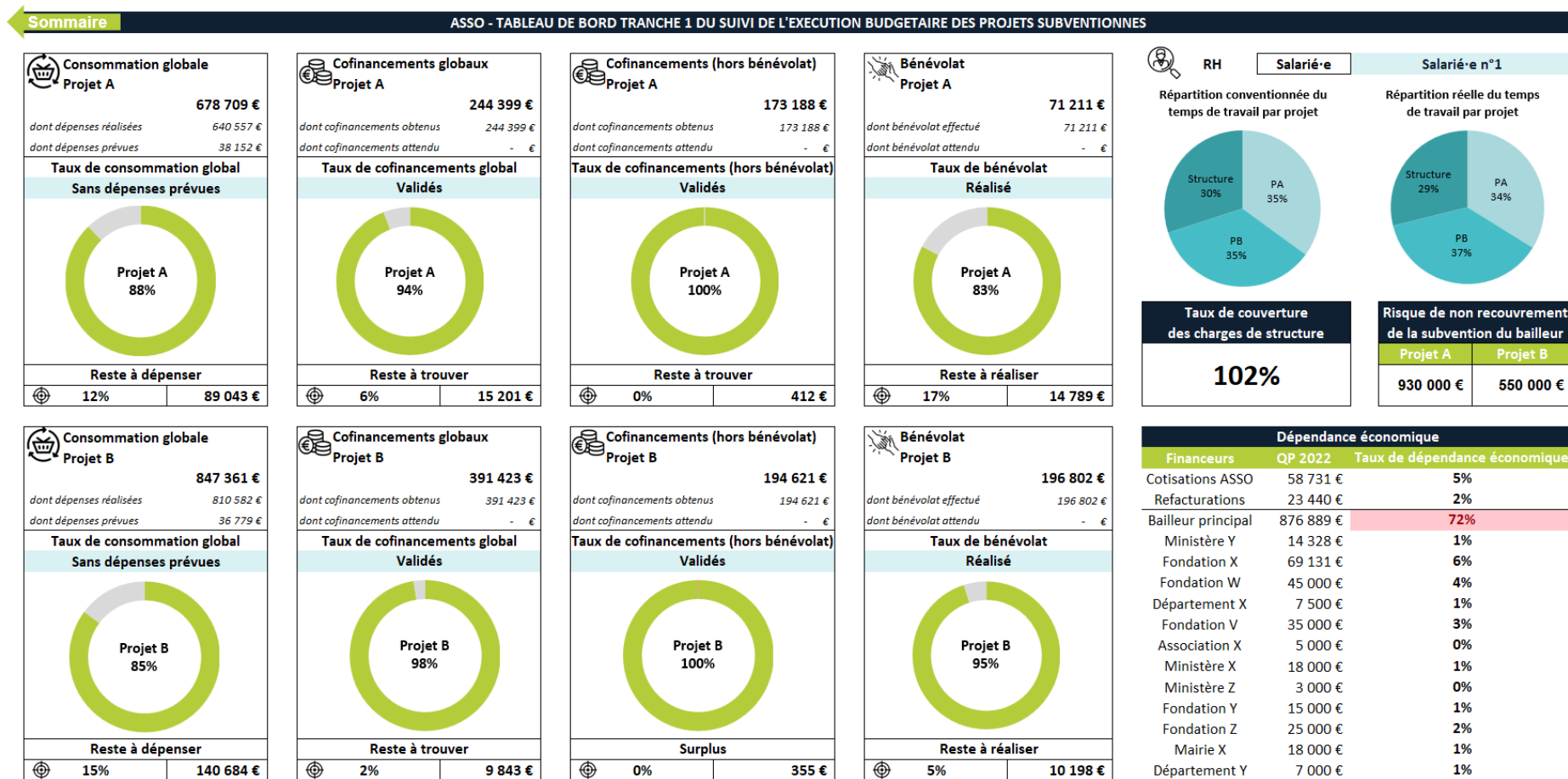
Grand Livre Analytique

Contrôle de la répartition des
charges par projet

Notice d'utilisation

Notice d'utilisation

Annexe n°22 – Tableau de bord de l'outil de suivi de l'exécution budgétaire



Annexe n°23 – Sommaire de l’outil de suivi de trésorerie

Logo ASSO

**Suivi de trésorerie global
et par projet subventionné**

ETAT DE SYNTHESE

Suivi de trésorerie

Suivi de trésorerie
global

Suivi de trésorerie
par projet

Ressources humaines

Répartition
des
ressources humaines

Prévisions de trésorerie

Budget de trésorerie
prévisionnel

Budget de trésorerie
réel

Budget de trésorerie
prévisionnel + réel

Opérations bancaires

Import des opérations bancaires
Compte courant

Import des opérations bancaires
Livret A

Import des opérations bancaires
Livret Association

Notice d'utilisation

Notice d'utilisation

Annexe n°24 – Etat de synthèse de l’outil de suivi de trésorerie

ASO - ETAT DE SYNTHESE DE LA TRESORERIE												
TRESORERIE REELLE												
	janv.-22	févr.-22	mars-22	avr.-22	mai-22	juin-22	juil.-22	août-22	sept.-22	oct.-22	nov.-22	déc.-22
Projet A	- 22 613 €	- 55 052 €	- 59 660 €	- 106 898 €	- 111 312 €	- 144 475 €	327 458 €	335 214 €	283 817 €	127 460 €	92 298 €	92 298 €
Projet B	413 475 €	426 918 €	418 797 €	353 668 €	351 339 €	328 545 €	326 244 €	304 232 €	268 011 €	200 819 €	144 013 €	144 013 €
Structure	501 189 €	432 039 €	419 282 €	393 127 €	388 971 €	381 007 €	380 803 €	365 032 €	363 215 €	362 082 €	366 924 €	366 924 €
Total	892 051 €	803 905 €	778 419 €	639 897 €	628 998 €	565 077 €	1 034 506 €	1 004 477 €	915 043 €	690 360 €	603 235 €	603 235 €

TRESORERIE PREVISIONNELLE												
	janv.-22	févr.-22	mars-22	avr.-22	mai-22	juin-22	juil.-22	août-22	sept.-22	oct.-22	nov.-22	déc.-22
Projet A	- 22 613 €	- 55 052 €	- 59 660 €	- 106 898 €	- 111 312 €	- 144 475 €	327 458 €	335 214 €	283 817 €	127 460 €	92 298 €	48 348 €
Projet B	413 475 €	426 918 €	418 797 €	353 668 €	351 339 €	328 545 €	326 244 €	304 232 €	268 011 €	200 819 €	144 013 €	98 040 €
Structure	501 189 €	432 039 €	419 282 €	393 127 €	388 971 €	381 007 €	380 803 €	365 032 €	363 215 €	362 082 €	366 924 €	365 332 €
Total	892 051 €	803 905 €	778 419 €	639 897 €	628 998 €	565 077 €	1 034 506 €	1 004 477 €	915 043 €	690 360 €	603 235 €	511 720 €

Annexe n°25 – Rapport de fin de mission

LOGO
CABINET

Association Asso
A l'attention de M./Mme [NOM Prénom]
[Siège social]
A [Lieu], [Date]

Objet : Rapport de fin de mission d'accompagnement à la gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés

Madame, Monsieur,

Ce rapport entre dans le cadre de notre mission d'accompagnement à la gestion, organisationnelle et budgétaire, des projets subventionnés que nous avons réalisés du [date] au [date] pour votre association « Asso ».

Au préalable, nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée en nous confiant cette mission.

Le présent compte-rendu a pour but de faire le point sur la mission de l'exercice écoulé et aborde les points suivants :

- Contexte de notre mission ;
- Présentation du déroulement de notre mission ;
- Rappel des livrables qui ont été mis à votre disposition ;
- Recommandations relatives à l'utilisation des outils de gestion développés.

CONTEXTE DE LA MISSION

Vous nous avez sollicités pour améliorer le pilotage de vos deux projets subventionnés en tenant compte des exigences du principal bailleur de fonds publics.

Face aux obligations et aux contraintes imposées par ce dernier, vous souhaitiez vous doter d'outils de gestion optimisant le respect des objectifs financiers fixés par la convention de subvention, dans le but de limiter les risques susceptibles de compromettre leur atteinte, et d'entraîner un reversement et / ou une suspension de la subvention.

DEROULEMENT DE LA MISSION

Nous avons effectué notre mission dans le respect des normes professionnelles de l'Ordre des Experts-Comptables et des textes légaux et réglementaires applicables à notre profession.

Notre mission a été exécutée par :

- M./Mme [NOM Prénom], chef de mission ;
- M./Mme [Nom Prénom], expert-comptable.

[Dénomination sociale du cabinet d'expertise-comptable]
[Forme juridique] à capital [variable] d'expertise comptable
Enregistrement OEC n° [XXXXXXXXXXXXX] | Code NAF : 6920Z | SIRET : [XXXX XXXX XXXX XXXXXX]
RCS de [Ville] N° [XXXX XXX XXXX] | TVA : [FR XX XXXXXXXXXX]
Siège social : [x rue, Code Postal VILLE]

Notre mission s'est bien déroulée et nous n'avons pas à vous signaler de difficultés particulières dans l'exécution de celle-ci.

Les diligences que nous avons mis en œuvre tout au long de notre mission ont été les suivantes :

- Analyse des deux conventions de subvention de votre principal bailleur de fonds publics en vue d'identifier ses exigences ;
- Analyse des principaux risques susceptibles de compromettre leur respect en vue de vous proposer des mesures préventives permettant de limiter ces risques ;
- Conception d'outils de gestion, propres au suivi financier, de vos deux projets subventionnés en vue d'améliorer leur pilotage.

NOS LIVRABLES

A l'issue de notre analyse de la convention de subvention, nous vous avons remis :

- Un arbre d'objectifs ;
- Une grille de lecture de chaque convention de subvention permettant de clarifier les objectifs opérationnels de l'arbre d'objectifs.

Par la suite de notre analyse des principaux risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs préalablement définis, nous vous avons remis :

- Une cartographie de ces risques ;
- Un calendrier de chaque projet subventionné ;
- Un rétroplanning du suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés ;
- Un logigramme formalisant le processus d'engagement des dépenses subventionnées.

Pour finir, nous avons mis à votre disposition des outils de gestion comprenant :

- Un outil de suivi de l'exécution budgétaire, projet par projet, incluant un système d'indicateurs d'alerte ;
- Un outil de suivi de la trésorerie global, puis projet par projet.

NOS RECOMMANDATIONS D'UTILISATION DES OUTILS

Nous vous recommandons de :

- Mettre à jour les outils de gestion (suivi budgétaire et suivi de trésorerie) mensuellement ;
- Actualiser les prévisions budgétaires et de trésorerie mensuellement ;
- Mettre en place des réunions au rythme mensuel dans le but :
 - D'analyser les dérives ;
 - De comprendre leurs causes ;
 - De décider des actions correctrices à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs conventionnels.

Liste des figures

Figure n°1 – Extrait de la grille de lecture de la convention de subvention.....	47
Figure n°2 – Arbre d'objectifs du suivi de l'exécution des projets subventionnés	55
Figure n°3 – Tableau récapitulatif des principaux risques associés au subventionnement	56
Figure n°4 – Extrait de la matrice d'évaluation des risques (Mesure de l'impact)	58
Figure n°5 – Extrait de la matrice d'évaluation des risques (Mesure de la probabilité de survenance).....	59
Figure n°6 – Extrait de l'onglet « Table de correspondance » de l'outil de suivi budgétaire	74
Figure n°7 – Extrait de l'onglet « Codes analytiques » de l'outil de suivi budgétaire	75
Figure n°8 – Extrait de l'onglet « Codes analytiques » de l'outil de suivi budgétaire	75
Figure n°9 – Extrait de l'onglet « Financements » de l'outil de suivi budgétaire	76
Figure n°10 – Extrait de l'onglet « Codes analytiques » de l'outil de suivi budgétaire	76
Figure n°11 – Extrait de l'onglet « Répartition RH » de l'outil de suivi budgétaire...	79
Figure n°12 – Extrait de l'onglet « TDB » de l'outil de suivi budgétaire	79
Figure n°13 – Extrait de l'onglet « SB Projet A » de l'outil de suivi budgétaire.....	88
Figure n°14 – Taux de cofinancements du projet A.....	90
Figure n°15 – Proposition d'interprétation du taux de cofinancements (hors bénévolat) au regard de la durée restante du projet A	91
Figure n°16 – Taux de consommation du projet A	91

Table des matières

Note à l'intention des membres de la commission d'examen	2
Note de synthèse.....	3
Sommaire synthétique.....	5
Introduction	6
PARTIE 1 : La subvention à l'aune du paysage associatif contemporain	9
Chapitre 1 : La place de la subvention au sein du tissu associatif français.....	9
Section 1 : La subvention sous le joug de la réglementation.....	9
§1. L'apport de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS : une définition de la subvention	9
§2. Les différentes typologies de subventions	10
a. La subvention d'investissement.....	10
b. La subvention d'équilibre	11
c. La subvention d'exploitation	11
§3. La contribution du droit européen : la règle « de minimis »	12
§4. La formalisation de la subvention : la convention	12
a. Le cadre légal régissant la convention de subvention	12
b. L'institution des conventions pluriannuelles	13
c. La convention de subvention : un acte unilatéral ?.....	14
Section 2 : La subvention, une source de financement traditionnelle en mutation.....	14
§1. Entre prééminence et marginalité : une répartition inégalitaire des subventions entre les associations.....	14
§2. En marche vers une marchandisation de l'association : un changement de paradigme.....	16
a. La portée de la commande publique.....	16
b. L'émergence des « contrats à impact social »	17
Chapitre 2 : L'appréhension de la complexité de la subvention	18
Section 1 : L'octroi des subventions publiques ou l'art de la maîtrise des subtilités	18
§1. Une subvention dissimulant une commande publique : un risque contractuel	18
a. Subvention et contreparties : des notions antinomiques ?	19
b. Entre subvention et commande publique : une frontière poreuse ?.....	19

§2. Une subvention tributaire des politiques publiques	20
§3. Une réalisation d'excédents tolérée mais préjudiciable	21
a. L'interdiction de réaliser des excédents au sein d'une association : une « croyance populaire » tenace	21
b. Une « croyance populaire » renforcée par une position ambivalente des pouvoirs publics	21
Section 2 : Des conditions d'utilisation des subventions rigoureuses et contraignantes	23
§1. L'éligibilité des dépenses : un objet de contestation potentielle.....	23
a. Le principe d'éligibilité des dépenses	23
b. L'appréciation erronée du caractère éligible d'une dépense : une erreur préjudiciable	24
§2. Des modalités de versement de la subvention rigides.....	25
Section 3 : Le contrôle des subventions : le reflet d'une exigence de transparence financière	26
§1. Le contrôle des institutions étatiques	27
a. Le contrôle de la Cour des comptes.....	27
b. Le contrôle des comptables du Trésor et de l'inspection générale des finances	27
§2. Le contrôle du commissaire aux comptes	28
§3. Le contrôle des bailleurs de fonds publics	28
Chapitre 3 : La gestion, budgétaire et organisationnelle, des projets subventionnés : proposition d'une mission d'accompagnement pour l'expert-comptable	29
Section 1 : Le contexte de la mission	30
§1. La genèse de la mission	30
a. Les besoins exprimés par l'association	30
b. L'expert-comptable : un conseiller privilégié.....	31
§2. Le cadre de référence de la mission	32
Section 2 : La contractualisation de la mission	32
§1. Le processus d'acceptation du client et de la mission.....	32
a. La prise de connaissance de l'association et de son environnement	33
b. L'analyse des besoins et des risques du client.....	33
c. L'analyse de la faisabilité de la mission	34
d. L'analyse des dispositions de la loi anti-blanchiment	35

§2. L'établissement de la lettre de mission	36
Section 3 : L'organisation de la mission	37
§1. Comprendre le modèle socio-économique de l'association : un préalable à la planification de la mission	37
a. Le projet associatif.....	37
b. La prégnance du facteur humain	38
c. L'hybridation des ressources	38
d. La prédominance d'un des modèles socio-économiques définis par le CPCA	39
§2. Définir un programme de travail.....	40
PARTIE 2 : La compréhension de la convention de subvention : l'assistance de l'expert-comptable dans l'appréhension des attentes du bailleur de fonds publics	41
Chapitre 1 : Analyser la convention de subvention : proposition d'une grille de lecture pour l'expert-comptable	41
Section 1 : Des données génériques	41
§1. Les parties à la convention de subvention.....	42
a. L'organisme financeur.....	42
b. L'association subventionnée.....	42
§2. L'objet de la subvention.....	43
§3. La nature juridique de la subvention.....	43
§4. Le montant de la subvention	44
§5. La durée de la subvention	45
Section 2 : Des données budgétaires et fiduciaires.....	45
§1. Le budget prévisionnel.....	46
a. Le coût global de l'action subventionnée	46
b. Les cofinancements	46
c. Les charges directes.....	47
d. Les charges de structures.....	48
§2. Les modalités de versement de la subvention	48
a. Le calendrier de versement.....	48
b. L'existence de clauses suspensives ou résolutoires.....	49
Section 3 : Des données organisationnelles et administratives	49
§1. Les rapports et les audits financiers	50
§2. Les rapports d'activité.....	50

§3. Les pièces justificatives	51
§4. Les procédures formalisées	51
Chapitre 2 : Définir une politique de contrôle interne optimisant le respect des exigences de l'organisme financeur	52
Section 1 : La gestion des risques : une composante du contrôle interne	52
§1. Les principes du contrôle interne	52
§2. Les principes de la gestion des risques	53
Section 2 : La complémentarité entre la gestion des risques et le contrôle interne appliquée au cas particulier du suivi de l'exécution des projets subventionnés	54
§1. Les exigences de l'organisme financeur : comprendre les objectifs à atteindre.....	54
§2. Les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs définis.....	56
a. L'identification des risques	56
b. L'évaluation des risques : impact et probabilité de survenance	57
c. La modélisation des risques : proposition d'une cartographie	59
d. Le traitement des risques : quelles solutions adopter ?.....	60
§3. La maîtrise des risques : quels leviers d'actions préventives ?.....	61
a. Mettre en place un suivi budgétaire des projets subventionnés.....	61
b. Planifier le déroulement du suivi des projets subventionnés : proposition d'un rétroplanning.....	62
c. Intégrer les différents protagonistes : un moyen de créer une synergie entre le personnel salarié et bénévole.....	63
d. Rédiger et diffuser des procédures propres au suivi de l'exécution des projets subventionnés	64
Chapitre 3 : Le processus d'engagement des dépenses subventionnées : un enjeu majeur	64
Section 1 : Organiser la traçabilité des dépenses	65
§1. Première étape : l'autorisation de la dépense	65
a. L'expression d'un besoin.....	65
b. La validation de l'éligibilité de la dépense	66
§2. Deuxième étape : la contractualisation de la prestation	67
a. La sélection du fournisseur	67
b. L'engagement juridique.....	68

§3. Troisième étape : l'exécution de la prestation.....	69
a. La réception de la facture et sa comptabilisation.....	69
b. La preuve de réalisation de la prestation	69
c. La demande de paiement	70
§4. Quatrième étape : l'acquittement de la facture	70
Section 2 : Formaliser le processus d'engagement des dépenses	
subventionnées	71
§1. La modélisation d'une procédure écrite : proposition d'un logigramme ...	71
§2. La diffusion de la procédure : un moyen de sensibiliser les équipes	
opérationnelles	72
PARTIE 3 : L'accompagnement de l'expert-comptable dans le déploiement d'un	
tableau de bord du suivi de l'exécution budgétaire des projets subventionnés ...	73
Chapitre 1 : Des données prévisionnelles aux données réelles : proposition	
d'un outil de contrôle budgétaire	73
Section 1 : Structurer le système comptable du suivi des subventions	73
§1. La compatibilité de la codification comptable avec les lignes budgétaires	73
§2. La comptabilité analytique : un gage de transparence et de bon usage.....	75
a. Le suivi analytique des charges et produits directs : une transposition	
parfaite.....	75
b. Le suivi analytique des charges de structure : une transposition	
imparfaite	76
c. Le suivi analytique : un remède au risque de double financement ?	76
Section 2 : Matérialiser le suivi des charges de structure	77
§1. Apprécier le volume des charges de structure de l'association.....	77
a. Les frais de fonctionnement	78
b. Les ressources humaines	78
§2. Identifier et exclure les charges de structures non financées par le bailleur	
de fonds.....	79
§3. Une couverture des charges de structure dépendante des charges directes :	
un arbitrage discutable ?	80
Section 3 : Valoriser les contributions volontaires en nature pouvant	
cofinancer les projets subventionnés	81
§1. Le bénévolat.....	81
a. L'instauration d'un suivi des temps bénévoles.....	81

b. Une valorisation financière discrétionnaire des tâches confiées aux bénévoles.....	82
c. Le bénévolat : une variable d'ajustement ?	83
§2. Les autres formes de contributions volontaires en nature	84
Chapitre 2 : De l'écueil de la « simple » mise en évidence des écarts à la mise en place d'un système d'indicateurs d'alerte	85
Section 1 : Mesurer les réalisations budgétaires	85
§1. La surconsommation ou la sous-consommation de la subvention : le vecteur de l'analyse des écarts	85
a. La sous-consommation	85
b. La surconsommation.....	86
§2. Quantifier la surconsommation ou la sous-consommation de la subvention	86
a. Matérialiser un écart en valeur	87
b. Matérialiser un taux de variation	87
Section 2 : Mettre en place des indicateurs d'alerte : un moyen d'objectiver les irrégularités.....	88
§1. Concevoir des indicateurs d'alerte sans valeurs de référence : une ineptie ?	88
§2. Concevoir un système d'alerte propre au suivi de l'exécution budgétaire de la subvention : une proposition d'indicateurs	89
a. L'atteinte des ratios de cofinancements exigés dans la convention de subvention	89
b. Le taux de consommation global de la subvention.....	91
c. Le taux de couverture des charges de structure	92
d. Le risque de « non-recouvrement » de la subvention	92
e. La dépendance économique de l'association au bailleur.....	93
Section 3 : Gérer la trésorerie : proposition d'un outil de suivi de trésorerie par projet.....	94
§1. Un outil de traçabilité des flux de trésorerie par projet.....	94
§2. Un outil d'anticipation des besoins de trésorerie	95
a. Un besoin de trésorerie finançable sur fonds propres.....	95
b. Un besoin de trésorerie non finançable sur fonds propres : quelles solutions adopter ?.....	96

c. Le prêt bancaire : un moyen de remédier à un décalage de trésorerie non plus conjoncturel mais structurel ?.....	96
Chapitre 3 : Des constats aux actes : quels leviers d'action ?.....	97
Section 1 : Les fonds dédiés : le reflet comptable de la sous-consommation	97
§1. Le mécanisme des fonds dédiés	97
§2. Le principe de la restitution des fonds non utilisés	98
a. Un moyen de prévenir le risque d'abus de confiance.....	98
b. La possibilité de conserver les fonds non utilisés : une exception	99
Section 2 : Une communication préventive avec le bailleur	100
§1. Solliciter l'accord du bailleur pour amender le budget	100
§2. Solliciter l'accord du bailleur pour prolonger la durée du projet.....	101
§3. Solliciter l'avis du bailleur quant à l'éligibilité d'une dépense.....	102
Section 3 : La conclusion de la mission	103
§1. L'élaboration du compte rendu de mission	103
§2. La fidélisation de l'association : le socle d'une relation durable	104
Conclusion	105
Bibliographie.....	107
Liste des annexes.....	113
Liste des figures	172
Table des matières	173