

Institut de l'Entreprise

**Principes d'évaluation
d'un organisme
faisant appel à la générosité du public**

mars 2000

Rapporteur : Pierre-François GOUIFFES

AXES D'ANALYSE DE LA GESTION D'UN ORGANISME FAISANT APPEL A LA GENEROSITE DU PUBLIC

Cette synthèse ne concerne que les règles minimales de bonne gestion de ces organismes (souvent sous la forme juridique de l'association, mais également sous d'autres formes comme celle de la fondation).

Les points d'analyse (présentés sous forme de question) sont structurés en fonction de 3 domaines particuliers :

- l'analyse de l'**efficacité et de l'efficience** de l'organisme ;
- les règles relatives à la **gouvernance** de l'organisme ;
- le fort caractère de **désintéressement** de la gestion de l'organisme.

1. Efficacité et efficience

Les **objectifs développés par l'organisme** font-ils l'objet d'une **définition claire et explicite**, cohérente avec sa mission générale ?

L'organisme a-t-il mis en place des **indicateurs de résultats** pour suivre son action ? Le suivi de ces indicateurs est-il bien organisé ?

Quel est la **part respective des moyens de l'organisme consacrés aux missions caritatives, aux frais d'appel à la générosité du public et aux frais de gestion** ?

L'organisme assure t-il la gestion et le contrôle des **prises de risque** non liées à ses différentes missions ?

2. Gouvernance

L'organisme publie-t-il un document annuel de référence (**rapport d'activité**) permettant de comprendre aisément les grandes activités, les grandes orientations et les principales données chiffrées sur l'organisme ?

Le **conseil d'administration** de l'organisme fonctionne-t-il de manière à assurer pleinement son rôle d'orientation et de contrôle sur la gestion de l'organisme ?

Des règles de **contrôle interne** ont-elles été instituées dans l'organisme ?

Les règles minimales suivantes de **transparence financière** sont-elles respectées :

- certification externe des comptes de l'organisme ?
- production des comptes annuels et du compte d'emploi des ressources dans les documents publics ?
- présentation synthétique des comptes tant en dépenses (missions caritatives / frais d'appel à la générosité du public / frais généraux) qu'en recettes (produits liés à la générosité du public / subventions publiques / produits financiers / autres recettes) ?

2. Désintéressement

Les **plus importantes rémunérations** de l'organisme (dirigeants et autres) sont-elles fixées ou contrôlées (par exemple par un comité composé d'administrateurs indépendants) selon des modalités permettant de vérifier que ces rémunérations sont compatibles avec le caractère désintéressé de l'organisme ?

Quelle est l'importance des **activités bénévoles** (travail à titre gratuit ou à une rémunération très inférieure aux prix du marché) dans les activités totales de l'organisme ?

D'importants **conflits d'intérêt** existent-ils dans l'organisme (à titre d'exemple : les donateurs ne doivent pas être les fournisseurs, ou les prestataires ne doivent pas être les dirigeants) ?

TABLES DES MATIERES

1	OBJET DU PRESENT DOCUMENT.....	1
1.1	Nature du document	1
1.2	Précautions d'utilisation, notamment pour un utilisateur externe à l'organisme	1
1.3	Sources utilisées pour construire le document.....	2
1.4	Organisation générale du document	3
2	L'ORGANISATION INTERNE ET EXTERNE DE L'ORGANISME.....	4
2.1	Le donateur, au cœur du dispositif	4
2.2	Les organes de direction et de contrôle	5
2.2.1	Le conseil d'administration	5
2.2.2	Les comités entourant le conseil d'administration.....	8
2.2.3	Les dirigeants	9
2.3	L'organisation interne de l'organisme	9
3	LA GESTION DE L'INFORMATION DANS L'ORGANISME.....	11
3.1	Document d'orientation ou plan stratégique	11
3.2	Rapport d'activité.....	12
3.3	Information des membres du conseil d'administration.....	12
3.4	Autres règles relatives à l'information	13
4	LES RÈGLES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME.....	15
4.1	Activités caritatives et missions sociales	15
4.2	Règles relatives aux principaux dirigeants et responsables de l'organisme	16
4.3	Fonctionnement du conseil d'administration	17
4.4	Gestion de l'information dans l'organisme caritatif	18
4.5	Activité de collecte des fonds	18
4.6	Activités commerciales	19
4.7	Activité de gestion de trésorerie et des placements financiers	19
4.8	Cas particulier des structures fédérales et des organismes satellites	19
5	L'INFORMATION FINANCIÈRE.....	21
5.1	Modalités de production et de communication de l'information financière	21
5.1.1	Relations avec le commissaire aux comptes.....	21
5.1.2	Modalités de diffusion de l'information comptable et financière.....	22
5.2	Nature de l'information financière	22
5.2.1	Compte d'emplois des ressources	22
5.2.2	Comptes annuels	22
5.2.3	Activités pluriannuelles.....	23
5.2.4	Budget et documents prévisionnels	23

1 OBJET DU PRESENT DOCUMENT

1.1 Nature du document

Le présent document, intitulé « **principes d'évaluation d'un organisme faisant appel à la générosité du public** », constitue le document d'orientation final, établi à l'initiative de l'Institut de l'Entreprise, et visant à appliquer aux organismes faisant appel à la générosité publique la logique de « bonne gouvernance » de plus en plus prégnante dans le monde des entreprises.

Le but poursuivi est donc de vérifier l'existence de mécanismes permettant aux personnes qui font des dons à des organismes de recevoir l'assurance que leur argent sera utilisé de façon conforme aux objectifs dont se prévalent ces organismes.

Le document liste donc les principaux domaines qui doivent être pris en compte pour s'assurer du respect de ces pratiques par une association, et les développements infra formalisent avec un niveau relativement élevé de détail les règles de gouvernance applicables au secteur associatif. A ce stade du document, il semble utile de rappeler cinq grands principes sur lesquels repose toute l'étude :

- **respect par l'ensemble des membres de l'organisme de la mission générale que l'organisme s'est assigné ;**
- **respect des donateurs et sincérité de l'information à leur égard ;**
- **transparence de l'information de l'organisme ;**
- **cohérence entre la réalité opérationnelle de l'organisme et sa communication externe ;**
- **responsabilité de toutes les parties prenantes de l'organisme** (gestion en bon père de famille, adaptation du principe suivant : « une société où chacun fait ce qu'on attend de lui »).

Le document peut faire l'objet d'une utilisation tant interne qu'externe :

- **en interne**, le document peut être utilisé dans le cadre d'un projet de promotion des règles interne de bonne gouvernance, voire un projet qualité ;
- **en externe**, il peut être utilisé pour faire vérifier par un professionnel indépendant le respect de ces mêmes règles de bonne gouvernance par un organisme.

1.2 Précautions d'utilisation, notamment pour un utilisateur externe à l'organisme

Plusieurs précisions doivent être fournies d'entrée sur le jugement des bonnes pratiques de gouvernance, notamment dans la perspective d'une utilisation externe.

1) Le jugement ne doit porter que sur la correspondance entre la réalité de l'activité de l'organisme et l'information – en particulier externe – disponible sur l'organisme. En revanche, ce jugement ne doit pas concerner le contenu même de la mission de l'organisme, son contenu moral ou philosophique.

2) Le document liste toute une série de sujets d'analyse qui sont autant de règles formelles assurant normalement le bon fonctionnement de l'organisme. Il est indispensable de rappeler que ces règles ne peuvent constituer qu'un garde-fou pour éviter les principales dérives possibles des associations, mais un garde-fou seulement. Le jugement sur l'organisme doit donc dépasser cette seule approche formelle pour s'intéresser au fonctionnement réel de l'organisme, selon le principe de supériorité de l'esprit sur la règle.

3) A cette fin, l'analyse externe ne peut se contenter de l'exploitation des informations externes fournies par l'organisme et suppose donc un investissement sur place significatif, qui doit inclure à la fois des contacts avec les principaux dirigeants de l'organisme mais aussi l'observation de la réalité quotidienne du fonctionnement associatif.

4) L'analyse, notamment externe, doit enfin permettre de prendre en compte les spécificités de l'organisme analysé au sein d'un tissu du secteur non lucratif marqué par une très grande diversité. Parmi les variables à prendre en compte, on peut notamment citer :

- l'importance du bénévolat ;
- le caractère simple ou complexe des missions caritatives entreprises ;
- les principaux partenaires externes de l'organisme (importance en particulier des subventions publiques dont dispose l'organisme).

5) L'important formalisme de la démarche proposée ne peut donc réellement s'envisager que pour des associations d'une certaine importance, comme par exemple les associations et fondations qui ont accepté de participer à la validation de ce document (ARC, Armée du Salut, AFM, FRM, Oeuvres hospitalières de l'Ordre de Malte).

6) Le document mentionne en permanence la notion d'association, en référence à la forme juridique la plus usitée pour les organismes caritatifs. Les principes posés dans ce document s'appliquent également à d'autres formes juridiques, en particulier les fondations.

1.3 Sources utilisées pour construire le document

Quatre grandes sources documentaires ont été utilisées :

- les travaux du Comité de la Charte ;
- les travaux de l'association française des trésoriers d'associations (AFTA) dont les conclusions de 1990 (« transparence et associations », Nouvelles Editions Fiduciaires) recourent parfois très largement les analyses du présent document ;
- les méthodologies générales des agences de notation ;
- la tradition américaine et britannique en la matière, à la fois ancienne et élaborée : (existence de multiples organismes sans but lucratif s'étant dotés d'une mission de conseil aux donateurs, et ayant défini des « pratiques généralement admises »¹ ; les supports du *National Charities Information Bureau* fondé en 1918 qui assure de fait la notation de plus de 400 associations caritatives (site www.give.org), ainsi que de la *Charity Commission for England and Wales* fondée en 1853 pour le suivi des associations (site www.charity-commission.gov.uk) ont notamment largement été utilisées.

¹ GASP (*generally accepted standard and practices*, existence de dispositifs fiscaux favorables au développement du secteur non commercial ...).

A côté de ces sources, sont également pris en compte les remarques et observations des organisations suivantes :

- les représentants des grandes associations ou fondations ayant bien voulu faire profiter de leur expérience : l'ARC (M. LUCAS, Mmes BECK et GAGEOT) , armée du salut (MM. DUCHESNE, RAOUL et SHEPHERD), l'association française contre les myopathies (MM. FETTU et TARDY), Fondation pour la Recherche Médicale (M. JOLY et Mme DADOU-WILMANN), ordre de Malte (MM. MAZERY et de BEAUMONT), ainsi que des personnalités du milieu caritatif (M. MARESCAUX) ;
- le représentant des associations Renouveau Civil et Institut de l'Entreprise (M. CANNAC) et le représentant des Associations Familiales Protestantes (M. KALTENBACH).

La version définitive a été établie après prise en compte des remarques des différentes parties prenantes au projet par le rapporteur Pierre-François GOUIFFES (adresse électronique : pfg@club-internet.fr).

1.4 Organisation générale du document

Le document est structuré de la façon suivante :

- organisation interne et externe de l'organisme (2) ;
- règles relatives à la gestion de l'information de l'organisme (3) ;
- règles relatives à la gestion des activités et des programmes de l'organisme (4) ;
- règles spécifiques concernant l'information financière (5).

2 L'ORGANISATION INTERNE ET EXTERNE DE L'ORGANISME

Ce chapitre analyse la situation des principales parties prenantes de l'organisme au regard des principes de gouvernance, en distinguant ;

- le donateur, au cœur du dispositif (2.1) ;
- les organes de direction et de contrôle (2.2) ;
- l'organisation interne de l'organisme (2.3).

La question des adhérents, autre partie prenante de l'organisme, est également partiellement abordée compte-tenu de leur place particulière dans les organismes ayant pris la forme juridique de l'association dans le cadre de la loi de 1901.

2.1 Le donateur, au cœur du dispositif

Dans le dispositif de gouvernance, le donateur – actuel ou potentiel - doit être assuré que son don sera utilisé de façon conforme à l'objet de l'organisme auquel il donne son soutien et avoir de ce fait une confiance raisonnable dans les causes et organisations qui requièrent son soutien².

Il est donc possible d'identifier les **dix droits suivants du donateur**³. Le donateur doit ainsi :

les 10 droits du donateur

1	être informé de la mission générale de l'organisation, des modalités selon lesquelles l'association prévoit d'utiliser les dons qu'elle reçoit, de la capacité réelle de l'association à utiliser ces dons selon les modalités prévues.
2	être informé sur l'identité des membres du conseil d'administration de l'association, et pouvoir avoir une confiance raisonnable dans les capacités de ces membres à assurer le mandat général de l'association.
3	avoir accès aux informations financières les plus récentes de l'association.
4	avoir l'assurance que ses dons seront utilisés conformément aux fins pour lesquelles les dons ont été effectués.
5	recevoir le niveau approprié de respect et de reconnaissance de la part de l'association.
6	être assuré que l'information concernant le don effectué est utilisée de façon confidentielle et dans le respect de la loi.
7	s'assurer que toutes ses relations avec tous les représentants de l'association seront de nature professionnelle.
8	être informé sur l'identité et les fonctions précises des personnes qui sollicitent son don (bénévoles, employés ou agents engagés à cette fin).
9	avoir la possibilité de faire supprimer ses informations personnelles des listes de diffusion et fichiers que l'association envisage de partager.
10	être libre de poser toutes questions utiles concernant le don et de recevoir dans ce cas de l'association une réponse rapide, sincère et honnête.

² Exemple de présentation de même nature : « La plupart d'entre nous effectuons des dons aux associations caritatives dans un esprit altruiste. Nous n'espérons aucune récompense autre que celle d'être assuré que notre contribution financière aidera, à long terme, à l'amélioration de la société. De ce fait, nous espérons que l'organisme auquel nous donnons notre argent l'utilisera de manière à la fois sage et cohérente avec les buts pour lesquels cet argent a été donné. » / « La philanthropie est basée principalement sur l'action volontaire en vue du bien commun. Pour s'assurer que ce type d'action reçoit le respect et la confiance de tous, et que les donateurs actuels et futurs peuvent avoir une confiance totale dans les causes et les organisations caritatives qui requièrent leur soutien »,

³ A l'instar de l'association américaine « *Independant Sector* ».

Les garanties dont doit disposer le donateur sont donc structurées autour :

- **d'un droit très complet à l'information relative à l'organisme**, qui constitue de très loin sa principale arme pour s'assurer que les responsables de l'organisme agissent en conformité avec l'objet de l'organisme et mettent en œuvre une gestion éthique des fonds collectés ;
- de l'existence de **dispositifs permettant de rendre compte aux donateurs et de prendre en compte leurs remarques**, leurs plaintes, leurs suggestions (participation aux organes de direction, existence d'un comité des donateurs...) ;
- de garanties particulières relatives à leur information personnelle (cf. principes CNIL).

2.2 Les organes de direction et de contrôle

Les organes de direction et de contrôle ont dans le dispositif un **rôle majeur** car :

- ils constituent **l'interface principale entre le donateur et l'organisme** lui-même ;
- ils permettent de faire le lien entre **l'engagement altruiste et philosophique** à la base de l'organisme et les **modalités pratiques de transformation de cet engagement dans la réalité** ;
- ils participent de ce fait à la **préservation de l'image et du respect que le public et les donateurs ont pour l'organisme**.

Doivent donc être distingués :

- les structures de décision, au premier rang desquelles le **conseil d'administration** (2.2.1) ;
- les **structures de conseil et de contrôle** (comité d'évaluation, comité scientifique... : 2.2.2) ;
- les **dirigeants** de l'organisme caritatif, souvent salariés (2.2.3).

Les règles relatives aux principaux dirigeants (4.2) et celles relatives au fonctionnement des instances de décisions (4.3) sont précisées infra dans le chapitre « règles relatives au fonctionnement de l'organisme ».

2.2.1 Le conseil d'administration

Sont analysées ci-après :

- les attributions générales du conseil d'administration (2.2.1.1) ;
- les éventuelles décompositions du conseil en comités spécialisés, avec le rôle particulier du bureau (2.2.1.2) ;
- la situation individuelle des membres du conseil d'administration (2.2.1.3).

Les règles régissant son fonctionnement sont analysées avec les règles relatives au fonctionnement interne de l'organisme (cf. infra 4).

2.2.1.1 Responsabilités et attributions générales du conseil d'administration

Le conseil d'administration a la responsabilité légale ultime sur les activités de l'organisme, et constitue de ce fait la première ligne de défense contre les abus et les fraudes éventuels de l'organisme. Ainsi :

- le conseil d'administration doit donc être composé de membres animés par les mêmes considérations d'altruisme que les donateurs ;
- les donateurs, et plus généralement le grand public, sont en mesure d'attendre que les membres du conseil d'administration soient les mandataires consciencieux et honnêtes des contributions qui leur sont confiées.

A l'instar des dix droits des donateurs, est présenté ci-après la liste des sept devoirs des membres du conseil d'administration.

les sept devoirs du conseil d'administration

1	détermine les objectifs et les missions de l'association
2	choisit les principaux dirigeants de l'association
3	appuie mais également contrôle l'activité du principal dirigeant de l'association
4	contrôle les principales activités de l'association
5	participe à la promotion de l'image de l'association
6	sert de cours d'appels dans tous les cas de différends importants concernant l'association
7	contrôle la qualité de sa propre activité

De cette liste de devoir, il ressort que les responsabilités essentielles du conseil sont les suivantes :

- la **définition et la préservation des orientations générales de l'organisme (aspect philosophique)**, par exemple par la discussion, l'approbation et le contrôle du plan stratégique de l'organisme ;
- le **contrôle régulier de la qualité de la gestion (aspect pratique)** : approbation du budget et des comptes annuels, suivi régulier de la situation financière, préservation des intérêts patrimoniaux de l'organisme et du respect de son objet, revue complète des activités, des procédures et des résultats de l'organisme, contrôles des principaux dirigeants...

2.2.1.2 Organisations éventuelles du conseil d'administration

Le bureau (ou comité exécutif, structure ramassée rassemblant une partie des administrateurs et se réunissant avec une périodicité forte) **a dans de nombreuses associations un rôle essentiel dans la gestion courante et les principales décisions hors réunion du conseil**. Il est donc important d'identifier clairement la place de cet organe dans le processus décisionnel.

D'autre part, des membres du conseil d'administration peuvent participer aux comités et conseil entourant le conseil d'administration et lui prodiguant propositions, recommandations et évaluations a posteriori (cf. infra. 2.2.2).

2.2.1.3 Situation individuelle des membres du conseil d'administration

Le rôle central du conseil d'administration dans la gouvernance de l'organisme impose donc des droits et des devoirs particuliers à ses principaux membre (conséquences particulières par exemple en matière de responsabilité civile). Il est de ce fait essentiel que les membres en question soient clairement conscients de ces devoirs particuliers (par exemple par la fourniture par l'organisme d'un « kit » de l'administrateur, voire par la signature d'un engagement au moment de la prise des fonctions).

En application des principes de bonne gouvernance, la décision d'entrer au conseil doit en particulier être une décision mûrement réfléchie de la part de la personne sollicitée (de même pour la décision ultérieure d'y demeurer, par exemple à la fin d'un mandat). Les tableaux suivants présentent quelques points de réflexion en la matière :

- devoir d'information par rapport aux droits et devoirs des membres du conseil⁴ ;
- diagnostic sur l'étendue de sa contribution en tant que membre ;
- réflexion personnelle sur l'opportunité de sa participation au conseil d'administration.

devoir d'information par rapport aux droits et devoirs des membres du conseil

prise en compte des obligations déontologiques des membres : obligation d'un comportement digne de la fonction exercée, nécessité de donner le meilleur de soi-même dans cette fonction (temps, capacités, disponibilité générale)
prise en compte des conséquences éventuelles en matière de responsabilité civile
informations générales (visite sur place, informations sur les publics bénéficiaires visés par l'association)
analyse du fonctionnement du conseil d'administration et de la prise de décision en son sein (structuration du conseil, identification des responsabilités collectives et individuelles, identité des autres membres, système de gestion des conflits d'intérêt, modalités de couverture de la responsabilité des dirigeants)
informations sur les relations particulières entre le conseil et l'équipe permanente de l'association
analyse de l'information diffusée par l'association et des moyens de contrôle du conseil d'administration sur cette information ...

diagnostic sur la contribution attendue de chaque membre

capacité particulière à servir en tant que membre du conseil d'administration
identification du niveau de disponibilité nécessaire pour la fonction
modalités de spécialisation des différents membres du conseil
existence d'actions en matière d'information et éventuellement de formation des membres du conseil
rôle particulier en matière de collecte de fonds

***réflexion personnelle de chaque membre
sur l'opportunité de sa participation au conseil d'administration***

niveau de sensibilisation réel aux objectifs de l'organisation (nécessité d'une cohérence fondamentale avec les objectifs philosophiques de l'association ...)
niveau de disponibilité pour faire face aux obligations de chaque membre
confiance dans l'approche retenue pour la collecte des fonds de l'association
capacité à gérer les priorités entre la position de membre du conseil d'administration et les autres intérêts personnels et professionnels (gestion des conflits d'intérêt)

⁴ Auprès du président, des autres membres - actuels ou anciens - , de la documentation générale de l'organisme.

2.2.2 Les comités entourant le conseil d'administration

Pour des raisons d'efficacité et de distinction des responsabilités, il est souvent souhaitable que le conseil d'administration s'entoure de comités spécialisés dans la préparation de certaines de ses décisions ou dans le contrôle de certains aspects du fonctionnement de l'organisme (notamment sur le plan financier). Il peut en effet être très utile qu'existent de **structures capables d'aider le conseil d'administration, instance suprême en matière de décision, à porter le jugement le plus objectif possible sur les modalités selon lesquelles l'organisme remplit sa mission.**

Dans cette configuration, **la répartition des tâches entre le conseil d'administration et ce ou ces organes est la suivante :**

- le conseil d'administration (et ses éventuelles décompositions) se concentre sur la définition des objectifs, le pilotage de la mission (rôle décisionnel) ;
- les comités de conseil et de contrôle vérifient que les objectifs ainsi définis sont mis en œuvre de façon efficace et efficiente (rôle de diagnostic et de conseil : propositions, recommandations, évaluations a posteriori).

Il est donc important d'identifier la nature et les responsabilités de ces comités, qui peuvent notamment inclure :

- le comité financier (cf. infra) ;
- un comité d'évaluation (cf. infra) ;
- un comité d'audit ;
- un comité des donateurs ;
- un comité de développement, comité de planification stratégique...

2.2.2.1 Comité financier

Les missions particulières du comité financier peuvent être les suivantes :

- avis sur les comptes et contrôle du travail du commissaire aux comptes et des services de contrôle interne ;
- avis sur le budget avant discussion en conseil d'administration ;
- avis sur la désignation du commissaire aux comptes ;
- avis sur les comptes ;
- optimisation de l'utilisation des ressources financières (suivi de la politique financière et de la gestion de trésorerie) ;
- éventuellement, contrôle de l'utilisation des biens légués.

2.2.2.2 Comité d'évaluation

Le rôle d'un comité d'évaluation peut devenir extrêmement important pour les donateurs, notamment dans le cadre d'un organisme dont la nature technique dépasse les compétences des donateurs (du fait par exemple d'un niveau particulier de scientificité ou de complexité). Il est alors particulièrement important qu'une structure permette de « traduire » (pour faire face à la situation d'asymétrie d'information existant entre les donateurs et les opérateurs techniques de l'organisme) dans les deux sens l'activité de l'organisme :

- traduction des objectifs généraux en projets techniques précis ;
- traduction des résultats techniques en accomplissement des objectifs généraux de l'organisme.

Comme les administrateurs, les membres du comité d'évaluation doivent donc être choisis avec soin, sur la base de deux critères principaux :

- leur niveau de sensibilisation réel aux objectifs de l'organisation (nécessité d'une cohérence fondamentale avec les objectifs philosophiques de l'organisme : il y doit ici y avoir congruence totale entre les donateurs, les membres du conseil d'administration et les membres du comité d'évaluation) ;
- mais surtout, leur niveau d'expertise et de crédibilité pour pouvoir correctement évaluer les projets et les opérations de l'organisme (d'où un recours préférentiel aux chercheurs, universitaires, personnes - réellement - qualifiées ...).

A titre d'exemple, et dans le cas d'une organisation de financement de la recherche en matière de santé publique, les attributions d'un comité d'évaluation scientifique pourraient être les suivantes :

- rôle de conseil dans la sélection et le suivi des projets de recherche (mais pas de décision, qui revient au conseil d'administration) ;
- traduction en termes scientifiques et techniques précis les objectifs généraux de recherche qui découlent de la vocation propre de l'organisme / stratégie scientifique ;
- rôle de contrôle que les opérations de recherche financées par l'organisme sont conformes aux objectifs, que les équipes utilisées sont qualifiées, enfin que les financements sont adaptés.

La nature de l'objet de l'organisme peut en outre rendre utile la mise en place d'autres comités techniques.

2.2.3 Les dirigeants

Les dirigeants de l'organisme, souvent salariés dans le cas des grands organismes, ont la charge de mettre en place la stratégie et les orientations choisies par le conseil d'administration (souvent sur la proposition de ces dirigeants).

Il est donc important de voir les modalités suivant lesquelles les relations entre les dirigeants et les organes supérieurs sont organisées.

2.3 L'organisation interne de l'organisme

L'organisation interne de l'organisme dépend clairement de la nature des missions, de la culture et de l'histoire de l'organisme. L'analyse en matière de gouvernance, doit donc se focaliser plus particulièrement sur les points suivants.

Un premier point d'intérêt concerne les modalités de mise en œuvre de certaines activités de l'organisme. Ce point est analysé (cf. infra 4).

Un second concerne les processus internes et les principaux outils de gestion de l'organisme :

- existence ou non de **système de contrôle de gestion** et/ou d'une comptabilité analytique ;
- existence ou non de **procédures en matière de contrôle interne** ;
- niveau de connaissance générale et de sensibilisation des participants aux activités de l'organisme (salariés, bénévoles), existence d'un cadre méthodologique et de règles déontologiques en matière de fonctionnement (par exemple par des actions de formation ou par la signature d'un document d'engagements déontologiques précis).

Sur ce point, le principe suivant lequel « le contrôle interne doit préciser le contrôle externe » impose la formalisation de règles de fonctionnement minimum, par exemple dans un règlement intérieur ou un manuel des procédures.

points pouvant être intégrés dans le règlement intérieur

règles de responsabilité du ou des principaux dirigeants permanents de l'association (président, vice-président, trésorier, directeur général ...)
habilitation des personnes pour agir au nom de l'association
acceptation des recettes
engagement et paiement des dépenses (organisation des procédures d'achat pour les achats les plus importants, règles de remboursement des dépenses des dirigeants)
maîtrise de l'informatique

3 LA GESTION DE L'INFORMATION DANS L'ORGANISME

Comme cela a été signalé supra, **l'accès à une information objective et pertinente constitue le principal moyen dont dispose le donateur pour s'assurer du bien fondé de son don**. Ce principe général concerne également le principal représentant des donateurs, à savoir le conseil d'administration.

Cette obligation impose deux grandes obligations quant aux modes de gestion de l'information que doit retenir l'organisme :

- **principe de cohérence** entre la communication et la réalité de l'organisation : toutes les activités de communication⁵ doivent refléter exactement et objectivement l'identité de l'organisation, ses buts, ses programmes et ses besoins financiers ;
- **principe de transparence** : la plus grande partie des documents sont disponibles pour les donateurs, au moins au siège de l'organisme, et sont fournis à toute personne intéressée (le site **Internet** de l'organisme peut bien entendu être totalement mis au service de ce principe de transparence).

Au-delà de ce principe général, il est indispensable que l'organisme ait structuré son information d'une façon utile et accessible pour le donateur. Il est en particulier indispensable que certains supports d'information soient formalisés :

- un document d'orientation stratégique (3.1) ;
- le rapport d'activité (3.2).

Doivent en outre être précisées les règles concernant l'information générale des membres du conseil d'administration (3.3) et les autres règles générales relatives à l'information (3.4).

3.1 Document d'orientation ou plan stratégique

Il est particulièrement utile que l'organisme dispose d'un document d'orientation (ou plan stratégique) formalisant les grandes orientations de l'organisme, et permettant donc au donateur de comprendre aisément les objectifs de l'organisme auquel il va éventuellement effectuer un don ou un legs.

Une structure possible du plan stratégique est donc la suivante (cohérence de haut en bas) :

- « vision et mission » de l'organisme (définition claire de l'objet que poursuit l'organisme) : les buts de l'organisation ne doivent d'ailleurs pas être expliqués de façon abstraite et très générale, mais de façon aussi claire et possible pour les donateurs ;
- programmes plus détaillés de mise en œuvre de la mission ainsi définie ;
- indicateurs de gestion pour chacun des programmes, y compris éventuellement leurs implications financières.

L'association choisit bien entendu les modalités suivant lesquelles le plan stratégique est organisé. Il est d'ailleurs utile :

⁵ Les documents de l'organisme (autres que le plan stratégique et le rapport d'activité analysés infra) doivent bien entendu respecter le principe de cohérence : brochure générale, supports de promotion ou de collecte de fonds, lettres ou revues périodiques d'information publique générale ...

- que les objectifs généraux soient rappelés dans tous les supports et publications de l'organisme ;
- que le rapport d'activité constate la réalisation des programmes.

3.2 Rapport d'activité

Le rapport d'activité (ou rapport annuel, car publié sur une base annuelle) doit constituer le document d'information essentiel pour le donateur. Il doit constituer une synthèse complète, exacte et accessible :

- de ce que l'organisme a fait ;
- de ce que l'organisme prévoit de faire (activités, futures orientations, modalités selon lesquelles l'organisation prévoit d'utiliser les dons et les legs qu'elle reçoit).

Le tableau suivant liste les principales informations que doit contenir le rapport d'activité.

thèmes devant être intégrés dans le rapport d'activité (liste non limitative)

Description narrative des activités et des réalisations de l'association au cours de l'année
objectifs qui ont été atteints, où ; quand, au profit de qui ont été réalisées les activités de l'association (cette partie doit permettre d'analyser le respect du plan stratégique), principales aides distribuées
information sur les procédures d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience (rôle éventuel du comité d'évaluation)
séparation claire et non ambiguë entre les réalisations et les intentions
Information sur le conseil d'administration et les principaux dirigeants (nécessité absolue de savoir « qui est responsable »)
présentation synthétique du conseil d'administration, de ses comités et des ses membres (organigramme, mini CV des membres, principales modalités de fonctionnement...)
idem pour les principaux dirigeants permanents de l'association (président, directeur général, comité exécutif)
Information sur les états financiers certifiés (fournis en totalité ou de façon synthétique)
questions de fond : quels ont été les recettes de l'association ? quelle est la décomposition de ces ressources ? comment se répartissent les dépenses entre les différents programmes de l'association décrits par l'association, les coûts de gestion et les coûts de collecte ? quelle est la situation financière et patrimoniale de l'association à la fin de l'exercice ? où peut-on récupérer l'information exhaustive sur les états financiers si elle n'est pas fournie de façon exhaustive à l'association ?
information des documents financiers si possible structurée de façon cohérente avec la description des activités (de façon idéale : actions caritatives décomposées en autant de sous-programmes significatifs/ coûts de gestion / coûts liés à la collecte de fonds) / fourniture du compte d'emploi des ressources
explication des états financiers (un écart majeur entre les dépenses d'un programme et sa description dans le projet pose normalement problème et doit faire l'objet d'explications)
Autres éléments du rapport annuel
description de l'organisation interne de l'association (organigramme)

3.3 Information des membres du conseil d'administration

Le conseil d'administration, comme cela a été analysé plus haut, est le représentant principal des donateurs et le responsable ultime de l'organisme. **Ses membres doivent donc avoir un accès total à toutes les informations qu'ils estiment nécessaires de la part de l'équipe permanente de l'organisme.**

Le conseil doit donc définir lui-même :

- la nature de l'information dont il a besoin⁶ ;
- la périodicité de la fourniture de cette information ;
- la forme requise pour cette information.

Pour chaque réunion, il est en particulier souhaitable que le conseil dispose (par exemple deux semaines avant chaque réunion) :

- pour toute les réunions : ordre du jour, informations spécifiques relatives à l'ordre du jour, point financier, conclusions des comités spécialisés ;
- pour les réunions qui ont ces sujets à l'ordre du jour : budget annuel, rapport d'audit et états financiers, proposition de plan stratégique ;
- après chaque réunion ; procès-verbal, date de la prochaine réunion du conseil.

Les autres informations pour le conseil doivent notamment inclure un point financier, les propositions de supports de communication de l'organisme, la revue de presse ... (périodicité à déterminer).

3.4 Autres règles relatives à l'information

Il est bien entendu évident que les donateurs et les membres du conseil d'administration n'ont pas matériellement les moyens de prendre en compte toutes les données détaillées relatives à l'organisme (c'est d'ailleurs pour cette raison que le plan stratégique et surtout le rapport d'activité ont une importance centrale pour ces personnes). Il est toutefois utile que le principe de transparence de l'information décrit infra permette aux donateurs et membres qui le veulent d'accéder à toutes les informations qu'ils souhaitent.

Une telle démarche est fortement facilitée si l'organisme dispose d'une procédure formalisée d'archivage de tous les documents essentiels concernant l'organisme. Plusieurs dossiers ou groupes structurés d'information sont envisageables, et notamment les trois suivants :

- dossier de base de l'organisme ;
- dossier sur le conseil d'administration ;
- dossier financier.

La mise en œuvre de ce droit à l'information du donateur doit toutefois être mis en œuvre de façon compatible avec la confidentialité nécessaire de certains documents.

⁶ Information concise, complète et objective, fournie à temps, en lien avec les responsabilités des membres, la meilleure au moment de la diffusion, fournie avec son contexte, ergonomique.

organisation de la documentation de l'organisme

dossier de base de l'association
statuts
documents d'orientation
organigramme
CV des principaux dirigeants
calendrier des principales actions de l'association
revue de presse sur l'association ...
dossier sur le conseil d'administration
définition des responsabilités des membres du conseil
définition des attributions des comités
calendrier des réunions du conseil et des comités
CV des membres du conseil
dossier financier
budgets,
états financiers
rapports d'audit ...

4 LES REGLES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME

Des principes très généraux d'organisation interne ont été énoncés (cf. supra 1.4), ainsi que l'intérêt que peut avoir, pour des raisons pédagogiques évidentes, l'intérêt de disposer de documents écrits sur les règles essentielles (règlement intérieur, manuel des procédures et des pratiques, code déontologique...).

Certaines activités méritent une analyse particulière au regard des principes déontologique et de gouvernance. Sont donc décrites ci-après les règles suivantes :

- **gestion des activités caritatives** (4.1) ;
- **dirigeants et principaux responsables de l'organisme** (4.2) ;
- **fonctionnement du conseil d'administration** (4.3) ;
- **utilisation de l'information individuelle sur les donateurs** (4.4) ;
- **collecte des fonds** (4.5) ;
- **activités commerciales de l'organisme** (4.6) ;
- **gestion des excédents de trésorerie** (4.7) ;
- **règles particulières relatives aux structures fédérales et aux organismes satellites** (4.8).

Pour des raisons de simplicité, les règles sont présentées sous forme de liste de points devant être prise en compte dans la définition des règles en question.

4.1 Activités caritatives et missions sociales

Les activités caritatives et les missions sociales constituent le cœur de l'organisme, la réalisation normale de son objet.

Il est bien évident que ces activités sont les plus difficiles à cerner car elles varient bien évidemment d'association à association et font donc l'objet d'une grande diversité (social, aide aux malades, recherche médicale...). Une partie importante du travail d'évaluation nécessitera une compréhension fine de la nature de l'activité caritative, activité dont les spécificités peuvent induire des conséquences sur l'ordonnancement interne, les règles de gouvernance ou le fonctionnement de l'organisme.

Toutefois, plusieurs règles de base doivent s'appliquer à ces activités.

Définition claire et explicite de la mission générale⁷ mais surtout des objectifs particuliers de l'organisme. Cf. les informations requises dans le plan stratégique et le rapport d'activité (cf. supra 3.1 et 3.2) :

⁷ Dans certains cas, cette mission générale peut toutefois constituer un objectif statutaire défini de façon très générale.

- « vision et mission » de l'organisme (définition claire de l'objet que poursuit l'organisme) : les buts de l'organisation ne doivent d'ailleurs pas être expliqués de façon abstraite et très générale, mais de façon aussi claire et possible pour les donateurs ;
- projets et programmes plus détaillés de mise en œuvre de la mission ainsi définie ;
- indicateurs de gestion pour chacun des programmes, y compris éventuellement leurs implications financières.

Définition claire des règles relatives de sélection des projets ou des publics soutenus par l'organisme :

- organes impliqués dans les décisions en la matière ;
- rôles respectifs du comité d'évaluation et du conseil d'administration en la matière.

Principe de la prépondérance des activités caritatives dans les dépenses totales de l'organisme (cf. infra, information financière).

Eventuellement, évaluation ex post de l'efficacité et de l'efficience des activités de l'organisme :

- identification des protocoles d'évaluation développés pour l'évaluation ;
- rôle majeur en la matière du comité d'évaluation (cf. supra).

4.2 Règles relatives aux principaux dirigeants et responsables de l'organisme

Identification claire des responsabilités respectives des principaux dirigeants :

- **membres du conseil d'administration ;**
- **membres des conseils et comités entourant le conseil d'administration ;**
- **principaux dirigeants de l'organisme.**

Modalités de **rémunération** des dirigeants et des membres du conseil.

- **répartition pour toutes les instances entre les bénévoles et les salariés.**
- fixation et contrôle des **plus importantes rémunérations** de l'organisme (dirigeants et autres), par exemple par un comité composé d'administrateurs indépendants, selon des modalités permettant de vérifier que ces rémunérations sont compatibles avec le caractère désintéressé de l'organisme.

Evitement et gestion le plus en amont possible des conflits d'intérêt concernant les principaux dirigeants⁸ :

- obligation pour ces personnes de déclarer ouvertement leurs liens avec des organisations en relations d'affaires avec l'organisme pour les membres du conseil ;
- règle d'abstention de toute discussion et tout vote du conseil concernant ces organisations, pour les dirigeants en situation de conflit d'intérêt ;
- règle d'abstention de toute prise de décision.

⁸ Et même des simples membres de l'organisme.

4.3 Fonctionnement du conseil d'administration

Règles relatives aux membres du conseil dans le cas général⁹ :

- appartenance sur une base de volontariat et d'indépendance ;
- nécessité d'une implication réelle et non de prestige des membres du conseil d'administration ;
- principe général du bénévolat (pas de jeton de présence)¹⁰ ;
- définition claire des attributions ;
- durée des fonctions ;
- limites d'âge ;
- définition des règles relatives au renouvellement des membres¹¹ ;
- absence de conflits d'intérêt pour les membres entre la participation au conseil et leurs autres activités professionnelles, limitation des relations d'affaires (cf. supra) ;
- règles d'incompatibilité entre les différents organes de direction et de contrôle (normalement, séparation entre les fonctions de membre du conseil d'administration et les fonctions de membre du comité d'évaluation) ;
- mise en place d'une politique favorisant la pluralité et la diversité des membres.

Règles relatives au fonctionnement général du conseil :

- formalisation précise des engagements et des responsabilités de chaque membre ;
- règles concernant la participation des membres du conseil aux différents comités ;
- règles générales de vote.

Règles relatives aux réunions du conseil :

- périodicité des réunions du conseil (réunions véritables au moins deux fois par an à espacement régulier avec la présence de la majorité des membres) ;
- définition d'un calendrier annuel des réunions du conseil ;
- modalités de fourniture des informations aux membres avant les réunions (si possible deux semaines avant la réunion, cf. supra) ;
- rédaction et approbation de compte-rendu de toutes les réunions.

Règles particulières de délégation de responsabilité et de contrôle vis-à-vis :

- **du bureau ;**
- **des comités spécialisés.**

Règles concernant la définition des compétences et des modalités de contrôle des dirigeants.

⁹ Ces règles peuvent être différentes pour des fondations.

¹⁰ Nombre très limité de membres rémunérés, normalement seulement le président ou directeur général.

¹¹ Eviter les systèmes de reconduction automatique : deux mandats non renouvelables ?

4.4 Gestion de l'information dans l'organisme caritatif

Ces règles concernent en particulier les donateurs, mais également toutes la parties prenantes à l'activité de l'organisme :

- membres du conseil d'administration ;
- sympathisants et bénévoles ;
- participants aux activités caritatives ;
- bénéficiaires des actions de l'organisme ;
- salariés ;
- adhérents de l'organisme ;
- abonnés et acheteurs de publication et de produits de l'organisme.

Principe fondamental du respect des règles juridiques et déontologiques relatives au respect des données individuelles :

- respect des règles CNIL ;
- collecte des données uniquement selon des moyens licites ;
- principe de précautions particulières dans l'usage des données individuelles ;
- sécurisation des données ;
- droit d'accès, de rectification, de suppression, d'opposition à la mise à disposition totalement reconnu aux individus pour leurs données personnelles.

4.5 Activité de collecte des fonds

Existence de principes déontologiques empêchant les collectes non volontaires et quasi-forcées.

Identification précise des activités et des intervenants extérieurs pour ces activités.

Nature des relations contractuelles entre l'organisme et ces intervenants :

- modalités de sélection des opérateurs ;
- principales clauses du contrat (clause d'exclusivité, durée des contrats) ;
- modalités de rémunération des opérateurs¹².

¹² Position du Comité de la Charte : préférence pour les honoraires fixes, pas de pourcentage sur les sommes collectées.

4.6 Activités commerciales¹³

Identification précise de la nature des activités commerciales :

- ventes et manifestations directes ;
- filialisation, participations dans des sociétés exerçant ces activités (caractère direct ou indirect de cette activité pour l'organisme) ;
- activités réalisées par des organisations commerciales avec l'autorisation de l'organisme (utilisation du nom de l'organisme sur des produits).

Principe général et cohérence et d'absence de conflits d'intérêt entre les activités commerciales et les missions caritatives de l'organisme : les produits que diffuse l'organisme ou qui portent sa marque doivent être porteur d'une image conforme aux valeurs de l'organisme :

- pas d'incompatibilité dans les statuts de l'organisme ;
- correcte information des donateurs sur ces activités : nature, importance, résultats ;
- pas de remise en cause du caractère désintéressé de la gestion de l'organisme (absence de dividendes versés aux membres dirigeants bénévoles ou salariés de l'organisme actionnaire ou porteur de parts de la filiale) ;
- pas de poids prépondérant des activités commerciales par rapport aux missions sociales de l'organisme ;
- principe d'une contribution globale des activités commerciales à l'objet social général de l'organisme (missions caritatives) ;
- définition précise des modalités d'utilisation des bénéfices des activités commerciales.

Identification des modalités de contrôle de l'organisme sur ces activités commerciales, par exemple en ce qui concerne le pouvoir de contrôle/pouvoir de décision de l'organisme sur les activités filialisées ou en participation.

4.7 Activité de gestion de trésorerie et des placements financiers

Principe de gestion précautionneuse des actifs de l'organisme.

Formalisation explicite de la politique de gestion de trésorerie de l'organisme.

4.8 Cas particulier des structures fédérales et des organismes satellites

La principale question à traiter ici tient à la clarté de l'information des donateurs sur les activités du « groupe » constitué autour de l'organisme.

Le principe est donc de fournir au donateur la vision la plus transparente possible du fonctionnement du groupe, tant pour la gestion des satellites que celle des organismes fédérés.

¹³ Hors placements des excédents de trésorerie, analysés infra.

En ce qui concerne les satellites :

- importance considérable des comptes consolidés (cf. infra 5) ;
- identification claire de tous les organismes satellites (activités commerciales, activités à l'étranger).

En ce qui concerne les structures fédérales :

- même remarques concernant les comptes consolidés ;
- identification claire des relations entre les différents membres de la fédération ;
- information sur les modalités de contrôle de la structure fédérale sur les structures fédérées (application d'une charte déontologique commune, standardisation des protocoles d'action...).

5 L'INFORMATION FINANCIERE

L'information financière constitue un élément essentiel de compréhension de l'activité de l'organisme. A cette fin, doivent être successivement analysés :

- les modalités de production et de communication de l'information financière (5.1) ;
- l'organisation générale de l'information financière (5.2).

5.1 Modalités de production et de communication de l'information financière

La qualité de l'information suppose différents mécanismes de contrôle et d'assurance :

- certification par un commissaire aux comptes indépendant (cf. infra 5.1.1) ;
- approbation par le conseil d'administration, voire la commission financière (cf. supra 2.2) ;
- organisation de la diffusion de cette information vers l'extérieur (cf. infra 5.1.2).

5.1.1 Relations avec le commissaire aux comptes

Les documents comptables et financiers produits par l'organisme doivent faire l'objet d'une certification par un ou deux commissaires aux comptes, effectuant une mission de certification légale.

5.1.1.1 Organisation des relations avec le commissaire aux comptes

Les relations entre l'organisme et ses commissaires aux comptes doivent faire l'objet d'une réflexion et si possible¹⁴ d'une formalisation qui peut prendre la forme d'un cahier des charges précis, incluant :

- la nature des principes comptables à respecter (cf. infra, 5.1.1.2) ;
- les diligences particulières exigées du commissaire aux comptes dans le cadre de ses travaux.

5.1.1.2 Référentiel utilisé pour la production de l'information comptable et financière

Le respect de plusieurs grands principes est indispensable pour que l'information financière contribue positivement à l'information des donateurs, par son caractère clair, synthétique, et comparable d'une année sur l'autre. Ces principes s'imposent tant pour les documents financiers « bruts » que pour les présentations synthétiques utilisées par l'organisme pour sa communication. Sont fournis ci-après quelques exemples de comptes consolidés :

- strict respect des grands principes comptables (renvoi au plan comptable des associations, au droit comptable classique, utilisation des travaux du Comité de la Charte...) ;
- présentation de comptes consolidés pour les associations « groupes » à la tête de structures fédérales ou de structures satellites (au moins une information sur les principales filiales).

Il n'est pas dans l'objet de ce document de préciser plus avant l'application des principes comptables aux associations, mais de présenter seulement trois exemples de principes appliqués au contexte particulier des associations :

¹⁴ Une formalisation matérielle n'est pas toujours possible puisque le mandat des commissaires aux comptes, d'une durée de six ans, est très difficilement révoquant en cours de période.

- principe d'**image fidèle** : les **règles d'affectation des dépenses aux trois principales catégories - missions caritatives, frais d'appel à la générosité du public, autres frais - doivent être précisées** (affectation des notes de frais, des éléments de train de vie d'une mission aux missions caritatives ou aux autres frais ?) et nécessitent une comptabilité analytique minimale ;
- principe d'**image fidèle** : les **conditions de valorisation ou non-valorisation des activités bénévoles ou des prestations fournies à titre gratuit** (activités qui peuvent être très considérables pour certaines associations) doivent être précisées ;
- principe de **non-compensation** : même (et surtout) dans les présentations synthétiques, il est indispensable de ne pas compenser certaines dépenses et certaines charges pour ne pas « améliorer » certaines ratios (par exemple en retranchant les produits financiers des frais de gestion), ceci dans le respect du plan comptable des associations.

5.1.2 Modalités de diffusion de l'information comptable et financière

Le principe général est celui de la diffusion publique des principaux documents financiers de l'organisme, en particulier les comptes annuels et le compte d'emploi des ressources.

Le rapport d'activité est le support naturel d'une telle publication.

5.2 Nature de l'information financière

Sont décrites ci-après les principales composantes de cette information financière, qui comme indiqué supra a vocation tant à faire l'objet d'une certification externe que faire l'objet d'une communication publique et être consultable par tous les donateurs.

5.2.1 Compte d'emplois des ressources

Le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public (cf. article 4 de la loi n°91-772 du 7 août 1991) permet de dissocier les fonds suivant les axes suivants :

- fonds affectés aux missions caritatives ;
- frais d'appel à la générosité du public ;
- frais de traitement des dons et legs ;
- frais d'information et de communication ;
- frais de gestion.

Le compte d'emploi annuel des ressources constitue donc un document fondamental pour l'information comptable de l'organisme et a donc vocation à être publié, après validation par les commissaires aux comptes.

Un **croisement entre le compte d'emploi des ressources et le compte de résultat** constitue enfin un élément favorisant clairement la transparence financière.

5.2.2 Comptes annuels

L'association doit bien entendu produire les trois documents élémentaires prévus par le droit comptable : **bilan, compte de résultat et annexes**. Ces deux derniers documents nécessitent quelques explications complémentaires, ainsi éventuellement que l'information prévisionnelle prévue par le budget.

Outre la présentation classique du **compte de résultat**, structurée par nature, il est également important de reprendre si possible les grands agrégats de la gestion, en fonction des grandes particularités de l'organisme :

- les dépenses doivent si possible être synthétisées en fonction des trois grandes catégories suivantes : **missions caritatives, frais d'appel à la générosité du public, autres charges de fonctionnement** : frais d'information et de communication / frais de manifestation / autres charges ;
- les produits doivent être classés par nature en distinguant les grandes catégories suivantes : **produits liés à l'appel à la générosité du public** (dons, legs, autres produits liés à l'appel à la générosité du public), **subventions publiques**, produits des **activités commerciales, autres produits** (cotisations des adhérents, abonnements...).

L'**annexe** des comptes annuels reprend normalement les informations générales suivantes :

- les faits caractéristiques de l'exercice (ceux qui ont une incidence sur les résultats de l'année : information générale sur l'activité, événements importants, circonstances qui empêchent de comparer un exercice sur l'autre...) ;
- les principes, règles et méthodes comptables ;
- les notes sur le bilan et sur le compte de résultat ;
- les informations sur les activités de gestion de trésorerie dans les documents financiers (nature du portefeuille de valeurs mobilières, risques liés au choix de ce portefeuille et à la durée de placements, valeur liquidative) ;
- éventuellement, la valorisation des contributions volontaires à titre gratuit (nature de ces contributions : apport en travail, dons en nature, prestations de services, intégration éventuelle dans l'annexe).

5.2.3 *Activités pluriannuelles*

L'utilisation des fonds affectés au but associatif doit pouvoir être suivie sur plusieurs années.

5.2.4 *Budget et documents prévisionnels*

Les documents précédents concernent l'information financière annuelle ayant normalement vocation à être publiée avec les comptes annuels. Pour la communication externe, mais beaucoup plus pour la gestion interne, l'organisme doit normalement également préparer des documents financiers prévisionnels :

- organisés de façon cohérente avec les états financiers (possibilité ultérieure de comparaison entre les prévisions et les réalisations) ;
- construits sur une procédure de suivi régulier ;
- approuvés par le conseil d'administration.