



VIE ASSOCIATIVE

FICHE PRATIQUE

Argumentaire Partenariat entre associations et pouvoirs publics

SOMMAIRE

I- PRÉAMBULE	3
II- ÉTAT DES LIEUX	5
III- CADRE LÉGAL	7
1/ Définition des notions de subvention et de commande publique	7
1.1 La subvention : « Je vous aide, vous m'aidez »	7
1.2 La commande publique : « vous m'aidez »	9
A - La personne publique achète un bien ou un service	9
B - « Je délègue » un service public	12
2/ Les risques de confusion entre subvention et commande publique	13
IV- PRÉCONISATIONS POUR UN PARTENARIAT ÉQUILIBRÉ ENTRE ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS	15
1/ Favoriser la reconnaissance de la spécificité associative	15
2/ Maintenir un fonctionnement interne compatible avec le développement de l'initiative associative	16
3/ Sécuriser les conventions et les partenariats	16
4/ Rester maître de son projet	17
5/ Obtenir le financement de l'ingénierie sociale associative	17
6/ Obtenir une caution de prêt ou une garantie d'emprunt du pouvoir public	17
7/ Développer des formations communes	17
8/ Requestionner ce qu'est un « bon » partenariat	18
CONCLUSION	19

I – PRÉAMBULE

1.1. 2 facteurs d'inquiétude

- **Désengagement croissant de l'Etat** (fin du dispositif emploi-jeune, amenuisement des subventions publiques).
- **Recours de plus en plus fréquent à la commande publique** (marchés publics, délégation de service public...).

Cette tendance est relevée en 2005 pour l'ensemble du secteur associatif par le groupe de travail de la Conférence Nationale de la Vie Associative (CNVA) qui note dans son rapport : "Les associations sont confrontées à la généralisation des appels d'offres, essentiellement de la part des collectivités territoriales, soit en raison de leur extension progressive à de nouveaux domaines, soit par prudence lorsqu'une convention ou le simple versement d'une subvention leur paraissent pouvoir être juridiquement contestés et requalifiés en convention de prestation de service. Ce phénomène tend à banaliser le fait associatif, en lui appliquant les mêmes règles qu'aux sociétés commerciales (...) ¹ ».

1.2. Le risque de la perte des bénévoles : association ou entreprise ?

Face à la complexité de ces questions juridiques relevée par nombre d'élus associatifs, les dirigeants bénévoles sont perplexes, perdus. Les associations employeuses de taille plus importante peuvent faire face en se professionnalisant, avec des projets dont s'emparent plus les salariés que les bénévoles. Mais c'est le risque de la désaffectation des bénévoles qui pointe progressivement.

1.3. Un contexte européen qui déboussole

La spécificité des associations n'est pas reconnue par l'Europe, qui les considère comme un opérateur économique.

Les principes de libre circulation des activités et de la libre installation des services connaissent des dérogations avec la Directive européenne dite « Services » du 12 décembre 2006 qui régit les services d'intérêt économique général (SIEG).

À cela s'ajoute « le paquet Monti-Kroes », puis le paquet « Almunia » (entré en application au 31 janvier 2012) relatifs à l'**aspect fiscal**, qui règle le régime des compensations et des aides d'état.

« L'objectif affiché demeure toujours d'éviter que les aides publiques versées à des organismes sans but lucratif ne viennent fausser le libre jeu de la concurrence »².

Selon ces textes européens, il existe une exception au principe selon lequel un acteur économique n'a pas vocation à recevoir une aide d'état. Ainsi la règle de « *minimis* » permet aux associations de continuer à percevoir des subventions publiques sans être concernées par la législation communautaire applicable aux aides d'Etat.

En dessous d'un certain seuil d'aide publique, il existe une tolérance mais au delà de ce seuil (500000€ sur les 3 dernières années), l'opérateur doit être **mandaté** par la personne publique pour remplir une mission de service public.

La France a fait le choix de défendre deux secteurs. **Sont exclus de la Directive Services certains services sociaux, l'éducation** (ou les opérateurs mandatés par la puissance publique en droit national).

Mais dans tous les cas la règle fiscale s'applique. Les conventions de subvention signées avec l'état ou les collectivités doivent être euro-compatibles si l'association se situe **au dessus du seuil des 200000€**.

Le gouvernement français a publié **une circulaire le 18 janvier 2010 dite « circulaire Fillon »**, qui s'impose aux services de l'état et aux établissements publics (mais pas aux collectivités territoriales).

Elle a l'avantage de reconnaître l'importance du rôle des associations et de la subvention pour soutenir leur mission d'intérêt général. Elle met en avant la **convention pluriannuelle d'objectifs**, le bénévolat valorisé.

¹ CNVA. Rapport du groupe de travail, présidé par JF Collinet : « La consolidation des relations contractuelles entre les pouvoirs publics et les associations », mai 2005.

² Paquet Almunia : « La nouvelle donne européenne » Maître Colas Amblard, Juris-Associations, n°454, 1er mars 2012, pp. 35-38

II – ÉTAT DES LIEUX

2.1. Une subvention au projet...

La pérennité des associations est mise à mal avec la réduction drastique des aides au fonctionnement, au projet associatif.

La subvention au projet devient la règle, voire même à l'action.

2.2. ...qui diminue

Nombre d'associations constatent et dénoncent la baisse des financements publics.

De plus, la subvention ne couvre pas la totalité du projet. Une logique de multi-financements s'instaure.

2.3. Des financeurs publics moins nombreux à l'avenir

En effet, le financement public des associations est en pleine mutation avec la **réforme territoriale**.

Là où on avait quatre partenaires, on en aura bientôt trois :

- financement soit par la commune, soit par l'intercommunalité,
- financement soit par la Région, soit par le Département,
- financement soit par l'Etat, soit par l'Europe.

Les financeurs se multiplient, plus considérés, sans doute à tort, comme des payeurs que comme des partenaires.

La multiplication des interlocuteurs et la recherche de fonds augmente l'implication et la tâche des dirigeants et responsables associatifs.

2.4. Une concurrence accrue entre associations

Avec la baisse des financements publics, la recrudescence de la concurrence entre associations est déjà à l'œuvre. La réforme territoriale risque d'accroître ce phénomène.

Le recours à la commande publique le renforce entre associations mais aussi avec les entreprises aux valeurs proches ou similaires, notamment celles de l'économie sociale et solidaire.

2.5. Un bilan tempéré

Plusieurs secteurs associatifs sont déjà très touchés par les effets pervers induits par la commande publique : social, formation, jeunesse, culture.

Ces mêmes secteurs associatifs partagent le constat du recours de plus en plus fréquent à la prestation sur leur territoire proche. **C'est à l'échelle des regroupements de communes et des communes de grande taille que le glissement est particulièrement présent.**

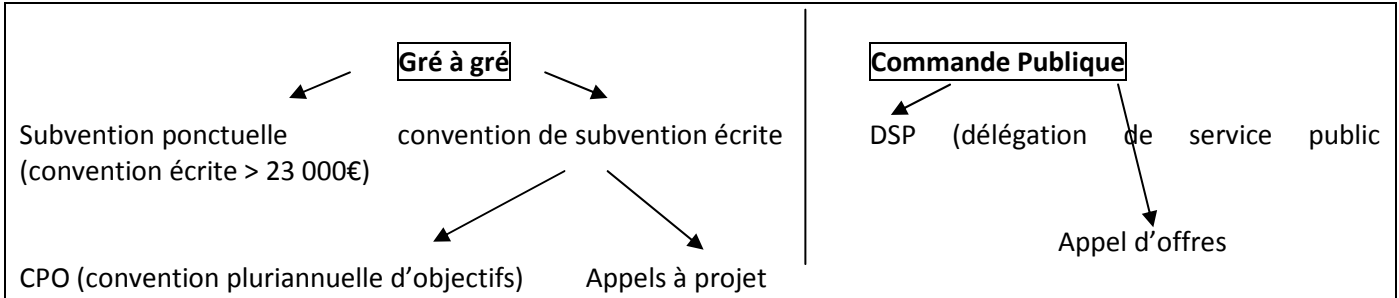
Une **pression** est opérée par les juristes auprès de leurs collègues techniciens et de leurs élus, au sein des collectivités, pour démontrer l'insécurité juridique de la convention (risque de requalification). C'est ce qui entraîne également le recours de plus en plus fréquent à la commande publique par les collectivités.

Trois hypothèses sur les raisons de cette évolution :

- l'intérêt pour un technicien d'utiliser du « prêt-à-porter » (commande publique) plutôt que « du sur mesure » (subvention),
- les effets de mode (tendance à la commande publique plus « in »),
- la difficulté à admettre que l'association puisse être à l'initiative du projet.

III – CADRE LÉGAL

3.1. Définition des notions de subvention et de commande publique



3.1.1 La subvention : « Je vous aide, vous m'aidez »

La subvention est juridiquement définie comme une aide forfaitaire accordée par une personne publique, de façon unilatérale et sans contrepartie.

Critères :

- La subvention permet le financement d'un projet **d'intérêt général** (ou local) sans contrepartie directe pour la collectivité. Les collectivités peuvent intervenir dans tout domaine d'intérêt général non réservé à l'Etat ou à une autre personne de droit public : développement économique, protection de l'environnement, etc. Mais la réforme territoriale et la perte de la clause générale de compétence, notamment pour le département, ne permettra plus cette possibilité.

- L'association qui reçoit une subvention est non seulement à l'initiative du projet** mais elle en a conçu le contenu et a défini ses besoins en matière de financement.

- L'association ne répond pas à un besoin exprimé par l'administration, elle est libre de ses initiatives.
- Le bénéficiaire ne doit pas être un service public. L'association n'agit pas pour le compte de l'administration.

- Les subventions sont **précaires et facultatives** : la collectivité est libre d'accorder ou non une subvention. L'association ne peut exiger le versement d'une subvention au motif qu'elle en bénéficiait depuis plusieurs années.

- L'attribution des subventions relève du **pouvoir discrétionnaire** de l'administration.

Le refus d'octroyer une subvention n'a pas besoin d'être motivé. L'administration est libre de son action, sa conduite en la matière n'est pas dictée par une règle de droit.

- Une subvention finance rarement la totalité d'un projet. La personne publique est libre de verser la contribution qu'elle souhaite, généralement **un pourcentage du coût de l'opération** et qui fait apparaître les cofinancements des autres partenaires.

- Une subvention **se demande**. Par souci de simplification, un dossier commun de demande de subvention est prévu pour l'ensemble des administrations de l'Etat³.

- L'association reste « **propriétaire** » de son projet. Le transfert de propriété vers la personne publique peut s'analyser comme un acte de vente, rémunéré par un prix. On quitte alors le régime de la subvention pour rejoindre celui de l'achat public.

« Je vous aide ponctuellement ou je vous aide dans la durée »

Si la subvention de la collectivité est ponctuelle, elle n'est pas reconductible et doit se redemander souvent. Le financement est précaire.

Dans la durée, l'association peut signer une convention pluriannuelle d'objectifs. Elle a pour avantages de :

- soutenir le projet associatif,
- définir un cadre plus clair où l'association peut cibler du fonctionnement,
- construire un véritable partenariat,
- s'approcher davantage de la logique de contrat,
- reconnaître l'utilité sociale de l'association.

Il faut cependant veiller à entretenir un dialogue régulier avec la collectivité et ne pas attendre la signature de la prochaine convention pour se revoir.

³ Le modèle du dossier de demande de subvention est disponible sur le site Internet : www.service-public.fr

Obligations :

Pour les associations	Pour les pouvoirs publics
- Le projet doit entrer dans le champ de compétence de la collectivité (intérêt local : compétences exercées par la collectivité). - Le projet doit répondre à un objectif d'intérêt général. - Une convention écrite est obligatoire au delà de 23 000€. - La convention doit être euro-compatible (elle est présumée l'être en-dessous du seuil des 200 000€ et doit remplir les conditions au-delà (cf. circulaire Fillon de janvier 2010)). - Des contres-parties se rajoutent de plus en plus, notamment celle de la publicité.	Contrôle financier par la collectivité, qui prévoit un droit de regard sur les comptes et budgets de l'association et est en « droit de demander les pièces justificatives des dépenses et tout autre document dont la production est jugée utile au contrôle de l'utilisation de la subvention ». Évaluation des actions subventionnées, pour mesurer la pertinence de la subvention au regard des résultats obtenus (évaluation de l'efficacité du projet financé). - Les subventions interdites : subvention à caractère politique, subvention à caractère culturel. - Respect de la liberté du commerce et de l'industrie

Avantages et inconvénients de la subvention :

Avantages de la subvention	Inconvénients de la subvention
- Le respect de la forme et de la spécificité associative. La subvention permet à l'association de faire valoir et reconnaître son projet associatif. L'association reste dans sa fonction d'innovation, son indépendance est respectée. - La reconnaissance de la plus value associative est reconnue, notamment l'apport des bénévoles au projet associatif. - L'assurance pour l'association d'avoir la propriété intellectuelle de son projet. Elle peut communiquer sur ce dernier et le diffuser à sa guise. L'évaluation du projet est partagée entre les deux partenaires, public et associatif. - La pertinence et la légitimité du projet sont reconnues par différents partenaires, ce qui donne une meilleure lisibilité à l'action de l'association sur son territoire. - L'implication et l'ancrage réels de l'association dans la durée sur le territoire. Elle travaille avec des habitants au projet en faisant intervenir des acteurs locaux. Son action a un impact économique sur le développement local du territoire. - Le remboursement de la subvention si elle est requalifiée en commande publique.	- La longueur des délais entre le moment où l'association dépose son projet et celui où la subvention est versée (1 à 2 ans après la fin de l'opération dans certains cas). Cette situation fragilise souvent les équilibres financiers des associations. Des avances de trésorerie peuvent être parfois très importantes. - La persistance d'une image négative de l'association dont le fonctionnement repose sur des subsides publics. - Le caractère discrétionnaire de la subvention, dont le refus n'a pas à être motivé. Ce principe s'accommode mal avec l'activité associative. - Le régime de la participation financière n'est pas toujours très clair : s'agit-il d'une subvention ou d'un marché public ? - La subvention publique couvre rarement la totalité du coût du projet ou est encadrée par les règles que se fixe la collectivité. - Le risque pénal de délit de favoritisme pour la collectivité si elle ne respecte pas les critères et obligations de la subvention.

3.1.2 La commande publique : « vous m'aidez »

A - La personne publique achète un bien ou un service

Le terme de commande publique recouvre des dispositifs différents :

- Le marché public, régi par le Code des marchés publics,
- La délégation de service public, organisée d'abord par la loi Sapin (29 janvier 1993), puis par la loi du 2 mai 2001.

La démarche est tout simplement inversée par rapport à la subvention : le marché public ou la délégation de service public sont décidés par la collectivité pour répondre à ses besoins et le financement est la contrepartie directe du service rendu à la collectivité.

Pour tous ses achats, l'acheteur public doit respecter les principes fondamentaux :

- le respect des règles de mise en concurrence,
- de mettre en place des règles de publicité permettant aux prestataires potentiels d'être informés,
- choisir enfin l'offre la plus avantageuse en posant des critères objectifs.

D'une manière générale, plus les montants des achats sont élevés, plus les procédures imposées sont lourdes et formalisées.

Critères :

- Le marché public répond aux **besoins propres de la personne publique**.
- L'administration définit ses besoins quantitatifs et qualitatifs dans un **cahier des charges**.
- L'exigence d'une contrepartie. Le marché repose sur un échange « à titre onéreux » : à telle prestation ou produit livré à la collectivité commanditaire, correspond tel prix.
- Au-delà de certains seuils, des procédures de publicité sont prévues, à titre d'exemple les tableaux ci-dessous présentent les seuils et les obligations qui s'imposent aux marchés de services⁴ :

SEUILS APPLICABLES AUX DIFFERENTES PROCEDURES SELON LE DONNEUR D'ORDRE ET LE TYPE DE MARCHE du 01/01/12 au 31/12/13

Objet du marché	Marché sans publicité ni mise en concurrence	Procédure adaptée (Mapa)	Procédures formalisées
Marché de travaux	jusqu'à 15.000 €	entre 15.000 € et 5 millions €	+ de 5 millions €
Marché de fourniture et de services pour l'État et les EPA nationaux	jusqu'à 15.000 €	entre 15.000 € et 130.000 €	+ de 130.000 €
Marché de fourniture et de services pour les collectivités territoriales et les Epic locaux	jusqu'à 15.000 €	entre 15.000 € et 200.000 €	+ de 200.000 €
Marché de fourniture et de services passés dans le domaine de la défense et de la sécurité	jusqu'à 15.000 €	entre 15.000 € et 400.000 €	+ de 400.000 €

Avantages de l'achat public :

Pour les associations	Pour les pouvoirs publics
• La possibilité d'accéder à de nouvelles ressources financières. • L'association se « repose » sur un cahier des	• Connaître et maîtriser sa capacité d'initiative dans son champ de compétences. • Evite de passer par le subventionnement, cadre

⁴ Source : <http://pme.service-public.fr/actualites/breves/nouveaux-seuils-pour-marches-publics.html>
Voir aussi : <http://www.economie.gouv.fr/daj/marches-publics>

charges précis. La recherche de cofinancements devient dès lors inutile. • Un sentiment de sécurité budgétaire lorsque le marché est obtenu parfois pour plusieurs années. • Certaines associations voient dans l'obtention d'un marché, une forme de reconnaissance de leurs compétences de la part de la collectivité.	jugé insuffisamment sécurisant notamment par les collectivités qui parfois ne connaissent ou ne maîtrisent pas bien le régime de la subvention. Elles ont alors tendance à passer systématiquement par la commande. • Certaines associations voient dans l'obtention d'un marché, une forme de reconnaissance de leurs compétences de la part de la collectivité publique, même lorsque tous les critères de la subvention sont réunis. • La volonté délibérée de « mettre en concurrence » les associations entre elles. Ce processus est considéré parfois par les collectivités comme une garantie d'efficience quant à la gestion des deniers publics. • L'occasion de faire intervenir de nouveaux acteurs. • La volonté d'être propriétaire des actions et productions associatives.
--	---

Inconvénients de l'achat public :

Pour les associations	Pour les pouvoirs publics
• La Banalisation de la spécificité associative : l'association devient un opérateur comme un autre sur le marché. La commande publique tend à « gommer » les spécificités de l'apport associatif. • Le risque de démotivation et de désertion des bénévoles (surtout ceux impliqués dans les conseils d'administrations). • Le formalisme élevé de la commande publique qui s'adresse de ce fait à des organismes spécialisés ayant une expérience et une expertise dans ce domaine. Les associations d'environnement n'ont pas de formation en la matière. • La mise en concurrence des associations deviennent concurrentes entre elles ou avec le secteur marchand s'il existe dans le domaine concerné. • L'incidence fiscale lorsque associations et entreprises répondent ensembles aux marchés publics (présomption d'une activité concurrentielle). Selon les instructions fiscales, une association sera à priori considérée comme lucrative si elle exerce une activité concurrentielle et pourra être assujettie à la TVA dans certaines conditions. • Le dialogue et la construction de partenariats s'avèrent plus difficiles. • Le risque de réduire la qualité des projets présentés, pour répondre au moindre coût.	• Le coût des marchés publics est plus élevé pour les pouvoirs publics. En effet, « le coût de l'activité est de 15 à 20 % moins cher avec une subvention qu'avec un marché public »⁵ (autofinancement d'une partie du projet par l'association, pas de dérives inflationnistes, les bénéfices dégagés sont raisonnables). • La TVA à payer dans le cadre d'un appel d'offre. • Le Formalisme très lourd et la complexité juridique des procédures. • La responsabilité entière de la collectivité sur le projet dans le cadre d'une commande publique. • Le fait de ne traiter qu'avec les grosses associations et pas forcément avec les locaux, les plus innovants. • Si la collectivité se trompe sur la définition de son besoin, elle risque d'être à côté de l'objectif souhaité. • Ne permet pas la co-construction d'un projet avec un acteur.

⁵ « Mode d'emploi de la Convention pluriannuelle d'objectifs » CPCA, mars 2011 et Dossier revue Juris association « Convention d'objectifs : pour des relations gagnant-gagnant », n° 430 - 15 décembre 2010 Brigitte Clavier.

B – « Je délègue » un service public

L'administration confie à un tiers, qui agit sous son contrôle, la gestion d'un service public lui incombant soit de par la loi soit parce qu'elle a créé avant de le déléguer.

Cette définition a été codifiée à l'article L. 1411-1 alinéa 1 du Code général des collectivités territoriales en ces termes : « La délégation de service public est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service ».

Conditions :

Deux conditions cumulatives sont indispensables pour qualifier la délégation de service public (DSP) :

- l'existence d'un **service public** (ex : la distribution de l'eau potable et l'assainissement),
- la **rémunération du délégataire qui doit substantiellement être assurée par les recettes** de l'exploitation du service (ex : facturation aux usagers de la consommation de l'eau).

En conséquence, l'entreprise qui a signé un contrat de délégation de service public (DSP) prend certains risques économiques, ce qui n'est pas le cas de celle qui a conclu un marché public.

Avantages/Inconvénients de la DSP pour l'association :

Avantages	Inconvénients
• La durée.	• La responsabilité juridique et financière. • Avoir à démontrer sa capacité professionnelle à faire. • La volonté de la collectivité d'être propriétaire des actions et productions associatives.

A RETENIR : distinction subvention / commande publique

	Qui exprime un besoin ?	Dans quel but est versée la somme d'argent ?	Une contrepartie est-elle prévue ?
SUBVENTIONS	L'Association	Soutien du projet associatif	Non
COMMANDE PUBLIQUE	La Personne publique	Satisfaction d'un besoin	Oui paiement d'un prix

3.2. Les risques de confusion entre subvention et commande publique

3.2.1. La Confusion entre appel à projets et appel d'offres

Ces deux expressions utilisent des termes très proches. Pourtant, elles recouvrent des notions très différentes.

- L'appel d'offres est une procédure formalisée de mise en concurrence, issue du Code des marchés publics.
- Dans le domaine associatif, l'expression « appel à projets », couramment utilisée dans le régime de la subvention, désigne une toute autre démarche. Dans l'esprit de la collectivité, l'appel à projets a pour objectif de faire « remonter » les initiatives et projets de l'association pour les porter à la connaissance de la personne publique (exemple : appel à projets annuel).

3.2.2. L'excès de formalisation : le risque de requalification de la subvention en commande publique

- La contractualisation des subventions publiques s'est généralisée, quelque soit le montant.

Or un excès de formalisation risque de transformer la convention en véritable « cahier des charges » s'imposant à l'association.

En décrivant de manière trop détaillée les actions et obligations de l'association, la convention peut ainsi se « dénaturer » et donner l'impression que l'association exécute, en contrepartie de la subvention, des prestations individualisées pour le compte de la collectivité.

La convention de subventionnement risque alors d'être requalifiée par le juge (ou lors du contrôle de légalité pour les collectivités territoriales) en marché public ou en délégation de service public.

- Le **recours systématique à la subvention de projet fait naître le « besoin formalisé »** chez la collectivité.

Contrairement à la subvention de fonctionnement (sur le projet associatif), les subventions sur projet nécessitent de la part de l'association de décrire en amont, de manière précise et détaillée, les actions pour lesquelles elle sollicite un financement. Bien souvent, cette présentation fait naître le « besoin formalisé » chez la collectivité qui transforme alors le projet de l'association en véritable « cahier des charges ».

3.2.3. Les limites du critère de l'initiative du projet

La rédaction des conventions peut également entretenir la confusion sur qui a l'initiative du projet.

D'autre part, pour qu'il n'y ait pas de doute sur son origine, il faut toujours garder à l'esprit qu'une subvention doit **se demander**. Un dossier de demande est en soi une expression de l'initiative associative.

3.2.4. La notion de seuils

La collectivité met souvent en avant la notion de seuil pour justifier le recours à la commande publique, argument souvent mis en avant dans les témoignages.

Elle annonce à l'association, par exemple, que pour des raisons de montant trop élevé du projet, ou parce que plusieurs conventions ont déjà été signées, il faut passer un marché public (à partir de 4000€).

Or cet argument ne tient pas : soit cela relève du marché quelque soit le seuil, soit c'est une subvention.

La question centrale est bien **l'initiative du projet** : si elle est associative, aucun seuil lié au marché public n'est applicable.

IV – PRÉCONISATIONS POUR UN PARTENARIAT ÉQUILIBRÉ ENTRE ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS

4.1. Favoriser la reconnaissance de la spécificité associative

4.1.1. Formuler le projet associatif en insistant sur l'utilité sociale : le projet au cœur du partenariat

- Il est nécessaire que les associations s'interrogent sur leur projet associatif et qu'elles le réaffirment.
- Faire valoir l'innovation associative et sa créativité sociale La problématique réside bien dans la capacité d'initiative et d'innovation de l'association.
- **Revendiquer son statut « d'association » ne suffit plus !**

Les associations ne peuvent plus rester sur une seule légitimité de compétences, de technicité et d'expériences. On doit valoriser la plus value associative (dire quelle est notre spécificité associative) insister sur ce que l'association apporte que le privé n'apporte pas, revendiquer ce qui la distingue d'un autre opérateur économique, et, réinterroger son **utilité sociale**.

Évaluer l'utilité sociale, c'est mesurer le plus associatif par des critères construits avec les partenaires du projet.

Pour l'AVISE, les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale, sont de :

- conforter un modèle de développement solidaire,
- valoriser la plus value de l'économie sociale et solidaire,
- participer à une définition partagée de l'utilité sociale,
- permettre une appropriation de la démarche évaluative par la société civile.

Ainsi, il est pertinent de réaffirmer nos différences par rapport à un **bureau d'études** : gouvernance, représentation de la société civile, notre connaissance et notre implication dans le territoire, notre vision politique du territoire.

Mais il est important de dire aussi notre complémentarité avec le bureau d'études, qui apporte notamment une méthode et une analyse, une neutralité. Le problème, c'est qu'actuellement les collectivités ne travaillent souvent qu'avec des bureaux d'études, d'où la pauvreté de certaines réflexions.

4.1.2. Inscrire son projet associatif dans le territoire : connaître les compétences de chaque collectivité

- Chaque association étant « implantée » sur un territoire, il serait utile qu'elle définisse clairement ses différents niveaux d'interventions en cohérence avec les échelons territoriaux (communes, communautés de communes, département, etc.) et leur champ de compétences.
- Il est important que les associations connaissent et comprennent leurs territoire, ses enjeux et politiques publiques.
- Pour inscrire leur projet associatif dans le territoire, les associations doivent se faire connaître.

4.1.3. Solliciter les reconnaissances publiques nécessaires

- Demander aux impôts la reconnaissance de son intérêt général, au sens de l'article 200 du Code Général des Impôts (procédure de rescrit fiscal).
- Agrément jeunesse et sport, éducation nationale, etc.

4.2. Maintenir un fonctionnement interne compatible avec le développement de l'initiative associative

- Etre **en capacité** de prendre des initiatives : préserver le fonctionnement associatif notamment l'indépendance, l'implication des bénévoles ; être « offensif », **interpeller** les collectivités en leur proposant des plans d'actions pluriannuels thématiques ou stratégiques.
- Eviter tout risque de dérive vers une association para-administrative : être vigilant sur les représentations de collectivités dans les instances associatives. Elles enrichissent le partenariat mais entraînent un risque de gestion de fait et de dérive vers l'association transparente.

4.3. Sécuriser les conventions et les partenariats

- Inciter au **développement de Convention Pluriannuelle d'Objectif** et **d'appels à projets**, alternatives à la commande publique.
 - Veiller à la **rédaction** et la présentation politique des projets dans les conventions.
 - Dans le dossier de demande, et pour éviter toute confusion, il est toujours nécessaire :
 - de présenter l'association (objet statutaire, domaine d'action, activité, contexte du projet) de manière à montrer que le projet est une déclinaison naturelle de l'objet de l'association ;
 - Accompagner la description de l'action projetée d'une présentation de son contexte d'élaboration :
 - motivation du projet, historique, cheminement du projet dans les instances associatives (adoption en conseil d'administration, etc.) ;
 - de proposer une évaluation qualitative et quantitative ;
 - de présenter les contributions volontaires en nature (bénévolat valorisé) associées au projet, indice certain de l'autonomie et de l'initiative associative ;
 - de veiller à ce que les conventions de subventionnement reconnaissent l'initiative associative et fassent référence au dossier de demande déposé par l'association.
- Enfin, les tournures de phrases ne doivent pas prêter à confusion.
- Mieux connaître les **principes de budget de l'Etat**, réformés depuis la mise en œuvre en 2006 de la Loi de Finances de 2001 : « *Il s'agit de substituer une nouvelle logique de résultats à la logique traditionnelle de moyens, en répartissant les crédits par mission, programme et action* ».
 - **Dorénavant une subvention ne saurait être allouée si elle ne correspond pas aux finalités prévues dans le programme.**

4.4. Rester maître de son projet

Afin de garder la paternité, l'initiative de son projet et d'éviter qu'il ne soit transformé en cahier des charges d'un appel d'offres, il peut être important de protéger la propriété intellectuelle de son projet. Pour cela, ne pas hésiter à déposer, à breveter son projet quand c'est possible auprès d'organismes tels que l'INPI.

4.5. Obtenir le financement de l'ingénierie sociale associative

Toute opération subventionnée devrait prévoir un fond pour la recherche et le développement.

4.6. Obtenir une caution de prêt ou une garantie d'emprunt du pouvoir public

A l'appui d'une convention d'objectifs, demander à ce que les pouvoirs publics cautionnent l'association pour lui faciliter l'accès à l'emprunt.

4.7. Développer des formations communes

Proposer et participer à des formations sur les relations contractuelles, le partenariat entre associations et pouvoirs publics :

- des formations avec des élus associatifs et publics,
- des formations avec des salariés associatifs et des techniciens des collectivités.

4.8. Requestionner ce qu'est un « bon » partenariat

4.8.1. Partenariat entre associations et pouvoirs publics

Rappel des 3 principes fondateurs pour les associations :

- Le projet associatif au cœur du partenariat.
- Le respect de l'indépendance de l'association, condition d'un véritable partenariat.
- L'instauration d'un dialogue entre les associations et les personnes publiques.

Quelques principes chers aux pouvoirs publics, qui attendent des associations de :

- présenter des projets clairs et bien construits,
- s'engager à évaluer l'utilisation des fonds publics,
- respecter la transparence financière,
- considérer la personne publique comme un partenaire et pas seulement comme un financeur.

En fin de compte, la conséquence du recours à la commande publique est similaire pour les associations comme les pouvoirs publics : c'est un **appauvrissement de la qualité** du partenariat.

- défendre le « **travailler avec** », plutôt que le « **travailler pour** » la collectivité.
- **Co-construire les projets tout en amont**, c'est primordial et c'est vrai dans la réciprocité.

Les associations doivent participer à la définition des politiques publiques et être intégrées dans les instances de concertation.

Le subventionnement est davantage garant de ces principes que la commande publique.

4.8.2. Partenariat entre associations

- aller vers le « **travailler ensemble** » : ce n'est possible qu'avec la logique de convention.
- réaffirmer notre besoin de partager, de faire du partenariat entre associations, de mettre des réseaux en place ou de développer les réseaux existants.
- pousser aussi la réflexion sur notre partenariat avec les entreprises de l'économie sociale et solidaire
- encourager la mutualisation entre associations.

EN CONCLUSION

L'idée de cet argumentaire est bien de permettre aux associations de faire le choix en conscience, d'en mesurer les impacts, voir de se réinterroger sur leur structure juridique.

Si l'association souhaite favoriser le recours à la subvention, l'essentiel est bien d'être à l'initiative du projet.