

■ Les associations bénéficient d'une grande liberté pour rédiger leur rapport annuel.

■ Ce rapport est un bon moyen de donner la parole aux bénéficiaires et de mobiliser les bénévoles.

## TRANSPARENCE

## AU RAPPORT !

Pour bon nombre de dirigeants associatifs, l'élaboration du rapport annuel est un « pensum » chronophage, coûteux et parfois source de tensions en interne. Une fois rédigé et imprimé, le rapport reçoit souvent peu d'attention de la part des destinataires, exception faite des financeurs.



**AUTEUR** Fabienne Duboscq  
**TITRE** Vice-présidente de l'Adéma,  
 consultante secteur associatif  
 du cabinet Gain de causes

**P**lusieurs bonnes pratiques sont à relever pour tirer le meilleur de l'exercice, pour optimiser les coûts humains et financiers et pour faire du rapport annuel un document « utile » de l'association ou de la fondation pour l'année en cours.

## DE QUELS RAPPORTS PARLE-T-ON ? QUE DOIVENT-ILS CONTENIR ?

Deux types de rapport sont habituellement produits par les organisations sans but lucratif (OSBL) :

- le rapport annuel constitué du rapport moral et du rapport financier, habituellement prévus statutairement ;
- le rapport de gestion, obligatoire pour certaines associations. Il s'agit des associations qui dépassent deux des trois critères suivants<sup>1</sup> : plus de 50 salariés, chiffre d'affaires ou ressources supérieurs à 3,1 millions d'euros ou total du bilan supérieur à 1,55 million

d'euros. Cela concerne également les associations qui nomment volontairement un commissaire aux comptes sans en avoir l'obligation, celles qui émettent des obligations et les associations reconnues d'utilité publique (ARUP)<sup>2</sup>.

S'il est suffisamment complet, le rapport annuel peut tenir lieu de rapport de gestion.

Il n'existe pas de forme ni de contenu obligatoire pour l'élaboration du rapport annuel ou du rapport de gestion. Les associations ont une grande latitude pour présenter leurs activités de l'année écoulée, même si elles ne s'en saisissent pas toujours.

Le rapport annuel débute généralement par le rapport moral, qui revient sur les valeurs de l'association et ses missions. Une partie est souvent consacrée à l'environnement de l'association ou de la fondation (partenaires, alliances,

financeurs) et à sa gouvernance. Une large place est réservée au bilan des activités (activités réalisées par rapport à celles prévues, tant sur le plan quantitatif que qualitatif). Les faits marquants sont également présentés et analysés. Puis, les actions non réalisées sont listées ainsi que les raisons de leur non-réalisation (difficultés internes, contraintes externes, etc.). Enfin, avant d'aborder le rapport financier, les ressources sont inventoriées et commentées : ressources humaines (salariées et bénévoles), ressources financières (générosité publique, mécénat, produits de vente, subventions, etc.) et ressources matérielles (système d'information, locaux, etc.).

Il n'est pas rare que les associations consacrent également une partie de leur rapport annuel à la présentation de nouveaux projets ou à leurs démarches prospectives.

En vue de l'assemblée générale, les associations préfèrent de plus en plus produire un document séparé pour, notamment, ●●●

1. C. com., art. L. 612-1 et R. 612-1.  
 2. Statuts types des ARUP, art. 9.

●●● présenter les candidats au conseil d'administration, lister les résolutions, soumettre le mandat du commissaire aux comptes.

Pour le rapport financier, il est d'usage de présenter *a minima* les grandes masses du compte de résultat et du bilan de l'année ainsi qu'une comparaison avec l'année N-1. Les variations sont expliquées et analysées, ainsi que le résultat, surtout s'il est déficitaire. Les associations faisant appel public à la générosité doivent également produire un compte d'emploi des ressources (CER)<sup>3</sup> et le commenter. Pour les associations qui s'appuient sur un large réseau de bénévoles, il est intéressant de valoriser les contributions en nature<sup>4</sup>. À titre d'information, aucun texte ne fixe de barème ni de tarif pour valoriser le bénévolat. La doctrine comptable propose diverses méthodes comme le coût horaire du Smic, la valeur de remplacement ou la grille de salaires de l'association. Enfin, le rapport financier se termine généralement par la proposition d'affectation du résultat qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale ou du conseil d'administration pour les fondations.

L'élaboration du rapport annuel mobilise les associations pendant plusieurs mois et coûte relativement cher (nombre de pages souvent élevé, tirage important, affranchissement, etc.), mais c'est aussi un document qui leur permet notamment d'afficher une transparence dans leur gestion, de réaffirmer leurs valeurs. Quelques bonnes pratiques existent pour améliorer le processus d'élaboration, élargir les objectifs du document afin d'en optimiser l'utilisation et réaliser des économies.

### AMÉLIORER LE PROCESSUS D'ÉLABORATION

On peut recommander de constituer un comité rédactionnel pour l'élaboration du rapport annuel. Cela permet de réfléchir collectivement au contenu et de répartir la rédaction entre plusieurs contributeurs. Pour les associations disposant de très peu de salariés, la mise en place d'un dispositif de corédaction du rapport annuel peut se révéler un véritable levier pour animer les forces vives et faire collaborer professionnels et bénévoles sur un même projet. Mais, attention, ce n'est pas forcément une formule magique : mal préparée et mal anticipée, cette corédaction peut générer plus de travail que si une seule personne s'était attelée à la rédaction de tout le document. Pour vraiment gagner en efficacité, il convient :

- de nommer un coordinateur qui a la maîtrise du contenu, du rubricage et du planning, qui recueille les articles et relance les rédacteurs le cas échéant ;

- d'anticiper le calibrage des articles pour éviter d'avoir trop ou pas assez de texte. Pour pouvoir calibrer les articles, il faut également avoir décidé de la place réservée aux photos et autres illustrations ;

- surtout, de créer une charte éditoriale pour que tous les rédacteurs rédigent globalement de la même manière : rédige-t-on en utilisant la troisième personne du singulier quand on parle de l'association ou la première personne du pluriel ? Développe-t-on l'acronyme ? Écrit-on les noms de famille en majuscules ? Autant de détails qu'il est important d'anticiper.

Si les rédacteurs respectent le timing, le calibrage et la charte, le coordinateur aura peu de travail d'harmonisation et le rapport sera quasiment dans sa version définitive dès la livraison des textes. Si les textes sont rédigés de manière trop personnalisée, s'ils sont trop longs ou trop courts, le coordinateur devra alors consacrer du temps à la réécriture qui peut mettre à mal le planning. Or, la date de livraison du rapport d'activité est conditionnée par la date de l'assemblée générale ou du conseil d'administration pour les fondations : aucun décalage n'est permis.

Une fois le plan détaillé arrêté et les textes répartis entre les membres du comité rédactionnel, il est intéressant de relever ce qui peut être traité sous forme de témoignages d'usagers, de salariés, de bénévoles, de partenaires. Cela permet de rendre le rapport plus attractif, mais aussi de valoriser et remercier ces personnes ressources.

Enfin, tout le monde n'a pas la possibilité ni l'envie de rédiger des textes. Aussi peut-on facilement confier à un membre du comité de rédaction la recherche de photos et d'illustrations, sans oublier les copyrights !

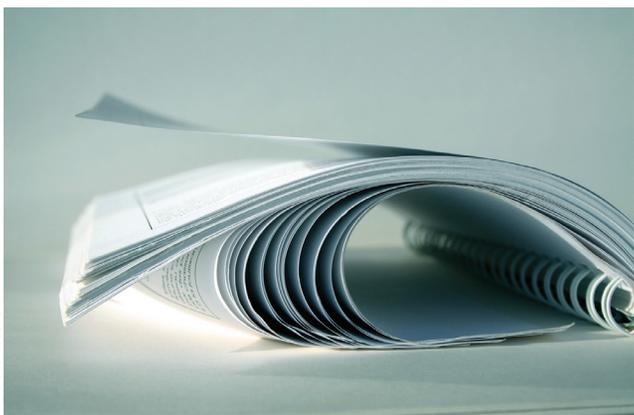
Certaines associations, pour anticiper l'élaboration du rapport annuel, mais aussi pour renforcer l'information transmise au conseil d'administration, élaborent des rapports trimestriels : c'est une bonne méthode pour collecter les informations et rédiger les textes tout au long de l'année.

Quoi qu'il en soit, d'une manière générale, il convient d'organiser le recueil d'informations et de données au fil du temps (agenda détaillé des instances, liste des mandats de représentation, événements externes et internes, liste des supports édités, etc.). Les associa-

3. Annexe réglementaire des comptes annuels, normée et formalisée par le règlement comptable de 2008, le CER détaille l'utilisation des ressources collectées auprès du public. V. égal. C. Comptes, réf. n° 72239, 7 mai 2015, et réponses du 7 juill. (publiées le

21) ; F. Jégard, JA n° 526/2015, p. 43 ; G. Dufour, JA n° 549/2016, p. 18 in dossier « Générosité publique – L'or à l'appel ».

4. Régl. CRC n° 99-01 du 16 févr. 1999, version complétée par régl. CRC n° 2004-12 du 23 nov. 2004, n° 2008-12 du 7 mai 2008 et n° 2009-01 du 3 déc. 2009.



tions qui disposent d'un système d'information performant (CRM, ERP, etc.) gagnent également beaucoup de temps pour la réalisation de leur rapport annuel.

### ÉLARGIR LES OBJECTIFS DU DOCUMENT

Certaines associations se demandent si leur rapport annuel est lu par d'autres personnes que les financeurs et sont souvent déçues du manque d'intérêt pour ce document. Aussi, il convient de se demander comment élargir les objectifs de cette publication afin d'en optimiser l'utilisation.

Le rapport annuel peut être un support très utile pour l'accueil des nouveaux bénévoles. Ainsi, pour lui conférer cette fonction, il est important de développer un chapitre sur le rôle des bénévoles, d'y intégrer la charte du bénévole de l'association, par exemple, et de donner la parole à quelques bénévoles afin qu'ils apportent leur témoignage. Le rapport annuel permet aussi de rappeler les rôles des différentes parties prenantes de l'association : élus, salariés et bénévoles.

Il en est de même pour l'accueil des nouveaux salariés. Dans ce cas, il faut veiller à intégrer un organigramme et un schéma organisationnel, par exemple. Plus généralement, les associations ne pensent pas toujours à se servir de leur rapport annuel comme d'une plaquette de présentation de l'association, une plaquette qui a l'avantage d'être mise à jour chaque année – mais attention à ne pas réaliser un document trop dense.

Certaines associations ou fondations se saisissent du rapport annuel pour accompagner leurs démarches auprès des mécènes ou des grands donateurs. Elles présentent les projets en mettant en avant ceux qui ont contribué au financement et en indiquant le montant des fonds manquants. Les avantages fiscaux sont également précisés dans le document ainsi que le programme de reconnaissance proposé aux mécènes en fonction de leur niveau de don. Les organisations qui souhaitent s'appuyer sur le rapport annuel pour appro-

cher des entreprises ou des grands donateurs consacrent une partie de leur rapport d'activité aux remerciements en publiant les logos des entreprises mécènes et les noms des donateurs. Nombre de fondations procèdent ainsi.

Enfin, le contenu d'un rapport annuel peut alimenter les réseaux sociaux de l'association ou de la fondation pendant plusieurs mois après sa parution. Si le rapport annuel contient des infographies bien faites, les chiffres clés de l'association peuvent être diffusés par extraits sur les réseaux sociaux. Il en est de même des textes de présentation des projets, par exemple. Le choix de la photo et du texte aura déjà été fait pour le rapport annuel et le tout pourra être réutilisé pour les réseaux sociaux : une façon d'optimiser le travail réalisé pour l'élaboration du rapport annuel. Il ne faut pas non plus hésiter à rédiger un communiqué pour la presse professionnelle et spécialisée afin de présenter les faits marquants et chiffres clés de l'association.

### RÉALISER DES ÉCONOMIES

Les associations qui disposent d'une revue ou d'un magazine<sup>5</sup> peuvent réaliser des économies importantes pour la réalisation de leur rapport annuel. Comment ? En consacrant un numéro hors-série au rapport d'activité de l'association. De quelles économies parle-t-on ? D'abord, des économies de frais de maquette. Le rapport d'activité est mis en page dans une maquette existante, seuls les frais de mise en page seront facturés. Et, surtout, la TVA qui s'applique pour l'impression de magazines relevant du régime de la presse est de 2,1 %<sup>6</sup>.

Enfin, une autre manière de réaliser des économies importantes est d'établir deux documents : un document synthétique, imprimé et adressé aux adhérents en vue de l'assemblée générale, et une version détaillée, uniquement disponible en ligne et diffusée par e-mailing. La version imprimée peut contenir de 10 à 12 pages, intégrer les résolutions pour le vote et signaler que les rapports moraux, financiers et/ou de gestion sont disponibles dans leur intégralité sur le site de l'association.

Mieux anticiper l'élaboration, élargir les objectifs et diminuer les coûts : voilà de quoi aborder sereinement l'élaboration des rapports annuels 2018 ! ■

5. Pour les magazines qui détiennent un numéro de CPPAP, conditions sur le site <http://cppap.dgmic.culture.gouv.fr>.

6. A. Verjat, JA n° 565/2017, p. 38.