

Association pour le développement  
d'une dynamique de l'économie locale.



## Présenter un bilan financier

## **Introduction**

**Dans le cadre de son fonctionnement, une association est amenée à rédiger et présenter plusieurs rapports :**

- **Rapport moral**
- **Rapport financier**
- **Rapport d'activité**

## **Objectifs de la formation :**

- **Définir chacun de ces rapports**
- **Expliquer l'intérêt de chacun de ces rapports**
- **Donner une méthode pour préparer le rapport financier.**

# **1. Le rapport moral**

## **Qu'est-ce qu'un rapport moral?**

Le rapport moral va présenter les informations suivantes :

- Rappel des valeurs de l'association et de son objet statutaire
- Information sur les rapports avec les partenaires extérieurs, associations amies... ;
- Information sur les rapports avec des institutionnels (subvention(s) obtenue(s), financeurs, etc.) ;
- La présentation et le déroulement des activités. Les activités sont souvent incluses dans le rapport moral mais peuvent faire l'objet d'un rapport spécifique nommé rapport d'activité, notamment lorsqu'il y a plusieurs activités.
- Les missions non réalisées, le pourquoi, ou les difficultés rencontrées ;
- La participation des bénévoles, leur engagement (si possible le nombre d'heures réalisées).
- La présentation des projets en cours et à venir.

Il est réalisé par le président de l'association ou par une instance de gouvernance (CA ou Bureau). Il est lu lors de l'Assemblée Générale.

# **1. Le rapport moral**

## **Est-ce un document obligatoire ?**

Rien n'oblige à rédiger un rapport moral. Cependant, ce document peut de venir obligatoire si :

- Les statuts le prévoient
- Le règlement intérieur le prévoit
- La structure dispose de certains financements car le rapport moral peut être exigé par un financeur

## **Quelle est l'utilité du rapport moral ?**

- ✓ Il fait le point sur l'exercice écoulé
- ✓ Il contribue à déterminer les orientations de l'année à venir
- ✓ Il est soumis au vote ce qui peut donner un indice sur la confiance des membres envers la gouvernance en place.
- ✓ Il permet de capitaliser des informations et de conserver la mémoire de l'association.

NB : tous les membres peuvent avoir accès à ce rapport, que ce soit en séance, par envoi postal ou encore par envoi électronique.

## 2. Le rapport financier

### Qu'est-ce qu'un rapport financier ?

- ✓ Ce rapport présente les informations comptables de l'année.
  
- ✓ Aucun formalisme n'est imposé car les associations ne sont pas toutes soumises aux mêmes obligations comptables.
  
- ✓ La présentation des comptes devra permettre de communiquer sur :
  - Les grands flux financiers de l'association, c'est-à-dire les recettes et dépenses. Pour les associations ayant établi des comptes annuels il sera aussi possible de présenter les éléments de passif et d'actif inscrits dans le bilan ;
  - La structure des différents types de fonds pour une compréhension globale de l'activité (subventions, dons, cotisations, mécénat...) ;
  - La provenance des fonds collectés (principaux financeurs) et des fonds dépensés (principaux postes de dépenses) ;
  - La situation de la trésorerie (état des comptes courants et d'épargne en fin d'année)

## **2. Le rapport financier**

- ✓ Le rapport financier est rédigé par la personne désignée dans les statuts. Il s'agit très souvent du trésorier.

### **Est-ce un document obligatoire ?**

Le rapport financier n'est pas obligatoire. C'est finalement parce que l'association va avoir des obligations comptables que la présentation de ses comptes va être rendue obligatoire.

### **Quelle est l'utilité du rapport financier ?**

- ✓ Il a un intérêt démocratique car il permet de soumettre aux membres de l'assemblée générale les informations concernant la situation économique et financière de l'association. Il permet de faire preuve de transparence sur l'origine et l'utilisation des fonds.
- ✓ Il est un outil de mise en perspective car en cas de résultat déficitaire, les mesures prises pour l'équilibrer sur l'exercice suivant doivent être évoquées.

### **3. Le rapport d'activité**

Le rapport d'activité permet d'expliquer les conclusions présentées par le rapport financier car il illustre ce qu'il s'est passé pour chaque action de l'association.

#### **Qu'est-ce qu'un rapport d'activité ?**

- ✓ Le rapport d'activité permet d'exposer les actions réalisées par l'association sur une période donnée et les orientations à venir pour la période suivante.
- ✓ Il est complémentaire au rapport financier réalisé par le trésorier.
- ✓ Au-delà de la simple description des actions réalisées, le rapport d'activité doit également permettre d'en analyser leur impact.
- ✓ Cette analyse doit être faite aussi bien en termes concrets (financiers, nombre de participants, etc.) que symboliques (articles de journaux, témoignages, etc.).
- ✓ Le rapport d'activité est également un outil de communication auprès des financeurs. Il permet de leur montrer comment les fonds reçus ont été utilisés.

La partie relative aux activités peut être intégrée dans le rapport moral dans le cas d'une association qui n'a pas fait financer ses projets par un partenaire public ou privé. Dès lors que le projet aura été financé suite à de la recherche de financements extérieurs, le rapport d'activité devient un peu plus dense et peut aussi servir à valoriser l'action réalisée.

## **Objectifs de ce rapport ?**

- ✓ **Evaluation** : vérifier l'atteinte des objectifs fixés en début d'année, savoir si les activités se sont déroulées selon la programmation et la planification prévue, etc.

Cette évaluation est un enjeu pour les partenaires financiers (montrer la bonne utilisation du financement obtenu) mais aussi pour l'association elle-même.

- ✓ **Valorisation** renforcer l'image de l'association auprès des usagers, des partenaires mais aussi en interne auprès des bénévoles et des salariés. Il s'agit donc d'outils de mobilisation de l'équipe grâce à la valorisation du travail réalisé au cours de l'année.

- ✓ **Capitalisation** : garder une trace des actions menées par une association. Il permet ainsi de conserver l'histoire de la structure et de la transmettre plus facilement aux nouveaux salariés et bénévoles.

- ✓ **Optimisation** : De par son rôle d'évaluation, optimiser son fonctionnement et ses activités. Il permet d'être dans une logique d'amélioration constante.

## Quels usages ?

### ✓ Usage Interne :

Le rapport d'activité est validé en Assemblée Générale afin de faire valider les actions réalisées dans l'année par l'ensemble des adhérents. Il sert d'outil de capitalisation des actions et permet de garder la mémoire de toutes les actions entreprises, de leur réussite et de leur impact.

### ✓ Usage externe :

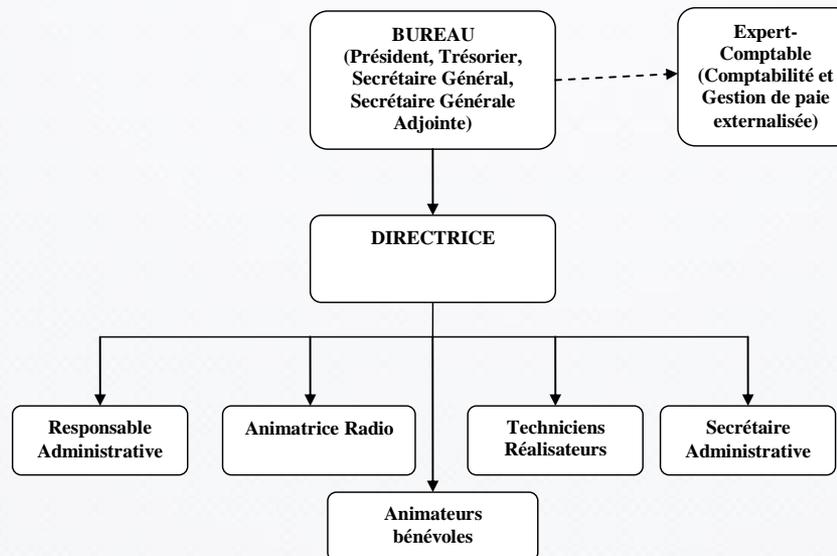
Le rapport d'activité permet de rendre compte aux partenaires des actions réalisées par l'association dans l'année. C'est donc un outil de communication en direction des partenaires.

*Attention : Le rapport d'activité peut donc faire l'objet d'un travail d'écriture différent, selon qu'il s'agit d'un outil à usage interne ou d'un outil à usage externe.*

✓ **Le rapport d'activité doit présenter l'association**

Il doit ainsi permettre de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi l'association a-t-elle été créée initialement ?
  - Qui est notre association et quel est son but (objet défini dans nos statuts) ?
  - Quelles sont nos valeurs ?
  - Quelle est notre stratégie ?
  - Quel est notre cœur de métier et comment s'articulent nos activités autour de ce cœur de métier ?
  - Quels sont les autres acteurs intervenant sur le même champ que notre association ? quel est notre positionnement vis-à-vis de ces acteurs ?
  - Comment fonctionne l'association ? quelle équipe ? quelle organisation ? quels sont les bénévoles et les dirigeants ?
- Modèle d'organigramme**
- Etc.



✓ Le rapport d'activité doit permettre de cartographier les activités menées par l'association sur l'année écoulée. Pour cela, il est nécessaire de :

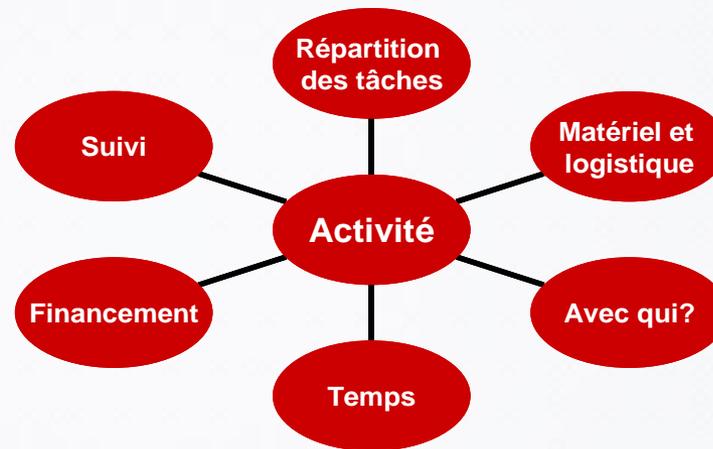
• **Présenter les cibles** : Quelles sont les cibles et leurs caractéristiques ?

*Enfants, adultes, jeunes, personnes âgées ? Quelle zone géographique ? Quelle CSP ? Etc.*

Présenter le **déroulement des activités** :

• **Présenter les objectifs** :

- **Simple**s / Spécifiques
- **Mesurables** / Observables
- **Réalistes** / Atteignables
- **Temporel**
- **Acceptables** / Applicables



Le déroulement des activités doit permettre de clarifier les aspects RH, logistiques, financiers, partenariaux... (cf. graphique)

- **Evaluer les activités**

**Pour cela, il présentera des indicateurs** : unité de mesure, élément mesurable ou observable, qui va nous permettre de déterminer si nous atteignons ou non ce que nous avons prévu.

- Quantitatif et/ou qualitatif
- Indicateurs définis à différents niveaux : activités, résultats, objectifs

- **Présenter des informations financières :**

- Les charges (dépenses) – compte de classe 6

Les charges correspondent à l'ensemble des frais, des coûts, et des consommations de biens et de services réalisés par l'association dans l'année passée.

- Les produits (recettes) – compte de classe 7

Les produits sont composés de l'ensemble des ressources que l'association a mobilisé pour la réalisation de ses projets.

- Les contributions volontaires

Il s'agit de valoriser les ressources non financières de l'association : bénévoles, mise à disposition gratuite de biens, etc.

Il s'agit d'indiquer ce que représenteraient ces contributions si elles n'étaient pas volontaires :

- « Secours en nature » : valeur de dons alimentaires, vestimentaires,
- « Mise à disposition » : valeur d'un local mis à disposition, ou de matériel donné ou prêté,
- « Prestations » : valeur d'honoraires réalisés à titre gracieux,
- « Personnel bénévole » : coût des bénévoles si ils étaient salariés.

## Points de vigilance concernant la rédaction du rapport d'activité

- **Règle des 3 c pour le rapport d'activité :**
  - **Court** : un rapport d'activité peut faire entre 15 et 30 pages. Ne mettre que les éléments importants. Pas des tartines. Le financeur n'aura pas ou ne prendra pas le temps de lire un roman. Soyez donc concis !
  - **Clair** : ne pas utiliser de jargon. Aérer la présentation. Choisir une construction logique. Mettre un sommaire. Soignez la présentation la mise en page.
  - **Concret** : mettre des chiffres, des exemples, des témoignages. Tout ceci permettra aux financeurs de se faire une idée concrète du projet.
- **Illustrations : photos, graphiques, témoignages, etc.**
- **Adaptation du dossier en fonction de la cible à laquelle il est destiné**
- **Cohérence avec la charte graphique de l'association**
- **Prise en compte des 3 niveaux de lecture d'un document et adaptation de la police d'écriture**

## Exemple de plan pour un rapport d'activité

### Introduction

Cadrage général + Eléments de contexte

Mot du Président / Edito politique et stratégique

### I. Présentation de l'association

Rappel du contexte de création de l'association

Rappel de l'ambition poursuivie, des objectifs et des valeurs de l'association => Projet associatif de la structure

Principales étapes marquantes dans la vie de l'association / rappel historique

Equipe (organigramme possible) / Fonctionnement et organisation / Aspects logistiques, etc.

Introduction générale sur les missions de l'association et les activités mises en place

*Si bilan d'un projet : Rappel de la problématique et des objectifs que le projet devait traiter*

### II. Réalisations de l'année / activités mises en place / Missions

Présentation par activité, par pôle d'activités, par thématique, par dispositif, par cible, etc :

- Présentation générale de l'activité, du Pôle, etc.
- Objectifs
- Cibles / Bénéficiaires
- Déroulement : organisation RH, matérielle, dans le temps, etc
- Evaluation : atteintes des objectifs

### III. Partenariats

- Présentation des partenaires opérationnels et de la nature des partenariats
- Présentation des partenaires financiers

#### **IV. Actions de communication**

–Présentation des différentes actions et outils de communication mis en place au sein de l'association

#### **V. Bilan financier**

–Soit éléments financiers intégrés dans le rapport d'activité avec explications sur éléments principaux

–Soit rapport financier à part entière correspondant aux comptes annuels (Compte de résultat et Bilan) réalisés par comptable et/ou validés par commissaire aux comptes

#### **VI. Projections pour l'année à venir / Projets à venir**

–Stratégie envisagée pour l'année à venir dans les grandes lignes

–Continuité des actions et nouveaux projets développés

–Budget prévisionnel (éventuellement)

#### **VII. Annexes**

Rajouter tout élément qualitatif permettant de valoriser les actions mises en place par l'association :

–Photos / témoignages

–Outils de communication : invitations, captures d'écran du site internet, plaquette, etc

–Questionnaire de satisfaction

–Feuilles d'émargement pour des actions réalisées

–Listing de bénéficiaires

–Dossier de presse

–Etc.