

**Serge Rancillac
Laurent Samuel**

guide pratique

des

3^e édition

associations loi 1901

Modèles et formulaires type
à télécharger sur le site Eyrolles

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Tout pour créer et gérer son association

Complet et accessible, ce guide pratique constitue un outil de travail aussi bien pour les dirigeants (président, trésorier, secrétaire) que pour les professionnels chargés de les accompagner (fonctionnaires territoriaux, élus, banquier, expert-comptable, etc.). L'ouvrage aborde de manière pragmatique les questions clés de la vie associative (création, développement, gestion financière, organisation du bénévolat) dans leurs dimensions juridique, fiscale, comptable et humaine, rendant ainsi accessible un environnement réglementaire complexe.

Indispensables à chaque étape de la vie d'une association, qu'elle soit de pratique (sports, loisirs...), de défense (usagers, riverains, parents d'élèves...), culturelle, humanitaire ou sociale, l'ouvrage et ses suppléments Internet contiennent :

- les dernières dispositions vers le statut d'association d'intérêt général ;
- l'ensemble des modèles et formulaires nécessaires prêts à l'emploi pour créer une association, bâtir une convention (par exemple avec les mairies...) ;
- de nombreux textes réglementaires utiles ;
- les conseils pratiques des auteurs sur les points sensibles ;
- de nombreux exemples issus de l'expérience des auteurs.

Serge Rancillac est consultant, spécialiste des processus de développement des petites structures. Il a lui-même créé et animé des associations, comme président, trésorier ou simple bénévole.

Laurent Samuel, de formation juridique et fiscale, est consultant dans le secteur bancaire, spécialiste de la petite entreprise et de l'association. Il a accompagné la plupart des grands réseaux dans la formation de leurs équipes. Retrouvez-le sur son blog consacré au secteur associatif : <http://association1901.fr/blog/>

Dans la même collection :



GUIDE PRATIQUE DES ASSOCIATIONS LOI 1901

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2008, 2011
ISBN : 978-2-212-54987-4

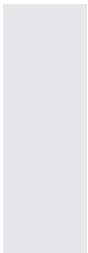
SERGE RANCILLAC
ET
LAURENT SAMUEL

**GUIDE PRATIQUE
DES ASSOCIATIONS
LOI 1901**

Troisième édition

EYROLLES

Éditions d'Organisation



REMERCIEMENTS

Ce livre est dédié aux nombreux dirigeants bénévoles avec qui les auteurs ont pu construire et partager leurs idées, dans le cadre des formations organisées par le Conseil général de l'Essonne.

Les auteurs remercient également :

Paul Samuel, pour sa relecture de l'ouvrage et ses suggestions avisées.

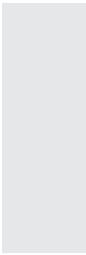
Fabienne Venot (Fédération française de randonnée pédestre)
pour les renseignements communiqués.

Olivier Charles pour ses lumières à propos des recettes publicitaires de l'association.

Maître Delecroix, pour la mise à disposition de sources précieuses.

Laurence et Élisabeth, pour leur patience et leur compréhension.

Eléonore, qui a tourné les pages.



SOMMAIRE

Introduction	9
---------------------------	----------

Première partie Prendre un bon départ

Chapitre 1

Une association pour quoi faire ?	15
Formuler le projet associatif	17
Définir les rôles	32
La rédaction des statuts	45

Chapitre 2

Donner son assise matérielle à l'association	63
Les formalités légales	65
Siège social, locaux et domiciliation	74
L'ouverture d'un compte bancaire	80
Exister sur Internet	83

Chapitre 3

Formaliser le fonctionnement par le règlement intérieur	89
Organisation et composition des organes dirigeants	92
Fonctionnement des organes dirigeants	95
Contrôle et sanction des organes dirigeants	102

Chapitre 4

Choisir une comptabilité adaptée	107
Objectifs de la comptabilité associative	109
Les principes de la comptabilité associative	113
Adopter les outils comptables adéquats	119

Deuxième partie Faire vivre l'association

Chapitre 5

Conduire le projet associatif	129
Le « métier » de dirigeant associatif	132
Maîtriser les conditions d'exercice des activités	153
Les relations du dirigeant avec l'association	170

Chapitre 6

Se faire (re)connaître	183
Soigner la communication interne	185
Préparer sa communication externe	190

Chapitre 7

Organiser des manifestations de bienfaisance et de soutien	193
Économie des manifestations exceptionnelles	195
Différents modèles de manifestations	199
Comptabilité et fiscalité des manifestations de bienfaisance et de soutien	215

Chapitre 8

Gérer les investissements	219
La décision d'investir	220
La faisabilité	224

Troisième partie Maîtriser la gestion

Chapitre 9

Les grands équilibres financiers	231
Un modèle économiquement viable	235
L'autonomie financière	273

Chapitre 10

Maîtriser le contexte fiscal	281
Les impôts concernés	283
L'imposition des revenus du patrimoine	285
Comment échapper aux impôts commerciaux	286
Organiser l'assujettissement aux impôts commerciaux	299
La responsabilité fiscale du dirigeant d'association	300

Chapitre 11

Les outils de la fonction financière	301
Tenir sa comptabilité	305
Les outils informatiques	330
Prévisions et gestion budgétaire	335
Les procédures	342
La bonne gouvernance	349
Stratégies de gestion par l'exemple	355

Quatrième partie Le bénévolat associatif et ses alternatives

Chapitre 12

Les bases d'une gestion des bénévoles	363
Qui sont ces bénévoles ?	364
Amorcer la dynamique du bénévolat	370
Entretenir la dynamique du bénévolat	376
Les contreparties économiques	383
Suivre les bénévoles après leur sortie	385

Chapitre 13

Le statut du bénévole	387
L'absence de rémunération des bénévoles	388
Le cadre général de l'intervention des bénévoles associatifs	390
Comment comptabiliser le bénévolat ?	393

Chapitre 14

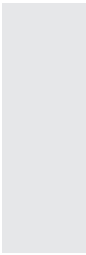
Développer les alternatives au bénévolat	395
Optimiser les moyens humains de l'association	396
Avec qui construire des partenariats ?	399

Chapitre 15

Comment profiter des avantages réservés aux associations	405
L'accompagnement administratif à la paie	407
Le salarié occasionnel en club sportif	409
Les contrats publics	411
Les emplois avec les régions	416

Index	419
--------------------	-----

Utilisation du document téléchargeable	423
---	-----



INTRODUCTION

À qui s'adresse ce livre ?

Avant d'acheter ce livre, nous vous invitons à vérifier que vous y trouverez bien la réponse à vos questions. Nous allons traiter des problématiques rencontrées par les dirigeants d'associations, mais pas de tous les dirigeants, ni de toutes les associations.

Si votre association est importante – c'est-à-dire si elle emploie de nombreux salariés ou si elle dispose de financements publics ou autres pour des montants significatifs –, ce livre ne vous est pas forcément destiné. Nous nous adressons en effet à la généralité des associations, celles qui emploient peu ou pas de salariés et disposent de ressources financières modestes.

Par ailleurs, si vous êtes dirigeant d'une école privée, d'un établissement du secteur sanitaire et social ou d'une association de chasse ou de pêche, ce livre ne traitera pas des spécificités de votre activité. Dans ces secteurs, la réglementation est particulière et tient une place importante dans la gestion au quotidien. S'y intéresser aurait conduit à alourdir considérablement le contenu de cet ouvrage.

Le paysage associatif est constitué d'une majorité de « petites structures » : 750 000 associations réunissent une poignée de bénévoles pour développer un projet avec « les moyens du bord », dans des domaines très variés, sans rapport apparent entre elles. C'est à celles-ci que nous nous sommes d'abord intéressés.

Les sociologues reconnaissent cinq catégories développées plus bas. Positionnez votre activité dans cette typologie, c'est important car tout au long de cet ouvrage, nous développerons des exemples et donnerons des recommandations qui s'adressent plus particulièrement à chacune d'entre elles :

- **Les associations de pratique.** Leur but est de favoriser et d'organiser la pratique d'un sport, d'un loisir de plein air, d'une ou plusieurs activités récréatives, voire de faire du tourisme. Il s'agit, par exemple, des associations sportives, des clubs « du troisième âge », etc.

Le travail associatif consiste ici à fournir un cadre pour la pratique de l'activité en mettant à disposition des moyens techniques et/ou humains, mais quelquefois simplement un local qui accueillera les pratiquants.

Sur un plan économique, ces associations sont des prestataires de services ; parfois, elles entrent en concurrence avec des entreprises commerciales.

- **Les associations de défense.** Il s'agit de la défense ou de la gestion d'intérêts généraux ou particuliers ; par exemple, les associations d'usagers, de riverains, de parents d'élèves, les associations pour la défense ou la préservation d'un site.

Le modèle économique consiste ici à réunir des ressources (humaines et financières) pour servir la cause définie dans les statuts.

- **Les associations à vocation sociale ou humanitaire.** Elles visent à soutenir des projets sociaux ou humanitaires à plus ou moins grande échelle, en zone locale ou distante.

Elles mettent en œuvre des projets et des chantiers ; le modèle économique consiste à lever des fonds publics ou privés.

- **Les associations culturelles.** Ces associations conçoivent et organisent des projets culturels ; il peut s'agir d'organiser des spectacles vivants, des expositions d'œuvres d'art, mais aussi de gérer une bibliothèque ou d'entretenir un musée.

L'objectif est avant tout d'attirer l'attention des pouvoirs publics pour bénéficier de financements institutionnels, les recettes dégagées par l'activité ne permettant pas en général de couvrir les frais de fonctionnement.

- **Les associations de nature commerciale.** Ces associations abritent une activité commerciale (vente de biens ou prestations de services). Elles sont en concurrence avec des entreprises commerciales (artisans, SARL, etc.). Dans ce cas se pose la question de l'assujettissement aux impôts commerciaux. Le statut associatif peut être adopté pour des raisons éthiques (réinvestissement des bénéfices dans une cause humanitaire) mais également par convenance de certains créateurs.

Qu'allez-vous trouver dans ce livre ?

La première partie vous aidera à « prendre un bon départ » si vous êtes en train de lancer votre association. Vous y apprendrez comment mettre en place votre structure (constitution, organes dirigeants, premières décisions). Cette partie constitue une introduction aux différentes problématiques de gestion de l'association, problématiques qui seront traitées en détail dans les trois autres parties qui suivent.

La seconde partie s'intitule « faire vivre l'association ». Elle s'adresse à des associations déjà constituées qui ont à gérer leur développement en communiquant, en investissant, en organisant des manifestations exceptionnelles.

La troisième partie vous donne les moyens de « maîtriser la gestion » de votre association. Elle traite du nerf de la guerre, les questions d'argent. Nous y développons la manière de tenir votre comptabilité, quels sont les grands équilibres financiers à respecter, comment sécuriser la perception des ressources financières de l'association et le régime fiscal des sommes reçues.

La quatrième partie traite du bénévolat, pour comprendre les motivations et les attentes de tous ceux qui collaborent à la réussite de l'association. Vous y trouverez des recommandations pour fidéliser les bénévoles et trouver des alternatives pour bénéficier de collaborations ponctuelles ou récurrentes.

Le document téléchargeable contient de nombreux documents utiles à la vie de l'association :

- des textes de référence (la loi 1901, instructions fiscales...) ;
- des modèles de documents administratifs (reçu de don, demande de subvention...) ;
- des exemples (comptabilité supersimplifiée, calculs de points morts...).

Première partie

Prendre un bon départ

Ça y est. Vous avez l'idée ; depuis plusieurs mois, vous en parlez autour de vous et vous avez convaincu quelques personnes de votre entourage de son bien-fondé. Elles sont prêtes à vous épauler et tous ensemble vous avez décidé de fonder une association.

Maintenant vous vous demandez comment procéder :

- Avant de vous lancer dans la création de la structure juridique, nous vous suggérons de répondre à une question simple : votre association, pour quoi faire ? Une réflexion à propos de cette question vous permettra de **formuler clairement les lignes directrices de votre projet** ; ainsi la rédaction des statuts sera à la fois facilitée et utile. Elle vous permettra de continuer à structurer votre projet tout en aboutissant à un document de synthèse, les statuts, qui représente le pacte fondateur de votre association. Le chapitre 1 fait le tour de la question.
- Ensuite, vous pourrez vous attacher à donner **une assise matérielle à votre association**. C'est l'objet du chapitre 2. Le choix du nom, des locaux, les formalités obligatoires sont un passage obligé. Au-delà des obligations légales, ces premières décisions conditionnent largement le lancement du projet.
- Passé ce stade, vous devrez investir sur **le fonctionnement de votre association au quotidien**. Il reste à mettre en place une organisation permettant à l'association de fonctionner et aux activités de se dérouler dans les meilleures conditions. C'est le domaine du règlement intérieur, réglant de manière souple les détails du fonctionnement interne. Le chapitre 3 vous y aidera.
- Dernier outil à mettre en place dans cette phase de lancement, **la comptabilité**. Vous allez constater immédiatement que la fonction financière est stratégique pour l'association. La bonne gestion de la ressource financière et les impératifs de transparence nécessitent que l'association dispose d'un outil d'information fiable et adapté à ses besoins. Le chapitre 4 vous permettra d'évaluer vos besoins en ce domaine et d'adopter une méthode adaptée.

Au terme de cette première partie, vous disposerez donc des trois outils fondamentaux pour votre association : les statuts, le règlement intérieur et le système comptable.

1

UNE ASSOCIATION POUR QUOI FAIRE ?

Formuler le projet associatif	17
Les ingrédients du succès	17
L'objet associatif ou le but de l'association	18
Les moyens du projet associatif	19
Les ressources de l'association	19
Le rayonnement et la zone d'influence	20
Définir votre modèle associatif	21
Deux logiques différentes	21
Ici et maintenant	21
Construire et partager	22
La référence à un système de valeurs	25
L'association citoyenne	25
Le concept de développement durable	26
L'éthique	28
La démarche qualité	30
Définir les rôles	32
Les parties prenantes	33
Les fondateurs	33
Les membres actifs	33
Les « membres bienfaiteurs »	34
Les utilisateurs/clients/bénéficiaires	34

Le statut de membre	35
Les conditions d'adhésion	35
Le versement d'une cotisation	37
Les enjeux de l'adhésion	37
La participation aux assemblées générales	38
Le bénévole « dirigeant »	40
Un statut particulier	40
Dirigeant de droit et de fait	41
L'exigence fiscale du bénévolat	41
L'exercice d'une activité professionnelle au travers d'une association, une solution à proscrire	42
La rédaction des statuts	45
Comment procéder à la rédaction des statuts ?	45
Les aspects obligatoires	46
Le choix d'un nom	46
Le siège social	49
La formulation de l'objet associatif	50
<i>L'exercice d'une activité économique</i>	50
<i>But non lucratif et réalisation d'économies</i>	52
<i>L'exercice d'une activité réglementée</i>	52
Les prérogatives de l'assemblée générale	53
<i>La périodicité de l'assemblée</i>	53
<i>Décisions ordinaires et extraordinaires</i>	54
<i>Les droits fondamentaux de l'adhérent</i>	54
<i>Droit de participer à l'assemblée générale</i>	55
<i>Principe de révocabilité des dirigeants</i>	56
Un règlement intérieur pour compléter les statuts	56
Les points sensibles	57
La référence à un système de valeurs	57
Qualité et pouvoir des membres	57
L'exonération des impôts commerciaux	58
<i>En ce qui concerne le bénévolat des dirigeants</i>	59
<i>En ce qui concerne les critères de non-lucrativité</i>	59
<i>En ce qui concerne la participation des adhérents</i>	59
<i>En ce qui concerne l'attribution de l'actif</i>	60
L'obtention d'agréments	60

Parmi les différentes tâches qui incombent aux fondateurs pour « lancer » leur association, la première consiste à **formuler de manière claire le projet associatif**. Celui-ci prend la forme d'un pacte entre les adhérents et tous ceux qui souhaiteront se lier à l'association. Pour éviter les déceptions, les querelles stériles ou les atermoiements, il est essentiel que ce pacte soit clair et que toutes les personnes qui participent à l'association partagent des idéaux communs.

Formuler le projet associatif, c'est définir de manière concrète comment l'association va atteindre son but en trouvant le bon compromis entre ses moyens, ses ressources et sa zone d'influence. Pour faciliter cette formulation, nous vous proposons de réfléchir à deux modèles associatifs et de situer votre projet par rapport à eux.

L'association doit être essentiellement envisagée comme un groupement de personnes. Après avoir caractérisé les parties en présence, nous chercherons à cerner les motivations de chacun et la place statutaire qu'il peut prendre dans l'association. Avant de réfléchir à son organisation interne, l'association doit préciser la manière dont les personnes vont se lier à son projet et déterminer la place de chacun dans la structure.

Ce consensus s'exprime lors de l'assemblée constitutive et il est formulé par écrit dans **les statuts et le règlement intérieur qui deviennent les documents de référence**. Nous développons à la fin de la première partie différentes considérations à l'usage des rédacteurs des statuts et du règlement intérieur. Vous serez alors en mesure de vous lancer dans la rédaction de vos statuts qui constitueront à la fois le pacte fondateur de l'association et sa « feuille de route ».

Formuler le projet associatif

Le but et les moyens, les ressources, la zone d'influence : il est nécessaire de situer précisément votre projet par rapport à ces quatre composantes fondamentales qui constituent les ingrédients du succès de toute association.

Les ingrédients du succès

Pour réussir et réaliser l'objet de l'association, il faut chercher un équilibre entre le rayonnement idéal de l'association et les forces disponibles.

Les dirigeants doivent viser à la **réalisation de l'objet** en usant des ressources humaines et financières de l'association comme un bon père de famille, c'est-à-dire de manière efficace et économe. Cela suppose que le rayonnement souhaité pour l'association soit adapté aux forces dont elle dispose.

Quel sens donner à ces différents termes et quelle réalité humaine placer derrière ces concepts ?

■ L'objet associatif ou le but de l'association

L'objet de l'association est le **but général qu'elle se propose d'atteindre** et autour duquel elle mobilisera des bénévoles : la défense des riverains de l'usine, la pratique de la boxe française, la proposition d'activités récréatives à un certain public, l'animation de tel lieu...

L'objet est **défini par les statuts**. Il revêt une importance particulière sur le plan juridique, c'est l'objet de l'association qui est sa raison d'être et qui lui donne son existence. L'objet de l'association fonde sa légitimité face aux tiers et délimite les pouvoirs des dirigeants. Les dirigeants doivent aux membres le respect de l'objet et ils engagent leur responsabilité.

La liberté de définir l'objet associatif est l'expression même de la liberté de se grouper en association voulue par le législateur de 1901. Cette liberté de définir l'objet de l'association trouve toutefois des limites : l'objet doit être licite, ne pas porter atteinte à l'ordre public et aux bonnes mœurs (art. 6 C. civ.) et il ne doit pas viser au partage de bénéfices (art. 1 L. 1901).

Le principe de licéité de l'objet a permis d'interdire des associations de mères porteuses, une association entre des professionnels non qualifiés qui souhaitaient ainsi exercer la médecine. Mais dès que l'association dissimule la cause illicite en formulant l'objet de manière anodine, l'action en nullité devient plus délicate (les actions en justice intentées sur cette base contre les sectes se sont avérées inefficaces).

Le **but non lucratif interdit à l'association d'enrichir ses membres**. Il en sera question dans le détail plus loin mais retenons pour l'instant que l'association repose sur le partage et le bénévolat ; ainsi la recherche d'un gain entre plusieurs associés relève d'un autre processus juridique, la mise en société.

■ Les moyens du projet associatif

Les moyens de l'association ne doivent pas être confondus avec son objet. Les moyens définissent les domaines d'intervention de l'association : organiser des activités, agir en justice, former ou soutenir des publics, récolter des fonds, défendre un territoire ou promouvoir un idéal décrivent la manière de s'y prendre pour réaliser l'objet social. Il s'agit donc d'imaginer tout ce que l'association pourrait développer comme leviers pour atteindre son but. Pour éviter de se trouver dans une situation où un projet n'entre pas dans le champ des moyens prévus, on prévoira d'ajouter « *et par tout autre moyen permettant de réaliser l'objet de l'association* ».

En définissant ses moyens de manière générique dans un article des statuts, l'association donne à ses dirigeants la liberté d'engager tout type d'actions (chantiers, projets) qui rentre dans ce cadre.

Les moyens changent peu avec le temps. À l'opposé, les actions peuvent évoluer au gré des événements ; il peut être intéressant de ne pas les détailler dans les statuts mais de renvoyer leur définition au règlement intérieur. Cela permet de les faire évoluer avec plus de souplesse, sans passer par une modification statutaire.

Les moyens sont en relation étroite avec les ressources de l'association. Ressources humaines et financières se combinent pour définir les forces de l'association. Une association de défense des colocataires dont les seules ressources financières résident dans la cotisation de 20 € versée par chacun des dix colocataires n'aura pas la possibilité de se payer un grand avocat ; par contre, si l'un des colocataires est juriste et motivé, qu'il bénéficie du soutien d'un(e) secrétaire disponible et efficace, tout redevient possible. L'association doit donc adapter les moyens qu'elle choisit aux ressources sur lesquelles elle peut compter ; il en va de sa survie.

■ Les ressources de l'association

Qu'elles soient humaines, techniques ou financières, les ressources de l'association déterminent ses forces (et ses faiblesses). Toutes les associations peuvent compter sur leurs bénévoles et les cotisations des adhérents. Les ressources des activités se construisent progressivement, avec des compétences et des moyens. Les ressources « externes », subventions, dons, sont plus rares et plus difficiles à recueillir.

La principale richesse de l'association est la ressource humaine, la mise en commun effectuée par les bénévoles au profit du projet associatif constitue une ressource (en principe) illimitée et gratuite.

La mission des dirigeants consiste à réunir les ressources financières et à mobiliser les ressources humaines bénévoles. Trop souvent les dirigeants ont tendance à se focaliser sur l'une ou l'autre de ces deux fonctions. La gestion des ressources est une fonction dynamique. Dans le domaine financier, le dirigeant doit prévoir, anticiper, effectuer des choix et rendre des comptes. À l'égard des bénévoles, le dirigeant doit aussi savoir constituer, préserver et renouveler le capital humain de l'association, en suscitant enthousiasme et motivation à propos du projet associatif.

■ Le rayonnement et la zone d'influence

La zone d'influence de l'association est le territoire sur lequel elle est capable de rayonner. La plupart du temps, ce territoire est géographique mais il peut également s'agir d'une sphère sociale particulière (par exemple, association d'anciens élèves d'une école d'ingénieurs).

L'association doit projeter ses actions à l'intérieur d'un territoire défini avec précision. Qu'il soit seul ou qu'il puisse compter sur une armée de bénévoles (tous compétents, disponibles et en pleine forme !), le dirigeant de l'association doit viser une zone d'influence adaptée aux ressources dont il dispose. Ce qui semble trivial est bien souvent oublié par les dirigeants, c'est l'écueil de la démesure, le syndrome de dispersion dont souffrent de trop nombreuses associations : à vouloir trop embrasser...

Il est donc essentiel de se mettre au clair sur le « public » concerné par l'association et ses différentes actions. De plus, nous verrons que pour des raisons strictement fiscales, les associations à vocation humanitaire ont tout intérêt à préciser dans leurs statuts le type de public qu'elles visent. Cela n'empêche pas l'association de mener des chantiers sur des territoires différents.

L'association sportive donne un bon exemple de territoire à définir sur deux plans : la zone d'influence géographique – le quartier, la commune, le département, la région – et les objectifs strictement sportifs – initiation, pratique, compétition, haut niveau.

Examinons au travers de nos modèles comment ces ingrédients se combinent dans une logique de fonctionnement propre à chaque cas.

Définir votre modèle associatif

Pour vous aider à vous positionner, nous vous proposons deux modèles de fonctionnement associatif. Ces modèles restent un schéma, mais votre association présente nécessairement de nombreux points communs avec l'une et/ou l'autre de ces logiques de fonctionnement. Les identifier à l'avance vous fera gagner un temps précieux et vous évitera des déconvenues.

■ Deux logiques différentes

Le premier modèle s'intitule « ici et maintenant ». Il correspond à des associations dont le but est fortement ancré dans le concret. Ces structures sont exclusivement tournées vers l'action au quotidien, avec un rayonnement limité à leur zone géographique d'influence. La logique d'action de l'association se situe essentiellement dans le domaine de la gestion et de l'administration au quotidien d'activités.

Ce modèle correspond aux associations de pratique dont l'objet est de proposer à leurs membres la pratique encadrée d'une activité. Les associations de défense fonctionnent également souvent sur ce modèle, dès lors que les intérêts qu'elles protègent sont ponctuels et clairement identifiés.

Le second modèle s'intitule « construire et partager ». Il correspond à des associations qui formulent leur but en terme d'objectif à atteindre. L'horizon de l'association se situe dans le moyen/long terme et souvent bien au-delà de sa zone locale d'influence. Dans la définition de ses moyens, l'association « construire et partager » obéit à une logique d'action qui est plutôt tournée vers la gestion de différents projets. Ces projets résultent de l'initiative des bénévoles ou des opportunités qui émergent du réseau de l'association. Les objectifs de ces actions sont formulés tant en termes qualitatifs que quantitatifs ; les moyens mis en œuvre visent des « terrains d'action » qui peuvent être très disparates.

Ces associations comportent souvent une dimension éthique et/ou militante fortement marquée. Ce modèle correspond souvent aux associations à vocation sociale ou humanitaire et à certaines associations culturelles.

Quelle est la logique de fonctionnement de chacun de ces modèles ?

■ Ici et maintenant

L'association « ici et maintenant » se consacre à l'organisation d'une activité précise, la gestion d'un lieu ou d'un équipement. Elle s'adresse à des utilisateurs,

voire des clients, qui attendent de la structure un service concret et se désintéressent souvent de son fonctionnement. De ce fait, ces associations ont une bonne capacité à lever des participations financières élevées auprès de leurs adhérents.

Dans ce modèle, le but général et les moyens se confondent souvent. La zone d'influence est essentiellement locale, quelquefois exiguë ou centrée sur une niche de population, mais toujours délimitée avec précision. L'organisation de l'association « ici et maintenant » doit être rigoureuse et son fonctionnement parfaitement cadré ; un règlement intérieur s'impose pour discipliner l'exercice des activités et donner un cadre précis à la relation avec les clients/utilisateurs.

Sur le plan des ressources, l'association de type « ici et maintenant » présente une faible capacité à mobiliser les bénévoles (hormis ceux qui peuvent participer directement à l'exercice de l'activité, comme les moniteurs sportifs par exemple) parce que les tâches qu'elle propose relèvent le plus souvent de l'administration et manquent de ce fait d'intérêt. Pour ce type d'association, le recrutement et la fidélisation des bénévoles doivent être considérés comme une priorité absolue. En revanche, l'association « ici et maintenant » bénéficie de la bonne « lisibilité » de son activité et de son rayonnement essentiellement local lorsqu'elle sollicite des subventions. Pour une commune, il est plus simple de financer le club de sport municipal qu'une association d'aide au tiers-monde.

Sur le plan des collaborations externes, l'association de type « ici et maintenant » appartient à des réseaux institutionnalisés (fédération, etc.) et privilégie les actions de lobbying.

■ Construire et partager

L'association de type « construire et partager » formule son but en terme d'idéal et décline ensuite les moyens d'y parvenir selon les ressources dont elle dispose.

Sa zone d'influence peut être large, quelquefois transfrontalière. Souvent même, le public visé n'est pas défini, dans la mesure où l'association souhaite s'adresser au plus grand nombre, ou bien le public est défini de manière transversale, l'association s'adressant à des groupes disparates.

L'organisation de l'association « construire et partager » se structure autour de projets à plus ou moins long terme. Elle doit donc être souple et donner leur place aux initiatives de ses bénévoles. Sa capacité à mobiliser le bénévolat est forte puisqu'elle fait appel aux sentiments. En revanche, elle aura souvent des

difficultés à lever des cotisations élevées et à disposer d'une base d'adhérents large. Pour recueillir des subventions, elle souffrira de la faible lisibilité de son but et/ou de la dilution de sa zone d'influence.

Sur le plan des collaborations externes, l'association de type « construire et partager » privilégie les logiques de réseaux informels.

	Ici et maintenant	Construire et partager
Valeurs	Secondaires	Prioritaires
Objectifs prioritaires	Réalisations à court terme et pérennité de la structure	Développements à Moyen/Long terme
Horizon/Visibilité	Cycles longs	Cycles rythmés par les projets
Disponibilité des ressources	Actions pérennes Les ressources acquises se renouvellent plutôt naturellement	Moyens fugaces Il faut régulièrement recadrer les actions
Origine des ressources	Internes (produits d'activités)	Externes (subventions/dons)
Niveau des ressources	Proportionnel aux activités déployées et contraint par l'environnement	Motivé par les objectifs
Réseau	Institutionnel	Informel
Type de partenariats	Vertical/Horizontal (géographique et sectoriel)	Transversal (dans toutes les directions)
Profil des bénévoles	Opportunistes	Fidèles
Motivation des bénévoles	Pour des missions	Pour des projets



Exemple

Défendre la mémoire d'un grand homme

Je suis ingénieur agroalimentaire et j'habite dans la même commune que l'un des descendants de Nicolas Appert (1756-1815), inventeur du procédé de la conserve alimentaire. Nous sommes devenus amis par hasard et il occupe la maison de famille où se trouvent encore quelques objets ayant appartenu à l'inventeur.

Notre projet est de fonder une association pour la préservation de la mémoire de Nicolas Appert. Pour l'instant, les projets sont les suivants : création d'une bibliothèque rassemblant les ouvrages concernant l'inventeur et les origines de la conservation alimentaire, création d'un musée rassemblant divers objets ayant appartenu à l'inventeur, notamment un prototype de la première machine à appertiser, édition d'un bulletin de liaison traitant de l'histoire de la conserve alimentaire.

Dans l'immédiat, notre association ne peut compter que sur nous (deux personnes). Actifs sur le plan professionnel, notre disponibilité est limitée mais nous sommes prêts à consacrer notre temps libre au projet associatif.

Comment formuler ce projet associatif ?

L'objet de l'association sera la préservation du souvenir de Nicolas Appert, inventeur du procédé de la conserve alimentaire. L'association pourrait être qualifiée d'association de défense. La dimension technique, culturelle, voire pédagogique de l'objet la situe clairement dans le modèle « construire et partager ».

Les moyens pour réaliser l'objet seront la création d'une bibliothèque et d'un musée, l'édition d'un bulletin, autant de chantiers qui peuvent évoluer selon les idées et les opportunités qui se présenteront à l'association. Réalisant que les coûts de fabrication et de diffusion d'un bulletin sont prohibitifs, l'association pourra abandonner ce chantier et se tourner par exemple vers la création d'un site Internet, mieux à même d'assurer la diffusion de l'objet dans une zone d'influence parfaitement transversale et délicate à identifier.

La zone d'influence de l'association est multiple. Il s'agit d'abord d'une zone locale puisque l'association s'enracine dans la commune de naissance de l'inventeur. La zone d'influence est également transversale puisque l'association va recruter ses membres et sympathisants autour d'un thème « fédérateur », la conserve alimentaire. Appartiendront à cette zone d'influence les grandes industries agroalimentaires, l'univers de la gastronomie et les milieux universitaires qui se consacrent aux techniques agroalimentaires et à l'histoire des idées et des techniques.

Les ressources de l'association sont très limitées pour l'instant : on constate l'absence de financements institutionnels et un nombre restreint de bénévoles. Mais en développant sa zone d'influence, l'association disposera de gisements de ressources humaines (historiens, chercheurs) et financières (subvention de la commune, parrainage de grandes entreprises, collaboration avec des instituts universitaires). Il est clair que cette association se constituera progressivement son propre réseau, de manière informelle, en multipliant les points d'entrée dans les différents univers qui composent sa zone d'influence.

Par tous ces aspects, l'association s'identifie clairement au type « construire et partager » au moment où se définit le projet associatif. Mais **projetons-nous** deux ans plus tard alors que le musée et la bibliothèque sont devenus une réalité : se pose alors la question d'un changement de modèle. En effet, à la tête de deux chantiers comme une bibliothèque et un musée qu'il conviendra d'entretenir et de développer, l'association se retrouve alors dans une logique de gestionnaire, de type « ici et maintenant ».



La référence à un système de valeurs

De plus en plus, les associations sont amenées à affirmer leur identité à travers des concepts forts. Cette affirmation leur permet de se faire connaître et reconnaître, à la fois par les personnes à qui elles s'adressent et par les pouvoirs publics avec qui elles travaillent.

Lorsqu'elle choisit de se doter d'un système de valeurs, l'association est conduite à les afficher et les traduire dans son mode de fonctionnement interne. Une exigence de transparence s'impose également à elle : ces préoccupations se retrouveront dans la rédaction des statuts et du règlement intérieur.

L'association citoyenne

La notion de citoyenneté trouve très naturellement à s'appliquer aux structures associatives, car l'idéal démocratique et républicain est commun à ces deux pratiques. Mais la citoyenneté n'est pas pour autant l'apanage du secteur associatif. On peut s'amuser à constater qu'un réseau associatif milite pour la sortie du nucléaire au nom de la citoyenneté alors que, dans le même temps, une entreprise publique qui est en charge du parc des centrales atomiques revendique son caractère citoyen.

Quelles sont alors les dimensions communes à la citoyenneté ?

- un idéal avec des valeurs mobilisatrices ;
- des droits et des devoirs garantis dans un cadre, l'État le plus souvent ;
- des pratiques effectives pour participer activement à l'animation de la vie collective.

Les associations citoyennes produisent un discours qui s'élabore essentiellement à partir du faire et de l'action. Elles réalisent, mettent en œuvre des projets, c'est ce qui fonde leur légitimité. À la demande sociale, elles répondent par des actes, des structures, qui trouvent leur place dans le champ économique et social. Elles font émerger des initiatives qui participent à la vie de la Cité et à l'enrichissement démocratique.

Quelles en sont alors les implications ?

- **Les statuts.** La référence citoyenne est essentiellement liée à la mise en œuvre de pratiques, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'association. Elle doit donc figurer dans le règlement intérieur et l'imprégner. On peut souligner la prééminence de cet idéal en le mentionnant dans les statuts, par exemple au niveau des moyens.

- **Le fonctionnement interne.** Le bureau (en général composé au minimum du président, du trésorier et du secrétaire de l'association) a un champ d'attributions limité à l'exécution des opérations courantes de l'association. Le véritable pouvoir de décision appartient le plus souvent à un conseil d'administration élargi, et directement issu (élu) de l'assemblée générale. Le CA prend ses décisions à la majorité des voix. Ce CA a notamment pour tâche la gestion des rapports avec les pouvoirs publics et la reconnaissance attendue.

Le règlement intérieur prévoit les dispositions nécessaires pour traiter les demandes et les initiatives issues de la base de l'association.

- **L'assemblée générale.** Elle est le moment privilégié de l'association citoyenne. L'association veille à mobiliser ses adhérents pour obtenir une participation significative. Les statuts peuvent donc prévoir un quorum (voir p. 104).

Les dirigeants ont l'obligation de rendre compte des actions entreprises, la collectivité des adhérents peut se prononcer sur l'opportunité de poursuivre ou de renforcer celles-ci.

- **Les membres.** Dans une association citoyenne, il est difficile d'envisager des statuts différents selon la qualité de membre. Les droits des adhérents s'appuient le plus souvent sur le principe « une voix = un vote ». Pour garantir la mobilisation et le respect des valeurs de l'association, l'adhésion de chaque membre peut s'effectuer par le biais de la signature d'un « contrat d'adhésion » ou d'une charte du bénévole, stipulant droits et devoirs.

On peut également prévoir des « membres de droit », comme symbole de l'engagement citoyen.

■ Le concept de développement durable

Madame Bruntland, Premier ministre norvégien, a défini ce concept en 1987 : « *Le développement durable répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* »

Dans les années soixante-dix, des experts se sont inquiétés du fait que la croissance économique avait un impact négatif sur l'environnement et qu'elle pouvait, à terme, hypothéquer les conditions de vie sur la planète. Le développement durable est une alternative, destinée à préserver l'avenir. Il se fonde sur des modes de production et de consommation qui peuvent être perpétués sans dégrader

l'environnement humain ou naturel et qui permettent à tous de satisfaire leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, s'instruire, travailler, vivre dans un environnement sain...

Le développement durable appelle un changement de comportement de chacun (simple citoyen, associations, entreprises, collectivités territoriales, gouvernements, institutions internationales), une plus grande solidarité entre les générations et entre les peuples, une gestion plus réfléchie, plus équitable de la planète et de ses ressources naturelles.

C'est un concept qui conduit l'association à intégrer des exigences suivant trois principes :

- **le principe de solidarité** entre les peuples et les générations, le développement devant profiter à toutes les populations ;
- **le principe de précaution** en se donnant la possibilité de revenir sur des actions lorsque leurs conséquences sont aléatoires ou imprévisibles ;
- **le principe de participation** en associant le plus grand nombre aux prises de décision.

Quelles en sont alors les implications ?

- **Les statuts.** La notion de développement durable est une des valeurs fondatrices de l'association. Elle doit donc figurer dans les statuts, par exemple au niveau de l'objet : « *L'association met en réseau les acteurs du développement durable des pays du Nord et du Sud.* »

Il conviendra cependant de préciser l'interprétation qui est faite de la notion de développement durable dans le contexte particulier de l'association ; la référence doit être explicite.



Exemple

Ainsi le **préambule aux statuts** suivants fixe la règle du jeu *a priori* et dans des conditions claires en avant-propos : « *L'association décide de se doter d'un conseil de développement pour associer les milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs à l'élaboration de la charte de développement durable. Les modalités de désignation des membres de ce conseil et ses règles de fonctionnement, sont définies à l'article X du règlement intérieur.* »



- **Le fonctionnement interne.** Par application du principe de précaution propre au développement durable, le règlement intérieur doit prévoir la constitution d'organes pour mesurer *a posteriori* les conséquences des actions mises en œuvre par l'association. C'est un impératif de cohérence pour légitimer en interne ce qu'elle prône en externe.

Ces organes doivent jouir de prérogatives institutionnelles reconnues et sanctionnées pour alerter et corriger l'impact des entreprises de l'association. On pourra énoncer les principes d'organisation au niveau des statuts et prévoir les modalités de fonctionnement au niveau du règlement intérieur. En ce qui concerne la prise de décision, la collégialité et la recherche du consensus sont privilégiés.

- **L'assemblée générale peut poser des problèmes de participation.** Les associations de ce type sont souvent articulées autour de réseaux disparates, géographiquement éloignés. On évitera donc les règles de quorum trop contraignantes.
- **Les membres.** L'association a intérêt à prévoir différentes catégories de membres pour refléter la diversité des implications et des motivations, : membres fondateurs (les garants des principes), membres d'honneur (pour les compétences ou la notoriété), membres de droit (pour les institutionnels), membres actifs, voire membres associés (pour les acteurs associés ponctuellement aux projets de l'association). Le principe de participation implique un mode de fonctionnement collaboratif entre les différents membres de l'association : les modalités d'adhésion, de cotisation, et de pouvoirs seront donc peu contraignantes. On insistera plus sur l'adhésion aux valeurs, par la signature d'un manifeste par exemple.

■ L'éthique

L'éthique est un ensemble de règles morales qu'un individu ou une collectivité s'impose comme fil conducteur de ses pratiques ou de ses comportements. C'est une manière d'affirmer un certain nombre de valeurs, de droits et de devoirs, des interdits, des obligations ou ce qui est simplement permis... **L'association qui affirme ses choix en adoptant un code éthique complète son projet associatif par des considérations sur la qualité dans la mise en œuvre de ses activités.**

L'éthique est une notion très répandue dans le secteur socio-médical, car c'est un domaine qui ne se préoccupe que de l'humain. Les codes d'éthique y trouvent donc un champ d'application naturel. Mais les associations sont avant tout des

entreprises humaines. Elles sont donc concernées par les processus de mise en valeur des qualités humanistes qui les fondent. Tous les types d'association peuvent se sentir concernés.

De même, le contenu d'une charte d'éthique peut porter sur différents aspects de la vie associative, par exemple :

- les droits et devoirs des membres (pour une association à caractère social) ;
- la transparence des comptes et de la gestion (pour une association caritative) ;
- la rémunération des tiers (pour une association culturelle) ;
- les modalités de fonctionnement, la dignité de la communication ou la confidentialité des fichiers informatiques.

La question de la mise en œuvre d'un code d'éthique est plus délicate. Elle passe par :

- la définition et le partage des valeurs de la charte éthique par tous les membres de l'association ;
- la mise au point d'un référentiel (qu'on peut appeler code, charte, engagement), qui donne une forme reconnue par tous à l'engagement éthique de l'association ;
- la mise en place d'un suivi de l'application du référentiel. La forme la plus couramment utilisée est la constitution d'un groupe qui évalue en permanence la mise en œuvre du référentiel. Par exemple, un comité pourra être constitué, composé éventuellement de personnalités externes à l'association (reconnues pour leur autorité dans les domaines énoncés par le référentiel) ou de personnalités complètement extérieures au domaine, mais représentant des corps constitués.

Exemple

Un code d'éthique pour l'entraîneur sportif

Je considère chaque joueur avec respect et qualité.

J'agis toujours dans le meilleur intérêt des joueurs.

Je considère que le développement de la personne prime toujours sur le développement du sport.

Je reconnais et respecte les règles écrites et non écrites de mon sport.

Je respecte toutes les décisions des arbitres.

Je considère la victoire ou la défaite comme une conséquence du plaisir de diriger une équipe.

Je fais preuve de courtoisie et de respect envers les joueurs, les entraîneurs et les partisans des autres équipes.

Je reconnais dignement la performance de l'adversaire dans la défaite.

J'accepte la victoire avec modestie sans ridiculiser l'adversaire.

Je fais preuve d'honnêteté avec les joueurs et le sport.

J'honore mes engagements écrits et verbaux envers les joueurs et l'association.

Je refuse de gagner par des moyens illégaux ou par tricherie.

J'utilise un langage précis sans injure ni expression vulgaire.

Je projette une image reflétant les valeurs positives de mon sport et de l'entraîneur.



Quelles en sont alors les implications ?

- **Les statuts.** La référence éthique est une valeur qui caractérise fortement l'association. Elle peut en faire un point du règlement intérieur ; mais le projet associatif gagne en clarté si les statuts font référence à un code ou une charte.
- **Le fonctionnement interne.** Le point sensible concerne la mise en œuvre de la charte éthique. Qui va l'élaborer, qui veillera à son application sur le terrain, comment organiser sa pérennité et les nécessaires adaptations dans le temps ? Tous ces points doivent être mentionnés dans le règlement intérieur. Le comité éthique indépendant devra être doté d'un statut non hiérarchique par rapport aux autres organes dirigeants. Le mode de nomination pourra prévoir l'intégration de personnes externes à l'association sans pour autant porter atteinte à la liberté et l'indépendance de l'association. Les liens prévus entre le comité éthique et les personnes et organes dirigeants devront organiser les pouvoirs d'initiative et de contrôle sur les actions entreprises par l'association.
- **Les adhérents.** La qualité de l'adhésion aux valeurs sera la démarche privilégiée (par contrat d'adhésion explicite).

■ La démarche qualité

La démarche qualité répond au besoin d'une collectivité qui souhaite contrôler sa progression. Elle peut se résumer de manière triviale par un slogan : « Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. » Engager une démarche qualité, c'est d'abord une action volontariste, une manière de progresser, qui répond à des finalités précises et dont les principes clés sont :

- un engagement commun qui réaffirme le projet associatif, ses buts, sa mission ;
- le lien avec un référentiel de travail qui décrit les méthodes de travail, d'évaluation des actions et des progrès ;
- la mise en place d'une transparence dans la communication interne et externe.

Historiquement, la certification qualité s'est appliquée d'abord au monde industriel, sur des produits issus de la normalisation. Aujourd'hui, les associations n'entrent encore pas dans le champ habituel de l'accréditation par des organismes habilités à délivrer une certification de Qualité. Mais les exigences sociales, environnementales, financières deviennent de plus en plus précises.

Demain, *at last but not the least*, tout le secteur public sera mobilisé par cette démarche, et les associations n'y échapperont pas car elles sont concernées par les caractéristiques essentielles de la démarche qualité :

- l'écoute et la prise en compte des attentes des bénéficiaires des services rendus ; c'est la vocation même de l'association ;
- l'implication de toutes les personnes qui collaborent dans l'organisme visant la qualité ; or la motivation des bénévoles et des salariés est le moteur même de la vie de l'association ;
- la mesure des progrès réalisés ; c'est la justification du mieux disant social que visent les associations.

Déjà, les organismes certificateurs (AFAQ, BVQI, AFNOR...) s'ouvrent à la certification de services, et les grandes associations ont l'opportunité d'engager une démarche qualité sur une partie de leur activité.

Quelles en sont alors les implications ?

- La démarche qualité impose **une mobilisation toujours forte au niveau des individus**, variable globalement selon le niveau de mise en œuvre (partiel sur un aspect ou général à l'activité de l'association). Ce chemin vers la qualité demande une implication qui approche le professionnalisme des méthodes et du comportement des individus, autant dans la réflexion que dans l'action. Il s'agit donc d'un processus vivant qui imprègne l'association, mais pas d'un formalisme qui affecte les statuts ou le règlement intérieur.
- La traduction de ce travail, à travers **la mise au point du référentiel**, implique autant les dirigeants que les bénévoles occasionnels, à travers des cercles de consultation, d'orientation, de décision, de suivi ; il s'agit donc de construire de manière formelle des groupes de travail temporaires qui vont exprimer la manière de faire pour toute l'association.
- Le préalable à cette démarche est **la formation de référents**, qui vont acquérir à l'extérieur, auprès des organismes porteurs de certification, les éléments nécessaires à la conduite des opérations de formation à la qualité.

Exemple

Garantir aux donateurs de bonnes pratiques

Le but de cette certification proposée par le BVQI (Bureau Veritas Quality International) est de permettre aux personnes qui effectuent des dons à des organismes faisant appel à la générosité du public d'avoir la certitude que l'argent versé est utilisé de façon conforme aux objectifs annoncés.

La certification repose sur le respect des points suivants :

- l'organisme utilise ses ressources pour agir conformément aux missions qu'il s'est fixées et qui sont connues des donateurs ;
- le fonctionnement de l'organisme est garanti par la définition des responsabilités et des pratiques ;
- les droits des donateurs sont définis et respectés. L'information à leur égard est sincère ;
- les informations transmises par l'organisme sont transparentes et cohérentes.



Définir les rôles

Les fondateurs d'une association devraient toujours se demander à qui s'adresse l'association, quelle est la cible visée par leur projet. Si la réponse est quelquefois donnée par l'objet de l'association (les riverains de l'usine, le troisième âge de telle commune, les personnes en difficultés sociales dans tel bassin de population, etc.), il est toujours nécessaire de définir à qui s'adresse l'association, avec quel public elle veut exister.

Il est donc fondamental d'énoncer les parties, leur qualité, la nature de leur contribution, leurs droits et leurs obligations. Cette *distribution des rôles* est indispensable pour assigner à chacun sa place dans l'institution et lui proposer une participation adaptée à ses attentes, sa disponibilité, ses compétences.

Après avoir identifié les parties prenantes, il faut organiser la place de chacun sur un plan juridique : adhérents, utilisateurs de l'association, dirigeants, ces différents acteurs devant collaborer au sein de l'association selon des règles claires et connues de tous.

Les parties prenantes

Même si le projet est unique, il existe de nombreuses façons de s'y lier, et les motivations de chacun restent de toute manière une affaire personnelle.

Avant de désigner à chacun la place qui lui revient, il est nécessaire de se mettre d'accord sur la terminologie. Membres, adhérents, bénévoles, tout cela n'est pas équivalent. Nous proposons une grille pour identifier les différents types de participation.

■ Les fondateurs

Ce sont des personnes ayant participé à la fondation de l'association. Il peut s'agir de personnes privées bénévoles mais également d'élus ou de fonctionnaires territoriaux agissant dans le cadre de leurs prérogatives. Lorsqu'ils sont encore présents dans l'association, les fondateurs peuvent se sentir investis d'une mission particulière (« les gardiens du temple »...). **Dans toutes les associations, l'esprit des fondateurs continue à survivre d'une manière ou d'une autre.**

Il est toujours bon que l'institution garde vivante la mémoire de sa genèse mais les fondateurs doivent accepter de voir croître l'organisme et devenir autre chose que ce qu'ils avaient imaginé.

■ Les membres actifs

Ils participent occasionnellement à la mise en place des activités (accompagnement, aide à la mise en place ou au rangement, surveillance d'un entraînement...) ou régulièrement à la mise en œuvre des projets.

La nature et l'étendue de leur engagement bénévole sont fonction à la fois de leur disponibilité et de leurs compétences. La durée de cet engagement est également très variable d'une personne à l'autre.

Les bénévoles sont par définition actifs. Ce sont les véritables membres de l'association dans la mesure où l'article premier de la loi de 1901 définit l'association comme le contrat par lequel des personnes « *mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ».

Les bénévoles peuvent accepter d'assumer des fonctions dirigeantes (en général, président, trésorier ou secrétaire) ; ils consacrent alors une partie de leur temps à la gestion de l'association, acceptant de « prendre des responsabilités ». Les

dirigeants constituent un petit groupe qui s'investit particulièrement dans le fonctionnement associatif et prend en charge l'organisation des activités sur un plan concret.

■ Les « membres bienfaiteurs »

Les membres bienfaiteurs limitent leur contribution à une participation financière. Sur un plan strictement juridique, on peut se demander si ces personnes peuvent prétendre à la qualité de membre, au regard des exigences de mise en commun exprimées par l'article premier de la loi de 1901. À l'inverse, on pourrait soutenir que la liberté contractuelle des fondateurs permet de créer une catégorie d'adhérents dont la contribution est exclusivement financière.

Les membres « bienfaiteurs » se contentent de soutenir financièrement l'association sans s'y engager, ni en profiter. Ce sont souvent d'anciens bénévoles qui trouvent ainsi le moyen de rester lié au projet.

■ Les utilisateurs/clients/bénéficiaires

Il s'agit du public de la salle de spectacle, des acteurs de la troupe d'amateurs, des lecteurs de la bibliothèque, des sportifs pratiquants dans le club, des familles confiant leurs enfants à la MJC et, d'une manière générale, de tout utilisateur du bien ou du service proposé par l'association.

Selon le bénéfice qu'ils en retirent, les « utilisateurs » de l'association sont disposés à participer financièrement de manière plus ou moins importante. Leur contribution financière est la stricte rémunération du service dispensé par l'association ou, plus rarement, du produit qu'elle propose. Le public de cette catégorie ne participe pas à la mise en commun et n'a pas en principe la volonté de se lier avec la structure au-delà de l'exercice de l'activité.

Sur le plan juridique, il est difficile de les qualifier d'adhérents, même s'ils acquittent une cotisation. Dans les contentieux fiscaux, l'administration refuse de leur reconnaître cette qualité (voir plus bas la notion d'association fermée). Au civil, les juges considèrent qu'ils sont liés à l'association par un contrat de droit commun.

Mais il arrive que les clients/utilisateurs soient séduits par le projet ou par l'équipe et décident de donner un peu de leur temps pour devenir ainsi de véritables bénévoles. Toutes ces personnes se lient à leur manière au projet associatif ; **elles ont toutes vocation à adhérer à l'association et à en devenir sociétaire.**



Proposer différents statuts selon la nature de l'engagement

L'association améliore la lisibilité de son projet en proposant aux nouveaux entrants un statut adapté à leurs motivations :

- *les membres bienfaiteurs (voir plus haut) ;*
- *les membres bénévoles (ou membres actifs) ;*
- *les membres amis (utilisateurs, clients, bénéficiaires).*

Le statut de membre

Dans l'association, la **volonté de se lier est marquée par l'adhésion**. Le législateur de 1901 a prévu une absolue liberté pour le citoyen et pour l'association : nul ne peut être contraint d'adhérer à une association (dans la pratique, des exceptions à ce principe sont imposées, principalement pour encadrer l'exercice de certaines activités : associations de pêche, de chasse, ordre professionnel...). Mais en contrepartie **l'association a le droit absolu de choisir ses membres** et d'écarter qui bon lui semble.

Les conditions d'adhésion

Les membres fondateurs sont libres de constituer un groupement ouvert au plus grand nombre (association ouverte) ou alors réservé à quelques-uns (association fermée).

L'adhésion des membres peut être soumise à des conditions qui doivent être connues de tous et énoncées dans les statuts ou dans le règlement intérieur : âge, qualification professionnelle, cooptation, etc.

Zoom

Refuser un candidat à l'adhésion ?

L'association est donc libre de refuser l'adhésion d'un candidat et, en principe, elle n'a pas à motiver sa décision. Toutefois, il faudra prendre garde de ne pas entourer le refus de circonstances portant préjudice à l'adhérent (atteinte à la notoriété, conditions vexatoires) car l'association engagerait sa responsabilité.

On peut exiger que les demandes d'adhésion soient présentées de manière formelle en respectant les modalités prévues par les statuts ou le RI.

Selon les associations, la qualité de membre est accordée plus ou moins facilement. De nombreuses structures se financent uniquement avec les cotisations ; elles cherchent donc à étendre leur base d'adhérents pour multiplier les cotisations.

Lorsque le but de l'association n'est pas généraliste, elle voit se réduire sa base potentielle d'adhérents. Il en va ainsi pour toutes les associations de type « construire et partager », où le recrutement des adhérents se fait très progressivement. Le critère financier n'est alors plus prépondérant ; ce qui compte, c'est la personne du nouvel adhérent et sa manière de partager l'idéal de l'association. D'autres modes de recrutement se mettent alors en place : le parrainage (faire présenter le nouveau membre par un ancien), l'agrément des nouveaux membres par le bureau ou toute autre instance de l'association. Les clubs privés et les autres associations fermées (dans lesquelles les services rendus sont réservés aux seuls adhérents) pratiquent la cooptation.

Le consentement de l'adhérent doit être manifeste. Pour cette raison, une personne ne peut devenir adhérente sans en avoir fait la demande ; les membres de droit qui n'ont besoin ni d'adhérer formellement ni de cotiser doivent néanmoins avoir manifesté leur accord.

Zoom

Que penser de l'adhésion systématique et obligatoire ?

Certaines associations, souvent celles qui proposent un service à forte valeur ajoutée ou les grandes structures, transforment l'adhésion en simple formalité, sans donner au sociétaire la possibilité de manifester réellement son consentement.

Pour aussi cavalière qu'elle soit, cette pratique n'en est pas moins légale, dès lors qu'il existe un contrat conclu par le sociétaire qui rend obligatoire l'adhésion. Tel peut être le cas pour une salle de sport ou la mise à disposition habituelle d'un local par une association de quartier.

La capacité juridique de l'adhérent est exigée pour pouvoir adhérer à une association, que ce soit pour les personnes physiques ou les personnes morales (pour les collectivités publiques : circ. 1^{er} minis. n° 2010 du 27 janvier 1975 relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général).

Le mineur peut donc être adhérent, excepté si l'adhésion entraîne des conséquences pécuniaires significatives. Sauf lorsqu'il est interdit par un texte spécifique, le droit d'association des mineurs est la règle en France, depuis que notre pays a ratifié la Convention internationale des droits de l'enfant. Cette Convention est entrée en vigueur le 6 septembre 1990.

Dans son article 15, la Convention énonce que « les États reconnaissent les droits de l'enfant à la liberté d'association et à la liberté de réunion pacifique ».

Dès lors que le montant de la cotisation n'excède pas une somme modeste, on peut considérer que l'adhésion est possible sans autorisation du titulaire de l'autorité parentale. Dans les associations sportives, la participation et la représentation des mineurs est organisée de manière institutionnelle.

■ Le versement d'une cotisation

Dans de nombreuses associations, la confusion entre l'engagement bénévole et le fait de verser une cotisation financière est telle qu'on aboutit à une situation paradoxale ; les quelques bénévoles qui s'investissent sur le terrain sont quasiment les seuls à s'acquitter scrupuleusement de leur cotisation.

Il faut rappeler que **le versement d'une cotisation est un usage généralisé dans les statuts mais en rien une obligation légale**. Si l'adhésion est souvent matérialisée par le versement d'une cotisation (symbolique ou pas), ceci n'a rien d'obligatoire. Ce qui lie le bénévole à l'association et lui confère sa qualité de membre, c'est la mise en commun, le don de soi. Ainsi les statuts ou le règlement intérieur peuvent prévoir de moduler la cotisation, voire de la supprimer, en fonction des services rendus à l'association. Il est bien entendu que cette éventuelle gratuité porterait sur la cotisation d'adhésion seulement et pas sur le prix des services rendus.

■ Les enjeux de l'adhésion

Le nombre des adhérents et la définition de leurs prérogatives sont deux questions qui comportent de multiples enjeux :

- **Le premier enjeu est lié au rayonnement et aux ressources.** Traditionnellement, le rayonnement de l'association est évalué à partir du nombre d'adhérents, notamment par les collectivités locales lorsqu'elles examinent les demandes de subvention. Ensuite, dans bon nombre d'associations, les cotisations des membres constituent la principale (voire la seule) ressource financière.



Les formalités d'adhésion dans la pratique

Il est d'usage que l'adhésion soit conditionnée par le paiement d'une cotisation. Ce paiement sera accompagné de la signature du bulletin d'adhésion dans lequel le nouvel adhérent reconnaît avoir pris connaissance des statuts et du règlement intérieur. Un exemplaire est remis à l'adhérent, avec le cas échéant copie des documents obligatoires, et le trésorier conserve un exemplaire du bulletin signé (cf. notre exemple sur le document téléchargeable).

- Mais le **principal enjeu du recrutement des adhérents est vraisemblablement juridique** car, dès qu'il entre dans l'association, l'adhérent a des devoirs et des droits.

L'obligation juridique de mise en commun qui constitue l'essence du contrat d'association est délicate à interpréter dans la pratique. Lorsque l'association s'adresse à des usagers ou à des clients, ceux-ci n'ont pas l'intention de mettre en commun quoi que ce soit ; ils ne participent pas à l'association mais se contentent d'en profiter. On peut alors se demander si le statut d'adhérent est bien adapté à leur situation (voir plus bas).

L'autre devoir de l'adhérent concerne le respect des statuts et du règlement intérieur. À cet égard, l'association dispose d'un véritable pouvoir disciplinaire, lui permettant d'exclure l'adhérent qui ne respecterait pas les dispositions des statuts ou du règlement intérieur. Ce pouvoir disciplinaire est particulièrement important dans les associations de pratique, notamment les associations sportives où il est indispensable de « discipliner » l'exercice des activités. Cette question sera évoquée en détail à propos du règlement intérieur. Dans des cas extrêmes, l'association peut obtenir la condamnation en justice de l'adhérent qui n'aurait pas satisfait à ses devoirs statutaires.

■ La participation aux assemblées générales

Dans toutes les associations qui adoptent des statuts types (en général, des modèles passe-partout proposés en préfecture), la principale prérogative de l'adhérent concerne la participation aux assemblées générales ; elle se matérialise par son droit de vote. **L'assemblée générale est l'organe souverain de l'association** ; elle a le droit de contrôler et de sanctionner l'activité de l'association, y compris de

décider de sa dissolution. Elle peut également révoquer à tout moment les dirigeants et décider de mettre en jeu leur responsabilité. Le sociétaire a le droit d'exiger la tenue d'une assemblée générale.

On constate malheureusement certaines dérives : dans la plupart des associations qui ont une base large, la proportion des adhérents participant aux AG est minime ; dans de nombreuses associations, l'AG n'est pas le lieu d'un débat démocratique mais une simple formalité destinée à entériner *a posteriori* la gestion passée des dirigeants.

Cette érosion de la dynamique citoyenne dont souffrent tant d'associations s'explique en grande partie par les modalités d'attribution de la qualité d'adhérents.

La plupart des associations recherchant une base large attribuent la qualité d'adhérent à tous ceux qui approchent de près ou de loin l'association, y compris les usagers qui n'ont pas de volonté de se lier au projet associatif. Les assemblées générales sont alors désertes, seuls les bénévoles réellement impliqués dans le fonctionnement répondent à la convocation. Par ailleurs, les dirigeants en fonction, fortement impliqués, craignent quelquefois de se voir dépossédés de leur projet par un groupe d'adhérents qui serait en mesure de les révoquer. L'assemblée est alors vécue comme un examen pénible où les débats importants sont soigneusement esquivés ; cela prive l'assemblée de sa fonction première et la transforme en formalité légale, inutile et rébarbative. On se doute que les adhérents sont alors peu motivés pour fréquenter ce genre de cérémonie.

La solution à ce dilemme réside certainement dans **la différenciation des adhérents selon la nature de leur participation.**

Zoom

Distinguer les simples usagers par un statut spécial

Le Conseil d'État dans un avis ancien (3 février 1981) a suggéré une solution consistant à créer pour les simples usagers de l'association une carte « des amis de l'association » ouvrant droit à ses services mais sans droit de vote à l'assemblée ou avec une voix simplement consultative.

Cette solution est frappée au coin du bon sens. La création d'un collège spécifique regroupant les personnes qui sont en relation avec l'association sans s'y engager comme bénévoles devrait être envisagée plus souvent par les fondateurs.

Un statut de membre particulier, avec une traduction manifestée par une carte par exemple, se met en place aisément. Cette carte peut être attribuée gratuitement (par exemple, dans les associations à vocation sociale où les usagers sont souvent impécunieux) ou contre paiement d'une cotisation. Elle permet d'associer l'utilisateur à la dynamique de l'association et de collecter sa participation financière, sans lui donner les prérogatives juridiques de l'adhérent.

Le bénévole « dirigeant »

■ Un statut particulier

Le dirigeant est un bénévole qui a décidé d'assumer des fonctions particulières dans l'association ; **il porte une mission au service de l'association et de son but ; il accepte d'en prendre la responsabilité vis-à-vis des adhérents.** Pour cette raison, le statut des dirigeants est particulier.

Sur le plan juridique, le dirigeant a la qualité de mandataire telle qu'elle est définie par les articles 1984 et suivants du Code civil. Il doit gérer l'association dans le respect de l'objet statutaire, en « bon père de famille », et rendre des comptes à son mandant qui est l'assemblée générale. Cette assemblée générale des adhérents peut le révoquer librement et à tout moment (art. 2004 C. civ.) et engager sa responsabilité civile. À l'extérieur, le président représente l'association face au tiers. C'est lui qui signe ses contrats et qui peut engager une action en justice au nom de l'association.

Une réponse ministérielle précise les conditions dans lesquelles les mineurs peuvent participer à la vie associative : « ... *les mineurs peuvent donc exercer leur droit de vote à l'assemblée générale des associations dont ils sont membres, être élus au conseil d'administration et contribuer efficacement à la vie et au développement de leur groupement, sans qu'ils puissent toutefois être investis de la mission de le représenter dans les actes de la vie civile, ou être chargés de la gestion financière...* » Des directives ont été données aux services préfectoraux à l'effet d'enregistrer les déclarations des associations dont plusieurs dirigeants sont des mineurs sous la seule réserve que le président et le trésorier, respectivement chargés de la représentation de l'association dans les actes de la vie civile et de sa gestion comptable, soient, eux, majeurs ou émancipés (Rép. min. n° 19419, JO du 28 août 1971, p. 4019). Toutefois, même non émancipé, le mineur peut être mandataire. La seule limite concerne la mise en jeu de sa responsabilité qui sera difficile.