

Bertrand Lemaire

La vie associative

Un mode d'emploi.

Les associations sont très nombreuses en France. On en dénombre plusieurs dizaines de milliers. J'ai une vie associative bien remplie depuis une quinzaine d'années (j'ai 31 ans). Je suis actuellement président de deux associations, dont je suis fondateur. J'ai exercé des responsabilités variées ou été membres « de base » dans plus d'une dizaine d'associations. J'ai aussi travaillé à titre professionnel dans ce milieu. Je le connais donc bien.

Le tissu associatif est riche, divers et varié. Il n'y a guère que le statut légal (et encore !) qui soit commun entre le club de tarot de votre ville et une structure comme l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes, plusieurs milliers de salariés), la JPA (Jeunesse au Plein Air), un syndicat de parents d'élèves (qui est une association, pas un syndicat au sens juridique), l'Ordre du Temple Solaire ou un CAT (Centre d'Aide par le Travail). On verra que, tout de même, il y a des constantes.

Table des matières

La vie associative.....	1
QU'EST-CE QU'UNE ASSOCIATION ?.....	3
LES PERSONNES.....	3
SOCIÉTÉS ET ASSOCIATIONS.....	3
LES ASSOCIATIONS.....	4
TORDONS LE COU À PLUSIEURS LÉGENDES.....	4
COMMENT FONCTIONNE UNE ASSOCIATION ?.....	5
LES DÉBUTS.....	5
LA GESTION.....	5
LES ACTIVITÉS.....	7
LES RESPONSABLES.....	8
POUR CONCLURE.....	8

Qu'est-ce qu'une association ?

La question est fondamentale mais j'incite ceux que deux doigts de droit rebutent à passer au paragraphe suivant.

Les personnes

Une personne est, dans le langage courant, un être humain. Mais, en droit, une personne est un sujet de droit et d'obligation (un esclave n'était généralement pas une personne au sens juridique mais un bien). C'est à dire que, juridiquement, seule une personne peut avoir un patrimoine, un nom et un domicile, peut contracter (louer une salle, acheter quelque chose...) ou ester en justice. Jadis, seules les personnes au sens du langage courant étaient juridiquement reconnues comme telles. C'est pourquoi la notion de patrimoine public, au sens moderne du mot, était un non-sens : le patrimoine du pays appartenait donc au Roi. L'Etat moderne commença à exister d'abord sur un plan philosophique avant que cela ne soit juridique (avec la proclamation de la République). La République se distingue de la Monarchie d'abord par la distinction qui est faite entre le patrimoine public, celui de l'Etat (qui est ainsi reconnu comme une personne), et celui des dirigeants. Le problème s'est surtout, en premier lieu, posé pour les entreprises dès lors qu'un seul individu n'était plus en mesure de rassembler un patrimoine suffisant à la bonne marche du projet. En l'occurrence, il s'agit de la période des premières colonisations et du commerce triangulaire : il fallait que le capitaine partant à la recherche des épices ou d'autres matières premières achète un bateau, paye tout un équipage, etc... En revenant, il partageait les bénéfices de l'opération avec les personnes qui lui avaient confié leur argent. Ainsi naquit le concept de personne morale : le groupe d'investisseurs achetant ensemble un bateau avait des droits communs sur ce bateau et sa cargaison. Le besoin de reconnaissance juridique de cet état de fait se fit rapidement sentir. Une personne morale est donc un groupe de personnes (physiques ou morales) qui devient en elle-même sujet de droits et d'obligations spécifiques.

Sociétés et associations

Comme le problème était, à l'origine, surtout financier, les premières personnes morales furent des sociétés. Le Droit Français distingue de manière nette et irréconciliable les sociétés et les associations (distinction qui n'existe pas sous cette forme en droit anglo-saxon). Les sociétés ont un objet lucratif (c'est à dire que la société est constituée pour l'enrichissement de chacun des associés), les associations ont un objectif non-lucratif (c'est à dire, par opposition, que les membres ne doivent tirer aucun bénéfice matériel de leur condition). La distinction est, en fait, peu évidente. Ainsi, lorsque le Législateur créa les GIE (Groupement d'Intérêt Economique), certains juristes prétendirent que c'était inutile : l'objet d'un GIE n'est pas lucratif mais un but d'économie... Les associations pouvaient donc faire l'affaire ! Un autre exemple est celui des centres de formation ou de structures appartenant à l'économie sociale : ces structures ont une activité économique, font du bénéfice, ont des salariés (qui sont donc rémunérés) MAIS les membres, *en tant que tels*, n'ont (officiellement) aucun bénéfice pécuniaire ou en nature (cocktails gratuits,...).

Les associations

Une association est donc une personne morale dont l'objet est non-lucratif, mais cet objet peut être extrêmement différent d'une association à l'autre. Son intérêt est de permettre à un groupe de personnes de se réunir et de contracter pour leur groupe lui-même et non pas à titre individuel. Cela permet donc de louer une salle, acheter des biens, etc... sans engager les membres à titre individuel.

Une association est régie par la fameuse loi de 1901 (sauf en Alsace-Moselle où la Loi d'Empire de 1905 s'y substitue pour des raisons historiques antérieures à 1918). Il s'agit, comme presque toutes les personnes morales de droit privé, d'un contrat entre les membres. En l'occurrence, il s'agit d'un contrat civil qui place donc les associations sous le régime général des contrats défini par le Code Civil. Selon les cas, différents textes peuvent également s'appliquer. Citons par exemple (et pour l'anecdote) la Loi de 1936 sur les milices privées (importante si vous organisez un sport comme le tir).

Pour exister au sens juridique, une association doit être déclarée en Préfecture. Sinon, l'association n'existe pas en tant que personne morale. Eventuellement, c'est ce que l'on peut appeler une « association de fait » mais qui n'a aucune existence juridique. La naissance de l'association est le jour de la publication de sa création au Journal Officiel, sa mort celle de l'annonce par la même voie de sa dissolution. Le Contrat d'Association est constitué par les statuts, qui peuvent être complétés par un règlement intérieur. C'est en adhérant à ce contrat d'association qu'un individu devient membre de l'association. Le contrat d'association, comme tout contrat, est une source de droits (liés à l'objet ou au fonctionnement de l'association) et d'obligations (payer sa cotisation,...). C'est, en principe, ce contrat d'association qui détermine la procédure et les conditions pour adhérer à lui-même. Les préfetures distribuent gratuitement des « statuts types » assez bien faits et couvrant les cas généraux.

Comme toute personne morale, l'association doit être représentée par des personnes physiques qui ont le pouvoir d'engager celle-ci. Une personne morale ne peut en effet, par exemple, signer (elle n'a pas de doigts pour tenir un stylo !). Dans le cas d'une association, le représentant légal est le Président. Les statuts peuvent prévoir des cas de délégation (la coutume aussi, d'ailleurs).

Tordons le cou à plusieurs légendes

Une association peut faire du bénéfice et c'est même une nécessité de bonne gestion. La seule interdiction légale est de répartir ce bénéfice entre les membres *en tant que tels*, au delà des remboursements de frais engagés (un remboursement n'est pas un avantage).

Il n'est pas utile (légalement) d'être une foule pour créer une association : deux personnes suffisent, dont un président (que l'on peut appeler autrement : Premier Secrétaire, Grand Muphti...). Le trésorier ou le secrétaire n'ont aucune existence obligatoire (mais cette obligation peut être statutaire).

Comme dans les sociétés à responsabilité limitée, le « gérant de fait » peut être mis en cause en cas de gestion frauduleuse. Mais si le Président (ou un autre administrateur de l'association) a vidé le compte bancaire, il faudra prouver qu'il a utilisé l'argent à des fins illégales ou selon des modalités anti-statutaires pour pouvoir le poursuivre sur ses biens propres. Le statut associatif n'exonère d'aucun impôt ou contribution, notamment pas de la TVA. Si l'association vend des prestations, elle est soumise à la TVA dans les mêmes conditions qu'une entreprise « classique ». Elle bénéficie des mêmes exemptions et régimes qu'une société et dans les mêmes conditions.

Comment fonctionne une association ?

Les débuts

Donc, admettons que vous ayez fait toutes les démarches constitutives, que votre association est maintenant reconnue. Grâce à l'extrait du journal officiel (sorte de carte d'identité ou de passeport), vous pouvez ouvrir un compte en banque que vous garnirez avec les cotisations, d'éventuelles subventions, les dons (attention : législation stricte), et les produits des activités. Vous vous dépêcherez de dépenser tout ça conformément à l'objet de l'association.

Les dirigeants initiaux sont généralement les fondateurs et la première assemblée générale, là où l'association a été fondée, désigne les premiers dirigeants. C'est le premier président (ou un mandataire social habilité, comme le secrétaire par exemple) qui devra faire les démarches de constitution auprès de la préfecture. Précisons que la démocratie n'est pas « naturelle » ou obligatoire dans une association : les statuts peuvent prévoir un président inamovible à vie, ayant seul le droit d'accepter de nouveaux membres, pouvant exclure qui il veut quand il veut sans avoir à justifier quoique ce soit ! Les statuts donnent une indication du niveau de démocratie attendu mais, la plupart du temps, la volonté de démocratie est simple à contourner, ne serait-ce que par la manipulation et le mensonge (par omission, par exemple !).

La gestion

Le fonctionnement d'une association est assez proche de celui d'une (petite) entreprise. Il faut donc veiller, en particulier, à une bonne gestion.

L'association doit correspondre à un service rendu aux membres en contre-partie de leurs cotisations et de leur participation aux frais liés aux activités (la fameuse « participation aux frais » ou « PAF »).

Le budget de l'association ne doit pas être déficitaire, ni globalement, ni sur un poste précis, du moins par inadvertance, c'est à dire sans que cela soit un choix réfléchi. Par exemple, une activité donnée doit, d'une manière générale, être payée par les participants ou des sponsors. La cotisation est là pour couvrir les « frais généraux » (secrétariat, journal interne...). Une activité qui est en cours de lancement peut être déficitaire si l'association a décidé de « prendre un risque » ou « d'assurer un lancement d'une nouvelle activité » (investissement pour l'avenir) qui, ensuite, sera bénéficiaire, un peu comme une entreprise qui engage de lourds frais de recherche et développement ou de promotion sur un nouveau produit.

Légalement, sauf certaines exceptions, une association a très peu d'obligations. La Loi n'oblige pas, par exemple, à tenir une comptabilité de l'association (sauf exceptions). Les statuts peuvent (et doivent à mon avis), par contre, l'imposer.

Petite digression à ce sujet : à quoi sert une comptabilité ? Elle a deux objets distincts :

1) Un objet légal, essentiellement fiscal : combien doit-on payer d'impôts ? Tant que l'on est en mesure de répondre à cette question, et de le prouver, la Loi est respectée. Précisons que le régime des associations est, de ce point de vue, très différent de celui des sociétés. Il est néanmoins admis que les règles générales de la comptabilité doivent être

respectées (mais la tenue d'une comptabilité d'engagement sur le modèle du Plan Comptable 1982 est parfaitement facultative, sauf obligation statutaire ou cas particuliers). Attention : si l'association a une activité économique marchande, elle aura, de ce fait, certaines obligations comptables proches de celles des entreprises ; de même si elle est subventionnée.

2) Un objet de gestion et, le cas échéant, de démocratie interne. Là, les cas sont très variés d'une association à l'autre. Une règle de bonne gestion, mais qui n'est pas une obligation légale (sauf cas précis), est de faire une comptabilité d'engagement selon les règles des entreprises. Cette comptabilité doit IMPERATIVEMENT être faite au jour le jour, simplement parce que, sinon, elle est le plus souvent impossible (sauf cas très simples). Je vais prendre deux exemples : une association d'une vingtaine de membres où la cotisation est annuelle et la seule source de dépenses les frais liés à un journal trimestriel pourra se contenter d'une comptabilité de caisse et, éventuellement, noter à part les dettes et les créances, créant ainsi objectivement une comptabilité d'engagement simplifiée. Inversement, une association fonctionnant sur un modèle fédératif avec des échanges financiers importants en nombres (même si les montants en jeu sont faibles) entre entités juridiques distinctes devra être gérée avec beaucoup plus de rigueur et de suivi.

Pourquoi tenir IMPERATIVEMENT une comptabilité au jour le jour ? Simplement pour deux raisons : si rien n'est fait au cours de l'année, toute information manquante en fin d'année sera le plus souvent impossible à retrouver (personne ne se souviendra ou n'aura gardé des pièces ou des éléments auront été perdus, etc...), le risque étant d'autant plus grand que la gestion est complexe (ce qui n'a rien à voir avec le MONTANT des opérations) ; si on tient des états à droite ou à gauche pour préparer la comptabilité, on se complique le travail et on le refait autant de fois qu'il y a d'étapes pour arriver au produit final comptable, avec tous les risques d'erreurs qui s'accumulent et se multiplient plus la démarche est complexe et le nombre d'étapes important (et ce, bien sûr, en admettant que toutes ces informations accumulées au fil du temps soient suffisantes et que rien n'ait été perdu !). On peut se trouver dans le premier cas (comptabilité de caisse suffisante) même avec des cotisations de plusieurs millions de francs (Club « Saint Tropez Millionnaires Heureux et Fiers de l'Être ») ou dans le second (comptabilité complexe) avec des cotisations de 10 francs et 200 membres mais répartis en 100 clubs distincts (Club « Les Joyeux Individualistes Autonomes et Fédérés »).

La coutume (et parfois les statuts mais, sauf cas particulier, pas la Loi) impose souvent aux administrateurs d'une association de réaliser deux documents essentiels et dont le nom, connu, « fait sérieux » auprès des membres. Il s'agit du Résultat et du Bilan. Ces documents sont en principe annexés au rapport financier que dresse un bon trésorier mais cela n'est nullement une obligation légale (sauf cas particulier, mais parfois statutaire). Pour un trésorier mal intentionné ou simplement menfoutiste, il est simple de créer un bilan et un résultat à partir de rien... sans faire de vraie comptabilité ! Ces documents ne vaudront alors rien mais, s'il est habile et intelligent, sachant enrober sa présentation de termes techniques obscurs, nul ne le verra au premier coup d'œil, ni n'y prendra garde (et donc ne jettera un second coup d'œil) ! C'est en général au départ de ce trésorier que le successeur s'apercevra alors de la supercherie (ce qui n'implique pas qu'il y ait eu détournement, acte illégal ou malhonnêteté). Pour résumer (et simplifier !), un bilan est un état du patrimoine (biens possédés, trésorerie, réserves, créances et dettes...) à un instant donné (en principe : la fin d'un exercice comptable, mais on peut faire des bilans intermédiaires à tout moment). A l'inverse, un Résultat est comme un film de ce qui s'est passé au fil de l'exercice comptable (ou sur une partie de celui-ci), ce qui a enrichi ou appauvri. Le bilan est statique, le résultat dynamique.

La comptabilité peut être de deux natures : générale ou analytique. La comptabilité générale suit parfois des règles légales, la comptabilité analytique n'est JAMAIS réglementée et est construite dans un seul but de gestion selon le bon vouloir des administrateurs en place

(qui doivent faire preuve de bon sens, bien qu'il n'existe pas de loi à ce sujet !). La comptabilité générale est par nature (j'ai acheté des timbres, du whisky...), la comptabilité analytique par emploi (j'ai dépensé pour le journal de l'association, pour le cocktail de bienvenue des nouveaux...). En général, la plupart des natures de dépenses peuvent se retrouver dans plusieurs postes analytiques, y compris pour une même facture (Par exemple : j'ai acheté des timbres qui ont servi à la fois au journal et à envoyer des documents officiels à la préfecture). L'objet de la comptabilité analytique est de GERER, afin de savoir, par exemple, si telle activité est déficitaire et doit donc être stoppée ou réformée. Si la comptabilité n'est pas tenue au jour le jour, l'analytique ressemblera à un vaste n'importe quoi qui, de toute façon, arrivera trop tard (ce n'est pas à la fin d'un exercice comptable que l'on doit s'apercevoir qu'on est ruiné par une dépense idiote !), sauf à tenir au jour le jour des états multiples et variés parfaitement incompréhensibles pour n'importe qui d'autre que leur auteur (et même pour celui-ci...) et donc invérifiables et, si c'est complet, reviennent à faire une comptabilité correcte, qui, elle, est claire, simple et vérifiable ! Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué... C'est la seule raison qui peut être invoquée (sauf à vouloir réellement ne rien comptabiliser) pour ne pas tenir une comptabilité au jour le jour.

Entendons nous bien : il est absurde de sortir un TPF (Tableau Pluri Annuel des Flux Financiers) dans une association (sauf cas particulier !). Il est autant absurde d'avoir une analytique à 15 niveaux. De même, un petit commerçant gère le plus souvent sa comptabilité de caisse (c'est à dire : ce qui rentre, ce qui sort, et pourquoi cela rentre ou sort) au jour le jour et confie celle-ci à un expert comptable en fin d'année pour qu'il fasse les déclarations légales annuelles et remette tout ça au propre sous la forme d'une comptabilité d'engagement (avec un bilan et un résultat).

Les activités

Ah ! Bon ! Enfin ! Ben oui : c'est pour cela que les associations existent : les activités !

C'est sur ce point, directement lié à l'objet social, que les associations vont le plus différer et même deux clubs dont la gestion est proche (le « Club de Javelot des Joyeux Lurons Unijambistes » et « L'Association des Chevaliers de la Table Ovale en Cèdre avec des Pieds en Chêne », 10 membres chacune) auront des activités très différentes.

Une association est composée de deux types de membres. C'est vrai d'une manière universelle. Il y a les « organisateurs » et les « consommateurs ». Une association bien organisée repose sur quelques organisateurs fixes (les administrateurs) mais les activités y sont souvent organisées par des membres divers et variables dans le temps.

Pour moi, il est assez important que trois rôles soient tenus parmi les administrateurs (c'est une caricature !) : le Président doit être un Don Quichotte bourré d'idées, le Trésorier doit s'asseoir sur la cassette et crier au meurtre (« Mais combien ça va coûter ? Combien ça va rapporter ? ») dès que quelqu'un veut dépenser quelque chose et le secrétaire doit se lamenter qu'il va bien falloir que quelqu'un réalise dans la pratique tout ça. Si l'équilibre est bon, seules les activités rentables et intéressantes seront réalisées, sinon, soit plus rien ne se fera, soit l'association disparaîtra rapidement faute d'argent ou faute de réalisme.

Une activité suit le même principe qu'une vente de service dans une entreprise : elle doit répondre à une demande et être financièrement et matériellement réaliste. Le principe marketing des 4 P (produit, prix, place, promotion) peut s'y appliquer : elle doit donc correspondre à ce que les membres veulent faire, être à un prix conforme à leurs impératifs sans pour autant impliquer la ruine de l'association (pensons au sponsoring !), doit être proposée aux membres de telle sorte que ceux-ci puissent s'inscrire à temps et venir (éviter d'organiser une séance de cinéma à minuit, en plein été, au fin fond de la banlieue), et enfin les inciter à venir par des annonces adéquates suffisamment tôt à l'avance pour que les

contraintes des uns et des autres puissent être étudiées (s'il faut demander l'autorisation à Maman, il faut pouvoir lui demander avant de devoir donner la réponse).

Les responsables

Les administrateurs et les organisateurs divers sont les responsables et, donc, sachez le avant de le devenir, LES COUPABLES ! Quoiqu'il arrive (il pleut, il y a un tremblement de terre...) CE SERA DE LEUR FAUTE ! Une certaine dose de masochisme est donc indispensable (ou alors, il est impératif d'acheter les ouvrages de références : « Suicide, mode d'emploi », actuellement interdit à la vente, et « 100 lettres de démission pour tous les usages et toutes les circonstances »).

Une association ne procure, nous l'avons dit, aucun avantage matériel à ses membres, en particulier à ses administrateurs. Sauf si c'est un escroc, un responsable ne recherche donc pas un avantage financier.

Pourquoi diable vient-il se fourrer dans cette galère ? Il y a presque autant de réponses que de responsables mais, globalement, on peut regrouper celles-ci en deux catégories impliquant deux types de responsables. Le premier type est le Chef : il vise un titre honorifique, son but est lié au prestige et à la reconnaissance sociale (par exemple, garnir un CV ou se montrer sous le meilleur jour auprès de sa dulcinée). Le second est le Manager : son objectif est d'organiser, l'œuvre l'intéresse plus que son résultat ou en elle-même et il recherche à faire des choses qu'il n'a pas l'occasion de faire par ailleurs et qui l'intéressent. Soyons clairs : appartenir à un type ou à un autre ne prédispose ni à être mauvais ni à être un bon responsable. Chacun a ses avantages et ses inconvénients. Quelqu'un qui veut être le chef, et donc être élu, sera féroce efficace. Un Manager qui change de centres d'intérêt, au contraire, délaissera ses responsabilités. Le Troisième Type est, lui, plus gênant mais il existe : le volontaire d'office. Là, c'est mauvais pour lui : il n'avait aucune envie de faire quoique ce soit, ça l'emm... profondément, et, en plus, il se prend tout dans la gu... Pourquoi diable a-t-il dit oui ? Il se le demande encore (si on lui a demandé) !

Pour qu'un responsable accepte d'être (ou de rester) responsable et, même, le recherche, il faut que les avantages (liés à ses objectifs, selon qu'il est manager ou chef) soient supérieurs aux inconvénients (travail, membres râlant...).

Pour conclure

La vie associative est potentiellement riche et permet de se réaliser différemment par rapport au plan professionnel, que l'on soit « membre de base » ou responsable associatif. C'est une richesse dont je suis un peu drogué. Mais c'est tellement bon !