



# Observatoire KPMG « Transparence® et Associations »

Avril 2008

KPMG S.A.



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

# Avant-propos

En février 2007, KPMG lançait son Observatoire « Transparence® et Associations » réalisé à partir des résultats d'une étude menée auprès des parties prenantes du monde associatif. Plusieurs indicateurs de transparence avaient été identifiés comme les plus pertinents pour juger des performances des associations dans ce domaine.

L'étude présentée cette année permet de poser la première pierre de notre Observatoire de la transparence. Il résulte de plus de 1000 entretiens approfondis, menés par les spécialistes du secteur non marchand de KPMG, auprès de leurs clients. Cette démarche a rencontré un très grand succès auprès des élus et des permanents qui ont répondu, avec franchise et honnêteté.

L'étude de KPMG est beaucoup plus qu'un état des lieux de la Transparence associative. C'est un véritable outil de diagnostic qui donne la possibilité à chaque association d'apprécier son niveau de transparence, pour le comparer aux associations du panel de son secteur d'activité.

Ce diagnostic ne se situe pas dans la lignée de la certification, notation ou autre label. C'est un outil d'auto-évaluation, indispensable point de départ vers les améliorations envisagées. Notre démarche est une illustration de l'adage, fruit de la sagesse antique, « Connais-toi, toi-même », selon lequel tout progrès passe par une prise de conscience de ses propres faiblesses, afin de les assumer pour mieux les surmonter.

L'actualité du sujet, voire les débats sur la nécessaire transparence des syndicats et des partis politiques, par exemple, ont incité le législateur et les pouvoirs publics à créer des groupes de réflexion, ou les ont conduit à rendre obligatoires certaines pratiques telles que la publication des comptes annuels.

La transparence ne peut se réduire à la seule volonté de communication. La transparence repose sur une gouvernance garantissant un système d'information, pertinent et facilement

compréhensible de nature à faciliter les comparaisons dans le temps et dans l'espace, pour qu'en se mesurant les entités soient incitées à progresser.

La transparence exige aussi, pédagogie, volonté de clarté afin que tous les ayants droits à l'information comprennent bien les missions et l'utilisation des ressources des associations.

Pour vous aider dans ce sens, KPMG est à vos côtés pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain dans un esprit de partenariat. La mobilisation dont ont fait preuve nos 300 collaborateurs témoigne de l'engagement et de l'implication de notre cabinet dans le secteur et de sa volonté de contribuer au développement du secteur non marchand en renforçant une communication inspirant la confiance.

En vous connectant à notre site internet<sup>(1)</sup>, vous pouvez désormais répondre au questionnaire et mesurer les performances de votre association en matière de transparence, par rapport à un panel qui s'enrichira de vos contributions.

Dans le débat essentiel de la transparence, le monde associatif ne doit pas demeurer passif, mais au contraire devenir force de proposition pour répondre aux attentes légitimes de leurs membres, des pouvoirs publics et plus largement à celles des citoyens. S'appuyant sur ses points forts il doit s'engager dans un processus d'amélioration continu pour sécuriser en interne et rassurer en externe. Notre outil « Transparence® et Associations » a pour ambition de les y aider.

Jacky Lintignat  
*Associé, Directeur Général de KPMG*

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

<sup>(1)</sup> [www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)

# Sommaire

Introduction : la transparence associative : une approche globale	7
Les indicateurs de la transparence	13
I - La gouvernance : un préalable à la transparence	17
1. Lisibilité du fonctionnement de l'association	20
2. Communication du projet associatif	27
3. Le contrôle de la gouvernance (existence de contre-pouvoirs)	31
II - L'information financière : une transparence plus aboutie	39
1. Accessibilité de l'information financière	42
2. Exhaustivité de l'information financière	45
3. Lisibilité et régularité de l'information financière	48
III - L'évaluation : le nouvel enjeu de la transparence associative	53
1. Existence d'une culture de l'évaluation interne	56
2. Existence d'une culture de l'évaluation par rapport à l'environnement	62
3. Prise en compte de l'évaluation dans son projet associatif	66
Annexes	71
• Méthodologie et présentation de l'échantillon	73
• L'approche par les responsables associatifs – Etude ORA-CerPhi 2007	76



# Introduction







### La transparence associative : une approche globale

L'injonction de la « transparence » au sein des organisations semble être devenue aujourd'hui incontournable. Etat, syndicats, entreprises... aucune sphère de l'économie n'y échappe, les associations non plus.

Dans l'observatoire « Transparence® et associations » de février 2007, KPMG a étudié la portée de ce concept dans le monde associatif et pour ses parties prenantes.

Il est nécessaire de revenir sur les principaux enseignements tirés de la précédente étude avant de présenter les pratiques associatives actuelles.

### L'approche par les responsables associatifs

Qu'entendent les associations concrètement par l'évocation de ce mot « à la mode » : *Transparence*, et comment apprécient-elles la façon dont est vécue et supportée cette injonction au sein des réalités, très spécifiques, de leurs organisations<sup>1</sup>.

#### **La notion de transparence**

Pour les dirigeants associatifs, la transparence correspond en premier lieu à une présentation claire des objectifs, des projets et des actions réalisées, puis à un mode de fonctionnement ouvert et participatif.

Pour les associations, la transparence semble donc ne pas devoir être une contrainte ou une obligation, mais un moyen à leur disposition pour se fixer des objectifs et pour améliorer des schémas internes de prise de décision (la gouvernance).

#### **Leur vécu de la transparence**

Le concept de transparence s'étend au monde associatif. Ses dirigeants en appréhendent la réalité quotidienne et les difficultés que cela entraîne.

<sup>1</sup>Pour plus de détail, reportez-vous à l'annexe p. 71

La transparence dans leur association est vécue par les dirigeants comme une exigence légitime liée à des comptes à rendre. L'idée de la transparence a donc été intégrée par le monde associatif, et s'impose aujourd'hui comme un incontournable dans la gestion d'une association.

Les responsables associatifs ne considèrent pas leur organisation comme une entité autonome qui n'aurait de comptes à rendre à personne, mais bien comme un acteur de l'espace public qui, à ce titre, se doit de présenter une certaine visibilité au regard de l'opinion publique. En dépassant l'effet d'affichage, l'exigence de transparence ne peut se réduire à un effet de mode.

La transparence correspond bien à une tendance forte, déjà ancrée dans le comportement d'une part importante du monde associatif. Très peu d'associations qualifient la transparence comme une priorité « nouvelle ».

### Les attentes des parties prenantes

Dans la première édition de son observatoire de la transparence, KPMG a montré que les attentes des parties prenantes (financeurs, donateurs, contrôleurs, bénévoles, banques, usagers...) étaient spécifiques à leur nature.

Cette observation est corroborée par l'exemple suivant : lorsqu'on interroge les Français sur l'opinion qu'ils ont des associations, elle est bonne à 87% et « *ils leur font confiance dans une proportion de 80%<sup>2</sup>* ». Le citoyen n'a donc aucun doute sur le sujet. Peu de temps après, en septembre 2007, la SOFRES a réalisé une enquête pour le comité de la charte sur ce même thème de la confiance. Cette fois, les questions portent sur les associations faisant appel à la générosité du public, et la proportion de ceux qui ont confiance est tombée à 51%.

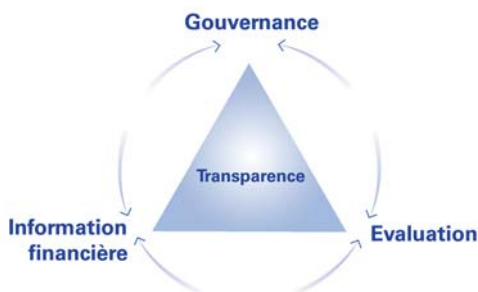
De deux choses l'une : ou bien les Français pensent que les associations faisant appel à leur générosité sont moins dignes de confiance que celles qui font appel aux cotisations de leurs adhérents, ou bien le citoyen prenant l'attitude du donateur, et plus encore du donateur potentiel, se raidit nettement, et dès lors qu'on lui parle de donner, se montre plus circonspect en matière de confiance.

<sup>2</sup>Enquête réalisée par CSA pour la Fonda et le Cevipof en janvier 2007.

Les exigences des parties prenantes sont d'autant plus fortes que les enjeux sont jugés importants. KPMG a notamment démontré que sur un total de 27 critères recensés en matière de transparence<sup>3</sup>, les pouvoirs publics considèrent que 18 sont « *très importants* », les organismes de contrôle en retiennent 20, les donateurs n'en retiennent que 9, les bénévoles 8, et les banques 4.

Il est donc fondamental, pour les associations, de bien connaître ces exigences, et de trouver un bon équilibre entre une excessive préoccupation de satisfaire chacun en tous points, et une insuffisante attention à ces sujets.

### Les trois piliers de la transparence, aujourd'hui



Chronologiquement, c'est le besoin de clarifier l'utilisation des fonds qui a paru le plus urgent, avec une première dimension, aujourd'hui encore la plus connue, la **notion d'information financière**.


Une deuxième dimension émerge, peu à peu : on ne peut plus concevoir une association transparente si elle n'a pas mis en place un mode de fonctionnement lisible et visible : on aborde ici la **notion de gouvernance**.

Enfin, une association saura démontrer sa transparence si elle montre sa capacité de remise en question, d'adaptabilité, d'efficacité et de prise en compte de l'environnement qui l'entoure : on touche ici à la **notion d'évaluation**.

<sup>3</sup>Voir indicateur de la transparence p. 13



# Les indicateurs de la transparence



A partir de ces 3 dimensions et des résultats du questionnaire issu des indicateurs, KPMG est en mesure de présenter un état des lieux des pratiques en matière de transparence, les marges de progrès du monde associatif et les particularités par secteur.

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

#### Avertissement au lecteur :

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

● Très important    ● Important    ● Peu important    1 Médias, Usagers, Organisations Professionnelles,...

*Note de lecture* : Les réponses des associations figurent dans chacun des chapitres en relation avec les indicateurs déterminés lors de l'Observatoire « *Transparence*<sup>®</sup> et Associations » – les indicateurs et les attentes des parties prenantes sont rappelés en début de chacun des chapitres.



# Gouvernance



Un préalable  
à la transparence

## Les indicateurs de transparence relatifs à la gouvernance

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

### Avertissement au lecteur :

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence.

A l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG.

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

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

● Très important    ● Important    ● Peu important

<sup>1</sup> Médias, Usagers, Organisations Professionnelles,...

# La gouvernance

## 1 – Lisibilité du fonctionnement de l'association

### a) Composition des organes de direction et leur mode de fonctionnement

76% des associations précisent dans leurs textes réglementaires les fonctions de leurs administrateurs  
70% des associations font appel à des personnalités qualifiées dans leurs instances.

Si toutes les associations prévoient le rôle de leurs instances dans leurs statuts, il n'en va pas de même pour ce qui concerne les rôles et les pouvoirs des administrateurs (Président, Trésorier, Secrétaire Général). Dans 24% des associations, ces indications ne figurent ni dans les statuts ni dans le règlement intérieur. L'organe pouvant modifier les statuts est habituellement l'assemblée générale, dans 7% des cas cependant c'est au conseil d'administration que revient ce pouvoir.

La désignation des administrateurs se fait exclusivement par élection dans 44% des associations. Dans une proportion de 35%, elles utilisent aussi le mode de cooptation, et 20% ont recours à des nominations. Certaines associations n'ont recours qu'à la cooptation (8%) ou qu'à la nomination (7%).

Plus précisément, il y a deux fois plus d'associations pratiquant, pour partie, la cooptation dans le domaine social (47%) que dans celui de l'activité économique (26%). C'est l'inverse pour la pratique des nominations, deux fois plus répandue dans les associations du secteur de l'activité économique (34%) que dans les associations du secteur social (16%).

La durée des mandats des administrateurs est généralement inférieure ou égale à trois ans. Une association sur quatre a prévu une durée plus longue.

#### Quelle est la durée du mandat des administrateurs ?

Secteur d'activité	Moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Plus de 3 ans	NSP <sup>1</sup>	Total
Activités économiques	2%	78%	15%	4%	100%
Culture / Socio-culturel	0%	65%	31%	4%	100%
Enseignement / Formation	0%	80%	17%	3%	100%
Sanitaire / Médico-social	1%	80%	16%	4%	100%
Social	0%	73%	25%	2%	100%
Autres	2%	70%	26%	2%	100%
<b>Total</b>	<b>1%</b>	<b>71%</b>	<b>25%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup>NSP : Ne se prononce pas

Dans la quasi-totalité des associations, les administrateurs ne sont pas rémunérés. Lorsqu'ils le sont, cette information est donnée en interne dans 44% des cas et à la fois en interne et en externe dans 26% des cas. Cependant, pour 10% des associations, aucune information n'est transmise, même en interne.

Les associations n'ont généralement pas pris de mesures (94%) pour limiter le nombre de mandats successifs de leurs présidents. Les anciens présidents ne siègent pas, à 87%, de droit dans les conseils d'administration.

Les associations limitant le plus le nombre de mandats sont celles du secteur sanitaire et médico-social (12% contre 5% en moyenne)

Une majorité d'associations (70%) font appel à des personnalités qualifiées dans leurs instances, tout particulièrement dans les secteurs de l'activité économique (77%) et du sanitaire et médico-social (75%).

### L'association fait-elle appel à des personnalités qualifiées dans ses instances ?

Secteur d'activité	Oui	Non	NSP	Total
Activités économiques	77%	21%	2%	100%
Culture / Socio-culturel	1%	28%	6%	100%
Enseignement / Formation	1%	27%	2%	100%
Sanitaire / Médico-social	75%	23%	2%	100%
Social	68%	29%	3%	100%
Autres	71%	24%	5%	100%
<b>Total</b>	<b>70%</b>	<b>27%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

On entend par personnes qualifiées, des experts mettant leur connaissance au service de l'association.

37% des associations font siéger leurs salariés dans leurs instances, et c'est le plus souvent (83%) avec un rôle consultatif. C'est dans le domaine du culturel et du sanitaire et médico-social que les salariés sont les plus nombreux au conseil d'administration.

### Présence et pouvoir des salariés au sein des conseils d'administration (en %)

Secteur d'activité	Associations où les salariés siègent au CA	Avec un pouvoir consultatif	Avec un pouvoir décisionnel	Sans précision sur le pouvoir des salariés au CA
Activités économiques	31	28	1	2
Culture / Socio-culturel	48	41	6	1
Enseignement / Formation	34	27	5	2
Sanitaire / Médico-social	48	43	4	1
Social	44	34	8	2
Autres	28	26	2	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

## b) Organisation des ressources humaines

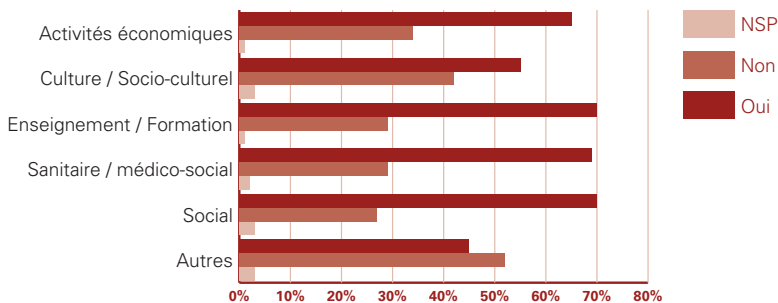
79% des associations disposent d'un organigramme  
17% des associations disposent d'une charte des bénévoles et 23% organisent une formation pour ceux-ci.

Pour ce qui concerne les salariés et les bénévoles, 79% des associations disposent d'un organigramme précis, plus particulièrement dans les secteurs sanitaire, social et médico-social.

Des délégations écrites de pouvoirs sont prévues entre administrateurs et permanents dans 62% des associations. Elles ne sont communiquées au-delà des instances dirigeantes que dans la moitié des cas.

On pratique davantage la délégation de pouvoirs dans le domaine de l'enseignement et de la formation, mais on communique assez peu sur le sujet. A l'inverse, les délégations sont proportionnellement moins nombreuses dans le secteur de la culture, mais davantage communiquées au-delà des instances dirigeantes.

### Des délégations de pouvoirs existent-elles entre les administrateurs et les permanents ?



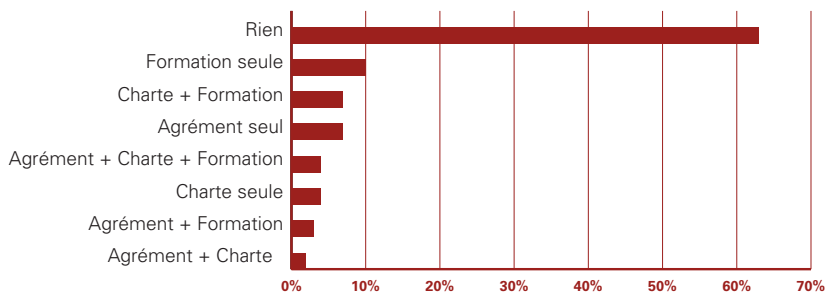
L'accueil des bénévoles se fait généralement d'une manière très souple : seulement 44 % des associations qui ont répondu à cette question ont prévu un agrément des bénévoles, un peu plus dans le domaine social, compte tenu du public concerné. Il est utile de préciser que 62% des responsables d'association interrogés ne se prononcent pas.

Seules 17% des associations ont mis en place une charte du bénévole, un peu plus dans les secteurs sanitaire, social et médico-social. De la même manière, seulement 23% des associations proposent une formation à leurs bénévoles.

Les associations qui ont à la fois mis en place une charte du bénévole et une formation à leur égard, représentent seulement 7%. Si en revanche, on prend en compte les associations qui se sont préoccupées de leurs bénévoles en mettant en place une charte et/ou une formation, on parvient à la proportion de 30%.

Le secteur sanitaire et médico-social se distingue tout particulièrement par une plus forte proportion d'associations ayant mis en place une formation pour leurs bénévoles (38% contre 23% en moyenne).

### Agrément, charte et formation des bénévoles



### c) Fonctionnement des instances

27% des associations n'ont pas de règlement intérieur.

Les instances sont généralement réunies sur un rythme annuel pour l'assemblée générale (93% des cas), d'au moins une fois par trimestre pour le conseil d'administration (65% des cas), et d'au moins une fois par trimestre pour le bureau (60% des cas), sachant qu'il n'y a pas de réunion spécifique de bureau dans 10% des associations.

La fréquence des réunions du conseil d'administration est plus importante dans le domaine sanitaire, et elle est un peu moins importante pour le secteur de l'activité économique et du culturel. Quant aux réunions de bureau, elles sont un peu plus fréquentes dans le domaine social.

27% des associations n'ont pas de règlement intérieur.

### Communiquez-vous le règlement intérieur de l'association ?

Secteur d'activité	Oui	Non	NSP	Pas de règlement intérieur	Total
Activités économiques	42%	18%	1%	40%	100%
Culture / Socio-culturel	38%	26%	5%	30%	100%
Enseignement / Formation	43%	24%	4%	29%	100%
Sanitaire / Médico-social	65%	17%	2%	16%	100%
Social	50%	27%	3%	20%	100%
Autres	44%	19%	2%	34%	100%
<b>Total</b>	<b>47%</b>	<b>23%</b>	<b>3%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>

Dans le domaine sanitaire et médico-social, 80% des associations ont un règlement intérieur et dans 8 cas sur 10, il est communiqué. Dans le secteur de l'activité économique, seulement 60% des associations en disposent et il n'est communiqué que dans 7 cas sur 10. Dans le domaine de la culture, seulement 65% des associations en disposent, et il est assez peu communiqué, dans 6 cas sur 10.



## Le point de vue de KPMG


Les associations s'interrogent très peu souvent sur le contenu de leurs statuts notamment en termes d'organisation et de répartition des rôles des différentes instances.

Avec le temps, des habitudes peuvent avoir été prises et peuvent éloigner l'association de son projet et de l'organisation initiale. Le règlement intérieur est alors un bon outil pour préciser le contenu des statuts.

La limitation de la durée du mandat des administrateurs favorise le changement des personnes en charge de la direction de l'association. C'est un des moyens de ne pas faciliter l'exercice du pouvoir personnel du président. De même, la réunion régulière des instances telles que le conseil d'administration ou le bureau est aussi une attitude (à condition que les administrateurs soient effectivement présents) pour que les décisions engageant l'avenir de l'association soient prises de manière collégiale.

La lisibilité du fonctionnement de l'association, de la place et des rôles de chacun, est un critère de transparence important. Il ne faut pas oublier que l'association est une convention, le mode d'organisation des relations internes doit être connu et compris par toutes les parties du contrat.

Les délégations de pouvoir doivent aussi être organisées dans l'association. Il convient de rappeler que seul un pouvoir que l'on détient peut être transmis à une autre personne. Cependant, la délégation ne signifie pas la séparation de ses responsabilités. Une délégation bien conduite doit donner lieu à des comptes-rendus réguliers. La formalisation des délégations, notamment entre le Président et le Directeur de l'association, est une donnée nécessaire dans les organismes où l'équilibre entre élus et permanents doit être de mise.



La bonne compréhension des instances, du rôle, des droits et des devoirs des bénévoles peut aussi passer par la rédaction de « chartes des bénévoles ». En effet, alors que les associations ont des difficultés à « recruter » des bénévoles, elles devraient s'interroger sur les modalités d'accueil et d'intégration des bonnes volontés. Faire la lumière sur son fonctionnement, former les bénévoles pour qu'ils puissent assurer pleinement leur rôle, rend l'association attrayante.

### a) Historique et évolution future

88% des associations disposent d'un « projet associatif formalisé ».

L'histoire de l'association est une notion importante, puisque 65% d'entre elles ont éprouvé le besoin de la présenter dans un document spécifique. Cette proportion est nettement plus faible dans le domaine de l'activité économique. A contrario, ce sont les associations du domaine sanitaire, social et médico-social qui présentent le plus leur histoire.

Environ 80% des associations présentent officiellement leurs objectifs. Seul le domaine de l'enseignement et de la formation se trouve un peu en retrait, de ce point de vue.

Secteur d'activité	Associations qui communiquent sur leur histoire (en %)	Associations qui communiquent sur leur objectif (en %)
Activités économiques	58	80
Culture / Socio-culturel	61	81
Enseignement / Formation	65	75
Sanitaire / Médico-social	72	83
Social	71	83
Autres	58	79
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>80</b>

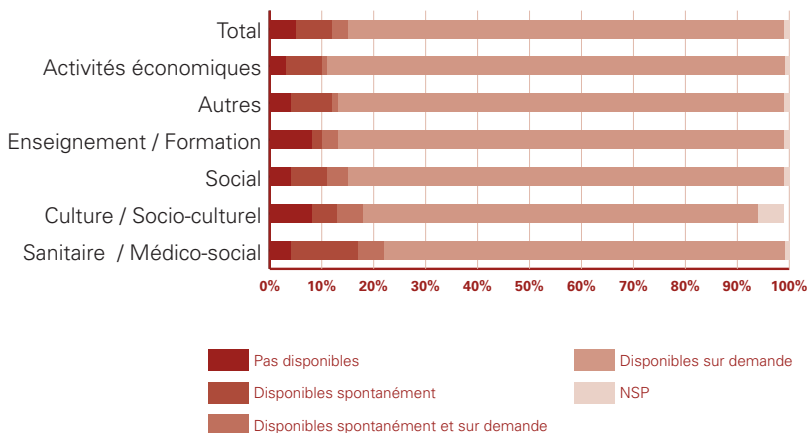
### b) Objet social et valeurs

Les statuts des associations ne sont accessibles pour les tiers que dans 10% des cas.

76% des associations communiquent sur leurs valeurs.

Les statuts ne sont pas disponibles dans 5% des cas, ils sont à l'inverse directement accessibles (sur le site généralement) dans 10% des cas (18% dans le domaine sanitaire et médico-social). Dans la grande majorité des cas (84%), ils sont disponibles sur demande.

**Les statuts de votre association sont-ils disponibles de manière :  
(plusieurs réponses possibles)**



Trois associations sur quatre communiquent sur leurs valeurs et les mettent en avant, tout particulièrement dans les domaines sanitaire, médico-social et social.

Il y a un lien significatif entre l'histoire des associations et les valeurs sur lesquelles elles souhaitent communiquer. En effet, 55% des associations communiquent à la fois sur leur histoire et sur leurs valeurs. On ne trouve que 33% d'associations pour ne communiquer que sur l'une des deux notions, et seulement 13% ne souhaitant communiquer sur aucun de ces deux aspects.

### c) La reconnaissance d'utilité publique et la transparence

Une association reconnue d'utilité publique sur deux communique sur cette caractéristique.

En fonction des secteurs d'activité, les affichages sont différents. Lorsqu'elles sont reconnues d'utilité publique, les associations de l'ensemble des secteurs ont tendance pour plus de la moitié à communiquer sur cette caractéristique, sauf dans le secteur « autres ».

#### **Votre association est-elle reconnue d'Utilité Publique ? Si oui, est-ce indiqué sur les supports de communication ?**

<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre d'associations reconnues d'utilité publique dans le panel</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>NSP</b>	<b>Total</b>
Activités économiques	5%	67%	33%	0%	100%
Culture / Socio-culturel	9%	50%	30%	20%	100%
Enseignement / Formation	13%	53%	41%	6%	100%
Sanitaire / Médico-social	23%	64%	24%	12%	100%
Social	33%	54%	37%	9%	100%
Autres	17%	41%	59%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>16%</b>	<b>51%</b>	<b>43%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

## Le point de vue de KPMG

Etablir, réviser, communiquer sur son projet associatif devrait être une réalité importante pour les associations. L'affichage de son projet associatif permet de faire comprendre aux parties prenantes et à tous ceux qui s'intéressent à l'association ce pourquoi agit l'association. Le projet associatif est la source de l'action de l'association.

Ne pas communiquer sur ses valeurs peut rendre les parties prenantes méfiantes et surtout c'est prendre le risque d'une mauvaise interprétation de l'activité de l'association.

Les statuts de l'association (ainsi que le règlement intérieur) sont une source importante d'informations pour les parties prenantes (objet social, fonctionnement, ...). Peu d'associations les communiquent spontanément. Or cette information est publique et peut être consultée en Préfecture ou Sous-Préfecture. Les associations pourraient donc la mettre facilement à disposition sur leur site internet par exemple.

La pratique démontre aussi que les associations communiquent très peu sur le nom des personnes composant leur bureau voire leur conseil d'administration. Or c'est une information couramment sollicitée par les tiers (cf. observatoire 2006).

#### a) Contrôle en interne

7% des associations ne communiquent pas les rapports annuels, au-delà de leur assemblée générale.  
La moitié des associations n'ont mis en place aucune commission spécialisée.

Dans 40% des associations, le président est seul à convoquer l'assemblée générale. Pour 28% d'entre elles, il le fait en lien avec le bureau ou le conseil d'administration. Pour 25%, c'est collectivement le conseil d'administration qui s'en charge, et dans 3% des cas, c'est le bureau.

Le conseil d'administration est convoqué par le président, dans 87% des cas, et son ordre du jour est défini par ses soins dans 73% des cas. Sinon, c'est le bureau qui s'en charge.

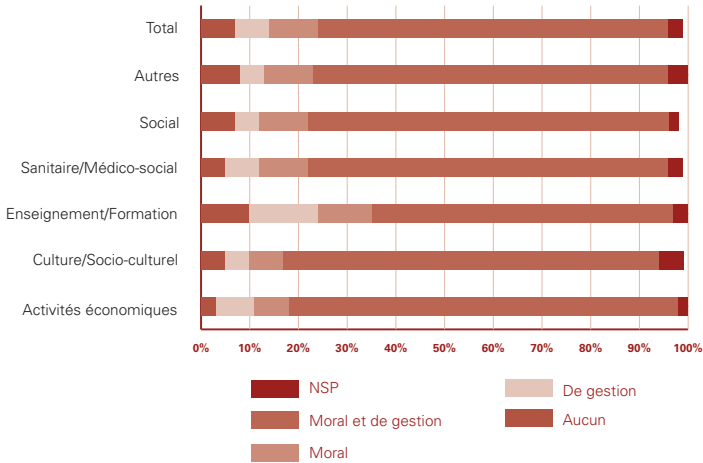
Concernant la convocation du conseil d'administration et la définition de son ordre du jour, c'est dans le domaine culturel et socioculturel que le bureau semble avoir le plus de place, et c'est dans ceux de l'activité économique et de la formation que le président est le plus souvent décideur.

Dans 80% des associations, une règle concernant une possible radiation des membres a été prévue. C'est notamment le cas plus particulièrement dans le secteur de l'activité économique.

Les dirigeants communiquent leurs rapports (moral, de gestion), dans une proportion de 82% pour ce qui concerne le rapport moral, de 79% pour le rapport d'activité, et de 72% pour ce qui concerne les deux rapports. Par opposition, 7% des dirigeants d'associations affirment ne communiquer aucun de leurs rapports, au-delà de l'assemblée générale.

La communication des rapports semble plus habituelle dans les secteurs de l'activité économique et de la culture, et un peu moins fréquente dans celui de la formation.

### Les dirigeants communiquent-ils leur rapport : (plusieurs réponses possibles)



Les comptes annuels sont arrêtés par le conseil d'administration dans 88% des cas, et par le bureau dans 5% des cas. C'est l'assemblée générale qui les approuve dans 91% des cas.

Seules 22% des associations ont des règles de quorum et 51% n'en auraient pas. Ils sont, cependant, 27% à ne pas s'être prononcés. C'est dans le domaine de la culture et de l'enseignement/formation que l'on a le moins défini des règles de quorum : 17 à 18% des associations pour une moyenne de 22%.

Près de la moitié des associations n'ont pas mis en place de commissions spécialisées. La question de la taille des associations est importante ici, les plus petites associations n'ayant pas les ressources, humaines notamment, pour pouvoir créer des commissions.

Près d'une association sur quatre a mis en place de commission financière, sauf dans le domaine de l'activité économique. En revanche, c'est dans ce secteur que l'existence d'une commission de surveillance est relativement plus fréquente.

C'est dans le domaine sanitaire et médico-social que la nécessité de créer des commissions ad'hoc semble la plus apparente, avec une proportion de 62%



d'associations ayant fait ce choix, contre 50% environ dans les domaines de l'économie, de la culture et de la formation.

C'est aussi dans ces secteurs qu'à été mise en place une commission de communication ainsi qu'une commission d'évaluation.

Le secteur sanitaire et médico-social présente significativement un plus grand nombre de commissions scientifiques. C'est dans le secteur de la formation et dans le domaine social que les éléments stratégiques sont le plus souvent abordés dans une commission.

### L'association a-t-elle mis en place des commissions ?

Commissions	Activités économiques	Culture/socio-culturel	Enseignement/Formation	Sanitaire médico-social	Social	Autres	Total
Communication	9%	11%	12%	22%	18%	25%	<b>16%</b>
Rémunération	2%	3%	2%	2%	4%	6%	<b>3%</b>
Evaluation	4%	5%	7%	13%	12%	9%	<b>9%</b>
Surveillance	8%	4%	6%	5%	3%	6%	<b>5%</b>
Financière	12%	22%	28%	26%	23%	25%	<b>23%</b>
Scientifique	4%	5%	5%	11%	4%	5%	<b>5%</b>
Stratégique	11%	5%	17%	13%	16%	8%	<b>13%</b>
Néant	51%	50%	50%	38%	44%	49%	<b>46%</b>

Les associations ne sont que 24% à avoir nommé un contrôleur de gestion ou un auditeur interne. Cette proportion va jusqu'à 27% dans les domaines de l'activité économique, sanitaire et médico-social.

### b) Contrôle par des tiers, volontaire ou subi

20% des associations désignent volontairement un commissaire aux comptes.  
20% des associations ont mis en place une démarche qualité.

L'agrément des associations dépend de la forme de leurs relations avec leurs tutelles. C'est ainsi que sur une moyenne de 64% d'organismes disposant d'un tel agrément, on en trouve respectivement 80% dans le domaine social et 77% dans le secteur sanitaire et médico-social. La proportion tombe à un peu plus de 40% dans les secteurs de l'économie et de la culture.

L'agrément n'est pas forcément un signe de bonne gouvernance, seulement un filtre organisé par une instance publique. Ce filtre peut laisser supposer que de son fait, les associations concernées sont soumises à des règles de contrôle et ont pu acquérir les bons réflexes. En tout état de cause, l'absence d'agrément n'est pas un signe à percevoir de façon négative.

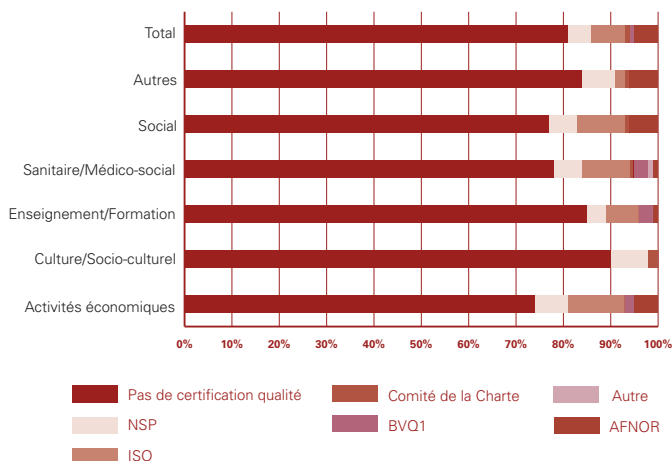
## L'association bénéficie-t-elle d'un agrément ?

Secteur d'activité	Oui	Non	NSP	Total
Activités économiques	43%	53%	4%	100%
Culture / Socio-culturel	44%	47%	9%	100%
Enseignement / Formation	64%	32%	4%	100%
Sanitaire / Médico-social	77%	16%	7%	100%
Social	80%	19%	1%	100%
Autres	47%	40%	13%	100%
<b>Total</b>	<b>64%</b>	<b>30%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Toutes les associations qui se doivent de désigner un commissaire aux comptes (80% de l'échantillon) l'ont fait. Il a été désigné par l'assemblée générale dans 76% des cas, et par le Conseil d'administration dans 18% des cas. On observe également que 20% des associations qui n'ont pas cette obligation l'ont néanmoins désigné, tout particulièrement dans les domaines de l'activité économique, sanitaire et médico-social.

La proportion des associations qui ont mis en place une démarche qualité est de 14%. Cette pratique est un peu plus répandue dans les secteurs de l'activité économique (19%), du sanitaire et médico-social (16%) ou du social (17%). Elle est en revanche quasiment inexistante dans le domaine culture/socioculturel.

## Avez-vous mis en place une démarche qualité ?



### c) Appartenance à un réseau

Près de 80% des associations appartiennent à un réseau.

L'appartenance à un réseau n'est naturellement pas une qualité en soi. Elle dépend généralement du secteur d'intervention. C'est dans le domaine de la culture que l'appartenance à un réseau ou à une fédération est la moins fréquente (58%), et dans le secteur sanitaire/ médico-social (88%) ou social (83%) qu'elle est monnaie courante.

Il semble utile d'observer le comportement des associations, au regard de quelques critères significatifs, selon qu'elles appartiennent ou pas à une coordination ou à une fédération.

En effet, l'appartenance à une fédération ou une coordination est en elle-même un facteur influent sur les décisions des associations et sur leurs modes d'organisation.

Il en est de même quant à l'existence et la communication d'un organigramme : pendant que 84% des associations fédérées en disposent, seulement 58% des associations autonomes sont dans ce cas. L'influence du réseau se traduit sans doute ici par une sensibilisation plus forte, par une formation et par la mise à disposition d'informations.

La proportion des associations fédérées communiquant sur leurs objectifs est nettement plus importante (84%) que celle des associations autonomes (69%). Là aussi, l'influence de la fédération est de nature incitative. Non seulement, l'association se doit de fournir un certain nombre d'éléments à son réseau, mais les rencontres fréquentes qui se développent entre les dirigeants sont aussi de nature à favoriser le partage des bonnes pratiques.

#### Adhères-vous à une union, une fédération ?

Secteur d'activité	Oui	Non	NSP	Total
Activités économiques	71%	29%	0%	100%
Culture / Socio-culturel	81%	18%	1%	100%
Enseignement / Formation	58%	38%	4%	100%
Sanitaire / Médico-social	79%	20%	1%	100%
Social	88%	11%	1%	100%
Autres	83%	17%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>78%</b>	<b>21%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>


## Le point de vue de KPMG

Le contrôle, qu'il soit interne (mise en place de commissions, de règles de quorum, services spécialisés...) ou qu'il soit externe (organismes de contrôles des financeurs, commissaires aux comptes...) permet l'exercice de contre-pouvoirs dans l'association. Ces contre-pouvoirs ont accès aux données détenues par les instances, éclairent leurs jugements, font des recommandations et préviennent les risques.

De plus en plus, les parties prenantes insistent sur la nécessité de mettre en place ces contre-pouvoirs, pour éviter la concentration des pouvoirs entre quelques personnes et apporter un autre éclairage à l'équipe en fonction.

La mise en place de commissions qu'elles soient d'éthique, sportive, de gestion, financière, d'activité, de vie associative... permet de mettre en œuvre un contrôle de ceux qui exercent le pouvoir dans l'association. L'auto-contrôle par des membres de l'association protège aussi les dirigeants de décisions qui pourraient s'avérer erronées ou mauvaises pour leur association.

Il est intéressant de noter que les personnes qualifiées dans les associations, « recrutées » aussi bien au niveau des instances décisionnaires que dans des commissions spécialisées sont de plus en plus nombreuses.



L'appartenance à un réseau ou à une fédération permet de mettre en commun des bonnes pratiques, d'échanger avec d'autres associations ayant les mêmes aspirations, de mutualiser des compétences et des connaissances. La démarche qualité peut être un moyen et non une fin, afin de confronter ses pratiques à un référentiel, de se donner des pistes de réflexion, et d'anticiper par rapport à d'éventuelles demandes plus contraignantes.

La gouvernance est la dimension originelle de la transparence. Si celle-ci n'est pas formalisée et souple, l'association risque de ne pas se voir accorder la confiance des parties prenantes et mettre à mal sa légitimité, voire sa pérennité.

Les résultats de l'Observatoire montrent que l'organisation des associations est de plus en plus visible.

Les informations ne sont cependant pas mises à la disposition des tiers de manière spontanée et le bénévolat manque d'accompagnement : charte, formation...

# Information financière



Une transparence  
plus aboutie

## Les indicateurs de transparence relatifs à l'information financière

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

### Avertissement au lecteur :

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence.

A l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG.

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



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

● Très important    ● Important    ● Peu important

<sup>1</sup> Médias, Usagers, Organisations Professionnelles,...

# Information financière

## 1 – Accessibilité de l'information financière

### a) Spontanéité dans la mise à disposition de l'information financière

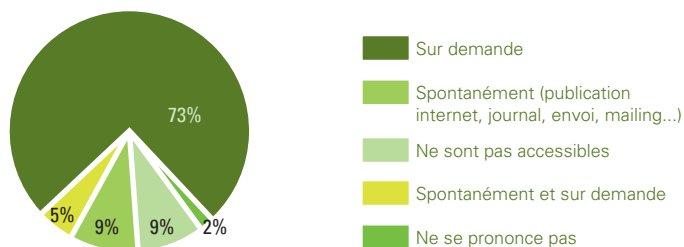
Les trois quarts des associations communiquent leur information financière sur demande, 15% la présentent spontanément.

Seule une association sur sept offre directement son information financière, le plus souvent sur son site Internet. Il sera intéressant de mesurer à l'avenir la progression de cette disponibilité.

Une association sur 10 admet que l'information financière n'est pas accessible. Un peu plus dans le domaine de l'enseignement/formation (15%), et celui de la culture (12%).

La mise à disposition de l'information, sur un site Internet est nettement plus fréquente dans le domaine de la santé et du médico-social (20%), que dans celui de l'enseignement/formation, par exemple (7%).

#### De manière générale, les informations financières sont-elles données : (plusieurs réponses possibles)



### b) Rapidité, réactivité, délais

Une association sur deux produit ses résultats financiers dans les trois mois, les autres dans les six mois.

Quasiment aucune association ne dépasse les délais de six mois pour présenter ses informations financières.

### Dans quels délais après la fin de l'exercice les informations financières sont-elles disponibles ?

Secteur d'activité	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois	+ de 12 mois	NSP	Total
Activités économiques	53%	45%	0%	1%	0%	1%	100%
Culture / Socio-culturel	49%	50%	0%	0%	0%	1%	100%
Enseignement / Formation	46%	51%	2%	1%	0%	0%	100%
Sanitaire / Médico-social	48%	50%	2%	1%	0%	0%	100%
Social	48%	50%	1%	0%	0%	1%	100%
Autres	47%	51%	2%	0%	0%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>48%</b>	<b>50%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

En termes de rapidité, seul le secteur de l'activité économique présente ses résultats un peu plus vite : 53% des associations qui le composent le font dans les trois mois, contre 48% en moyenne. Les autres secteurs se situent tous à peu près au même niveau.

### c) Destinataires de l'information

84% des associations adressent l'information financière à leurs membres, 30% à leurs salariés.

Les associations adressent globalement leurs informations à peu près dans les mêmes proportions à leurs financeurs et à leurs membres (un peu plus de 80%). Concernant les financeurs et donateurs, on note une différence entre le secteur culturel/socio-culturel et le domaine social et l'activité économique ou la formation.

On notera aussi que ce sont, dans les secteurs de l'activité économique et de l'enseignement/formation que les associations sont proportionnellement les plus nombreuses à adresser leurs informations financières à leurs banques. Le domaine sanitaire et médico-social adresse également ces informations à ses salariés contrairement au secteur de l'enseignement/formation qui ne communique que pour 15% son information financière à ses salariés.

### A qui distribuez-vous les documents financiers ?

Destinataires	Economie	Culture / Socio-culturel	Enseignement / Formation	Sanitaire / Médico-social	Social	Autres	Total
Banques	41%	35%	46%	31%	38%	33%	<b>38%</b>
Contrôleurs	73%	63%	67%	70%	66%	57%	<b>66%</b>
Salariés	30%	29%	15%	45%	36%	25%	<b>30%</b>
Membres	84%	80%	86%	84%	82%	86%	<b>84%</b>
Fournisseurs	4%	2%	2%	9%	1%	1%	<b>3%</b>
Financeurs	79%	90%	74%	83%	89%	66%	<b>81%</b>

## Le point de vue de KPMG

La dimension « Information financière » est la composante de la transparence qui est la plus aboutie pour les associations au regard du respect des délais de production de leurs résultats financiers et de la communication de leur information financière à un public de plus en plus large.

La réalisation des comptes annuels dans un délai raisonnable (3 à 6 mois après la clôture de l'exercice) est important tant en matière de transparence financière (information des principaux financeurs publics, donateurs, mécènes...) qu'en matière de gestion.

Au delà de ce délai, les informations perdent de leur pertinence pour l'association et ses parties-prenantes. La production des comptes semestriels est un outil supplémentaire de la transparence.

La mise à disposition des états financiers aux membres, aux parties prenantes des association est un gage de transparence et de confiance. Cependant, il convient de s'interroger sur la pertinence des informations fournies.

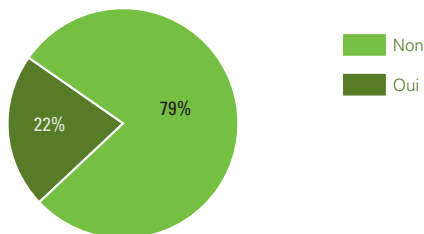
### a) Mise à disposition de rapports légaux

21% des associations concernées communiquent le rapport du commissaire aux comptes.

D'une manière générale, la publication du rapport du commissaire aux comptes n'est pas encore dans la culture des associations. Une sur cinq, en moyenne, procède à cette démarche.

C'est dans le secteur de la culture et dans le domaine social que l'on semble avoir le moins l'habitude de communiquer le rapport du commissaire aux comptes (14% des associations concernées). Et c'est dans le secteur sanitaire et médico-social que la démarche est la plus courante (23%).

#### Rendez-vous public le rapport du commissaire aux comptes ? (pour les associations ayant un CAC et qui ont répondu)

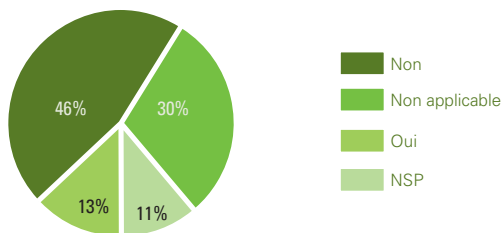


### b) Mise à disposition des comptes rendus des organismes de contrôle

Une association concernée sur cinq publie le rapport de contrôleurs extérieurs.

Il n'est pas courant que les associations rendent public des rapports de contrôleurs extérieurs, dans la mesure où ils sont par nature critiques et portent au minimum sur les aspects qui méritent une évolution de l'organisme. On observe tout de même, que 22% des associations concernées rendent ces rapports publics.

**D'une manière générale, rendez-vous public les rapports émis par les contrôleurs extérieurs (cour ou chambre régionale des comptes, IGAS, DRASS, Comité de la Charte...)?**



**c) Informations produites en interne**

67% des associations communiquent les informations financières produites en interne.

Dans les 67% d'associations qui rendent publiques leurs informations financières internes, on note une différence entre le secteur de l'activité économique plus prudent et le secteur sanitaire et médico-social (73%).

Lorsque ces informations sont communiquées, les destinataires sont plus particulièrement les membres de l'association (56%), les financeurs et donateurs (41%), et les contrôleurs (31%).

**A qui communiquez-vous les rapports établis en interne ?**

Destinataires	Activités Economiques	Culture / Socio-culturel	Enseignement / Formation	Sanitaire / Médico-social	Social	Autres	Total
Contrôleurs	34%	34%	31%	32%	31%	21%	<b>31%</b>
Salariés	23%	23%	23%	34%	33%	18%	<b>27%</b>
Financeurs	46%	53%	30%	42%	45%	29%	<b>41%</b>
Membres	52%	51%	57%	63%	55%	54%	<b>56%</b>
Usagers	0%	6%	2%	13%	9%	6%	<b>7%</b>
NSP	0%	0%	1%	1%	1%	0%	<b>1%</b>
Pas de com.	0%	1%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>

Les salariés sont assez peu souvent informés (27% des associations). Il est à noter que les « usagers » sont destinataires pour 13% des associations du secteur sanitaire et médico-social et 9% des associations du domaine social.

## Le point de vue de KPMG

La communication du rapport du commissaire aux comptes permet aux associations de « prouver » que leurs comptes annuels sont établis de manière régulière, sincère et donnent une image fidèle de leur patrimoine et de leur activité. C'est un gage de confiance pour les donateurs et les financeurs.

Il est à noter que les associations n'ont pas encore l'obligation de publier leurs comptes ni le rapport du commissariat aux comptes lorsqu'il existe. Cependant, l'ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005 prévoit que les associations recevant plus de 153 000 € de subventions ou plus de 153 000 € de dons ayant donné lieu à émission de reçu fiscal devront publier selon les modalités déterminées par décret (non encore publié au moment de la rédaction de cet ouvrage), leurs comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes. Il est important que les associations se préparent à cette publicité, vraisemblablement sur un site internet officiel, voire qu'elles devancent les textes.

Cependant, communiquer sur les comptes annuels ne sont pas suffisants en termes d'informations financières pour comprendre l'activité et la réalisation des actions de l'association.

#### a) Conformité aux règles

La quasi-totalité des responsables indiquent être en conformité avec la réglementation quant à la présentation des comptes annuels.

94% des responsables d'associations estiment que les comptes annuels de leur organisme sont conformes aux obligations en matière de présentation. Les autres indiquent que ces obligations sont quasiment remplies. C'est dans le domaine de l'enseignement/formation que les responsables sont les plus affirmatifs.

Lorsque les associations reçoivent des subventions, elles établissent généralement des comptes rendus financiers, dans une proportion de 85%. Et plus encore dans le domaine de l'activité économique et de la formation/enseignement.

S'agissant de l'annexe aux comptes annuels, environ 80% des responsables indiquent la produire d'une façon détaillée, voire très détaillée.

#### L'annexe des comptes annuels est-elle :

	Activités Econo- miques	Culture / Socio-culturel	Formation / Enseignement	Sanitaire / Médico-social	Social	Autres	Total
Très détaillée	21%	17%	21%	31%	20%	17%	<b>21%</b>
Détaillée	60%	69%	66%	52%	62%	63%	<b>62%</b>
Simple	14%	11%	10%	11%	14%	13%	<b>12%</b>
Très simple	3%	1%	1%	2%	2%	4%	<b>2%</b>
NSP	1%	1%	1%	3%	2%	3%	<b>2%</b>

#### b) Adaptabilité au public visé

Une association sur quatre fait un effort particulier pour adapter la présentation des comptes financiers pour le grand public. Trois sur quatre mettent en avant certains ratios jugés significatifs. Et c'est dans la même proportion qu'elles estiment utile de présenter leurs résultats sous une forme littéraire, jugée plus accessible.

Pour prolonger la communication de leurs comptes, une large majorité d'associations (72%), jugent utile de mettre en avant certains ratios, d'une part, et de les accompagner par une présentation littéraire, plus encore dans le secteur sanitaire et médico-social (80%).



Leurs caractéristiques	Pourcentage
Elles adaptent leur communication au grand public	24%
Elles mettent en avant certains ratios	72%
Elles ajoutent une présentation littéraire	72%
<b>Elles jugent utile de se livrer aux trois démarches, simultanément</b>	<b>15%</b>
A la fois communication grand public et ratios mis en avant	19%
A la fois communication grand public et présentation littéraire	17%
A la fois des ratios mis en avant et une présentation littéraire	33%
Elles ne se livrent à aucune de ces trois démarches	7%

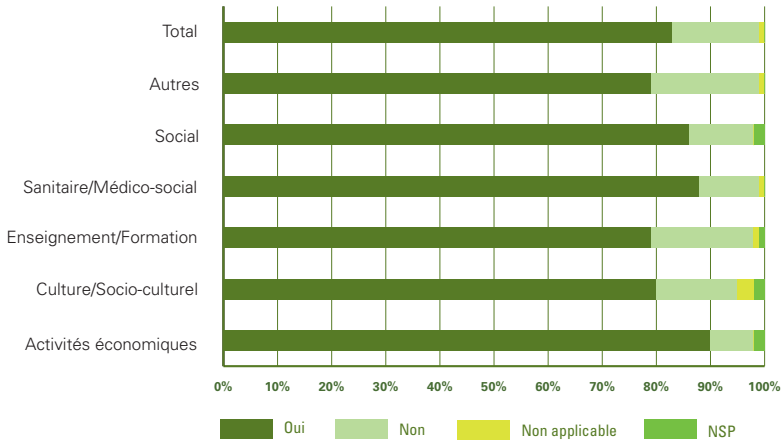
Même si des efforts importants sont réalisés pour rendre accessible la présentation des comptes financiers, la recherche d'une adaptation de cette présentation au-delà de l'association elle-même, en direction du grand public, est encore en devenir. Il faut toutefois saluer une proportion de 24% des associations qui ont déjà fait cet effort, et tout particulièrement dans le secteur sanitaire et médico-social (30%). Le secteur le plus prudent en la matière semble être celui de l'activité économique (12%).

### c) Existence d'informations complémentaires de gestion

Plus de 80% des associations communiquent sur leur budget prévisionnel.

Un effort particulier est fait par les dirigeants pour diffuser le budget prévisionnel, au-delà des instances de l'association. Ceci se vérifie pour 83% des associations, plus encore dans le domaine de l'activité économique (90%) et sanitaire et médico-social (88%).

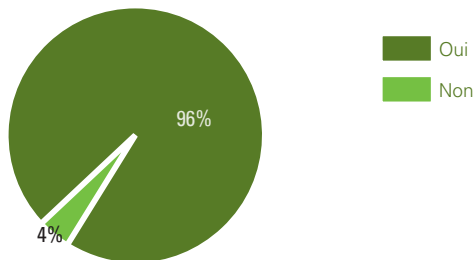
## Communiquez-vous votre budget prévisionnel ?



Certes, les associations communiquent assez largement leur budget prévisionnel. Pour autant, on note quelques différences selon les secteurs : depuis celui du secteur de l'activité économique qui se détache de ce point de vue (90%), jusqu'à celui de la formation qui est un peu en retrait (79%).

Les associations présentent généralement un rapport annuel d'activité. Le secteur de la formation est un peu en retrait, avec une proportion de 89%. Et ceci tranche avec l'ensemble des autres secteurs.

## Produisez-vous un rapport d'activité ?



## Le point de vue de KPMG

Les associations interrogées sont en conformité avec la réglementation. Elles entreprennent des démarches pédagogiques où la présentation de leurs comptes se fait soit sous format littéraire soit par ratios.

Les associations doivent continuer à s'adapter au public auquel elles s'adressent.

L'information financière passe au minimum par des comptes annuels de qualité, respectant les principes et méthodes comptables conformes au règlement du Comité de la Réglementation Comptable 99-01.

Ainsi, le bilan et le compte de résultat doivent faire apparaître les postes spécifiques des associations (comme par exemple : les fonds associatifs avec et sans droit de reprise, les fonds dédiés, les cotisations...), que ces rubriques soient ou non servies.

Par ailleurs, l'annexe n'est pas un document « annexe ». C'est le moyen d'expliquer de manière littéraire ou sous forme de tableau, les éléments significatifs du bilan et du compte de résultat. Les associations doivent y porter une attention particulière, notamment sur les rubriques des faits majeurs de l'exercice, des contributions volontaires en nature (bénévolat, mises à disposition de locaux...), du tableau de variation des fonds dédiés, du compte d'emploi des ressources provenant de la générosité publique (pour les associations concernées).

Les associations vont donc au-delà de leurs obligations en matière de transparence financière. Les associations déclarent, ici, communiquer leur information financière sur demande. Une communication spontanée est, cependant, un gage de transparence plus fort. Cette information n'est réservée qu'à certaines parties prenantes : membres et financeurs.

Les associations commencent pourtant à adapter leur communication pour les mettre à la portée de publics aux sensibilités différentes.

# Evaluation



Le nouvel enjeu  
de la transparence  
associative



## Les indicateurs de transparence relatifs à l'évaluation

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

### Avertissement au lecteur :

Ce tableau présente dans sa première partie les indicateurs de transparence.

A l'issue des enquêtes qualitatives et quantitatives, KPMG a déterminé le degré d'importance que porte chacune des parties prenantes aux indicateurs, selon 3 niveaux. Il convient de noter qu'ici la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive, elle est le reflet des entretiens menés par KPMG.

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

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

● Très important    ● Important    ● Peu important

<sup>1</sup> Médias, Usagers, Organisations Professionnelles,...

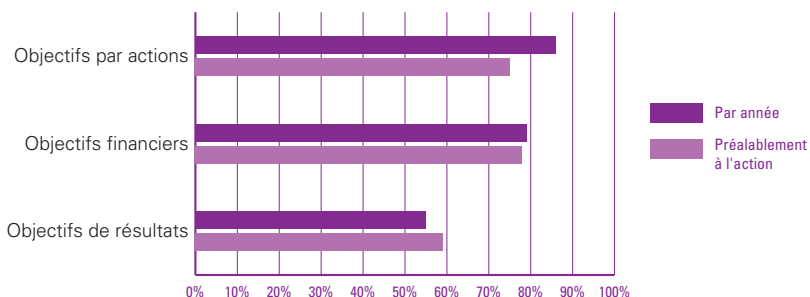
# Evaluation

## 1 – Existence d’une culture de l’évaluation interne

### a) Adéquation entre objectifs définis et moyens mis en oeuvre

Les objectifs sont définis à 86% surtout au niveau des actions, à 79% pour les aspects financiers et un peu moins en termes de résultats attendus avec 55%.

Les associations définissent leurs objectifs :



Préalablement à l'action, les associations définissent des objectifs : 86% sont des objectifs par action, 79% sont des objectifs financiers, et seulement 55% sont des objectifs de résultats.

Préalablement à l'action, les associations définissent également leurs objectifs, un peu moins pour ce qui concerne les actions elles-mêmes (75%), sensiblement de la même manière concernant les objectifs financiers (78%), et un peu plus concernant les objectifs de résultats (59%).



**Vous fixez-vous tous les ans des objectifs :**  
(plusieurs réponses possibles)

<b>Secteur d'activité</b>	<b>d'Actions</b>	<b>Financiers</b>	<b>de Résultats</b>	<b>Pas d'objectif</b>	<b>NSP</b>
Activités économiques	90%	76%	66%	2%	2%
Culture / Socio-culturel	84%	73%	50%	11%	3%
Enseignement / Formation	84%	78%	55%	5%	1%
Sanitaire / Médico-social	86%	79%	52%	4%	3%
Social	86%	81%	59%	5%	1%
Autres	86%	81%	49%	4%	1%
<b>Total</b>	<b>86%</b>	<b>79%</b>	<b>55%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>

Le secteur « Activités économiques » attache beaucoup d'importance à ses objectifs d'actions et de résultats : 66% contre 55% en moyenne en approche annuelle et 70% contre 59% préalablement aux actions engagées.

Le secteur de la culture se montre moins préoccupé de définir ses objectifs en matière de résultats (50% contre 55% en moyenne) et en matière financière (70% contre 79% en moyenne en approche annuelle, et 65% contre 78% en approche au coup par coup).

Le secteur sanitaire et médico-social se montre, quant à lui, nettement plus préoccupé de définir ses objectifs par actions au plan annuel (86%) qu'au coup par coup (66%).

### Le lien entre objectifs et moyens mis en œuvre

Lorsque l'on pose la question de savoir si les associations s'interrogent régulièrement sur l'optimisation des moyens à mettre en œuvre, ils répondent affirmativement dans une proportion de 91%, alors que la définition des objectifs, associant les actions, les aspects financiers et les résultats attendus, ne semble pas réalisée dans cette proportion. 73% si l'on fait la moyenne des trois types d'objectifs, selon nos calculs.

Secteur d'activité	Définition des objectifs (Moyenne des trois types)	Interrogation régulière sur l'optimisation des moyens à mettre en œuvre
Activités économiques	77%	89%
Culture / Socio-culturel	69%	88%
Enseignement / Formation	72%	95%
Sanitaire / Médico-social	72%	95%
Social	75%	90%
Autres	72%	90%
<b>Total</b>	<b>73%</b>	<b>91%</b>

## b) Pilotage des actions

88% des associations vérifient la cohérence des actions engagées, en référence au Projet associatif.  
38% des associations ne disposent pas d'un tableau de bord pour le suivi de leurs actions.

Le pilote de l'action est son responsable pour 77% des associations. Il est soit seul (35%), soit accompagné par le conseil d'administration (12%), par le bureau (12%), ou par les deux à la fois (8%).

L'action peut être pilotée directement par le conseil d'administration dans 9% des cas, ou par le bureau, dans 7% des cas. Elle peut aussi être directement pilotée par « *certaines administrateurs* » (2%).

Le rythme de suivi de l'action est assez soutenu : en effet, il se cale sur le trimestre pour 40% des associations, et ne dépasse généralement pas un an. Il convient de préciser ici que ce rythme dépend forcément de la nature des actions, certaines présentant un caractère pluriannuel et/ou permanent. Le rythme de suivi des actions est un peu plus rapide dans le domaine de l'activité économique et dans le secteur sanitaire et médico-social. Il semble bien qu'il soit calé sur les exigences un peu plus fortes que présentent les calendriers d'exécution de ces secteurs.

En cours de réalisation des actions, il existe un suivi régulier de leurs effets. Ainsi, plus de 80% des associations ont mis en place un tel suivi, plus particulièrement dans le secteur social (87%).

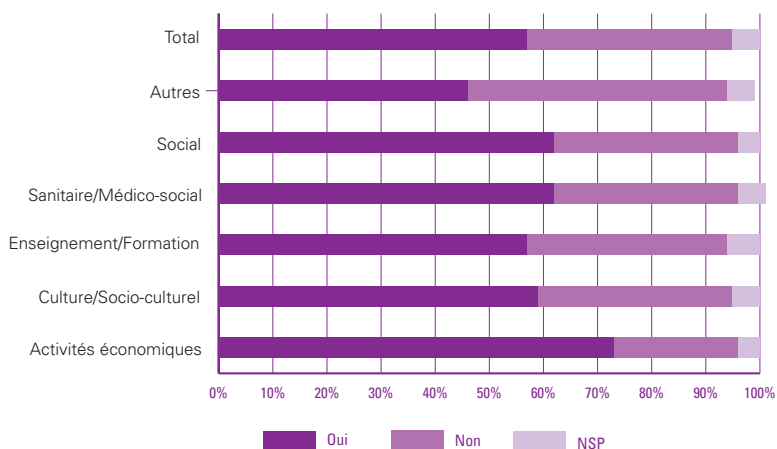
Dans une proportion de 84%, les associations suivent la réalisation des actions en référence au budget prévisionnel. Cet acquis est bien partagé car les écarts sont assez faibles d'un secteur à l'autre.

En corollaire, une réflexion s'engage la plupart du temps (87% des associations) lorsqu'il est constaté un écart entre les prévisions et la réalisation.

Sur le fond, les associations ont également acquis le réflexe de vérifier la cohérence des actions engagées, en référence au Projet associatif. Dans une proportion moyenne de 88%, elles partagent également cet acquis, quel que soit le secteur.

Si 57% des associations disposent d'un tableau de bord synthétique pour le suivi de leurs actions, on notera que ce n'est pas le cas pour 38% des organismes, et que 5% des responsables ne souhaitent pas se prononcer sur le sujet. On note que c'est le secteur activités économiques qui utilise le plus cet outil de suivi (73% contre 57% en moyenne). Son usage est moins répandu dans les secteurs de la culture et de l'enseignement/formation.

### Disposez-vous d'un tableau de bord synthétique pour le suivi de l'action de l'association ?



### c) Communication des résultats aux tiers

82% des associations informent l'assemblée générale sur les aspects qualitatifs du déroulement des actions.  
Seulement 23% des associations communiquent sur l'efficacité des actions réalisées.

Les associations ont une plus forte propension à effectuer un compte rendu opérationnel qualitatif des actions (82% en moyenne). Elles sont moins nombreuses concernant l'approche financière, des actions réalisées.

C'est le secteur de la culture qui s'avère le plus actif, avec une proportion de 91% des associations engagées dans cette démarche.

On observe une proportion non négligeable, qui peut aller jusqu'à 13 ou 14% dans les secteurs de la formation/enseignement et du sanitaire/médico-social, d'associations qui ne présentent aucun compte-rendu des actions en assemblée générale.

#### Existe-t-il un compte-rendu des actions réalisées, à l'assemblée générale, en termes :

Secteur d'activité	Financier	Opérationnel Qualitatif	Pas de Compte rendu	NSP
Activités économiques	74%	86%	5%	4%
Culture / Socio-culturel	76%	91%	2%	4%
Enseignement / Formation	73%	74%	13%	3%
Sanitaire / Médico-social	71%	79%	14%	2%
Social	74%	83%	6%	4%
Autres	70%	82%	8%	1%
<b>Total</b>	<b>73%</b>	<b>82%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>

La notion d'efficacité est encore peu développée dans la communication des associations : elles ne sont en effet que 23% à s'exprimer sur l'efficacité des moyens financiers investis dans les actions. De ce point de vue, le secteur de la culture se décale sensiblement de l'ensemble des autres secteurs, avec une proportion de 15%.

## Le point de vue de KPMG

Les associations commencent à s'adapter aux exigences de leurs parties prenantes qui cherchent à visualiser les buts des actions entreprises et leurs résultats. La formalisation d'objectifs qu'ils soient par actions, financiers ou de résultats permet de satisfaire cette exigence.

Le tableau de bord est un outil de suivi et d'aide à la décision par excellence. Il est ainsi possible de corriger une trajectoire si nécessaire.

Le tableau de bord doit être à la fois synthétique pour une information du conseil d'administration et détaillé pour celui qui est en charge de l'action. Les indicateurs se doivent d'être aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

En effet, les décisions de poursuite, de réorientation, d'arrêt de chacune des actions doivent se faire en connaissant tous les paramètres influant sur l'action elle-même.

Plus globalement, l'association se doit régulièrement de confronter les activités qu'elle réalise et ce pourquoi elle a été créée. La remise en cause de ses actions à la mesure du projet associatif, de l'objet social et de ses objectifs à moyen terme permet à l'association de concentrer ses moyens et ses ressources sur des actions bien définies, et évite la dispersion.

Enfin, savoir rendre compte de ses actions permet de renforcer le sentiment d'appartenance des bénévoles et des salariés. Impliquer chacun dans la réalisation de l'objectif fixé, en comprendre les écarts, apprendre à se remettre en cause, donne un sens à la part que chacun met à la disposition du projet commun.

### a) Connaissance des évolutions de l’environnement

79% des associations font partie de groupes de travail réunissant des associations du même secteur d’activité.  
 15% des associations ont désigné un administrateur en charge de la veille stratégique.

Les associations n’ont pour la plupart pas organisé de veille concurrentielle (8%) ou de veille réglementaire et légale (13%). Cette fonction est généralement assurée par un ou plusieurs permanents.

On constate également que seulement 15% des associations ont désigné un administrateur pour effectuer une veille stratégique.

L’organisation de l’étude de l’environnement externe de l’association varie assez fortement d’un secteur à l’autre.

#### Avez-vous nommé un ou plusieurs administrateurs en charge de :

Organisation de la veille	Activités Économiques	Culture / Socio-culturel	Formation / Enseignement	Sanitaire / Médico-social	Social	Autres	Total
Veille concurrentielle	8%	3%	8%	13%	8%	6%	<b>8%</b>
Veille réglementaire et légale	10%	8%	11%	15%	17%	14%	<b>13%</b>
Veille stratégique	13%	2%	14%	19%	19%	15%	<b>15%</b>
Pas de veille	64%	73%	62%	52%	57%	56%	<b>60%</b>
NSP	21%	17%	20%	25%	18%	24%	<b>20%</b>

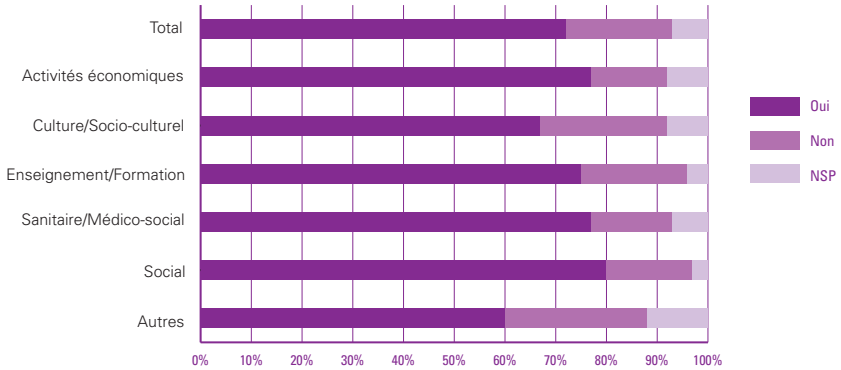
Vraisemblablement en lien avec les enjeux de financements publics, et en lien avec l’importance des personnes accueillies, la veille concurrentielle est proportionnellement plus fréquente dans le domaine du sanitaire et médico-social et elle est quasiment absente dans celui de la culture.

Compte tenu des très nombreuses modifications réglementaires intervenues dans le secteur sanitaire, médico-social et social, on peut comprendre que ce soit dans ce domaine que les associations attachent proportionnellement le plus d’importance à la veille réglementaire et légale.

Enfin, ce sont les secteurs social, sanitaire et médico-social qui effectuent le plus d’efforts quant à la veille stratégique, avec près de 20% des associations engagées dans cette démarche.

Par ailleurs, les responsables d'associations ont largement acquis le réflexe (72%) de mesurer l'impact des politiques publiques sur les actions de leurs organismes.

### Mesurez-vous l'impact des politiques publiques sur les actions de l'association ?



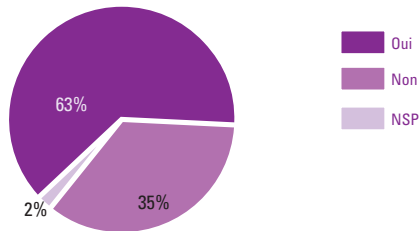
### b) Aptitude à la comparaison

63% des associations participent à des observatoires.

Ce sujet est forcément en lien avec la présence ou non de réseaux dans un secteur considéré. Le secteur de la culture se trouve particulièrement en retrait (35%),

A l'inverse, dans le secteur de la formation/enseignement, la participation à des observatoires est nettement plus fréquente (75%).

### L'association participe-t-elle à des observatoires ?

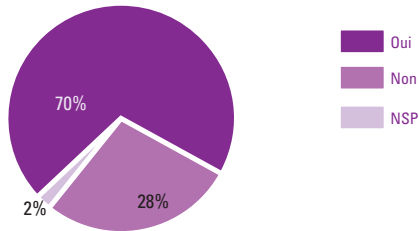


### c) Accompagnement par des experts

70% des associations ont choisi de s'entourer d'experts pour évaluer leurs actions.

Pour accompagner les démarches d'évaluation, les associations ont désormais recours à une expertise spécialisée, notamment dans les aspects juridiques et dans l'approche terrain spécifique à chaque organisme.

#### Vous entourez-vous d'experts pour évaluer vos actions ?



Autour d'une moyenne de 70%, les associations qui choisissent le plus de s'entourer d'experts se situent dans le secteur sanitaire et médico-social (75%), et celles qui sont les moins déterminées de ce point de vue se situent dans le secteur de la culture (54%).

#### Les spécialités des experts ainsi désignés sont :

Experts	Activités Economiques	Culture / Socio-culturel	Formation / Enseignement	Sanitaire / Médico-social	Social	Autres	Total
Communication	19%	8%	16%	19%	13%	21%	<b>15%</b>
Expert terrain	37%	23%	30%	41%	35%	34%	<b>34%</b>
Comptable financier	58%	44%	62%	58%	60%	63%	<b>58%</b>
Juriste	37%	26%	41%	43%	44%	37%	<b>39%</b>

Globalement, les associations ont recours à un, voire deux experts. Elles ne sont que 15 % à avoir à la fois un expert terrain, un expert juridique et un expert dans les domaines comptables et financiers. Si l'on ajoute l'expert en communication (soit 4 experts à la fois), le nombre d'associations concernées tombe à peine 10%.



## Le point de vue de KPMG

L'évaluation passe aussi par la volonté de se comparer aux autres, d'échanger les meilleures pratiques et d'en tirer un moyen d'évoluer. L'Observatoire KPMG en est un moyen et chaque association qui a accepté d'y participer a, de ce fait, prouvé que la comparaison n'était pas à craindre puisqu'elle n'était pas une fin.

De plus, le choix des associations de se tourner vers des experts, montre la nécessité d'un regard externe pour les accompagner dans leur positionnement et leur connaissance du monde associatif en général et de leur secteur en particulier.

Les associations font partie d'un environnement en perpétuel mouvement : changements réglementaires, attentes des pouvoirs publics différentes, évolution des besoins des usagers, environnement de plus en plus concurrentiel, nécessité d'atteindre une taille critique, etc. Elles ont donc besoin d'être au fait de l'actualité, d'anticiper et de répondre aux évolutions.

Les associations prennent la mesure de la nécessité stratégique, et même vitale d'organiser une veille en faisant intervenir des experts, en nommant des personnes qualifiées dans leurs instances, en mettant en place des commissions et en faisant partie de réseaux ou groupes de travail.

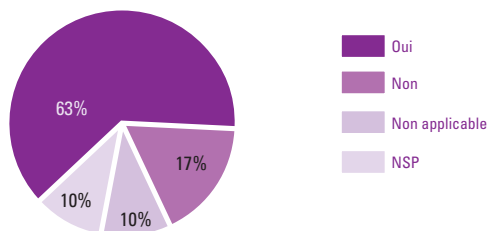
#### a) Réorientation suite aux évaluations (interne ou externe)

63% des associations infléchissent sensiblement leur trajectoire en fonction de l'évaluation réalisée.

Les conséquences des évaluations internes et externes sont souvent à l'origine de l'évolution ou même de la réorientation des missions sociales de l'association. C'est ainsi le cas dans une forte proportion de 63% des associations interrogées.

A noter qu'ils sont environ 10% à ne pas se prononcer et 10% à indiquer que le cas de figure ne s'applique pas à leur organisme.

#### Les conséquences des évaluations internes et externes sont-elles à l'origine de l'évolution, de la réorientation des missions sociales de l'association ?



#### b) Réalité et mesure du changement

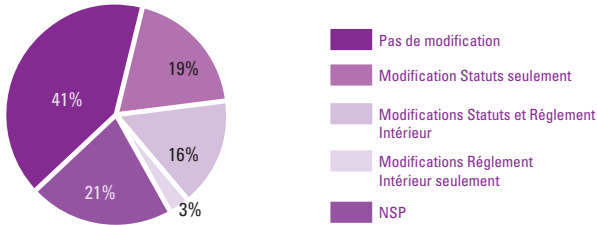
38% des associations ont modifié leurs statuts ou leur règlement intérieur, suite à une évaluation.

Au-delà de l'inflexion de la trajectoire, l'évaluation peut aussi entraîner un changement profond, y compris dans les textes fondamentaux que sont les statuts et le règlement intérieur. C'est ainsi que 38% des associations ont procédé à cette démarche, 19% en modifiant leurs statuts, 16% en modifiant à la fois leurs statuts et leur règlement intérieur, et 3% en modifiant seulement ce dernier.

Les dirigeants savent aller jusqu'au bout de la logique de l'évaluation, en tirant toutes les conséquences utiles.

Les secteurs qui ont le plus souvent procédé à ce type de modifications, sont les domaines de l'activité économique (43%) et social (41%). C'est le secteur de l'enseignement/formation qui en revanche en a réalisé le moins (32%), suite à une évaluation.

**Suite aux résultats d'une évaluation interne ou externe, l'association a-t-elle modifiée ?**



**c) Communication sur le changement**

Le projet associatif a fait l'objet d'une résolution particulière dans 32% des associations.

40% des associations des secteurs sanitaire, médico-social et social ont tenu à formaliser très clairement l'accord de leur assemblée générale sur le sujet central du Projet associatif.

Les trois autres secteurs de l'activité économique, du culturel/socio-culturel et de la formation/enseignement sont nettement en retrait.

Si l'on rapporte la proportion moyenne de 32% constatée ici, tous secteurs confondus, à la proportion de 88% des associations qui se sont dotées d'un Projet associatif, un peu plus d'un tiers d'entre elles ont donc prévu une résolution particulière sur le sujet lors de l'assemblée générale.

**Le projet associatif fait-il l'objet d'une résolution particulière en assemblée générale ?**

Secteur d'activité	Oui	Non	NSP	Total
Activités économiques	21%	62%	18%	100%
Culture / Socio-culturel	25%	70%	5%	100%
Enseignement / Formation	27%	65%	8%	100%
Sanitaire / Médico-social	41%	45%	14%	100%
Social	40%	52%	8%	100%
Autres	26%	65%	9%	100%
<b>Total</b>	<b>32%</b>	<b>59%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

## Le point de vue de KPMG

Savoir se remettre en question est preuve qu'une association reconnaît ses forces et admet ses faiblesses. Communiquer sur les évolutions de l'association, les rendre effectives par une résolution particulière en assemblée générale concernant le projet associatif ne fera que rassurer les parties prenantes.

Le projet associatif est la base du contrat associatif. Il est ce qui rassemble ses membres, ce qui les lie. L'approuver en assemblée générale est la garantie que le projet associatif est celui dans lequel la majorité des membres se reconnaît.

Même si l'évaluation reste un concept nouveau et encore difficile à mettre en œuvre pour les associations, elles ont pris conscience de sa nécessité.

Face à l'arrivée de nouveaux acteurs étrangers ou privés, les associations doivent adapter des outils leur permettant de positionner leurs actions et leurs résultats.

Au vu des résultats, les associations commencent à s'ouvrir (participation à des observatoires, appel à des experts extérieurs...), à remettre en question leur projet initial et à organiser leurs ressources en fonction de l'évaluation de l'action ou des politiques publiques.



# Annexes







#### Une enquête inédite

L'enquête a été administrée auprès de 1 000 associations de juin 2007 à janvier 2008. Après retraitement **910 associations** sont concernées dans ces résultats. Les présidents et/ou les directeurs ont été invités à répondre aux questions. La représentativité de l'échantillon est assurée par la méthode des quotas, selon les principaux secteurs d'activité des grandes associations (activités économiques, culture et socio-culturel, enseignement et formation, sanitaire et médico-social, social, autres associations), croisée avec l'ancienneté des associations et leur implantation sur le territoire national.

L'enquête a eu pour objectifs de préciser les contours de chacun des indicateurs défini à partir des attentes des parties prenantes étudiées dans l'Observatoire « **Transparence®** et Associations », de vérifier leur pertinence, d'une part, et de présenter les principales caractéristiques des associations au regard de ces mêmes indicateurs, d'autre part. On peut ainsi observer quels sont les différents outils bien maîtrisés par les associations, mais aussi quelles sont leurs marges de progression sur certains aspects. De plus, compte tenu de la représentativité de l'échantillon au regard des principaux secteurs associatifs qui comportent les plus grands organismes, l'enquête a permis de dégager quelques différences significatives selon les secteurs d'intervention.

Les associations ont été distribuées selon les secteurs d'activité, selon l'approche et les domaines de définition suivants qui figurent dans ce tableau.

## Répartition de l'échantillon en fonction des principaux secteurs d'activité

Secteur d'activité <sup>(1)</sup>	Associations interrogées	Répartition échantillon
<b>Activités économiques</b> : fédérations professionnelles, insertion par l'économique, comités d'expansion, agences de développement...	98	11%
<b>Culture / Socio-culturel</b> : maisons de la culture, offices culturels, maisons pour tous, centres d'animation, de loisirs, théâtres, écoles de musique, orchestres...	114	13%
<b>Enseignement / Formation</b> : établissements scolaires privés, centres de formation, fédération des œuvres laïques, centres de bilan de compétences...	182	20%
<b>Sanitaire / Médico-social</b> : soins à domicile, maisons de santé, observatoire de la santé, planning familial, recherche médicale, associations de parents des enfants inadaptés, maisons d'accueil pour personnes âgées dépendantes...	139	15%
<b>Social</b> : maisons de retraite, crèches, aide à domicile, associations familiales, de réinsertion, "caritatives", humanitaires.	260	29%
<b>Autres</b> : sport, chasse, pêche, tourisme, logement, environnement...	117	13%
<b>Total</b>	<b>910</b>	<b>100%</b>

(1) Les associations figurant dans la rubrique « sanitaire et médico-social » comportent une composante liée directement à la santé, mais ne se situent pas forcément dans le secteur « santé », au regard de la réglementation correspondante.

Les résultats de chaque secteur d'activité ont été directement calculés à partir des réponses correspondantes. Les résultats globaux ont été pondérés de telle sorte que le poids des réponses de chaque secteur corresponde bien à sa réalité de terrain.

Cette réalité associative (répartition nationale des grandes associations) a été calculée à partir des données publiées par le Matisse, et d'après les données disponibles au CerPhi, concernant l'emploi associatif. Le recoupement de ces deux sources de données permet de sécuriser la démarche.

## Quelques constats à partir d'un échantillon représentatif

### Ancienneté de l'association

89% d'entre elles ont une ancienneté de plus de dix ans. Cette ancienneté varie en fonction du secteur d'activité, comme le montre le tableau suivant.

Secteur d'activité \ Ancienneté	Ancienneté				Total
	Moins de 10 ans	Entre 10 et 25 ans	Entre 25 et 50 ans	Plus de 50 ans	
Activités économiques	19%	54%	15%	11%	100%
Culture / Socio-culturel	15%	42%	31%	13%	100%
Enseignement / Formation	7%	25%	33%	35%	100%
Sanitaire / Médico-social	9%	22%	45%	25%	100%
Social	11%	27%	34%	28%	100%
Autres	7%	30%	27%	36%	100%
<b>Total</b>	<b>11%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>26%</b>	<b>100%</b>

Les associations à vocation économique sont nettement les plus jeunes : une sur cinq a moins de 10 ans, et les trois quarts ont moins de 25 ans. Viennent ensuite les associations culturelles, dont 57% ont moins de 25 ans.

Les associations œuvrant dans le domaine de l'enseignement et de la formation se répartissent à peu près en trois parts comparables : un tiers a moins de 25 ans, un tiers entre 25 et 50 ans, et plus d'un tiers a plus de 50 ans.

On ne note pas de différences significatives entre les associations du domaine sanitaire et médico-social et les associations du secteur social : une sur dix, seulement, a moins de 10 ans d'ancienneté, et une sur quatre dépasse les 50 ans d'existence.

#### Nombre de salariés de l'association

<b>Nbre de salariés</b>	<b>Moins de 10</b>	<b>Entre 10 et 50</b>	<b>Entre 50 et 100</b>	<b>Plus de 100</b>	<b>Total</b>
<b>Secteur d'activité</b>					
Activités économiques	39%	42%	9%	10%	100%
Culture / Socio-culturel	41%	48%	3%	9%	100%
Enseignement / Formation	17%	51%	17%	15%	100%
Sanitaire / Médico-social	16%	30%	16%	38%	100%
Social	18%	37%	19%	26%	100%
Autres	37%	54%	2%	8%	100%
<b>Total</b>	<b>25%</b>	<b>43%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

Ce sont les associations du secteur économique, de la culture, et des domaines du tourisme, du sport figurant dans la rubrique « autres » qui présentent les effectifs les plus modestes. Et dans les secteurs liés à la santé et au social, les effectifs sont nettement plus importants : plus du quart des associations dépasse en effet la centaine de salariés.

**Retrouvez les résultats complets de l'étude sur [kpmg.fr](http://kpmg.fr)**

## La notion de transparence

### Qu'évoque pour vous la notion de transparence des associations ?



A la question : « *Qu'évoque pour vous la notion de « transparence des associations<sup>1</sup> ?* » 46% des dirigeants répondent : « *Une présentation claire des objectifs, des projets et des actions réalisées* ». La définition la plus choisie est donc une définition extensive portant sur les réalisations des associations sans que la question financière ne soit évoquée.

La deuxième réponse la plus donnée, « *un mode de fonctionnement ouvert et participatif* » (33%), porte sur les conditions de fonctionnement interne à l'organisation et implicitement sur la façon dont sont prises les décisions : elles évoquent le leitmotiv souvent présent dans les discours du monde associatif de « *démocratie participative* » comme dispositif équitable de partage du pouvoir entre les bénévoles.

L'impératif d'« *établissement de documents financiers accessibles à tous* » n'arrive qu'en troisième position avec 16% des répondants. On pressent donc la différence de définition du concept de transparence avec celle en œuvre dans le monde de l'entreprise qui insiste au contraire sur l'objectivation des conduites à travers les inscriptions financières.

La dernière réponse, évoque la « *communication des documents financiers sur demande d'un tiers* ». Elle ne concerne que 5% de l'échantillon, et ce chiffre faible traduit probablement un refus de la notion de transparence dans son versant impératif et coercitif.

<sup>1</sup>Source : Enquête sur l'Opinion des Responsables Associatifs (ORA 2) – CerPhi 2007 - sur un panel de plus de 2500 responsables dirigeants bénévoles d'associations de secteurs et de tailles différents

La décomposition des réponses par secteur d'activité ne renverse pas les tendances observées au niveau de l'échantillon total.

On peut tout de même noter un profil divergent des associations à vocation sociale ou humanitaire qui donnent encore un peu plus d'importance que les autres à l'exigence de clarification des objectifs et des projets. L'implication dans des missions sociales à destination de publics fragilisés, et la fréquente intégration de ces associations dans des réseaux d'action publique peuvent expliquer la plus grande importance accordée à une rationalisation des pratiques en termes d'objectifs et de projets qui constituent la légitimité des organisations concernées. Ce choix marqué se traduit par une baisse mécanique des réponses données à l'exigence de participation dans le fonctionnement interne, preuve que dans ce type d'associations la réalisation des buts fixés l'emporte, dans une visée pragmatique, sur l'affichage interne d'un mode de prise de décision démocratique.

Les associations culturelles, quant à elles, présentent un profil inversé (même si l'ordre des réponses reste le même) où l'impératif de participation empiète sur celui de clarification des objectifs : ici, la constitution d'un espace démocratique de discussion et de prise de décision compte presque autant que formalisation des objectifs fixés.

Observons maintenant les réponses des responsables associatifs, ordonnées en fonction de la taille de leurs organismes respectifs.

#### Qu'évoque pour vous la notion de transparence des associations ?

	Taille de l'association <sup>2</sup>			
	Petite	Moyenne	Grande	Total
Une présentation claire des objectifs, des projets et des actions réalisées	44%	49%	46%	<b>46%</b>
Un mode de fonctionnement ouvert et participatif	36%	30%	31%	<b>33%</b>
L'établissement de documents financiers qui soient accessibles à tous	15%	16%	18%	<b>16%</b>
La communication des documents financiers sur demande d'un tiers	5%	5%	5%	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La ventilation des associations par leur taille respecte également la hiérarchie des réponses mise en avant précédemment.

Les associations avec un budget relativement faible accordent un peu plus d'importance que les autres à l'existence d'un fonctionnement ouvert et

<sup>2</sup>Source : Enquête CerPhi 2007 – Op. Cit. La taille est observée en fonction du budget annuel de l'association (jusqu'à 10.000 euros, entre 10.000 et 75.000 euros, plus de 75.000 euros), croisé avec le nombre de ses adhérents et de ses bénévoles

démocratique : le faible nombre d'adhérents facilite mécaniquement la prise de décision. Elles peuvent, en effet, s'organiser sur des principes de consultation de l'ensemble des membres, là où des plus grandes associations sont plus souvent obligées de recourir à des mécanismes de délégation du pouvoir.

Ce sont les associations de taille moyenne qui accordent le plus d'importance à la clarté dans la présentation des objectifs : Elles atteignent vraisemblablement une taille critique nécessitant la formalisation des projets et des réalisations ainsi que la mise en œuvre d'outils de pilotage.

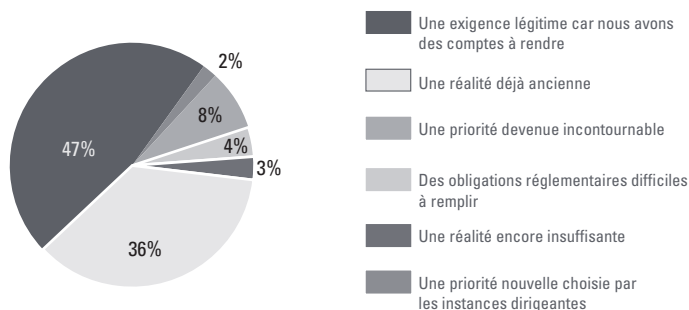
L'âge des dirigeants ne modifie pas l'approche globale de la transparence. Cependant, plus on est jeune dirigeant (moins de 35 ans), plus on est sensible à la communication de l'association. C'est en revanche le mode de fonctionnement qui mobilise davantage les dirigeants de plus de 55 ans.

### **Leur vécu de la transparence**

La deuxième question portait sur la façon dont est vécue la transparence au sein des associations : elle concernait donc moins un avis général de définition qu'une évaluation plus personnelle de la mise en œuvre de cette injonction. Les réponses permettent donc d'évaluer la pénétration du concept dans la réalité quotidienne du monde associatif et les difficultés éventuelles que cela peut entraîner.

De façon assez prévisible, la transparence dans leur association est vécue par les dirigeants comme une « *exigence légitime* [liée à] *des comptes à rendre* » à 64% : ce chiffre très élevé montre que l'« *idéologie* » de la transparence a bien pénétré le monde associatif, et s'impose aujourd'hui comme un incontournable dans la gestion d'une association.

**La transparence dans le domaine financier est vécue au sein de votre association, comme (deux choix au maximum) :**



*Les totaux excèdent 100%, les personnes interrogées pouvant cocher deux réponses différentes<sup>3</sup>.*

La ventilation des réponses par secteur laisse la hiérarchie des réponses importantes inchangée.

On remarque tout de même que les associations sanitaires, sociales et humanitaires insistent beaucoup plus sur le fait qu'elles ont des comptes à rendre : leur inscription dans l'action publique les pousse à adopter cette thématique de la responsabilité devant l'opinion publique, d'autant plus qu'elles doivent souvent avoir recours à des dons d'individus non-adhérents.

On peut noter également la proportion relativement plus élevée de plainte parmi les associations culturelles : 11% d'entre elles estiment que la transparence impose « *des obligations réglementaires difficiles à remplir* », contre 5% du total des associations. Les associations culturelles présentent ainsi un profil atypique : elles définissent plus souvent la transparence comme une obligation interne relative à la prise de décision, et estiment plus que les autres que ces objectifs sont difficiles à remplir.

La taille des associations a manifestement une influence sur les réponses à cette question et sur l'avancée des organismes au regard de la transparence.

<sup>3</sup>Source CerPhi 2007 – Op. Cit.

**La transparence dans le domaine financier  
est vécue au sein de votre association, comme (deux réponses possibles) :**

	Taille de l'association			
	Petite	Moyenne	Grande	Total
Une exigence légitime car nous avons des comptes à rendre	61%	67%	65%	<b>64%</b>
Une réalité déjà ancienne	48%	51%	56%	<b>50%</b>
Une priorité devenue incontournable	10%	12%	11%	<b>11%</b>
Une priorité nouvelle choisie par les instances dirigeantes	3%	4%	4%	<b>3%</b>
Des obligations réglementaires difficiles à remplir	6%	5%	3%	<b>5%</b>
Une réalité encore insuffisante	4%	4%	5%	<b>4%</b>

Source : Enquête CerPhi 2007

La ventilation de ces réponses, selon la taille des organismes, dévoile quelques régularités remarquables. De façon assez prévisible, ce sont les associations les plus grandes, probablement plus institutionnalisées, qui estiment le plus que la transparence est une réalité déjà ancienne. Les petites associations quant à elles sont un peu moins enclines que la moyenne à considérer la transparence comme « une obligation légitime », même si le pourcentage de réponse continue à rester important (61%). Toutes les associations considèrent également la transparence comme une priorité incontournable (10 à 12%), mais plus l'organisme est modeste, et plus il estime proportionnellement que les obligations réglementaires sont difficiles à remplir. Notons toutefois que la proportion de ceux qui répondent ainsi reste limitée. Il est possible que les dirigeants aient souhaité faire preuve de prudence, de ce point de vue, en n'affichant pas trop de réticences.

Par rapport aux moins de 35 ans, les dirigeants de plus de 55 ans voient la transparence comme une réalité déjà ancienne. Ce phénomène peut provenir à la fois de l'ancienneté des organismes qu'ils dirigent et de l'effet d'expérience lié à l'âge.

En corollaire, il est significatif de constater que la transparence est d'autant plus considérée comme « *une priorité incontournable* », que l'on est avancé en âge, et les plus jeunes dirigeants sont nettement plus marqués par la difficulté de l'exercice (11% contre 5% en moyenne).

L'enjeu de la transparence a bien pénétré le monde associatif, et de façon assez homogène quels que soient le secteur ou la taille des associations concernées. Néanmoins, la signification accordée au terme de « *transparence* » recouvre bien plus des enjeux qualitatifs, en termes d'exposé des missions ou de fonctionnement interne, que quantitatifs.



Au-delà de ces aspects de définition, capitaux pour des enjeux de politique publique, l'injonction même est bien acceptée, soit que les associations la considèrent comme parfaitement légitime car inscrite dans une obligation civique, soit qu'elle ne pose déjà plus de problème en apparaissant comme un élément intériorisé du comportement associatif.

## Remerciements

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

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

### Avec la participation de :

Robert Acquaviva, Bernard Bazillon, Cécile Bazin, Thomas Berthelemot, Marie-Christine Bucalo, Vincent-Arnaud Chappe, Jean-Claude Collin, Caroline Croce-Spinelli, Pedro Cruz, Magali Dalaigre, Eve Durquety, Philippe Duthilleul, Daniel Frizot, Françoise Larpin, Anne-Marie Le May, Jacky Lintignat, Jacques Malet, Sylvie Merle, Denis Neveux, Olivier Passaquet, Jean-Pierre Poletti, France Thory, Philippe Troupé.

A tous les collaborateurs Secteur de non marchand de KPMG sans qui cette étude n'aurait pas été possible, merci pour votre mobilisation et pour votre implication.

Merci aux associations qui nous ont accordé leur temps et leur confiance en acceptant de répondre à notre questionnaire. Nous espérons continuer de les accompagner dans leurs enjeux de demain.

# Notes

# Votre projet nous tient à cœur

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

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

*Face à un environnement juridique, comptable et réglementaire de plus en plus complexes et à une société en pleine évolution, nos 300 collaborateurs du Secteur non marchand sont à vos côtés partout en France (194 villes). Notre organisation en réseau pluridisciplinaire vous fait bénéficier de nos meilleures compétences à tout moment.*

*La compréhension de vos valeurs est à la base de l'implication de nos équipes à vos côtés.*

## Secteur non marchand

Au-delà du monde associatif, le Secteur non marchand de KPMG est aux côtés de tous les organismes d'intérêt collectif. Les domaines sur lesquels nos spécialistes interviennent : Mutuelles et organismes paritaires, Coopératives, Fondations, Congrégations, SEM (Société d'Economie Mixte), organisme de sécurité sociale, institutions de retraite et de prévoyance, satellites de collectivités, habitat social, Organismes consulaires, Etablissements publics, Universités, syndicats professionnels, etc.



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

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

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

## Plus de 6 000 associations font confiance à KPMG

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

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

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

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

Participez  
à l'Observatoire  
« **Transparence®**  
et Associations »  
en répondant  
au questionnaire  
mis en ligne sur :  
**www.kpmg.fr**

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

KPMG Entreprises est un département de KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre.

Siège social : Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex.

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

© 2008 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International, une coopérative de droit suisse.

Tous droits réservés. Imprimé en France.  
Conception-Réalisation : Helio Graphic et KPMG  
Avril 2008

## **KPMG S.A.**

Immeuble Le Palatin - 3, cours du Triangle  
92939 La Défense Cedex

Direction Nationale du Secteur non  
marchand

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

## **Bourgogne Franche-Comté**

3, av. de Chalon - Les Chavannes  
71103 Chalon-sur-Saône Cedex  
Tél. : +33 (0)3 85 42 80 86

## **Est**

523, av. André Malraux - B.P. 01  
54602 Villers-Les-Nancy Cedex  
Tél. : +33 (0)3 83 92 70 15

## **Nord**

159, av. de la Marne - B.P. 5039  
59705 Marcq-en-Baroeul Cedex  
Tél. : +33 (0)3 20 20 66 22

## **Normandie**

5, avenue de Dubna - B.P. 60260  
14209 Hérouville Saint-Clair Cedex  
Tél. : +33 (0)2 14 37 55 00

## **Ouest**

7, bd Albert Einstein  
44311 Nantes Cedex 3  
Tél. : +33 (0)2 28 24 11 60

## **Paris et Centre**

2 bis, rue de Villiers  
92309 Levallois-Perret Cedex  
Tél. : +33 (0)1 78 66 00 00

## **Rhône-Alpes Auvergne**

51, rue de Saint Cyr - CP 409  
69338 Lyon Cedex 09  
Tél. : +33 (0)4 37 64 75 80

## **Sud Est**

480, av. du Prado - B.P. 303  
13269 Marseille Cedex 08  
Tél. : +33 (0)4 96 20 53 34

## **Sud Ouest**

Central Parc 2 - 9, av. Parmentier  
31200 Toulouse  
Tél. : +33 (0)5 56 13 83 02

## **Départements Français d'Amérique**

Centre d'Affaires Dillon-Valmenière  
Route de la Pointe des Sables  
97122 Baie Mahault  
Tél. : +33 (0)5 96 50 16 30

## **Contact KPMG :**

Pierre Marcenac  
Associé, Directeur national Secteur non  
marchand  
Tél. : + 33 (0)1 78 66 06 38  
E-mail : pmarcenac@kpmg.fr