



Ingénierie de projets et stratégie
de financement pour les associations
de Guadeloupe et des Outre-mer

Structurer son association pour devenir **finançable**

Ce que les financeurs regardent
avant même de lire votre projet



Gouvernance
solide



Conformité
administrative



Impact
démonstré



Modèle
économique
diversifié



Sommaire

SOMMAIRE	1
AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION	4
<i>Un paradoxe</i>	4
<i>La cause la moins visible</i>	4
<i>Ce que vous allez apprendre</i>	4
<i>Ce que ce guide ne fait pas</i>	5
<i>Comment lire ce guide</i>	5
CHAPITRE 1	6
CE QUE « FINANÇABLE » VEUT VRAIMENT DIRE	6
1.1. <i>Le malentendu fondateur : un bon projet ne suffit pas</i>	6
1.2. <i>Comment un dossier est instruit : la logique de l'instructeur</i>	7
1.3. <i>Les quatre questions que tout financeur se pose avant de lire votre projet</i>	9
1.4. <i>Ce que le contexte ultramarin ajoute à l'équation</i>	10
<i>Cas type : quand un bon projet ne suffit pas</i>	10
<i>L'essentiel</i>	11
CHAPITRE 2	12
LES SEPT DEFAULTS DE STRUCTURE QUI CONDAMNENT UN DOSSIER	12
2.1. <i>La gouvernance dormante</i>	12
2.2. <i>L'administratif non à jour</i>	13
2.3. <i>La comptabilité illisible</i>	13
2.4. <i>Le rapport d'activité absent ou décoratif</i>	14
2.5. <i>La dépendance à un financeur unique</i>	15
2.6. <i>La maîtrise incertaine des locaux et des équipements</i>	15
2.7. <i>Le calendrier subi</i>	16
<i>L'essentiel</i>	17
CHAPITRE 3	18
LES CINQ PILIERS D'UNE ASSOCIATION FINANÇABLE	18
3.1. <i>Pilier 1 : une gouvernance vivante et traçable</i>	18
3.2. <i>Pilier 2 : une conformité administrative irréprochable</i>	20
3.3. <i>Pilier 3 : une comptabilité qui raconte l'activité</i>	21
3.4. <i>Pilier 4 : la preuve de l'impact</i>	22
3.5. <i>Pilier 5 : un modèle économique diversifié</i>	23
<i>Ce que ces cinq piliers vous donnent, et ce qu'ils ne vous donnent pas</i>	24
<i>L'essentiel</i>	24
CHAPITRE 4	26
L'AUTODIAGNOSTIC : OU EN EST VOTRE ASSOCIATION ?	26
<i>Dimension 1 : Gouvernance</i>	26
<i>Dimension 2 : Conformité administrative</i>	27
<i>Dimension 3 : Comptabilité</i>	28
<i>Dimension 4 : Preuve de l'impact</i>	28
<i>Dimension 5 : Modèle économique</i>	29
<i>Point de contrôle complémentaire : la maîtrise foncière</i>	30
<i>Lire vos résultats</i>	30
<i>Votre résultat, et après ?</i>	32
CHAPITRE 5	34
TROIS ASSOCIATIONS, TROIS TRAJECTOIRES	34
5.1. <i>L'association patrimoniale : reprendre un dossier après un refus</i>	34
5.2. <i>L'association culturelle : exister aux yeux d'un financeur</i>	35

5.3. L'association de quartier : rendre visible ce qui existe déjà	37
Trois enseignements transversaux	38
L'essentiel	38
CHAPITRE 6	39
OUTILS ET RESSOURCES POUR SE METTRE EN ORDRE	39
6.1. Les six outils de base	39
6.2. L'organisation numérique : trois précautions	40
6.3. Les ressources d'appui extérieures	41
6.4. La discipline : le rituel trimestriel	41
L'essentiel	42
CHAPITRE 7	43
VOTRE PLAN D'ACTION SUR QUATRE-VINGT-DIX JOURS	43
Jour zéro : les trois décisions préalables	43
Phase 1, jours 1 à 30 : l'état des lieux	43
Phase 2, jours 31 à 60 : la remise en ordre	44
Phase 3, jours 61 à 90 : la preuve	45
Récapitulatif	45
Au-delà des quatre-vingt-dix jours	46
Ce que vous aurez, et ce qu'il vous restera	46
L'essentiel	47
CONCLUSION	48
Ce que nous avons établi	48
Ce qui ne dépend pas de vous, et ce qui en dépend	48
Un bénéfice qui dépasse le financement	48
Par où commencer	48
LE DIAGNOSTIC GRATUIT CARAÏBES PROJETS	49
Ce que le diagnostic couvre	49
Ce qu'il produit	49
Ce qu'il coûte	49
Comment le solliciter	49
ANNEXE	50
GLOSSAIRE	52
TEXTES DE REFERENCE	54



Avant-propos

Caraïbes Projets accompagne des associations et des structures de l'économie sociale et solidaire de Guadeloupe et des territoires ultramarins. Notre métier consiste à monter des dossiers de financement, à structurer des organisations et à évaluer l'impact de leurs actions. Nous instruisons, nous rédigeons, nous négocions, et nous voyons ce qui passe et ce qui ne passe pas.

C'est de cette pratique que ce guide est né, et d'un constat qui revient avec une régularité déconcertante : les associations que nous rencontrons ne manquent pas de projets. Elles en ont d'excellents. Elles manquent d'une structure capable de les porter aux yeux d'un financeur, et elles l'ignorent presque toujours jusqu'au premier refus.

Ce constat est frustrant, parce que le travail à mener est largement à leur portée. Il ne suppose ni argent, ni expertise technique, ni relations. Il suppose de savoir ce qui est attendu, et de s'y astreindre avec constance.

Ce guide dit ce qui est attendu.

Il s'adresse aux dirigeants associatifs qui portent des projets utiles et se heurtent à des refus qu'ils ne comprennent pas, à ceux qui hésitent à déposer un premier dossier, et à ceux qui souhaitent simplement mettre leur association en état de saisir une opportunité le jour où elle se présentera.

Il ne suppose aucune connaissance préalable des mécanismes de financement. Il suppose seulement que vous soyez prêt à regarder votre association comme le ferait un instructeur qui ne vous connaît pas.

Introduction

Un paradoxe

Les territoires ultramarins ne manquent pas de dispositifs de financement. Fonds européens mobilisables au titre du statut de région ultrapériphérique, dispositifs de l'État, interventions des collectivités territoriales, fondations privées de plus en plus attentives aux Outre-mer : l'architecture est dense, et souvent plus favorable qu'en droit commun métropolitain.

Et pourtant, une part considérable du tissu associatif ultramarin n'en bénéficie pas. Des associations actives depuis vingt ans, portant des actions dont l'utilité ne fait débat pour personne, vivent de subventions municipales modestes et de bénévolat, sans avoir jamais accédé aux dispositifs qui leur seraient ouverts.

Les explications habituelles ne manquent pas : la complexité administrative, l'éloignement des centres de décision, le manque de temps des bénévoles, la difficulté à s'y retrouver. Toutes sont réelles. Aucune n'est la cause principale.

La cause la moins visible

La cause principale est ailleurs, et elle est plus dérangeante : la plupart des dossiers écartés le sont pour des motifs qui ne concernent pas le projet.

Une pièce administrative manquante. Une délibération jamais rédigée. Des comptes qui ne permettent pas d'apprécier une gestion. Un rapport d'activité sans chiffres. Un terrain occupé depuis quinze ans sans le moindre document écrit.

Ces motifs ont un point commun : ils concernent tous la structure, jamais l'action. Et ils partagent une seconde caractéristique, plus décisive encore : ils interviennent avant que le projet ne soit lu. Un dossier peut être écarté sans que personne, à aucun moment, n'ait pris connaissance de ce que l'association proposait de faire.

C'est ce que ce guide vous propose de comprendre, puis de corriger.

Ce que vous allez apprendre

L'ouvrage suit une progression simple.

Le **chapitre 1** vous fait entrer dans la logique d'un instructeur : comment un dossier est réellement examiné, dans quel ordre, et quelles questions commandent son sort.

Le **chapitre 2** recense les sept défauts de structure qui condamnent un dossier. Vous vous y reconnaissez, et c'est l'objectif.

Le **chapitre 3** en donne le miroir positif : les cinq piliers d'une association finançable, avec la méthode pour les construire.

Le **chapitre 4** vous propose une grille d'autodiagnostic en vingt-cinq questions. C'est le cœur pratique de l'ouvrage : vous y mesurerez précisément où en est votre association.

Le **chapitre 5** présente trois trajectoires de mise en ordre, à travers des cas types commentés.

Le **chapitre 6** décrit les six outils nécessaires, tous gratuits et simples.

Le **chapitre 7** organise l'ensemble en un plan de quatre-vingt-dix jours.

Ce que ce guide ne fait pas

Un mot de franchise, car il vaut mieux le dire dès l'abord.

Ce guide vous rendra finançable. Il ne vous dira pas où déposer.

Ces deux questions sont distinctes. La première est générale : les exigences des financeurs en matière de structure sont largement communes, stables dans le temps, et peuvent s'écrire dans un ouvrage. La seconde est individuelle : le choix des dispositifs à viser dépend de votre objet social, de votre territoire, de la taille de votre budget, de votre historique de financement, de la nature exacte de votre projet, du calendrier dans lequel vous vous inscrivez et des conditions d'éligibilité propres à chaque programme, lesquelles évoluent d'une année sur l'autre.

Aucun ouvrage général ne peut répondre honnêtement à cette seconde question. Prétendre le contraire produirait des recommandations périmées avant même leur publication, et potentiellement coûteuses pour qui les suivrait. Les dernières pages de ce guide indiquent comment obtenir une réponse adaptée à votre situation.

Comment lire ce guide

Lisez-le dans l'ordre. Les chapitres se répondent, et le chapitre 4 ne prend son sens qu'après les trois premiers.

Prévoyez de le lire avec vos documents à portée de main : statuts, derniers comptes, dernier rapport d'activité, registre des délibérations. Vous en aurez besoin dès le chapitre 4.

Et si vous ne deviez retenir qu'une chose, retenez celle-ci, qui traverse tout l'ouvrage : **votre dossier n'est pas jugé sur votre projet, il est jugé sur la structure qui le porte.**

CHAPITRE 1

Ce que « finançable » veut vraiment dire

1.1. Le malentendu fondateur : un bon projet ne suffit pas

Il existe, dans le monde associatif, une conviction si répandue qu'on ne la questionne presque jamais : un projet utile, bien pensé et répondant à un besoin réel finira par trouver son financement. Cette conviction est généreuse. Elle est aussi la première cause d'échec des dossiers de subvention.

La réalité de l'instruction est différente. Lorsqu'un financeur, quel qu'il soit, reçoit une demande, il ne se demande pas d'abord si le projet est bon. Il se demande d'abord si la structure qui le présente est en mesure de le porter. Ces deux questions sont distinctes, et elles ne sont pas posées dans l'ordre que l'on imagine. La seconde vient avant la première.

Cette inversion est difficile à admettre, parce qu'elle semble injuste. Une association de quartier qui accompagne quarante jeunes chaque semaine produit une utilité sociale incontestable. Le fait que son registre des délibérations soit incomplet ne retire rien à cette utilité. Et pourtant, ce registre incomplet peut suffire à écarter son dossier, avant même qu'un instructeur ait lu la description de son action.

Il ne s'agit pas d'une aberration administrative. Un financeur public engage de l'argent public. Il en répond devant une chambre régionale des comptes, devant une autorité de gestion, parfois devant la Commission européenne. Une fondation privée engage un patrimoine dont elle doit justifier l'emploi auprès de son conseil d'administration et de son donateur fondateur. Dans les deux cas, la question qui précède toutes les autres n'est pas « ce projet mérite-t-il d'être soutenu ? » mais « puis-je confier cette somme à cette structure sans prendre un risque que je ne saurais pas assumer ? ».

C'est le renversement de perspective que ce guide vous propose d'adopter, et qui en constitue le fil conducteur : **votre dossier n'est pas jugé sur votre projet, il est jugé sur la structure qui le porte.**

Adopter ce renversement change tout. Il déplace votre effort de préparation. Beaucoup d'associations passent des semaines à peaufiner la description de leur action, à réécrire leurs objectifs, à soigner leur argumentaire, et consacrent la dernière soirée avant la date limite à rassembler dans l'urgence les pièces administratives. C'est exactement l'inverse de ce qu'il faudrait faire. Les pièces administratives sont lues en premier. L'argumentaire est lu en dernier, et parfois jamais.

Le mot « finançable » désigne précisément cela. Une association finançable n'est pas une association qui a un bon projet. C'est une association dont l'état interne permet à un financeur de dire oui sans prendre de risque. Le projet vient ensuite, et il compte réellement, mais il ne compte que pour les structures qui ont franchi la première porte.

La bonne nouvelle, et c'est le sujet de ce guide, est que cette première porte ne dépend ni de la chance, ni des relations, ni de la taille de votre association. Elle dépend d'un travail de mise en ordre interne, méthodique, accessible et largement à votre portée.

1.2. Comment un dossier est instruit : la logique de l'instructeur

Pour comprendre pourquoi la structure prime sur le projet, il faut se représenter concrètement ce qui arrive à votre dossier après son dépôt. Le vocabulaire et les procédures varient d'un financeur à l'autre, mais la logique de fond est remarquablement constante. Elle procède par filtres successifs.

Premier filtre : la recevabilité

C'est une vérification purement matérielle. Le dossier est-il complet ? Les pièces obligatoires sont-elles présentes, lisibles, à jour, cohérentes entre elles ? La demande a-t-elle été déposée dans les délais et selon les modalités prévues ?

Ce filtre ne comporte aucune appréciation. Personne, à ce stade, ne lit votre projet. Un dossier incomplet est écarté, et l'instructeur qui l'écarte n'a le plus souvent ni le temps ni le mandat pour vous rappeler et réclamer la pièce manquante. Sur les dispositifs les plus sollicités, une part significative des dossiers ne franchit jamais cette étape.

Retenez ce point : à ce stade, votre association n'est pas jugée mauvaise. Elle est jugée absente.

Deuxième filtre : l'éligibilité

Le dossier complet est confronté aux critères du dispositif. La structure appartient-elle à la catégorie de bénéficiaires visée ? Le territoire d'intervention entre-t-il dans le périmètre ? La nature de la dépense correspond-elle à ce que le dispositif finance ? Le projet respecte-t-il les conditions posées, notamment en matière de cofinancement et de durée ?

Ici encore, aucune appréciation de valeur. Un excellent projet non éligible est écarté aussi sûrement qu'un projet médiocre. C'est une des sources de frustration les plus fréquentes, et une des plus évitables : elle relève de la sélection du bon dispositif, avant même la constitution du dossier.

Troisième filtre : l'analyse de la capacité du porteur

C'est ici que se joue l'essentiel, et c'est l'étape que les associations sous-estiment le plus. L'instructeur examine votre structure elle-même. Il lit vos statuts, vos derniers comptes, votre rapport d'activité, la composition et le fonctionnement de vos instances. Il cherche à établir si votre association est capable de :

- décider valablement, c'est-à-dire de prendre des engagements qui l'obligent réellement ;
- gérer une somme, la dépenser conformément à son objet et en tracer l'emploi ;
- absorber le décalage de trésorerie qu'impose presque tout financement public, versé pour partie après réalisation ;

- survivre à la fin du financement, ou à tout le moins ne pas laisser derrière elle un équipement abandonné ou une action interrompue.

Un projet remarquable porté par une structure qui ne démontre aucune de ces capacités sera écarté, et il le sera avec des motifs souvent laconiques, du type « capacité financière du porteur insuffisamment démontrée ». Cette formule, que beaucoup de dirigeants associatifs ont reçue sans la comprendre, ne dit pas que votre association est pauvre. Elle dit que vous n'avez pas apporté la preuve de ce que vous savez faire.

Quatrième filtre : l'appréciation au fond

Alors seulement le projet est lu et évalué : pertinence au regard des priorités du financeur, qualité de la réponse au besoin, cohérence du budget avec l'action décrite, nombre de bénéficiaires, caractère innovant ou structurant, effets attendus.

C'est l'étape à laquelle la plupart des associations consacrent toute leur énergie de préparation. C'est la quatrième.

Cinquième filtre : l'arbitrage

Enfin, les dossiers retenus au fond sont mis en concurrence pour une enveloppe limitée. À qualité de projet comparable, l'arbitrage se fait fréquemment sur la solidité perçue du porteur et sur la qualité formelle du dossier. Entre deux actions équivalentes, celle dont le budget est lisible et le porteur rassurant l'emporte.

Ce cheminement en cinq filtres explique une observation de terrain constante : **la majorité des dossiers échoue pour des raisons qui n'ont aucun rapport avec la valeur du projet**. Ils échouent parce qu'ils ont buté sur les trois premiers filtres, qui sont tous des filtres de structure.

Le parcours d'instruction d'un dossier

Cinq filtres successifs. Les trois premiers ne concernent pas votre projet.



Figure 1. Le parcours d'instruction d'un dossier

1.3. Les quatre questions que tout financeur se pose avant de lire votre projet

Si l'on ramène cette mécanique à sa substance, un instructeur, quel que soit le financeur qui l'emploie, cherche la réponse à quatre questions. Elles ne figurent dans aucun formulaire, mais elles commandent l'ensemble de son travail. Apprendre à les entendre, et à y répondre par des pièces plutôt que par des affirmations, est le cœur de la préparation.

Question 1 : « Qui décide vraiment ici ? »

Le financeur doit s'assurer que la personne qui signe la demande engage valablement l'association. Cela suppose des statuts à jour, des instances qui se réunissent réellement, des délibérations écrites, une déclaration en préfecture reflétant la composition actuelle des dirigeants. Une association dont les organes ne se réunissent plus, ou dont les responsables déclarés ne sont plus ceux qui agissent, présente un risque juridique que le financeur n'a pas les moyens d'assumer.

Question 2 : « Cette structure sait-elle gérer de l'argent ? »

Le financeur cherche la preuve d'une gestion maîtrisée. Non pas une richesse, mais une lisibilité : des comptes présentables, une distinction claire entre les ressources, une capacité à dire ce que coûte une action et comment elle est financée. Une association modeste dont les comptes sont nets inspire davantage confiance qu'une association mieux dotée dont les comptes sont confus.

Question 3 : « Que restera-t-il quand le financement s'arrêtera ? »

C'est la question de la pérennité, et elle est particulièrement décisive pour les financements d'investissement. Un financeur qui contribue à un équipement veut savoir que cet équipement servira durablement, qu'il sera entretenu, et que la structure en dispose sur une durée compatible avec la durée d'amortissement de l'aide. Une occupation précaire ou informelle d'un local, même de bonne foi et de longue date, ne suffit pas à répondre à cette question.

Question 4 : « Saurez-vous me prouver ce que vous aurez fait ? »

Tout financement public s'accompagne d'une obligation de rendre compte. Le financeur anticipe cette phase dès l'instruction : cette association sait-elle mesurer et documenter son activité ? Un rapport d'activité qui se contente d'énumérer des intentions, sans chiffres, sans publics identifiés, sans résultats, signale une structure qui aura du mal à justifier l'emploi des fonds. Le risque, pour le financeur, est celui d'un reversement à demander, procédure lourde et désagréable qu'il préfère éviter en amont.

Ces quatre questions sont le véritable questionnaire, celui qui n'est jamais imprimé. Chacune appelle des preuves, pas des déclarations. Les chapitres suivants vous montrent comment constituer ces preuves.

1.4. Ce que le contexte ultramarin ajoute à l'équation

Les principes qui précèdent valent partout. En Guadeloupe et dans les autres territoires ultramarins, trois caractéristiques en accentuent les effets.

Une architecture de financement dense mais exigeante. Les territoires ultramarins bénéficient, en raison de leur statut de régions ultrapériphériques ou de leurs régimes propres, d'un accès à des dispositifs européens et nationaux dont l'intensité est souvent supérieure à celle du droit commun métropolitain. Cette densité est une chance réelle. Elle a une contrepartie : les dispositifs européens sont les plus exigeants en matière de traçabilité, de justification et de contrôle. Plus l'aide est puissante, plus la structure qui la reçoit doit être solide. Une association peut ainsi se trouver éligible à un financement important tout en étant, dans les faits, incapable de le porter.

La contrainte de trésorerie. La plupart des financements structurants sont versés pour partie après réalisation et justification des dépenses. L'association doit donc avancer les fonds. Dans des territoires où le tissu associatif dispose rarement de réserves et où l'accès au crédit bancaire est difficile, cette avance devient le point de rupture principal. Un financement obtenu mais non mobilisable faute de trésorerie est un échec plus coûteux qu'un refus, car il engage la responsabilité de l'association vis-à-vis de ses prestataires. Anticiper cette contrainte fait partie de la préparation, au même titre que les pièces administratives.

Une communauté d'acteurs restreinte. Sur un territoire insulaire, les instructeurs, les élus et les services connaissent les structures. Une association qui a déposé un dossier incomplet, qui n'a pas justifié une subvention antérieure ou qui n'a pas rendu de compte-rendu d'exécution laisse une trace, informelle mais durable. À l'inverse, une association réputée sérieuse voit ses dossiers instruits avec bienveillance. Cette réputation ne se décrète pas : elle se construit dossier après dossier, et elle commence par la rigueur de votre premier dépôt.

Cas type : quand un bon projet ne suffit pas

Une association de sauvegarde et de valorisation du patrimoine d'une commune rurale de Guadeloupe, active depuis plus de quinze ans, réunit une centaine d'adhérents et anime régulièrement des visites et des ateliers de transmission ouverts aux scolaires. Elle porte un projet d'aménagement du site qu'elle entretient et fait découvrir, répondant à un besoin documenté et soutenu localement.

Le dossier est déposé. En commission, le projet est salué : utilité sociale évidente, ancrage territorial réel, public prioritaire. Il est pourtant écarté.

Les motifs tiennent en trois lignes. Les comptes présentés ne permettaient pas d'apprécier la capacité de l'association à assurer l'avance de trésorerie exigée par le calendrier de versement. Les délibérations autorisant le président à engager la structure sur ce montant n'étaient pas produites. Enfin, les conditions d'occupation du terrain n'étaient pas établies par un titre écrit, l'association l'utilisant depuis plusieurs années par simple accord verbal.

Aucun de ces trois motifs ne concerne le projet. Tous les trois concernent la structure. Et tous les trois, examinés à froid, étaient corrigibles avant le dépôt : les deux premiers en quelques semaines, le troisième en quelques mois.

L'association n'était pas incompétente. Elle avait simplement travaillé son projet, et pas sa structure.

L'essentiel

- Un financeur évalue d'abord la structure, ensuite le projet. Cet ordre est constant, quel que soit le financeur.
- L'instruction procède par filtres successifs : recevabilité, éligibilité, capacité du porteur, appréciation du projet, arbitrage. Les trois premiers filtres sont des filtres de structure, et c'est là que la majorité des dossiers est écartée.
- Quatre questions non écrites commandent l'instruction : qui décide valablement, la structure sait-elle gérer, que restera-t-il après le financement, saurez-vous rendre compte.
- Ces questions appellent des preuves documentées, pas des affirmations.
- En Outre-mer, la densité des dispositifs, la contrainte de trésorerie et la taille réduite de la communauté d'acteurs amplifient chacun de ces effets.
- « Finançable » ne signifie pas « ayant un bon projet ». Cela signifie : dont l'état interne permet à un financeur de dire oui sans prendre de risque.

Fin du chapitre 1. Le chapitre 2 examine les sept défauts de structure qui condamnent un dossier, et la manière dont chacun se corrige.

CHAPITRE 2

Les sept défauts de structure qui condamnent un dossier

Le chapitre précédent a établi un principe : un dossier est écarté, dans la majorité des cas, pour des motifs qui ne concernent pas le projet. Reste à savoir lesquels.

Ce chapitre en recense sept. Ils ne sont pas exotiques. Ils ne concernent pas les associations négligentes ou mal intentionnées, mais des structures actives, utiles et dirigées par des bénévoles compétents. C'est précisément ce qui les rend redoutables : ils s'installent sans bruit, par accumulation de petites facilités, et ne se révèlent qu'au moment du refus.

Lisez ce chapitre avec votre propre association en tête. L'objectif n'est pas de vous décourager mais de nommer précisément ce qui, chez vous, reste à corriger. Presque toutes les associations présentent au moins deux de ces sept défauts. Les identifier est déjà la moitié du travail, car aucun d'entre eux n'est irréversible.

2.1. La gouvernance dormante

C'est le défaut le plus fréquent et le plus mal perçu, parce qu'il touche des associations qui fonctionnent parfaitement bien au quotidien.

La gouvernance dormante s'installe ainsi : l'association est portée par deux ou trois personnes engagées, efficaces, qui décident vite et bien. Le conseil d'administration existe sur le papier mais ne se réunit plus, ou se réunit sans que rien ne soit écrit. L'assemblée générale se tient parfois, sans convocation formelle ni procès-verbal signé. Les décisions sont prises dans des échanges informels, entérinées par l'usage, et personne ne s'en plaint puisque l'action avance.

Du point de vue de l'action, ce fonctionnement est efficace. Du point de vue d'un financeur, il est invisible. Un instructeur ne peut pas constater que vos décisions sont bonnes : il ne peut constater que ce qui est écrit. Si aucune délibération n'autorise le président à déposer une demande de subvention et à engager l'association sur un montant donné, alors, juridiquement, cette autorisation n'existe pas. Le financeur se retrouverait à contracter avec une personne dont il ne peut vérifier qu'elle représente valablement la structure.

Les conséquences sont directes : demande écartée pour défaut de production des délibérations, ou pire, subvention accordée puis contestée en interne, ce qui expose durablement l'association et ses dirigeants.

Une variante fréquente aggrave le problème : l'incohérence entre les documents. Les statuts prévoient un conseil de neuf membres, la déclaration en préfecture en mentionne cinq, et le procès-verbal produit porte six signatures. Chacun de ces documents est sincère, pris isolément. Ensemble, ils signalent une structure dont l'instructeur ne parvient pas à établir qui la dirige.

Le principe de correction. Il ne s'agit pas de bureaucratiser votre association mais de rendre traçable ce que vous faites déjà. Une gouvernance vivante tient à peu de choses : des instances

réunies au rythme prévu par vos statuts, une convocation écrite, un procès-verbal daté et signé pour chaque réunion, et un registre unique où ces procès-verbaux se succèdent dans l'ordre. Ce registre est le premier document qu'un instructeur consulte. Il est aussi le plus simple à tenir, à condition de s'y astreindre à chaque réunion plutôt que de le reconstituer à la veille d'un dépôt.

2.2. L'administratif non à jour

Ce défaut est le plus facile à corriger et le plus injustement coûteux, car il conduit à des refus au premier filtre, celui où le projet n'est même pas lu.

Il prend des formes multiples. Les statuts déposés il y a vingt ans décrivent un objet social qui ne correspond plus à l'activité réelle. Le changement de dirigeants intervenu il y a trois ans n'a jamais été déclaré. L'adresse du siège est celle d'un ancien président. Le numéro d'identification de l'association n'est pas retrouvé, ou correspond à une déclaration ancienne jamais mise à jour. Le compte bancaire est au nom d'une personne physique.

Chacune de ces situations rend une pièce du dossier soit introuvable, soit incohérente avec les autres. Et le premier filtre ne pardonne pas l'incohérence : l'instructeur qui constate un écart entre deux documents officiels ne cherche pas à comprendre, il écarte.

Le cas de l'objet social mérite une attention particulière, parce qu'il produit un effet en cascade. Un dispositif finance une action dans le champ de l'insertion : votre association mène effectivement de l'insertion depuis dix ans, mais ses statuts, rédigés à l'origine autour d'une activité culturelle, ne mentionnent nulle part cette dimension. L'instructeur constate que l'action présentée sort de l'objet statutaire de la structure. Le dossier est écarté pour inéligibilité, alors que l'activité était parfaitement légitime.

Le principe de correction. Constituez ce que l'on appelle un dossier permanent : une pochette, physique et numérique, contenant en permanence les pièces d'identité de votre association, toutes cohérentes entre elles et toutes à jour. Statuts en vigueur, récépissés de déclaration successifs, liste des dirigeants effectivement déclarés, justificatif d'identification, relevé d'identité bancaire au nom de l'association, attestations d'assurance. Ce dossier se met à jour au fil de l'eau, jamais dans l'urgence. Le jour où une opportunité se présente avec un délai court, vous partez avec la moitié du travail déjà fait. Une révision statutaire, lorsqu'elle s'impose, demande quelques semaines : elle ne peut pas s'improviser à quinze jours d'une date limite.

2.3. La comptabilité illisible

Une association peut tenir ses comptes avec honnêteté et rigueur et être néanmoins jugée incapable de gérer. Le problème n'est pas la sincérité, c'est la lisibilité.

Trois confusions reviennent constamment.

La première est la confusion entre trésorerie et budget. Beaucoup d'associations suivent leur compte bancaire : ce qui entre, ce qui sort, ce qui reste. C'est un suivi de trésorerie, pas une comptabilité. Il ne dit pas ce qu'a coûté une action, ni comment elle a été financée, ni quelles

charges restent à payer. Un instructeur qui reçoit un relevé de compte en guise de comptes annuels comprend immédiatement à qui il a affaire.

La deuxième est l'absence de distinction entre les ressources. Subventions, cotisations, recettes d'activité, dons, prestations : lorsque tout arrive sur le même compte sans qu'aucune écriture ne permette de les distinguer, l'association devient incapable de démontrer l'emploi d'une subvention donnée. Or c'est exactement ce qu'on lui demandera au moment de justifier.

La troisième est l'impossibilité d'isoler le coût d'une action. C'est la plus pénalisante, parce qu'un budget prévisionnel d'action en découle directement. Si vous ne savez pas ce qu'a coûté votre atelier hebdomadaire l'an dernier, vous ne pouvez pas construire un budget crédible pour cette même action l'an prochain. Vous produirez des chiffres ronds, invérifiables, qu'un instructeur repérera aussitôt.

La conséquence est le motif de refus le plus fréquemment reçu et le plus mal compris : capacité financière du porteur insuffisamment démontrée. Cette formule ne signifie pas que vous manquez d'argent. Elle signifie que vos documents ne permettent pas d'apprécier votre gestion. Une association aux ressources modestes mais aux comptes limpides franchit ce filtre. Une association mieux dotée aux comptes confus ne le franchit pas.

Le principe de correction. Vous n'avez pas besoin d'un expert-comptable pour commencer, ni d'un logiciel coûteux. Vous avez besoin de trois choses : un plan de comptes simple mais stable d'une année sur l'autre, une distinction systématique des ressources par origine, et un suivi par action permettant de dire ce que chacune coûte et comment elle est financée. C'est ce que l'on appelle une lecture analytique, et elle est à la portée d'un tableur bien tenu. Le chapitre 3 en détaille les principes.

2.4. Le rapport d'activité absent ou décoratif

Beaucoup d'associations produisent un rapport d'activité. Peu produisent un rapport d'activité qui serve à quelque chose.

Le rapport décoratif se reconnaît à son vocabulaire. Il décrit des intentions plutôt que des faits : l'association « a poursuivi son action en faveur de la jeunesse », « a renforcé ses partenariats », « a œuvré au dynamisme du territoire ». Il comporte des photographies, parfois de belles photographies. Il ne comporte ni nombre de bénéficiaires, ni nombre de séances, ni caractérisation des publics touchés, ni résultat mesurable, ni comparaison avec l'année précédente.

Ce document est sans valeur pour un instructeur, et il produit un effet plus grave que l'absence pure et simple : il signale une association qui ne mesure pas son activité. Or le financeur projette immédiatement cette observation sur la phase de justification. Si cette structure est incapable de rendre compte de ce qu'elle fait spontanément, comment rendra-t-elle compte de l'emploi de fonds publics ? Le risque anticipé est celui d'une justification défailante, donc d'une demande de reversement, procédure lourde que tout financeur préfère éviter en amont.

L'ironie est que les associations concernées font souvent un travail considérable. Elles ne le comptent pas. Une association qui accueille quarante personnes par semaine pendant quarante semaines a touché un volume d'activité significatif : si elle ne l'a jamais écrit, ce volume n'existe pas aux yeux d'un financeur.

Le principe de correction. Comptez au fil de l'eau, jamais rétrospectivement. Une feuille de présence par séance, un registre d'adhérents tenu à jour, un décompte simple des actions menées : ces éléments demandent quelques minutes par semaine et rendent le rapport d'activité annuel presque automatique. Trois ou quatre indicateurs bien choisis et suivis dans la durée valent infiniment mieux qu'une vingtaine d'indicateurs sophistiqués abandonnés au bout d'un trimestre. Le chapitre 3 revient sur le choix de ces indicateurs.

2.5. La dépendance à un financeur unique

Une association dont l'essentiel des ressources provient d'une seule source présente une fragilité que tout instructeur repère au premier coup d'œil sur les comptes.

Le raisonnement du financeur est double. D'abord, une structure mono-financée est une structure dont la disparition dépend d'une décision unique : si ce financeur se retire, l'action s'arrête, et l'investissement consenti est perdu. Ensuite, et c'est moins intuitif, l'absence de cofinancement est souvent interprétée comme un défaut de reconnaissance. Si aucun autre acteur, public ou privé, n'a jugé utile de soutenir cette association, pourquoi serais-je le seul à le faire ?

S'y ajoute une contrainte technique. La plupart des dispositifs structurants, et particulièrement les dispositifs européens, exigent un cofinancement : ils ne couvrent qu'une part de la dépense et supposent que le reste soit apporté par d'autres ressources, dont une fraction relevant de l'association elle-même. Une structure sans autofinancement ni ressources propres est mécaniquement écartée de ces dispositifs, quelle que soit la qualité de son projet.

Cette contrainte est particulièrement sensible en Outre-mer, où le tissu associatif dispose rarement de réserves et où l'accès au crédit bancaire est difficile. La question du cofinancement n'y est pas une formalité : elle est souvent le point de rupture.

Le principe de correction. La diversification ne se décrète pas en un exercice, mais elle se construit. Elle passe par le développement de ressources propres, même modestes : cotisations effectivement recouvrées, participations symboliques aux activités, prestations facturées, manifestations. Elle passe aussi par une répartition consciente entre plusieurs catégories de financeurs, chacune ayant sa logique propre. L'objectif n'est pas l'équilibre parfait mais la démonstration qu'aucun retrait isolé ne mettrait fin à votre activité. Une part d'autofinancement, même faible, change la lecture de vos comptes.

2.6. La maîtrise incertaine des locaux et des équipements

Ce défaut est le plus spécifiquement bloquant, parce qu'il est presque toujours découvert trop tard et qu'il ne se corrige pas dans les délais d'un dépôt.

La situation type est la suivante. Une association occupe depuis des années un terrain ou un local. Le propriétaire, commune, particulier ou membre de l'association, l'a mis à disposition de bonne foi. Personne n'a jamais éprouvé le besoin d'écrire quoi que ce soit, ou bien une convention a été signée mais pour une durée d'un an renouvelable, ou encore à titre gracieux et révocable à tout moment.

Tant qu'il s'agit d'exercer une activité, cette situation ne pose pas de difficulté. Elle devient bloquante dès qu'un financement d'investissement est demandé, c'est-à-dire dès qu'il s'agit de construire, d'aménager ou d'équiper.

La raison tient au principe de pérennité, évoqué au chapitre précédent. Un financeur qui contribue à un équipement exige que cet équipement demeure affecté à sa destination pendant une durée compatible avec l'aide accordée. Cette durée se compte en années, parfois en décennies pour les investissements lourds. Une occupation verbale, précaire ou révocable ne peut pas garantir cela. L'instructeur ne peut pas prendre le risque de financer un bien dont l'association pourrait être privée l'année suivante.

Le cas le plus délicat, et il est fréquent, est celui du terrain appartenant à un membre ou à un dirigeant de l'association. La bonne foi n'est pas en cause, mais elle ne suffit pas : le financeur raisonne en droit, pas en confiance, et il doit envisager la succession, la vente, le désaccord.

Des instruments juridiques existent pour sécuriser durablement ces situations, y compris lorsque l'association construit sur un terrain qui ne lui appartient pas. Certains permettent d'obtenir des droits réels sur de longues durées. Mais leur choix, leur rédaction et leur négociation dépendent étroitement de la configuration propre à chaque situation : nature du propriétaire, statut du bien, nature de l'investissement projeté, durée d'engagement exigée par le financeur pressenti. Il n'existe pas de solution unique transposable, et une convention mal choisie peut coûter aussi cher qu'une absence de convention.

Le principe de correction. Traitez cette question maintenant, indépendamment de tout projet. Établissez pour chaque local et chaque terrain que vous utilisez : qui en est propriétaire, à quel titre vous l'occupez, sur quelle durée, et par quel document écrit. Si l'une de ces quatre réponses manque, vous avez identifié un chantier prioritaire, à engager plusieurs mois avant tout dépôt de dossier d'investissement. C'est le seul des sept défauts dont la correction se compte en mois plutôt qu'en semaines.

2.7. Le calendrier subi

Le dernier défaut est le plus discret, parce qu'il ne se lit pas dans un document. Il se lit dans la qualité de tous les autres.

Une association au calendrier subi découvre les opportunités de financement tardivement : par un courriel transféré, une conversation, une information relayée alors que la date limite approche. Elle décide alors de déposer, dans un délai de deux ou trois semaines. Ce délai est presque toujours insuffisant.

Les effets se déploient en chaîne. Les pièces administratives sont rassemblées dans l'urgence, ce qui révèle brutalement les défauts décrits en 2.1 et 2.2. Le budget prévisionnel est bâti de mémoire, faute de comptabilité analytique. Les devis nécessaires sont demandés en catastrophe, et certains manquent au dépôt. Les cofinancements ne peuvent pas être sollicités, faute de temps pour convaincre d'autres partenaires. Les délibérations sont antidatées ou omises. Le dossier part incomplet, ou complet mais faible.

L'association conclut souvent de ce refus que le dispositif ne lui était pas destiné. La cause réelle est ailleurs : elle a découvert l'opportunité trois semaines avant l'échéance au lieu de six mois avant.

Ce défaut a une conséquence supplémentaire, moins visible. Une association qui déclenche systématiquement dans l'urgence ne peut pas construire de stratégie de financement. Elle enchaîne des dossiers opportunistes, sans cohérence entre eux, sans capitaliser d'une année sur l'autre, et sans jamais préparer en amont les conditions d'éligibilité des dispositifs les plus intéressants.

Le principe de correction. L'anticipation repose sur deux appuis. Le premier est interne et vous appartient entièrement : maintenir en permanence votre structure en état de déposer, c'est-à-dire corriger les six défauts précédents. Une association dont le dossier permanent est à jour, les comptes lisibles et la gouvernance tracée peut monter un dossier sérieux en trois semaines. Le second appui est une veille structurée des dispositifs ouverts et à venir, avec leurs conditions d'accès et leurs échéances. Cette veille est un travail en soi : les sources sont dispersées entre institutions européennes, services de l'État, collectivités et fondations, les calendriers varient chaque année, et les conditions d'éligibilité évoluent. Peu d'associations disposent du temps nécessaire pour l'assurer sérieusement en interne, et c'est l'une des raisons pour lesquelles elles s'appuient sur un accompagnement extérieur.

L'essentiel

- Sept défauts de structure expliquent la majorité des refus : gouvernance dormante, administratif non à jour, comptabilité illisible, rapport d'activité décoratif, dépendance à un financeur unique, maîtrise incertaine des locaux, calendrier subi.
- Aucun ne concerne la valeur de votre projet. Tous concernent la capacité de votre structure à le porter et à en rendre compte.
- Ils touchent des associations actives et bien dirigées : ils s'installent par facilité, pas par négligence.
- Six d'entre eux se corrigent en quelques semaines. Seul celui de la maîtrise foncière se compte en mois, ce qui impose de le traiter en priorité et hors de toute urgence.
- La plupart des associations en présentent au moins deux. Les nommer précisément chez vous est l'objet du chapitre 4.

Fin du chapitre 2. Le chapitre 3 présente le miroir positif de ces défauts : les cinq piliers d'une association finançable.

CHAPITRE 3

Les cinq piliers d'une association finançable

Le chapitre précédent a nommé les défauts. Celui-ci décrit la méthode.

Les sept défauts se ramènent à cinq exigences, que nous appelons ici des piliers. Ils ne sont pas des idéaux hors d'atteinte : ce sont des états concrets, atteignables par une association bénévole, et que vous pouvez construire dans l'ordre. Aucun ne suppose de moyens financiers, de personnel salarié ni de compétence technique particulière. Tous supposent de la constance.

Une remarque avant d'entrer dans le détail. Ces cinq piliers ne servent pas seulement à obtenir des financements. Ils rendent l'association plus solide, moins dépendante des personnes, et plus facile à transmettre. Une structure qui les possède franchit les filtres d'instruction, mais elle survit aussi au départ de son président, ce qui n'est pas un mince avantage.

Les cinq piliers d'une association finançable

Aucun ne suppose d'argent, de salarié ni de compétence technique particulière.

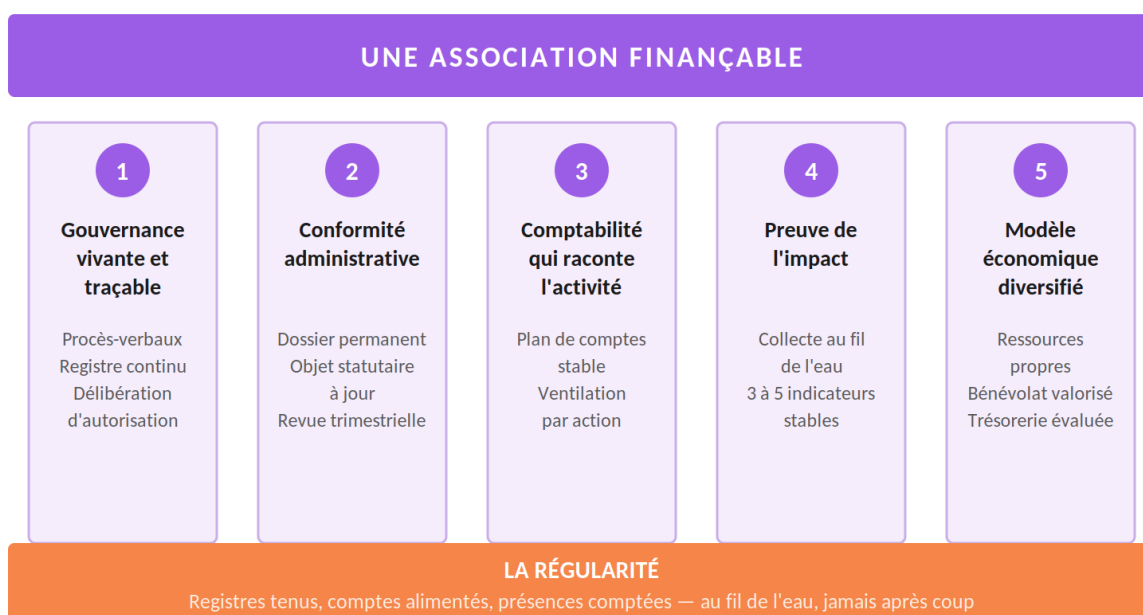


Figure 2. Les cinq piliers d'une association finançable

3.1. Pilier 1 : une gouvernance vivante et traçable

L'objectif n'est pas de réunir davantage, mais de rendre visible ce que vous décidez déjà.

Le cycle annuel

Une gouvernance traçable repose sur un cycle stable, connu à l'avance et respecté. Sa forme minimale comporte une assemblée générale ordinaire annuelle, dans le délai prévu par vos statuts

après la clôture de l'exercice, et des réunions du conseil d'administration au rythme que ces mêmes statuts fixent.

La règle est simple : ce que prévoient vos statuts doit être ce que vous faites. Si vos statuts imposent quatre conseils par an et que vous n'en tenez qu'un, deux options s'offrent à vous, et une seule est mauvaise. La bonne consiste soit à tenir les quatre réunions, soit à modifier vos statuts pour qu'ils décrivent votre pratique réelle. La mauvaise consiste à laisser subsister l'écart.

L'anatomie d'un procès-verbal utile

Un procès-verbal n'est pas un compte rendu de discussion. C'est la trace des décisions. Il doit permettre à un tiers qui n'était pas présent d'établir sans ambiguïté que telle décision a été prise, à telle date, par telle instance régulièrement réunie.

Il comporte donc, systématiquement :

- la nature de l'instance et la date, l'heure et le lieu de la réunion ;
- la mention de la convocation et de son mode d'envoi ;
- la liste des présents, représentés et excusés, permettant de vérifier le quorum ;
- l'ordre du jour ;
- pour chaque point, la décision prise, formulée à l'indicatif, et le résultat du vote ;
- la signature du président et du secrétaire, ou des personnes désignées par vos statuts.

Ces procès-verbaux se rangent dans un registre unique, dans l'ordre chronologique, sans discontinuité. Un registre où manquent deux années signale plus sûrement une gouvernance dormante qu'un registre absent.

La délibération d'autorisation

C'est le document le plus souvent manquant dans les dossiers de subvention, et le plus simple à produire.

Avant tout dépôt, l'instance compétente doit avoir explicitement autorisé le projet et le dépôt de la demande. La délibération mentionne l'objet du projet, son coût prévisionnel, le financement sollicité et son montant, le plan de financement d'ensemble, et l'habilitation nommément donnée au dirigeant pour déposer la demande et signer tout document s'y rapportant.

Une formulation vague du type « le conseil approuve le projet de rénovation » ne suffit pas. Le financeur doit y trouver le montant qu'il est sollicité de verser.

La cohérence documentaire

Dernier point, et le plus souvent négligé : vos documents doivent se répondre. La composition du bureau figurant dans votre dernier procès-verbal doit correspondre à celle déclarée en préfecture, elle-même conforme à ce que prévoient vos statuts. Une fois par an, relisez ces trois documents ensemble. L'exercice prend une demi-heure et évite des refus au premier filtre.

3.2. Pilier 2 : une conformité administrative irréprochable

Ce pilier repose sur un objet unique : le dossier permanent.

Ce qu'est le dossier permanent

C'est l'ensemble des pièces qui décrivent votre association et qui sont réclamées, à quelques variantes près, dans tout dossier de financement. Elles ne dépendent pas du projet. Elles ne changent que rarement. Constituées une fois et tenues à jour, elles vous font gagner l'essentiel du temps de montage.

Organisez-le en quatre sections.

Identité de la structure. Statuts en vigueur datés et signés, récépissés de déclaration successifs, justificatif d'identification de l'association, publication au journal officiel, adresse du siège telle que déclarée, relevé d'identité bancaire au nom exact de l'association.

Gouvernance. Liste à jour des membres du conseil et du bureau avec leurs fonctions, procès-verbal de la dernière assemblée générale, procès-verbal ayant élu les dirigeants en exercice, registre des délibérations.

Situation financière. Comptes annuels des trois derniers exercices, rapport financier présenté en assemblée générale, budget prévisionnel de l'exercice en cours, attestation de régularité fiscale et sociale si votre association emploie du personnel.

Activité et couvertures. Rapports d'activité des trois derniers exercices, attestation d'assurance responsabilité civile en cours de validité, conventions liant l'association à des tiers, agréments et habilitations éventuels.

Les deux règles d'entretien

La première : une revue trimestrielle. Quatre fois par an, une personne désignée vérifie que chaque pièce est présente, lisible et à jour. Cette revue prend moins d'une heure lorsqu'elle est régulière. Elle prend deux journées lorsqu'elle a été négligée trois ans.

La seconde : une nomenclature stable. Nommez vos fichiers de manière à ce que la date et la nature apparaissent immédiatement, et conservez cette convention. Une association capable de produire en dix minutes la pièce qu'un instructeur réclame en cours d'instruction améliore réellement ses chances : les demandes de complément arrivent avec des délais courts, et un dossier qui ne répond pas dans le délai est réputé abandonné.

Le point de vigilance : l'objet statutaire

Relisez votre objet social en le confrontant à votre activité réelle. S'il ne couvre pas explicitement ce que vous faites, engagez une révision statutaire. Cette procédure suppose une assemblée générale extraordinaire, des formalités de déclaration et un délai de plusieurs semaines. Elle ne peut pas s'improviser à l'approche d'une échéance, et elle conditionne l'éligibilité de votre association à des pans entiers de dispositifs.

3.3. Pilier 3 : une comptabilité qui raconte l'activité

L'objectif de ce pilier tient en une phrase : être capable de dire, pour chaque action que vous menez, ce qu'elle coûte et comment elle est financée.

Un plan de comptes simple et stable

Vous n'avez pas besoin d'une nomenclature sophistiquée. Vous avez besoin de catégories claires, peu nombreuses, et surtout identiques d'une année sur l'autre. La stabilité importe davantage que la finesse : elle seule permet la comparaison entre exercices, et c'est cette comparaison qu'un instructeur recherche.

Distinguez au minimum, en charges : les achats et fournitures, les services extérieurs (locations, assurances, entretien), les déplacements, les frais de communication, les charges de personnel s'il y en a. En produits : les cotisations, les recettes d'activité, les subventions par financeur, les dons, les prestations.

La distinction des ressources

Chaque ressource doit être identifiable par son origine. Cela signifie en pratique que lorsqu'une subvention est versée, elle est enregistrée sous une ligne qui la distingue de toute autre. Sans cette distinction, vous ne pourrez jamais démontrer l'emploi d'un financement particulier, et cette démonstration vous sera demandée.

La ventilation par action

C'est le cœur du pilier. Le principe consiste à affecter chaque dépense à l'action qui l'a générée.

Trois catégories apparaissent. Les charges directes s'affectent sans difficulté : le matériel acheté pour un atelier appartient à cet atelier. Les charges communes, qui servent à plusieurs actions, se répartissent selon une clé simple et constante : au prorata du nombre d'heures, du nombre de bénéficiaires ou de la surface occupée, peu importe la clé retenue pourvu qu'elle soit explicable et appliquée de la même façon chaque année. Les charges de structure, enfin, correspondent au fonctionnement général de l'association.

Un tableur suffit à tenir cette ventilation. Une colonne par action, une ligne par dépense, une colonne pour la clé de répartition des charges communes.

Le bénéfice immédiat : des budgets prévisionnels crédibles

Une association qui pratique cette ventilation depuis deux exercices dispose d'une information rare et précieuse : le coût réel de chacune de ses actions. Elle peut alors construire un budget prévisionnel appuyé sur des données historiques plutôt que sur des estimations. La différence est immédiatement perceptible pour un instructeur, qui repère sans effort les budgets composés de chiffres ronds et invérifiables.

Ne pas confondre avec la trésorerie

Le suivi de trésorerie reste nécessaire, mais il est distinct. Il répond à une autre question : de combien disposerez-vous en caisse, mois par mois. Compte tenu du décalage entre l'engagement

des dépenses et le versement des financements, ce suivi est vital dès qu'un projet significatif est engagé. Tenez les deux outils, sans les confondre.

3.4. Pilier 4 : la preuve de l'impact

Un financeur ne vous demande pas seulement ce que vous ferez. Il vous demande ce que vous avez fait, et il vous demandera ce que vous aurez fait. La capacité à produire cette preuve se construit en amont, jamais après coup.

La chaîne de la preuve

Elle comporte trois maillons, et le premier est le plus déterminant.

La collecte au fil de l'eau. Feuilles de présence signées, registre des adhérents tenu à jour, décompte des séances, photographies datées, revue de presse, attestations de partenaires. Ces éléments se recueillent au moment où l'activité a lieu. Reconstitués en fin d'exercice, ils sont approximatifs et le paraissent.

Les indicateurs. Les données collectées se transforment en quelques mesures suivies dans la durée.

Le rapport d'activité. Il met ces mesures en récit et les compare aux exercices précédents.

Choisir trois à cinq indicateurs, pas davantage

Un bon indicateur est simple à calculer, stable dans sa définition et suivi dans la durée. Trois indicateurs tenus pendant cinq ans valent infiniment plus que vingt indicateurs abandonnés après un trimestre.

Distinguez trois niveaux, dont le troisième fait la différence :

- les indicateurs de moyens décrivent ce que vous engagez : nombre d'heures de bénévolat, budget mobilisé ;
- les indicateurs de réalisation décrivent ce que vous produisez : nombre de séances tenues, nombre de personnes accueillies, nombre d'heures d'activité ;
- les indicateurs de résultat décrivent ce qui a changé pour les bénéficiaires : progression constatée, taux d'assiduité, sorties positives, satisfaction mesurée.

La plupart des associations s'arrêtent au deuxième niveau. Les financeurs, eux, s'intéressent de plus en plus au troisième. Une association capable de documenter un effet, même modestement, se distingue nettement des autres.

Un rapport d'activité utile

Sa structure est invariable et se rédige en quelques heures lorsque la collecte a été tenue : rappel de l'objet et du contexte, présentation de chaque action avec ses données chiffrées, tableau de bord des indicateurs comparés aux exercices précédents, analyse des écarts, perspectives.

Le test est simple : un lecteur extérieur qui referme votre rapport doit pouvoir dire combien de personnes vous avez touchées, avec quels moyens, et ce que cela a produit. S'il ne le peut pas, le document est décoratif.

Une remarque sur l'évaluation d'impact

Mesurer un effet réellement imputable à votre action relève d'une méthodologie plus exigeante que le simple décompte, et cette exigence progresse chez les financeurs. Une association peut construire seule un tableau de bord solide au niveau des réalisations. Le passage à une évaluation d'impact structurée, en revanche, suppose des choix méthodologiques adaptés à la nature de l'action et au public concerné, et c'est un domaine où un appui extérieur fait gagner beaucoup de temps.

3.5. Pilier 5 : un modèle économique diversifié

Le dernier pilier est celui qui se construit sur la durée la plus longue, et qui rassure le plus.

Ce que le financeur observe

Il ne cherche pas un équilibre parfait entre les sources. Il cherche à savoir si le retrait de l'une d'entre elles mettrait fin à votre activité. Le seuil au-delà duquel une dépendance devient préoccupante n'est pas normé, mais l'ordre de grandeur importe : une association tirant l'essentiel de ses ressources d'un unique financeur est lue comme fragile, quel que soit le montant en cause.

Les ressources propres, même modestes

Elles ont une valeur symbolique supérieure à leur valeur comptable. Des cotisations effectivement recouvrées démontrent une base d'adhérents réelle. Une participation, même faible, demandée aux bénéficiaires démontre un engagement de leur part. Des manifestations, des ventes, des prestations facturées démontrent une capacité à générer de l'activité économique.

Une association qui perçoit des cotisations de la totalité de ses adhérents envoie un signal plus fort qu'une association aux cotisations statutaires jamais encaissées.

La valorisation du bénévolat

Ce point est fréquemment ignoré et il mérite votre attention. Le temps donné par vos bénévoles constitue ce que la réglementation comptable appelle une contribution volontaire en nature, au même titre que la mise à disposition gratuite d'un local ou d'un matériel.

Pour les associations tenues d'établir des comptes annuels, cette valorisation n'est d'ailleurs pas une simple faculté : elle devient obligatoire lorsque deux conditions sont réunies, à savoir que ces contributions soient, par leur nature et leur importance, essentielles à la compréhension de l'activité, et que l'association soit en mesure de les recenser et de les valoriser. À défaut, l'association doit indiquer les motifs de sa position et donner en annexe une information sur leur nature et leur importance. Ces contributions n'affectent pas le résultat : elles apparaissent au pied du compte de résultat, en deux colonnes de totaux égaux.

L'effet est double. Vos comptes reflètent le volume réel de l'activité, souvent bien supérieur à ce que les flux financiers laissent paraître. Et cette valorisation peut, dans certaines configurations et sous conditions propres à chaque dispositif, contribuer à la démonstration de votre part d'autofinancement, point de blocage fréquent pour les structures sans trésorerie.

Cette possibilité suppose un décompte rigoureux du temps bénévole, qui doit donc être organisé dès maintenant : une feuille de suivi par activité, remplie au fil de l'eau, avec le nom, la date et la durée.

La question de l'avance de trésorerie

Un financement obtenu doit encore pouvoir être mobilisé. La plupart des dispositifs structurants versent une part significative après réalisation et justification des dépenses : l'association doit donc avancer les fonds, parfois pendant plusieurs mois.

Anticiper cette contrainte fait partie intégrante de la préparation. Elle suppose d'évaluer, avant tout engagement, votre capacité à supporter ce décalage, et d'identifier les solutions possibles si cette capacité est insuffisante. Renoncer à un projet trop lourd pour votre trésorerie est une décision de gestion saine. S'y engager sans l'avoir mesuré expose l'association et ses dirigeants vis-à-vis de leurs prestataires.

Ce que ces cinq piliers vous donnent, et ce qu'ils ne vous donnent pas

Une association qui possède ces cinq piliers est prête. Elle franchit les filtres de recevabilité et de capacité, elle inspire confiance à l'arbitrage, et elle peut monter un dossier sérieux dans un délai court parce que l'essentiel est déjà en ordre.

Elle n'a pas pour autant obtenu de financement. Être prêt ne dit rien de la question suivante : vers quels dispositifs vous tourner, dans quel ordre, selon quel calendrier et avec quelle combinaison de cofinancements. Cette question ne se traite pas dans un guide, parce que sa réponse dépend de votre objet, de votre territoire, de votre taille, de votre historique et de la nature de votre projet. Elle se traite au cas par cas.

Le chapitre suivant vous permet d'abord de situer précisément où en est votre association sur chacun de ces cinq piliers.

L'essentiel

- Cinq piliers résument les exigences des financeurs : gouvernance tracée, conformité administrative, comptabilité analytique, preuve de l'impact, modèle économique diversifié.
- Une gouvernance traçable ne suppose pas plus de réunions, mais des procès-verbaux qui établissent les décisions, réunis dans un registre continu, et une délibération d'autorisation avant chaque dépôt.
- Le dossier permanent, révisé chaque trimestre, contient les pièces réclamées dans tout dossier et fait gagner l'essentiel du temps de montage.
- Une comptabilité utile ventile les dépenses par action, ce qui rend les budgets prévisionnels vérifiables au lieu d'estimés.
- La preuve de l'impact se collecte au fil de l'eau : trois à cinq indicateurs stables valent mieux que vingt indicateurs abandonnés.
- La valorisation du bénévolat, souvent négligée, reflète le volume réel de votre activité et peut contribuer à démontrer votre autofinancement.

- Ces cinq piliers rendent votre structure prête. Ils ne désignent pas les dispositifs à viser : cette question relève d'une analyse propre à chaque association.

Fin du chapitre 3. Le chapitre 4 vous propose de mesurer, pilier par pilier, où en est votre propre association.

CHAPITRE 4

L'autodiagnostic : où en est votre association ?

Vous connaissez maintenant les sept défauts et les cinq piliers. Reste la question qui vous concerne directement : où en êtes-vous ?

Ce chapitre vous propose une grille en vingt-cinq questions, complétée par un point de contrôle spécifique aux projets d'investissement. Elle demande environ vingt minutes.

Trois recommandations avant de commencer.

Répondez avec les documents sous les yeux. Cette grille ne mesure pas ce que vous croyez savoir de votre association, mais ce que vous êtes en mesure de prouver. Un instructeur ne vous accordera pas le bénéfice du doute : ne vous l'accordez pas non plus. Si vous devez chercher une pièce plus de cinq minutes, considérez qu'elle n'est pas disponible.

Répondez à plusieurs. Faites l'exercice avec au moins un autre membre du bureau. Les écarts d'appréciation entre deux dirigeants sont eux-mêmes une information : ils signalent les zones où l'association ne sait pas ce qu'elle sait.

Ne cherchez pas le bon score. Une grille remplie avec complaisance ne vous apprend rien et ne trompera aucun instructeur.

Barème. Pour chaque question : Oui vaut 2 points, En partie vaut 1 point, Non vaut 0 point. Chaque dimension est notée sur 10.

Dimension 1 : Gouvernance

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
1	Vos instances se réunissent-elles au rythme prévu par vos statuts ?	☐	☐	☐
2	Chaque réunion donne-t-elle lieu à un procès-verbal daté et signé ?	☐	☐	☐
3	Ces procès-verbaux sont-ils rassemblés dans un registre continu, sans année manquante sur les trois derniers exercices ?	☐	☐	☐
4	La composition de votre bureau est-elle identique dans vos procès-verbaux et dans votre	☐	☐	☐

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
	déclaration en préfecture ?			
5	Vos demandes de financement font-elles l'objet d'une délibération préalable mentionnant le montant sollicité ?	☐	☐	☐

Total dimension 1 : / 10

Dimension 2 : Conformité administrative

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
6	Disposez-vous d'un dossier permanent rassemblant en un seul endroit vos pièces d'identité associative ?	☐	☐	☐
7	Votre objet statutaire couvre-t-il explicitement l'ensemble des activités que vous menez réellement ?	☐	☐	☐
8	L'adresse de votre siège et vos coordonnées déclarées sont-elles à jour ?	☐	☐	☐
9	Votre compte bancaire est-il ouvert au nom exact de l'association ?	☐	☐	☐
10	Vos attestations d'assurance sont-elles en cours de validité et immédiatement disponibles ?	☐	☐	☐

Total dimension 2 : / 10

Dimension 3 : Comptabilité

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
11	Produisez-vous des comptes annuels présentés et approuvés en assemblée générale ?	☐	☐	☐
12	Votre plan de comptes est-il resté identique sur les trois derniers exercices, permettant la comparaison ?	☐	☐	☐
13	Pouvez-vous identifier chaque subvention reçue et démontrer son emploi ?	☐	☐	☐
14	Êtes-vous capable de dire ce qu'a coûté chacune de vos actions l'an dernier ?	☐	☐	☐
15	Tenez-vous un suivi de trésorerie distinct de votre comptabilité ?	☐	☐	☐

Total dimension 3 : / 10

Dimension 4 : Preuve de l'impact

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
16	Collectez-vous des données d'activité au fil de l'eau (présences, séances, adhérents) ?	☐	☐	☐
17	Pouvez-vous indiquer précisément combien de personnes vous avez touchées l'an dernier ?	☐	☐	☐
18	Suivez-vous trois à cinq indicateurs	☐	☐	☐

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
	définis de la même manière d'une année sur l'autre ?			
19	Votre rapport d'activité comporte-t-il des données chiffrées comparées aux exercices précédents ?	☐	☐	☐
20	Disposez-vous d'au moins un indicateur décrivant un effet sur vos bénéficiaires, et pas seulement un volume d'activité ?	☐	☐	☐

Total dimension 4 : / 10

Dimension 5 : Modèle économique

N°	Question	Oui (2)	En partie (1)	Non (0)
21	Vos ressources proviennent-elles de plusieurs financeurs distincts ?	☐	☐	☐
22	Disposez-vous de ressources propres réellement encaissées (cotisations, activités, prestations) ?	☐	☐	☐
23	Décomptez-vous le temps de bénévolat de manière fiable ?	☐	☐	☐
24	Seriez-vous en mesure de poursuivre votre activité si votre principal financeur se retirait ?	☐	☐	☐
25	Avez-vous évalué votre capacité à avancer des dépenses avant remboursement ?	☐	☐	☐

Total dimension 5 : / 10

Point de contrôle complémentaire : la maîtrise foncière

Ces trois questions ne concernent que les associations envisageant un financement d'investissement, c'est-à-dire une construction, un aménagement ou un équipement durable. Elles ne sont pas comptabilisées dans les cinq dimensions, pour une raison simple : elles ne se compensent pas. Une réponse négative constitue un blocage à traiter en priorité, quel que soit votre score par ailleurs.

N°	Question	Oui	Non
A	Disposez-vous d'un document écrit établissant votre droit d'occuper chaque local ou terrain que vous utilisez ?	☐	☐
B	Ce document couvre-t-il une durée compatible avec l'engagement de pérennité exigé par le financeur, ou est-il conclu pour une durée indéterminée non révocable à tout moment ?	☐	☐
C	Si vous envisagez de construire ou d'aménager, ce document vous autorise-t-il expressément à le faire ?	☐	☐

Une seule réponse négative suffit à compromettre un dossier d'investissement, même parfaitement préparé par ailleurs. C'est le chantier dont la correction se compte en mois.

Lire vos résultats

Reportez vos totaux

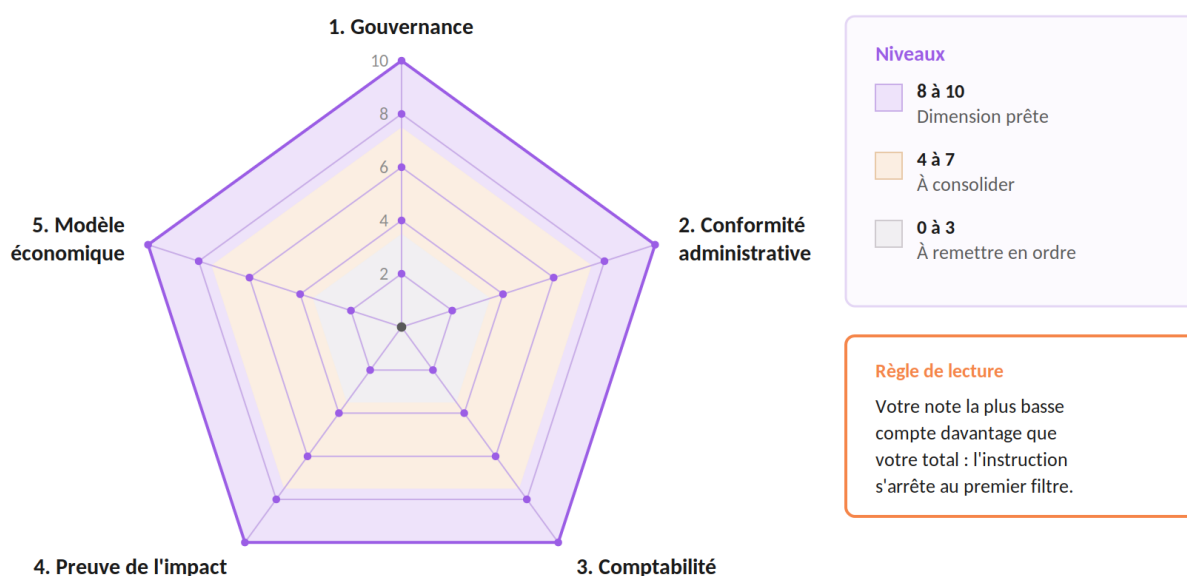
Dimension	Score	Niveau
1. Gouvernance	 / 10	
2. Conformité administrative	 / 10	
3. Comptabilité	 / 10	
4. Preuve de l'impact	 / 10	
5. Modèle économique	 / 10	
Total	 / 50	

Niveau par dimension :

- **8 à 10 points : dimension prête.** Vous pouvez produire les preuves attendues sans travail préalable.
- **4 à 7 points : dimension à consolider.** Les fondations existent mais les preuves sont partielles. Un instructeur exigeant relèvera des manques.
- **0 à 3 points : dimension à remettre en ordre.** En l'état, cette dimension fera obstacle à toute demande sérieuse.

Votre profil de préparation

Reportez le score de chaque dimension, puis reliez les cinq points.



Grille d'autodiagnostic — chapitre 4

CARAÏBES PROJETS

Figure 3. Votre profil de préparation

La règle de lecture la plus importante

Votre note la plus basse compte davantage que votre total.

Rappelez-vous la mécanique des filtres décrite au chapitre 1 : l'instruction est séquentielle. Une association affichant 42 sur 50, mais dont la conformité administrative plafonne à 3, sera écartée au premier filtre. Ses excellents résultats sur les quatre autres dimensions ne seront jamais examinés, parce que personne n'ira jusque-là.

Ne cherchez donc pas à améliorer ce que vous maîtrisez déjà. Traitez d'abord votre point le plus faible.

Trois profils fréquents

Le profil « bien géré, mal documenté ». Scores corrects en gouvernance et en comptabilité, faibles en preuve de l'impact. C'est le profil le plus répandu chez les associations anciennes et actives. L'activité est réelle et considérable, mais rien ne l'atteste. La correction est rapide et le gain immédiat : commencez à compter dès cette semaine.

Le profil « projet en avance sur la structure ». Une association jeune, portée par un projet ambitieux, avec des scores faibles à peu près partout. La tentation est de déposer quand même, en espérant que la qualité du projet compense. Elle ne compensera pas. Trois mois de mise en ordre valent mieux qu'un refus suivi d'un an d'attente.

Le profil « solide mais dépendant ». Scores élevés sur les quatre premières dimensions, faibles sur la cinquième. Association bien tenue, souvent historiquement adossée à un financeur unique. Le chantier est le plus long des trois, car un modèle économique se diversifie sur plusieurs exercices, mais il est aussi le plus structurant.

Par quoi commencer

L'ordre de traitement obéit à une logique de coût et de délai :

1. **La conformité administrative**, parce qu'elle bloque au premier filtre et se corrige en quelques semaines.
2. **La gouvernance**, parce qu'elle se rattrape au rythme de vos prochaines réunions.
3. **La preuve de l'impact**, parce que la collecte peut démarrer immédiatement, même si le rapport ne portera ses fruits qu'à la clôture suivante.
4. **La comptabilité**, qui demande un exercice complet pour produire des données comparables.
5. **Le modèle économique**, qui se construit sur plusieurs années.

Et, s'il est concerné, **le point de contrôle foncier avant tout le reste**, puisque c'est le seul chantier dont la durée ne dépend pas entièrement de vous.

Votre résultat, et après ?

Cette grille mesure une chose, et une seule : **votre degré de préparation interne**. Elle vous dit si votre association est en état de déposer un dossier solide.

Elle ne vous dit pas quels dispositifs sont mobilisables pour votre projet.

Cette seconde question est d'une autre nature. Sa réponse dépend de votre objet, de votre territoire, de la taille de votre budget, de votre historique de financement, de la nature exacte de votre projet et du calendrier dans lequel vous vous inscrivez. Deux associations affichant le même score sur cette grille peuvent relever de familles de dispositifs entièrement différentes. Aucun guide, si détaillé soit-il, ne peut y répondre à votre place : c'est une analyse individuelle.

C'est précisément l'objet du **diagnostic gratuit proposé par Caraïbes Projets**. À partir de la situation réelle de votre association, il établit un état de votre préparation et identifie les catégories de dispositifs mobilisables au regard de votre projet et de votre territoire. Il est gratuit, sans engagement, et donne lieu à un document écrit qui vous est remis.

Les modalités pour le solliciter figurent à la fin de ce guide. Avant d'y venir, les trois chapitres suivants vous montrent comment d'autres associations ont franchi ces étapes, quels outils utiliser, et comment organiser votre mise en ordre sur quatre-vingt-dix jours.

Fin du chapitre 4. Le chapitre 5 présente trois associations et trois trajectoires de mise en ordre.

CHAPITRE 5

Trois associations, trois trajectoires

Les trois situations qui suivent sont des cas types. Ils sont inspirés de configurations couramment rencontrées sur les territoires ultramarins, mais ils sont recomposés : aucune association réelle n'y est décrite, et les éléments ont été assemblés de manière à illustrer des mécanismes plutôt qu'à raconter une histoire particulière.

Lisez-les pour ce qu'ils sont : des démonstrations de séquence. Ce qui compte, dans chacun, n'est pas le résultat final mais l'ordre dans lequel les choses ont été traitées.

5.1. L'association patrimoniale : reprendre un dossier après un refus

La situation

Reprenons le cas évoqué au chapitre 1. Cette association de sauvegarde et de valorisation du patrimoine d'une commune rurale de Guadeloupe réunit une centaine d'adhérents depuis plus de quinze ans et anime des visites et des ateliers de transmission. Son projet d'aménagement du site qu'elle entretient a été salué en commission, puis écarté pour trois motifs : capacité de trésorerie non démontrée, délibérations d'autorisation non produites, conditions d'occupation du terrain non établies par un titre écrit.

Le premier réflexe du bureau, après le refus, fut de conclure que le dispositif n'était pas adapté et d'en chercher un autre. C'était l'erreur à ne pas commettre : les trois motifs de refus se seraient reproduits à l'identique devant n'importe quel financeur d'investissement.

Le blocage réel

Un examen à froid a fait apparaître une hiérarchie que le bureau n'avait pas vue. Les trois motifs n'avaient ni la même gravité, ni le même délai de correction.

Les délibérations manquantes relevaient d'une simple négligence de forme, corrigible en une réunion. La trésorerie était un problème de démonstration plus que de fond : l'association disposait d'une épargne modeste mais réelle, jamais présentée de manière lisible. Le terrain, en revanche, constituait un blocage de nature différente : il était mis à disposition depuis onze ans par un membre fondateur de l'association, sans aucun document écrit, sur la seule base d'un accord verbal renouvelé de bonne foi.

C'est ce troisième point qui commandait tout le reste. Tant qu'il n'était pas réglé, corriger les deux autres n'aurait servi à rien.

La séquence de correction

Le chantier foncier a donc été engagé en premier, et il a occupé l'essentiel du calendrier. Il a fallu convaincre le propriétaire de formaliser une situation qui lui paraissait déjà claire, identifier l'instrument juridique adapté à la fois à la nature de l'investissement projeté et à la durée

d'engagement qu'un financeur exigerait, faire rédiger l'acte, et l'inscrire à l'ordre du jour d'une assemblée générale.

En parallèle, et sans attendre l'aboutissement de ce chantier, deux corrections rapides ont été menées. Le registre des délibérations a été repris et tenu rigoureusement à chaque réunion. Les comptes des trois derniers exercices ont été reformatés selon un plan de comptes stable, faisant apparaître pour la première fois la part d'autofinancement issue des cotisations et des manifestations annuelles.

Le dépôt n'est intervenu qu'ensuite.

Ce que cela a changé

Le dossier redéposé était le même projet, décrit dans les mêmes termes. Seule la structure qui le portait avait changé. Elle disposait d'un titre écrit sur son terrain, d'une délibération autorisant explicitement le dépôt pour un montant identifié, et de comptes qui montraient une épargne et des ressources propres régulières.

Ce qu'il faut en retenir

Un refus n'est pas un verdict sur votre projet. C'est un diagnostic gratuit, rédigé par l'instructeur, que la plupart des associations ne lisent pas comme tel. Les motifs de refus sont votre liste de travaux.

Et l'ordre compte : le chantier le plus long commande le calendrier, quelle que soit sa place dans la liste.

5.2. L'association culturelle : exister aux yeux d'un financeur

La situation

Une association culturelle d'une commune du littoral, active depuis une dizaine d'années, porte un projet de coopération avec une structure d'un territoire caribéen voisin. Le projet est cohérent, les deux parties se connaissent, elles ont déjà collaboré à deux reprises lors de manifestations.

L'association est saine. Sa gouvernance fonctionne, ses comptes sont tenus, ses statuts sont à jour. Sur la grille du chapitre 4, elle obtiendrait de bons résultats sur trois dimensions.

Et pourtant, son dossier est fragile.

Le blocage

Il tient à deux absences, qui se renforcent l'une l'autre.

La première : l'association n'a jamais produit de rapport d'activité digne de ce nom. Ses réalisations passées, réelles et nombreuses, n'existent nulle part sous forme documentée. Interrogée sur le nombre de personnes touchées par ses manifestations, elle avance une estimation. Interrogée sur la fréquentation de l'édition précédente, elle ne dispose d'aucun décompte.

La seconde : le partenariat caribéen, pourtant au cœur du projet, ne repose sur aucun document. Les deux structures se connaissent, s'apprécient et ont travaillé ensemble, mais rien n'établit qui fait quoi, qui porte quelle dépense, ni même que le partenaire est engagé.

Ces deux absences produisent le même effet. Un financeur qui examine ce dossier lit un projet de coopération dont il ne peut vérifier ni que le porteur sait organiser une manifestation, ni que le partenaire existe autrement que dans l'intention. Le projet paraît crédible à qui connaît l'association. Il ne l'est pas sur pièces.

La séquence de correction

Le travail a porté sur la construction de preuves, en remontant dans le temps autant que possible.

Les manifestations passées ont été reconstituées à partir des éléments disponibles : programmes, photographies datées, articles de presse locale, attestations de partenaires et de prestataires, relevés de billetterie lorsqu'ils existaient. Cette reconstitution est toujours imparfaite, et c'est sa leçon : ce qui n'a pas été compté sur le moment ne se rattrape jamais entièrement.

Un rapport d'activité rétrospectif a été rédigé sur cette base, présentant les trois derniers exercices avec ce qui pouvait être établi.

En parallèle, un système de collecte a été mis en place pour l'avenir : comptage systématique de la fréquentation, feuilles de présence pour les ateliers, registre des adhérents tenu à jour.

Enfin, le partenariat a été formalisé. Une convention a été établie avec la structure caribéenne, précisant l'objet de la coopération, la répartition des rôles, les engagements réciproques et la durée. Ce document a demandé plusieurs échanges, moins pour des raisons de désaccord que parce qu'il obligeait les deux parties à préciser ce qu'elles n'avaient jamais eu besoin de formuler.

Ce que cela a changé

L'association est passée d'un projet raconté à un projet documenté. Elle pouvait désormais démontrer une expérience de portage, chiffrer son activité passée, et produire un partenaire engagé par écrit.

La formalisation du partenariat a par ailleurs eu un effet inattendu : elle a révélé une divergence de compréhension entre les deux structures sur la répartition des charges. Mieux valait la découvrir à la rédaction de la convention qu'en cours d'exécution.

Ce qu'il faut en retenir

Une association peut être solide sur ses fondamentaux et rester invisible faute de preuves. La confiance que vous inspirez localement ne se transmet pas à un instructeur qui ne vous connaît pas.

Et un partenariat non écrit n'existe pas. Pour un financeur, il ne s'agit pas d'un doute sur votre bonne foi mais d'une impossibilité matérielle de vérifier un engagement.

5.3. L'association de quartier : rendre visible ce qui existe déjà

La situation

Une association de quartier accueille chaque semaine des enfants et des adolescents pour de l'aide aux devoirs et des activités de loisirs. Elle fonctionne presque exclusivement avec des bénévoles. Son utilité sociale est évidente pour quiconque passe une heure dans ses locaux : les familles la connaissent, les enseignants la recommandent, la municipalité la cite.

Son budget annuel est modeste. Ses ressources se limitent à une subvention communale et à quelques dons.

Aux yeux d'un financeur extérieur au territoire, cette association n'existe pas.

Le blocage

Rien de ce qu'elle fait n'est traduit sous une forme communicable. Elle ne compte pas ses présences. Elle ne connaît pas le nombre exact d'enfants suivis dans l'année. Elle ne mesure pas le temps de bénévolat mobilisé. Ses comptes reflètent des flux financiers si faibles qu'ils donnent l'image d'une structure marginale, alors que le volume réel d'activité est important.

Le paradoxe est complet : plus une association repose sur du bénévolat, moins ses comptes reflètent son activité, et plus elle paraît petite. Sa force est précisément ce qui la rend invisible.

La séquence de correction

Le chantier a commencé par le plus simple et le plus immédiat : compter.

Une feuille de présence par séance, remplie par le bénévole encadrant. Un registre des enfants inscrits, avec leur âge et leur école. Une feuille de suivi du temps bénévole, indiquant pour chaque activité le nom, la date et la durée.

Rien de plus, et rien de sophistiqué. Quelques minutes par séance.

Au terme d'une année scolaire, l'association disposait pour la première fois de données : un nombre d'enfants suivis, un nombre de séances tenues, un volume d'heures d'accompagnement, un volume d'heures de bénévolat.

Trois indicateurs ont été retenus et stabilisés : le nombre d'enfants suivis, le nombre d'heures d'accompagnement dispensées, et le taux d'assiduité, c'est-à-dire la part des inscrits présents à plus de la moitié des séances. Ce troisième indicateur est le plus intéressant, parce qu'il ne décrit pas un volume mais un effet : un enfant qui revient est un enfant pour qui l'activité a de la valeur.

Le temps bénévole décompté a ensuite été valorisé dans les comptes annuels, faisant apparaître un volume d'activité sans commune mesure avec les flux financiers enregistrés jusque-là.

Ce que cela a changé

L'association n'a pas modifié son action d'un iota. Elle a simplement rendu visible ce qu'elle faisait déjà.

Ses comptes annuels ont cessé de la décrire comme marginale. Son rapport d'activité est devenu un document de démonstration. Et elle a pu, pour la première fois, se présenter à des financeurs qui n'avaient aucune raison de la connaître.

Ce qu'il faut en retenir

Une activité non comptée n'existe pas pour un financeur. Ce n'est pas une question de mérite mais d'information.

Et c'est de tous les chantiers celui dont le rapport entre effort et bénéfice est le plus favorable : quelques minutes par séance, aucun coût, aucune compétence particulière. Il peut démarrer cette semaine.

Trois enseignements transversaux

Aucune de ces trois associations n'avait un problème de projet. Les trois portaient des actions pertinentes, utiles et bien conçues. Les trois butaient sur leur structure. C'est le constat le plus constant du terrain, et il vaut confirmation du principe posé au chapitre 1.

Aucune n'avait identifié seule son point de blocage réel. L'association patrimoniale croyait avoir choisi le mauvais dispositif. L'association culturelle pensait que son ancienneté suffirait à établir sa crédibilité. L'association de quartier ne se doutait pas que son bénévolat, sa plus grande force, était précisément ce qui la rendait illisible. Dans les trois cas, le blocage était visible de l'extérieur et invisible de l'intérieur. C'est le propre des habitudes de fonctionnement : on ne voit pas ce à quoi on s'est accoutumé.

Dans les trois cas, l'ordre de traitement a compté autant que le travail lui-même. Traiter d'abord le chantier le plus long, engager immédiatement ce qui produit ses effets avec retard, réserver pour la fin ce qui se fait vite. Une mise en ordre menée dans le désordre coûte une saison de dépôt.

L'essentiel

- Les trois cas présentés sont recomposés et illustrent des mécanismes, non des situations réelles identifiables.
- Un refus est un diagnostic écrit par l'instructeur : ses motifs constituent votre liste de travaux.
- Une association solide localement peut rester invisible pour un financeur qui ne la connaît pas : la confiance ne se transmet pas, les preuves si.
- Un partenariat non formalisé n'existe pas au regard d'un dossier, quelle que soit la qualité de la relation.
- Plus une association repose sur du bénévolat, moins ses comptes reflètent son activité : le décompte et la valorisation corrigent ce biais.
- Le point de blocage est presque toujours visible de l'extérieur et invisible de l'intérieur.
- L'ordre des chantiers détermine le calendrier : le plus long commande, quelle que soit sa place apparente dans la liste des priorités.

Fin du chapitre 5. Le chapitre 6 présente les outils concrets de la mise en ordre.

CHAPITRE 6

Outils et ressources pour se mettre en ordre

Ce chapitre est le plus court du guide, et c'est volontaire.

La mise en ordre d'une association ne requiert ni logiciel spécialisé, ni budget, ni compétence technique. Elle requiert six outils simples et une discipline. Les associations qui échouent à se structurer ne manquent presque jamais d'outils : elles manquent de régularité dans leur tenue.

Une mise en garde, donc, avant la liste. La tentation, en découvrant les chapitres précédents, est d'acquérir un logiciel de gestion associative en espérant qu'il règle le problème. Un outil sophistiqué mal alimenté produit exactement le même résultat qu'un tableur vide : rien. Commencez avec ce que vous savez déjà utiliser, et ne changez d'outil que le jour où le vôtre devient réellement insuffisant.

6.1. Les six outils de base

Le registre des délibérations

C'est le document le plus important de votre association, et le moins coûteux.

Sa forme importe peu : un classeur, un cahier relié, un dossier numérique. Ce qui compte est sa continuité. Chaque procès-verbal y est déposé dans l'ordre, daté, signé, sans interruption d'une année sur l'autre.

Une seule règle d'usage : il se remplit à la fin de la réunion, pas à la veille du dépôt d'un dossier. Un procès-verbal rédigé six mois après les faits est approximatif, et cela se voit.

La trame de procès-verbal

Rédigez une fois pour toutes un modèle reprenant les rubriques décrites au chapitre 3, et réutilisez-le à chaque réunion. Le secrétaire de séance n'a plus qu'à le remplir.

Ce détail paraît anodin. Il change tout dans la pratique : c'est la différence entre un document à concevoir chaque fois, que l'on repousse, et un document à compléter, que l'on produit en vingt minutes.

Le tableur de ventilation analytique

Un simple tableur suffit. Sa structure minimale comporte, pour chaque dépense : la date, le libellé, le montant, le fournisseur, la référence de la pièce justificative, l'action à laquelle elle se rattache, et la clé de répartition lorsqu'elle est partagée entre plusieurs actions.

Une seconde feuille reçoit les recettes, avec pour chacune son origine et, s'il s'agit d'un financement fléché, l'action qu'il finance.

Ce tableau se remplit au fil des dépenses. Alimenté toute l'année, il produit sans effort supplémentaire vos comptes annuels et le coût réel de chaque action.

Le plan de trésorerie

Distinct du précédent, il répond à une seule question : de combien disposerez-vous en caisse, mois par mois, dans les douze mois à venir ?

Une ligne par mois, les encaissements attendus, les décaissements prévus, le solde cumulé. Il se met à jour chaque mois, en faisant glisser l'horizon.

Cet outil est celui qui vous évitera l'erreur la plus grave : accepter un financement que vous n'avez pas les moyens d'avancer. Il vaut la peine d'être tenu même si votre budget est modeste, car c'est précisément lorsque le budget est modeste que le décalage de trésorerie devient dangereux.

Les feuilles de collecte

Trois documents, remplis au moment de l'activité et jamais après :

- la feuille de présence, par séance, avec la date et l'activité concernée ;
- le registre des adhérents, tenu à jour avec les informations que vous jugez utiles au suivi ;
- la feuille de temps bénévole, avec le nom, la date, l'activité et la durée.

Ces trois documents représentent l'investissement le plus rentable de tout ce guide : quelques minutes par séance, et ils alimentent à eux seuls votre rapport d'activité, vos indicateurs et la valorisation de votre bénévolat.

Le dossier permanent

Décrit au chapitre 3, il mérite ici une précision d'organisation. Structurez-le en quatre dossiers correspondant aux quatre sections déjà indiquées : identité, gouvernance, situation financière, activité et couvertures.

À l'intérieur, une convention de nommage stable. La plus robuste consiste à faire figurer en tête la date au format année-mois-jour, puis la nature du document. Vos fichiers se classent alors chronologiquement d'eux-mêmes, et la version la plus récente est toujours la dernière.

6.2. L'organisation numérique : trois précautions

Ce point est rarement abordé et cause pourtant des dommages considérables.

Une adresse électronique au nom de l'association. Beaucoup d'associations communiquent depuis l'adresse personnelle de leur président. Le jour où celui-ci quitte ses fonctions, l'association perd l'historique de ses échanges, ses accès aux plateformes de dépôt, ses notifications, et parfois la mémoire de dossiers en cours. Créez une adresse au nom de l'association, utilisez-la pour toutes vos démarches, et transmettez-en les accès aux dirigeants successifs.

Un espace de stockage partagé. Vos documents ne doivent pas résider sur l'ordinateur d'une seule personne. Un espace de stockage en ligne, même gratuit, accessible à deux ou trois membres du bureau, protège l'association contre la perte d'un matériel et contre l'indisponibilité d'une personne.

Une numérisation systématique. Un téléphone suffit à photographier une facture ou un document signé. Prenez l'habitude de numériser les pièces au moment où vous les recevez et de les déposer immédiatement dans le dossier correspondant. Les demandes de complément en cours d'instruction arrivent avec des délais courts : votre capacité à retrouver une pièce en quelques minutes a une valeur réelle.

Ces trois précautions relèvent de la continuité de l'association, pas de la technique. Une structure dont les documents, les accès et la mémoire dépendent d'une seule personne est fragile, quelle que soit la qualité de cette personne.

6.3. Les ressources d'appui extérieures

Vous n'êtes pas seul, et plusieurs catégories d'appui existent, avec des vocations différentes.

Les réseaux et fédérations. Si votre association relève d'un champ structuré, sa fédération ou sa tête de réseau met souvent à disposition des modèles de documents, des formations pour bénévoles et un appui de premier niveau. C'est la ressource la plus proche de vos préoccupations concrètes, et la moins utilisée.

Les points d'appui locaux à la vie associative. Selon les territoires, des structures d'accueil, des maisons des associations ou des services municipaux dédiés apportent une aide sur les démarches courantes : déclarations, statuts, formalités. Renseignez-vous auprès de votre commune : ces ressources sont gratuites et généralement méconnues.

Les dispositifs publics d'accompagnement. Il existe des dispositifs nationaux d'appui-conseil aux structures d'utilité sociale, dont les conditions d'accès varient selon la taille et le profil de l'association. Ils s'adressent principalement à des structures déjà consolidées, souvent employeuses.

L'information générale sur la vie associative. Les services publics mettent à disposition une documentation en ligne sur les obligations et les formalités associatives. Elle est fiable pour tout ce qui relève du droit commun.

Une réserve toutefois, et elle vaut pour l'ensemble de ces ressources : elles traitent le général. Elles vous diront comment tenir une assemblée générale ou modifier vos statuts. Elles ne vous diront pas quel dispositif viser avec votre projet, sur votre territoire, dans votre calendrier. C'est une autre question, et elle appelle une autre réponse.

6.4. La discipline : le rituel trimestriel

Tous les outils décrits ici ont un défaut commun : ils se remplissent tant qu'on y pense, puis on n'y pense plus.

La parade est un rituel, inscrit à l'ordre du jour d'une réunion sur deux, et confié nommément à une personne. Quatre fois par an, quelqu'un vérifie que :

- le registre des délibérations est à jour et que les procès-verbaux sont signés ;
- le dossier permanent est complet et qu'aucune pièce n'est périmée ;

- le tableur analytique est renseigné jusqu'au mois écoulé ;
- le plan de trésorerie a été prolongé ;
- les feuilles de collecte ont été rassemblées et saisies.

Ce contrôle prend moins d'une heure lorsqu'il est régulier. Il prend deux journées lorsqu'il a été négligé trois ans, et c'est exactement à ce moment-là qu'une opportunité de financement se présente.

Confiez cette responsabilité à une personne nommément désignée. Une tâche confiée au bureau dans son ensemble n'est confiée à personne.

L'essentiel

- Six outils suffisent : registre des délibérations, trame de procès-verbal, tableur de ventilation analytique, plan de trésorerie, feuilles de collecte, dossier permanent.
- Aucun ne coûte d'argent. Un logiciel sophistiqué mal alimenté ne vaut pas mieux qu'un tableur vide.
- Trois précautions numériques protègent la continuité de l'association : une adresse électronique à son nom, un stockage partagé entre plusieurs dirigeants, une numérisation systématique des pièces.
- Une association dont les documents et les accès dépendent d'une seule personne est fragile, quelle que soit la qualité de cette personne.
- Des appuis extérieurs existent, gratuits et souvent méconnus : réseaux et fédérations, points d'appui locaux, documentation publique. Ils traitent le général, pas votre situation particulière.
- La régularité vaut mieux que la sophistication : un contrôle trimestriel d'une heure, confié à une personne nommément désignée.

Fin du chapitre 6. Le chapitre 7 organise ces travaux sur quatre-vingt-dix jours.

CHAPITRE 7

Votre plan d'action sur quatre-vingt-dix jours

Vous savez ce qui est attendu, vous avez mesuré où vous en êtes, et vous connaissez les outils. Reste à organiser le travail.

Ce chapitre propose une séquence de trois fois trente jours. Elle n'est pas arbitraire : elle respecte l'ordre de traitement établi au chapitre 4, qui va du plus bloquant au plus long, et elle place chaque chantier au moment où il peut réellement avancer.

Trois principes avant de commencer.

Désignez un pilote. Une personne, nommément, responsable du calendrier. Pas le bureau, pas « nous tous ». Une association qui confie ce plan à son collectif ne le confie à personne. Ce pilote n'exécute pas tout : il vérifie que chaque échéance est tenue.

N'attendez pas d'être disponible. Ce plan représente quelques heures par semaine, réparties sur plusieurs personnes. Le moment idéal, où l'association serait libre de toute autre urgence, n'arrivera pas.

Ne visez pas la perfection. Un dossier permanent complet à quatre-vingts pour cent vaut infiniment mieux qu'un dossier permanent parfait jamais commencé.

Jour zéro : les trois décisions préalables

Avant même la première phase, trois choses se règlent en une seule réunion de bureau.

Faites passer l'autodiagnostic du chapitre 4 à deux ou trois membres du bureau, séparément, puis comparez les résultats. Les écarts d'appréciation vous indiquent où l'association ne sait pas ce qu'elle sait.

Désignez le pilote et inscrivez le plan à l'ordre du jour des trois prochaines réunions.

Ouvrez immédiatement le chantier foncier, s'il vous concerne. C'est le seul chantier dont la durée ne dépend pas entièrement de vous : il suppose l'accord d'un tiers, une rédaction juridique et parfois des formalités. Il excède presque toujours quatre-vingt-dix jours. Engagez-le le premier jour, menez-le en parallèle de tout le reste, et n'attendez pas la fin du plan pour vous en occuper.

Phase 1, jours 1 à 30 : l'état des lieux

Objectif de la phase : savoir exactement ce que vous avez et ce qui vous manque. Aucune production nouvelle, uniquement du rassemblement et du constat.

Travaux à mener :

- Rassembler toutes les pièces du dossier permanent existantes, dans les quatre sections décrites au chapitre 3, sans chercher à les compléter à ce stade.
- Dresser la liste des pièces manquantes, périmées ou introuvables.

- Confronter trois documents entre eux : vos statuts, votre dernière déclaration en préfecture et le procès-verbal ayant élu vos dirigeants en exercice. Noter chaque écart.
- Relire votre objet statutaire en le comparant à votre activité réelle, et déterminer si une révision s'impose.
- Reconstituer l'état de votre registre des délibérations : quelles réunions ont eu lieu, lesquelles ont donné lieu à un procès-verbal, lesquelles n'ont laissé aucune trace.
- Recenser vos locaux et terrains : qui en est propriétaire, à quel titre vous les occupez, sur quelle durée, par quel document.

Livrables internes de la phase :

- un dossier permanent partiellement constitué, avec ses lacunes identifiées ;
- une liste écrite des écarts et des travaux à mener, classés par ordre de priorité ;
- une décision sur la nécessité ou non d'une révision statutaire.

Critère de passage à la phase 2 : vous êtes capable de dire précisément ce qui manque. Tant que la liste des lacunes n'est pas écrite, ne passez pas à la suite.

Phase 2, jours 31 à 60 : la remise en ordre

Objectif de la phase : combler les lacunes identifiées, en commençant par celles qui bloquent au premier filtre.

Travaux à mener :

- Obtenir ou régénérer les pièces manquantes du dossier permanent : récépissés, attestations, justificatifs d'identification, relevé d'identité bancaire au nom exact de l'association.
- Régulariser les écarts de gouvernance : mise à jour de la déclaration des dirigeants si nécessaire, reprise du registre des délibérations, adoption d'une trame de procès-verbal réutilisable.
- Convoquer, si elle est nécessaire, l'assemblée générale extraordinaire de révision statutaire. Cette formalité conditionne des pans entiers d'éligibilité et suppose plusieurs semaines : engagée en phase 2, elle aboutit dans les délais du plan.
- Mettre en place le tableur de ventilation analytique et commencer à l'alimenter avec les dépenses de l'exercice en cours.
- Construire le plan de trésorerie sur les douze mois à venir.
- Créer l'adresse électronique au nom de l'association, l'espace de stockage partagé, et y déposer le dossier permanent.

Livrables internes de la phase :

- un dossier permanent complet et à jour ;
- un registre des délibérations continu et une trame de procès-verbal en usage ;
- un tableur analytique et un plan de trésorerie opérationnels ;
- une organisation numérique partagée entre plusieurs dirigeants.

Critère de passage à la phase 3 : vous pouvez produire en dix minutes n'importe quelle pièce administrative demandée par un instructeur.

Phase 3, jours 61 à 90 : la preuve

Objectif de la phase : être en mesure de démontrer ce que vous faites, et non seulement de l'affirmer.

Travaux à mener :

- Mettre en service les trois feuilles de collecte : présence par séance, registre des adhérents, temps bénévole. Elles doivent être en usage réel avant la fin de la phase, pas seulement conçues.
- Choisir trois à cinq indicateurs, dont au moins un décrivant un effet sur les bénéficiaires et non un simple volume d'activité. Écrire leur définition précise, pour qu'elle ne varie pas d'une année sur l'autre.
- Reconstituer, dans la mesure du possible, les données des exercices écoulés à partir des éléments disponibles : programmes, photographies datées, articles, attestations, relevés.
- Rédiger un rapport d'activité de l'exercice précédent selon la structure décrite au chapitre 3, en assumant les données manquantes plutôt qu'en les estimant.
- Recenser vos ressources par origine et évaluer votre degré de dépendance à votre principal financeur.
- Formaliser par écrit les partenariats existants qui ne le sont pas.

Livrables internes de la phase :

- trois feuilles de collecte en usage effectif ;
- un tableau de bord de trois à cinq indicateurs définis par écrit ;
- un rapport d'activité utilisable dans un dossier ;
- une vision claire de votre structure de ressources.

Critère d'achèvement : un lecteur extérieur qui ouvre votre rapport d'activité peut dire combien de personnes vous avez touchées, avec quels moyens, et ce que cela a produit.

Récapitulatif

Phase	Période	Objectif	Critère de passage
Jour zéro	Une réunion	Autodiagnostic, désignation du pilote, ouverture du chantier foncier	Le pilote est désigné et le calendrier inscrit à l'ordre du jour
Phase 1	Jours 1 à 30	Établir ce qui manque	La liste écrite des lacunes existe
Phase 2	Jours 31 à 60	Comblar les lacunes administratives et de gouvernance	Toute pièce est produite en dix minutes
Phase 3	Jours 61 à 90	Construire la preuve de l'activité	Le rapport d'activité est démonstratif

Votre plan sur quatre-vingt-dix jours

Trois phases séquentielles, un chantier mené en parallèle.



Figure 4. Votre plan sur quatre-vingt-dix jours

Au-delà des quatre-vingt-dix jours

Ce plan ne prétend pas tout achever, et il serait malhonnête de le laisser croire. Trois chantiers se poursuivent après son terme.

La comptabilité analytique ne produit ses effets qu'au bout d'un exercice complet. Le tableur mis en place en phase 2 ne livrera le coût réel de vos actions qu'à la clôture suivante. C'est normal, et c'est une raison supplémentaire de le commencer maintenant plutôt que dans six mois.

Le modèle économique se diversifie sur plusieurs exercices. Le plan vous permet d'en mesurer l'état ; il ne le transforme pas.

Le chantier foncier, s'il vous concerne, suit son propre calendrier, indépendant de celui-ci.

À l'inverse, la phase 3 produit un effet immédiat sur un point : la collecte démarre le jour où vous la mettez en place. Chaque semaine de retard est une semaine de données perdues, et ces données ne se rattrapent pas.

Ce que vous aurez, et ce qu'il vous restera

Au terme de ces quatre-vingt-dix jours, votre association aura franchi un seuil. Elle sera en mesure de constituer un dossier sérieux dans un délai court, de produire toute pièce demandée, de démontrer son activité et de rassurer un instructeur sur sa capacité de gestion. Sur la grille du chapitre 4, ses scores auront progressé sur au moins trois dimensions.

Elle sera prête.

Prête, mais pas encore financée. Car il restera la question que ce guide a délibérément laissée ouverte : vers quels dispositifs vous tourner, dans quel ordre, selon quel calendrier, avec quelle combinaison de cofinancements, et sous quelles conditions d'éligibilité propres à votre situation.

Cette question ne se traite pas dans un ouvrage général. Elle dépend de votre objet, de votre territoire, de votre budget, de votre historique et de la nature exacte de votre projet. Elle se traite au cas par cas, et c'est l'objet des dernières pages de ce guide.

L'essentiel

- Le plan se déroule en trois phases de trente jours : établir ce qui manque, combler les lacunes, construire la preuve.
- Le chantier foncier, s'il vous concerne, s'ouvre au premier jour et se mène en parallèle : il excède presque toujours quatre-vingt-dix jours.
- Chaque phase se termine sur un critère vérifiable, pas sur une impression d'avancement.
- Un pilote nommément désigné conditionne la réussite du plan. Une responsabilité collective n'est une responsabilité de personne.
- Trois chantiers se poursuivent au-delà du terme : la comptabilité analytique, le modèle économique et le foncier.
- Au bout de quatre-vingt-dix jours, votre association est prête à déposer. Le choix des dispositifs à viser reste une question individuelle.

Fin du chapitre 7. La conclusion referme le propos avant les modalités du diagnostic gratuit.

Conclusion

Ce que nous avons établi

Nous sommes partis d'un renversement de perspective : un financeur évalue d'abord la structure, ensuite le projet. Tout le reste en découle.

De ce principe naissent les sept défauts qui condamnent les dossiers, tous relatifs à la structure et non à l'action. De ce principe naissent aussi les cinq piliers qui y répondent : une gouvernance vivante et traçable, une conformité administrative irréprochable, une comptabilité qui raconte l'activité, la preuve de l'impact, un modèle économique diversifié.

Et de ce principe naît enfin la seule discipline qui compte : la régularité. Un registre tenu à chaque réunion, un tableur alimenté au fil des dépenses, une feuille de présence remplie à chaque séance. Rien de spectaculaire. Rien de coûteux. Rien qui exige une compétence que vous n'auriez pas.

Ce qui ne dépend pas de vous, et ce qui en dépend

Beaucoup de choses, dans l'accès au financement, échappent à votre volonté. L'enveloppe disponible, les priorités d'un financeur, le nombre de candidats, les arbitrages politiques : vous n'y pouvez rien.

La préparation de votre structure, en revanche, ne dépend que de vous. Elle ne coûte pas d'argent. Elle ne requiert pas de relations. Elle ne demande ni diplôme ni expérience préalable. Elle demande du temps, réparti sur quelques mois, et une personne qui s'en charge.

C'est la part du problème sur laquelle vous avez prise. C'est aussi, et ce n'est pas un hasard, celle qui écarte le plus grand nombre de dossiers.

Un bénéfice qui dépasse le financement

Une dernière remarque, qui n'a rien à voir avec les subventions.

Les cinq piliers décrits dans ce guide ne servent pas seulement à convaincre un financeur. Ils rendent votre association plus solide.

Une structure dont les décisions sont écrites résiste mieux aux désaccords. Une structure dont les documents sont partagés survit au départ de son président. Une structure qui compte son activité sait ce qu'elle fait vraiment, et peut le montrer à ses adhérents, à ses bénévoles, à sa commune. Une structure qui connaît le coût de ses actions décide en connaissance de cause.

Vous ne préparez pas seulement un dossier. Vous consolidez ce que vous avez construit, et vous le rendez transmissible.

Par où commencer

Ne refermez pas ce guide sans une décision.

Si vous ne deviez faire qu'une seule chose cette semaine, faites celle-ci : passez l'autodiagnostic du chapitre 4, avec un autre membre de votre bureau, et écrivez la liste de vos trois plus grandes lacunes.

Le reste suivra, à condition que cette liste existe.

Le diagnostic gratuit Caraïbes Projets

Ce guide vous a permis de mesurer votre degré de préparation. Il ne pouvait pas répondre à la question suivante : quels dispositifs sont mobilisables pour votre association et pour votre projet ?

Cette réponse est individuelle. C'est l'objet du diagnostic que nous proposons gratuitement.

Ce que le diagnostic couvre

À partir de la situation réelle de votre association, nous établissons :

- un état de votre structure au regard des exigences des financeurs, et des points à corriger en priorité ;
- une lecture de votre potentiel : ce que votre association peut légitimement viser compte tenu de son objet, de sa taille, de son territoire et de son historique ;
- les catégories de dispositifs mobilisables au regard de votre projet, et les conditions à réunir pour y accéder.

Ce qu'il produit

Un document écrit, qui vous est remis et vous appartient. Vous pouvez l'utiliser comme feuille de route interne, que vous poursuiviez ou non avec nous.

Ce qu'il coûte

Il est gratuit, et il n'engage à rien.

Comment le solliciter

Écrivez-nous en indiquant :

- le nom de votre association et la commune où elle est établie ;
- l'année de sa création et le nombre approximatif de ses adhérents ;
- une description en quelques lignes de son activité ;
- le projet pour lequel vous cherchez un financement, s'il en existe un.

Par courriel : caraibesprojets@gmail.com

Par le site : www.caraibesprojets.fr

Nous vous répondrons par écrit sous 24 heures.

Annexe

La liste de contrôle du dossier permanent

Cette page est faite pour être imprimée, cochée et annotée. Passez-la en revue quatre fois par an, conformément au rituel trimestriel décrit au chapitre 6.

Responsable désigné :

Date de la dernière revue :

1. Identité de la structure

Pièce	Présente et à jour
Statuts en vigueur, datés et signés	☐
Récépissés de déclaration successifs	☐
Justificatif d'identification de l'association	☐
Publication au journal officiel	☐
Adresse du siège conforme à la déclaration	☐
Relevé d'identité bancaire au nom exact de l'association	☐

2. Gouvernance

Pièce	Présente et à jour
Liste des membres du conseil et du bureau, avec leurs fonctions	☐
Procès-verbal de la dernière assemblée générale	☐
Procès-verbal ayant élu les dirigeants en exercice	☐
Registre des délibérations, continu et signé	☐
Concordance entre statuts, déclaration et procès-verbaux	☐
Délibération autorisant le dépôt en cours, avec le montant sollicité	☐

3. Situation financière

Pièce	Présente et à jour
Comptes annuels des trois derniers exercices	☐
Rapport financier présenté en assemblée générale	☐
Budget prévisionnel de l'exercice en cours	☐
Tableur de ventilation analytique renseigné jusqu'au mois écoulé	☐
Plan de trésorerie prolongé sur douze mois	☐
Attestation de régularité fiscale et sociale, si vous employez du personnel	☐

4. Activité et couvertures

Pièce	Présente et à jour
Rapports d'activité des trois derniers exercices	☐
Tableau de bord des indicateurs, avec leur définition écrite	☐
Feuilles de collecte rassemblées et saisies	☐
Attestation d'assurance responsabilité civile en cours de validité	☐
Conventions écrites liant l'association à des tiers	☐
Titre écrit d'occupation pour chaque local et chaque terrain	☐
Agréments et habilitations éventuels	☐

Trois cases non cochées ou davantage : votre dossier permanent n'est pas opérationnel. Reportez-vous au chapitre 3 et engagez la phase 2 du plan de quatre-vingt-dix jours.

Glossaire

Les termes ci-dessous sont employés tout au long de ce guide. Ils constituent le vocabulaire commun des financeurs : les maîtriser, c'est déjà parler leur langue.

Autofinancement. Part du coût d'un projet que l'association finance par ses propres ressources, sans aide extérieure. La plupart des dispositifs structurants en exigent une fraction. Voir chapitre 3.

Avance de trésorerie. Somme que l'association doit décaisser avant d'être remboursée, lorsque le financement est versé après réalisation et justification des dépenses. Principal point de rupture des projets ultramarins. Voir chapitre 3.

Cofinancement. Participation de plusieurs financeurs au même projet. Souvent une condition d'accès, et toujours un signal de crédibilité.

Contribution volontaire en nature. Apport gratuit reçu par l'association sous forme de temps bénévole, de mise à disposition de locaux ou de biens. Sa valorisation dans les comptes annuels obéit à des règles précises. Voir chapitre 3.

Délibération. Décision formellement adoptée par une instance régulièrement réunie, et consignée par écrit. La délibération d'autorisation, qui habilite un dirigeant à déposer une demande pour un montant identifié, est la pièce la plus souvent manquante dans les dossiers.

Dossier permanent. Ensemble des pièces décrivant l'association, réclamées dans tout dossier de financement et indépendantes du projet présenté. Voir chapitre 3 et l'annexe de ce guide.

Éligibilité. Conformité de la structure et du projet aux critères d'un dispositif donné : catégorie de bénéficiaire, territoire, nature de la dépense, conditions posées. Un projet non éligible est écarté sans être apprécié sur le fond.

Évaluation d'impact. Démarche visant à mesurer les effets réellement imputables à une action, au-delà du simple décompte de ce qui a été réalisé. Voir chapitre 3.

Fonctionnement (dépense de). Dépense liée à l'activité courante : fournitures, déplacements, assurances, salaires. À distinguer des dépenses d'investissement.

Indicateur. Mesure simple, stable dans sa définition et suivie dans la durée. On distingue les indicateurs de moyens (ce que vous engagez), de réalisation (ce que vous produisez) et de résultat (ce qui change pour les bénéficiaires). Voir chapitre 3.

Instructeur. Personne chargée d'examiner un dossier au regard des critères d'un dispositif. Il ne connaît de votre association que ce que vos documents en disent.

Instruction. Processus d'examen d'un dossier, procédant par filtres successifs : recevabilité, éligibilité, capacité du porteur, appréciation au fond, arbitrage. Voir chapitre 1.

Investissement (dépense d'). Dépense destinée à acquérir ou à aménager un bien durable : construction, équipement, matériel. Elle engage le financeur sur la pérennité du bien financé.

Maîtrise foncière. Capacité juridiquement établie de disposer d'un terrain ou d'un local sur une durée compatible avec l'engagement exigé par un financeur. Une occupation verbale ou précaire ne constitue pas une maîtrise foncière. Voir chapitres 2 et 3.

Objet statutaire. Finalité de l'association telle que ses statuts la définissent. Une action située hors de cet objet rend le dossier inéligible, quelle que soit sa légitimité par ailleurs.

Pérennité. Exigence selon laquelle un bien financé demeure affecté à sa destination pendant une durée déterminée. Elle conditionne l'essentiel des financements d'investissement.

Plan de trésorerie. Prévision mois par mois des encaissements, des décaissements et du solde disponible. Distinct de la comptabilité, il répond à la question de savoir de quoi vous disposerez réellement en caisse.

Procès-verbal. Document consignait les décisions prises par une instance, avec la date, les présents, l'ordre du jour et le résultat des votes. Il ne relate pas les débats : il établit les décisions.

Quorum. Nombre minimal de membres présents ou représentés requis pour qu'une instance délibère valablement. Il est fixé par vos statuts et doit pouvoir se vérifier sur le procès-verbal.

Rapport d'activité. Document annuel présentant ce que l'association a réellement fait, avec des données chiffrées comparées aux exercices précédents. À distinguer du rapport décoratif, qui décrit des intentions.

Recevabilité. Premier filtre de l'instruction, purement matériel : le dossier est-il complet, lisible et déposé dans les délais ? Un dossier irrecevable n'est pas jugé mauvais, il est jugé absent.

Registre des délibérations. Recueil continu des procès-verbaux d'une association, classés dans l'ordre chronologique. Premier document consulté par un instructeur.

Ressources propres. Ressources générées par l'association elle-même : cotisations encaissées, recettes d'activité, prestations, manifestations, dons. Leur existence, même modeste, modifie la lecture de vos comptes.

Reversement. Restitution de tout ou partie d'une somme perçue, exigée lorsque son emploi n'est pas justifié conformément aux conditions posées. Procédure que les financeurs anticipent dès l'instruction et cherchent à éviter.

Ventilation analytique. Affectation de chaque dépense à l'action qui l'a générée, les charges communes étant réparties selon une clé constante. Elle permet de connaître le coût réel de chaque action et de bâtir des budgets vérifiables. Voir chapitre 3.

Textes de référence

France. Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. *Journal officiel de la République française*, 2 juillet 1901.

France. Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. *Journal officiel de la République française*, 17 août 1901.

Autorité des normes comptables. *Règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif*, modifié. Contributions volontaires en nature : art. 211-1 à 211-4. Paris : ANC, 2018. <https://www.anc.gouv.fr/> (consulté le 23 juillet 2026).

Autorité des normes comptables. *Recueil des normes comptables françaises, secteur non lucratif*, édition 2025. Paris : ANC, 2025. <https://www.anc.gouv.fr/> (consulté le 23 juillet 2026).

Ce guide présente des principes généraux relatifs à la structuration des associations. Il ne constitue ni un conseil juridique, ni un conseil fiscal, ni une garantie d'obtention de financement. Les situations individuelles appellent une analyse propre.

Et si la clé n'était pas votre projet, mais **votre structure** ?

Avant d'être lu, votre dossier est évalué. Avant d'être compris, il est passé au filtre de l'instructeur. Et bien souvent, ce qui bloque n'a rien à voir avec la qualité de votre idée, mais avec la manière dont votre association est structurée.

Ce guide pratique vous aide à mettre en ordre ce que les financeurs regardent systématiquement avant même de lire votre projet : gouvernance, conformité, comptabilité, impact, modèle économique...

À travers des méthodes simples, des outils concrets et des exemples d'associations ultramarines, vous apprendrez à transformer votre organisation en une structure crédible, lisible et prête à saisir les opportunités de financement.

DANS CE GUIDE, VOUS TROUVEREZ :



Les **7 défauts de structure** qui condamnent la plupart des dossiers associatifs.



Les **5 piliers** d'une association finançable pour bâtir une organisation solide et inspirer confiance.



Un **autodiagnostic en 25 questions** pour évaluer votre situation et identifier vos priorités.



Des **cas concrets** d'associations ultramarines et les actions qui ont changé leur trajectoire.



Des outils, des ressources et un **plan d'action sur 90 jours** pour passer de l'intention à l'action.

CARAÏBES PROJETS 

Ingénierie de projets et stratégie
de financement pour les associations
de Guadeloupe et des Outre-mer.

À PROPOS DE CARAÏBES PROJETS

Caraïbes Projets accompagne depuis plusieurs années les associations et structures de l'Économie Sociale et Solidaire dans les Outre-mer.

Nous structurons, rédigeons et défendons des projets financés par l'Europe, l'État, les collectivités territoriales et les fondations privées.

Notre conviction : **une association bien structurée a toutes les chances de voir ses projets financés et de démultiplier son impact.**



BÉNÉFICIEZ D'UN DIAGNOSTIC GRATUIT

Faites le point sur les forces et faiblesses de votre association et recevez des recommandations personnalisées.

Rendez-vous sur www.caraibesprojets.fr/diagnostic



 www.caraibesprojets.fr
 contact@caraibesprojets.fr
 +33 6 90 00 00 00
 Guadeloupe – Outre-mer

