

SERGE RANCILLAC  
ET  
LAURENT SAMUEL

**GUIDE PRATIQUE  
DES ASSOCIATIONS  
LOI 1901**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3405-1

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



# 1

## UNE ASSOCIATION POUR QUOI FAIRE ?

<b>Formuler le projet associatif</b> .....	17
<b>Les ingrédients du succès</b> .....	18
L'objet associatif ou le but de l'association .....	18
Les moyens du projet associatif .....	19
Les ressources de l'association .....	20
Le rayonnement et la zone d'influence .....	20
<b>Définir votre modèle associatif</b> .....	21
Deux logiques différentes .....	21
Ici et maintenant .....	22
Construire et partager .....	22
<b>La référence à un système de valeurs</b> .....	25
L'association citoyenne .....	25
Le concept de développement durable .....	27
L'éthique .....	29
La démarche qualité .....	31
<b>Définir les rôles</b> .....	32
<b>Les parties prenantes</b> .....	33
Les fondateurs .....	33
Les membres actifs .....	34
Les « membres passifs » .....	34
Les utilisateurs/clients/bénéficiaires .....	34

<b>Le statut de membre</b> .....	35
Les conditions d'adhésion .....	35
Le versement d'une cotisation .....	37
Les enjeux de l'adhésion .....	38
La participation aux assemblées générales .....	39
<b>Le bénévole « dirigeant »</b> .....	40
Un statut particulier .....	40
Dirigeant de droit et de fait .....	41
L'exigence du bénévolat .....	41
L'exercice d'une activité professionnelle au travers d'une association .....	43
<b>La rédaction des statuts</b> .....	45
<b>Comment procéder à la rédaction des statuts ?</b> .....	46
<b>Les aspects obligatoires</b> .....	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>	
<i>But non lucratif et réalisation d'économies</i>	
<i>L'exercice d'une activité réglementée</i>	
Les prérogatives de l'assemblée générale .....	53
<i>La périodicité de l'assemblée</i>	
<i>Décisions ordinaires et extraordinaires</i>	
<i>Les droits fondamentaux de l'adhérent</i>	
<i>Droit de participer à l'assemblée générale</i>	
<i>Principe de révocabilité des dirigeants</i>	
La référence à un règlement intérieur .....	57
<b>Les points sensibles</b> .....	58
La référence à un système de valeurs .....	58
Qualité et pouvoir des membres .....	58
L'exonération des impôts commerciaux .....	59
<i>En ce qui concerne le bénévolat des dirigeants</i>	
<i>En ce qui concerne les critères de non-lucrativité</i>	
<i>En ce qui concerne la participation des adhérents</i>	
<i>En ce qui concerne l'attribution de l'actif</i>	
L'obtention d'agrément .....	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 attermoiements, 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 constituante 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.

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.

## 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 utilisant 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) qui rentre dans ce cadre.

Il ne s'agit donc pas des actions que l'association va entreprendre : organiser des réunions d'information et de coordination avec les responsables de l'usine, proposer des cours de boxe française, proposer des conférences et des activités manuelles réservées à un certain public, accueillir une troupe de théâtre en résidence dans le lieu à animer sont des actions.

**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 soit plus rares, soit 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'un terroir social (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**

### ■ 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.

## Une association pour quoi faire ?

**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.

	<b>Ici et maintenant</b>	<b>Construire et partager</b>
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

### Un exemple

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 développer ».

**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. 102).

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 les actions entreprises.

- ▶ **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 droits ».

## ■ 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.
- ▶ **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. La constitution de délégations qui vont organiser cette démarche doit se constituer sur un mode consensuel.
- ▶ 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 passifs »

Les membres passifs 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 « passifs » 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 loin 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.**

## **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<sup>er</sup> 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, sauf si l'adhésion entraîne des conséquences pécuniaires significatives. Une réponse ministérielle (Rép. min. n° 19419 JOANQ du 28 août 1971, p. 4019) confirme la possibilité pour le mineur non émancipé de faire partie d'une association. 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 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.*

■ **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.
- ▶ **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 minimale ; 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'usager 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.

### ■ Dirigeant de droit et de fait

Les dirigeants de droit sont ceux qui apparaissent officiellement et qui sont déclarés comme tels à la préfecture. Mais il arrive que des bénévoles, voire des personnes extérieures à l'association, assument en fait des fonctions de dirigeant parce qu'ils prennent part à la direction de l'association ou de ses activités. Vis-à-vis des tiers, ces dirigeants de fait agissent sur la base d'un mandat apparent.

Le dirigeant de fait est quelquefois une personne qui souhaite rester dans l'ombre. Les raisons à cela peuvent être multiples : personnes sanctionnées d'une interdiction de gérer, conclusion d'un contrat de travail avec l'association... Cette situation est bien entendu porteuse de risques pour l'association. Nous développons plus bas les différentes questions posées par la situation du dirigeant de fait salarié d'une association qui abrite en fait son activité professionnelle. **Mais la qualification de dirigeant de fait peut également trouver à s'appliquer aux bénévoles qui prennent des responsabilités dans l'association.**

### ■ L'exigence du bénévole

On a souligné plus haut le caractère parfaitement libéral de la loi de 1901 ; elle ne pose qu'une seule obligation – négative : l'interdiction de partager des bénéfices (L. 1901, art. 1). Cette interdiction emporte différentes conséquences (l'interdiction de partage de l'actif, voir p. 218) dont la principale est certainement le caractère obligatoirement désintéressé des fonctions de dirigeant. Cette exigence est codifiée à l'article 261-7-1-d du Code général des impôts.

**L'association doit être gérée et administrée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indi-**

**rect dans les résultats de l'exploitation.** Cela implique que les membres du conseil d'administration, du bureau ou d'une autre instance dirigeante ne doivent recevoir aucune rémunération directe ou indirecte.

Même si le dirigeant de l'association est rémunéré pour une activité dans l'association autre que sa qualité de dirigeant, l'administration fiscale peut refuser de dissocier les deux fonctions. Toutefois, la jurisprudence ne semble pas définitivement fixée.

Pour l'essentiel, l'organisme ne doit procéder à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelque forme que ce soit. Cette disposition vise :

- les rémunérations directes (salaires et honoraires) ou indirectes (remboursements forfaitaires de frais, avantages en nature, prestations ou prêts à des conditions préférentielles) ;
- les distributions directes de résultat et tous les avantages injustifiés, de quelque nature qu'ils soient ;
- la prise en charge de dépenses personnelles, les rémunérations exagérées ou injustifiées, les rémunérations de comptes courants, les prélèvements en nature, les prêts à des taux préférentiels. Par exemple, si le montant des salaires alloués ne correspond pas à un travail effectif ou est excessif eu égard à l'importance des services rendus, compte tenu des usages professionnels, le caractère désintéressé de la gestion ne peut pas être admis.

L'exigence fiscale du bénévolat concerne les dirigeants de droit comme de fait. La sanction fiscale d'une rémunération des dirigeants serait immédiate : elle entraînerait l'assujettissement de l'association à tous les impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés, taxe professionnelle).

## Zoom

### Deux exceptions notables

Deux exceptions notables au bénévolat sont tolérées par l'administration fiscale :

- **les rémunérations modiques.** Sous certaines conditions (voir p. 176), la rémunération des dirigeants est autorisée dans la limite des trois-quarts du SMIC, (SMIC au 1<sup>er</sup> juillet 2004 : 1 154,18 €), sans que soit remis en cause le caractère non lucratif de l'activité (loi de finances pour 2002 et décret n° 2004-76, 20 janvier 2004, JO, 22 janvier, pris pour l'application de l'article 261 du Code général des impôts) ;
- **le remboursement des frais réels** exposés dans l'intérêt de l'association. ○

## ■ L'exercice d'une activité professionnelle au travers d'une association, une solution à proscrire

Aux termes de la loi de 1901, le bénévolat est donc le pilier du système associatif. Pour cette raison, il est très délicat d'utiliser la structure juridique associative pour abriter une activité professionnelle.

On entend quelquefois dire que l'exercice d'une activité sous la forme associative permet d'échapper aux cotisations sociales sur les salaires, aux impôts ou à la TVA. Tout cela est parfaitement faux. Dès lors que l'association emploie du personnel salarié, elle est tenue comme n'importe quel employeur au paiement des cotisations sociales. Nous verrons plus loin (p. 290) que lorsque l'activité revêt un caractère lucratif ou que les dirigeants perçoivent une rémunération, l'association est assujettie à tous les impôts commerciaux, comme n'importe quelle entreprise. Si vous songez à exercer une activité professionnelle quelconque au travers d'une association et à vous rémunérer pour cela, vous risquez de vous trouver rapidement dans une situation inconfortable.

Deux montages sont répandus :

- ▶ Vous pouvez vous nommer président (trésorier ou secrétaire) de l'association et vous attribuer une rémunération. De cette manière, sous réserve de la rédaction des statuts, vous serez « maître à bord » et vous percevrez une rémunération. Si cette rémunération est supérieure aux trois-quarts du SMIC (voir plus haut), votre association devient de ce fait obligatoirement assujettie aux impôts commerciaux, ce qui vous oblige à tenir une comptabilité détaillée, à facturer la TVA à vos clients (sous réserve de la franchise en base, voir p. 295), à acquitter l'impôt sur les sociétés et la taxe professionnelle. Par ailleurs, votre rémunération sera assujettie aux cotisations sociales mais vous ne bénéficierez pas de l'assurance chômage.

Dans ce cas vous ne retirez aucun avantage du statut associatif, vous supportez toutes les contraintes et les coûts d'une entreprise mais sans profiter des mesures qui favorisent la création d'entreprise, comme par exemple le différé de 12 mois des cotisations sociales pour les entrepreneurs individuels.

- ▶ Seconde solution à proscrire, se cacher derrière des hommes (ou des femmes) « de paille ». Puisque l'on ne peut être dirigeant rémunéré sans échapper aux impôts, vous abandonnez l'idée de participer au bureau de l'association et vous trouvez des amis ou des proches qui vont occuper les fonctions dirigeant-

tes dans l'association. Vous n'apparaîtrez donc pas au bureau. Par contre, vous conclurez un contrat de travail avec l'association qui vous rémunérera en contrepartie de vos fonctions.

Cette seconde solution est encore moins satisfaisante. Elle vous rend tributaire de vos prête-noms avec qui vous êtes condamné à bien vous entendre ; elle fait peser sur ces personnes qui auront accepté de vous rendre service une certaine charge car ils sont juridiquement responsables de tout ce qui peut arriver dans le cadre de l'association. Enfin, cette solution ne vous met pas à l'abri d'un assujettissement aux impôts commerciaux puisque le fisc s'intéresse aux dirigeants de droit (ceux qui apparaissent à la préfecture) mais aussi aux dirigeants de fait (ceux qui agissent dans l'ombre ; en l'occurrence, vous, qui aurez gardé la mainmise sur votre activité).

✓ **Tester un projet professionnel par le biais d'une association**

*Il existe un seul cas où le recours à une association peut être conseillé : lorsqu'il s'agit de « tester » un projet professionnel nécessitant une structure juridique.*

 **Exemple**

**Par exemple**

Admettons que vous soyez employé municipal et que votre passion soit la danse de salon. Vous avez décidé d'étudier sérieusement la possibilité de devenir professeur de danse de salon, d'organiser des cours et – pourquoi pas – d'en vivre.

Avant d'atteindre votre point mort (c'est-à-dire un nombre d'élèves suffisant pour financer votre rémunération), il vous faudra certainement quelques années. En attendant, il paraît difficile d'abandonner votre activité professionnelle. Il faut donc bien trouver un moyen pour commencer l'activité dans un cadre qui préserve votre situation actuelle.

L'association est alors parfaitement indiquée. Créez une association ayant pour objet la pratique et la diffusion des danses de salon dont vous serez éventuellement le dirigeant. Rapprochez-vous de la mairie pour obtenir une salle et un créneau horaire adapté ; souscrivez une bonne assurance de responsabilité civile et lancez-vous (tracts, publicité dans le journal municipal, site internet, forum des associations, etc.).

Dans un premier temps, vous donnerez vos cours à titre bénévole. Si l'activité monte en charge, vous pourrez envisager de conclure un contrat de travail avec l'association pour vous verser une petite rémunération (toujours inférieure aux trois-quarts du SMIC).

Si après quelque temps, vous disposez d'un nombre suffisant d'élèves, vous pourrez « sauter » le pas. Il suffira de mettre en sommeil l'association ou de la dissoudre et d'adopter un statut juridique adapté (travailleur indépendant ou SARL). Le transfert de l'activité de l'association à une structure commerciale ne pose en principe pas de problème. Si vous avez réalisé des investissements dans le cadre de l'association, il suffira de revendre les biens à la nouvelle structure juridique.



## **La rédaction des statuts**

**Les statuts sont obligatoires. Ils sont rédigés par les fondateurs, en général, à partir d'un modèle ou de statuts types. Les statuts se présentent sous la forme d'articles numérotés, chaque article concernant un aspect fondamental de l'organisation. Les statuts doivent être déposés en préfecture et ils ne peuvent être modifiés que sur une décision de l'assemblée générale.**

Le cadre juridique associatif peut accueillir toute sorte d'activité, du moment qu'elle est licite, qu'elle ne porte pas atteinte aux bonnes mœurs ou à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement.

Quant au fonctionnement interne, l'association peut l'organiser très librement par les statuts puisque le législateur de 1901 a posé peu de règles impératives.

Le statut associatif est donc à la fois ouvert et souple, ce qui le rend attrayant comparé à d'autres formes juridiques – comme la société, par exemple, dont le fonctionnement est réglé par la loi dans le détail.



### ***La recherche de la simplicité***

*En rédigeant vos statuts, recherchez toujours la simplicité. Il s'agit de fixer les grands principes sans y introduire trop de détails (un cadre trop contraignant peut devenir très limitatif ou faire l'objet de contestations ultérieures à l'intérieur même de l'association).*



Quelques mentions sont obligatoires et doivent faire l'objet de certaines précautions. D'autres aspects constituent des points plus ou moins « sensibles » selon l'activité et l'organisation envisagées. Nous les évoquons à la suite.

## Comment procéder à la rédaction des statuts ?

Habituellement, le(s) fondateur(s) s'inspirent des modèles proposés en préfecture. Ceux-ci sont appelés « statuts types », bien qu'on ne puisse à proprement parler de standard dans ce domaine. Au mieux, ils les adaptent ensuite, sans porter une véritable réflexion sur les conséquences de telle ou telle disposition. C'est une démarche qui présente des risques de fragilité.

Même s'il est préférable de partir d'un cadre général, les fondateurs auront à cœur de **rédiger des statuts qui expriment au mieux leur projet**. Pour cela, nous proposons une marche à suivre :

- ▶ Positionnez votre projet par rapport aux deux modèles proposés plus haut (voir p. 21).
- ▶ Reportez-vous aux statuts correspondants (voir tous les modèles en annexe sur CD-Rom).
- ▶ Intégrez en priorité l'ensemble des aspects obligatoires.
- ▶ Traitez attentivement les différents points sensibles.
- ▶ En parallèle, dressez le plan du règlement intérieur en y intégrant tous les aspects concrets du fonctionnement que vous n'aurez pas traités dans les statuts.

## Les aspects obligatoires

Certains aspects doivent être obligatoirement traités par les statuts ; il s'agit de la **dénomination** de l'association, de son **objet** et de sa **domiciliation** (ce dernier aspect est traité p. 73). Nous estimons également que les statuts doivent comporter obligatoirement une description des **prérogatives de l'assemblée générale** des adhérents.

### ■ Le choix d'un nom

Le **nom figure en général dans l'article premier des statuts**. Il ne comporte pas obligatoirement le terme « association ». Le nom est le principal outil de la communication de l'association ; à ce titre il doit être explicite, d'usage facile.

D'ailleurs, les dénominations sont protégées ; elles donnent des droits à ceux qui les utilisent. De ce fait, le choix d'un nom doit faire l'objet de certaines précautions juridiques. On se souviendra que le nom de l'association a vocation à devenir celui de son site internet ; les précautions développées plus bas à propos de la recherche d'antériorité s'appliquent donc également au nom de domaine (voir p. 83).

On constate un certain conservatisme chez les fondateurs qui très souvent adoptent une dénomination banale, du type « association pour la défense de l'écureuil de la forêt de Saou ». La dénomination est alors parfaitement explicite, mais elle est longue et fastidieuse à annoncer, ce qui incite à utiliser un acronyme du type ADEFS, parfaitement incompréhensible et contre-performant sur le plan du marketing.

Pour les associations de type « ici et maintenant » qui souvent recherchent l'audience la plus large possible, la **principale qualité de la dénomination doit être son caractère explicite** ; le nom doit exprimer clairement l'objet associatif en précisant si nécessaire l'ancrage local de l'association. L'exemple de l'ancienne Association française de lutte contre la mucoviscidose (AFLM) qui a changé son nom pour « Vaincre la mucoviscidose » est éclairant. Les associations de type « construire et partager » pourront plus facilement adopter une dénomination de fantaisie, sans rapport explicite avec l'objet associatif.

**Seconde exigence, la brièveté.** N'oubliez pas que la dénomination sera reproduite sur l'ensemble des documents de l'association, et particulièrement le matériel promotionnel. La dénomination doit donc bien « sonner », se lire et se mémoriser facilement.

 *Dernier conseil*

*Privilégiez les dénominations qui vont renforcer chez les adhérents le sentiment d'appartenir à un club. Pourquoi ne pas préférer à « l'association pour la pratique de la randonnée autour de la ville de Crest » une dénomination comme « les randonneurs crestois » ?*

Sur le plan juridique, il faut se souvenir que les dénominations font l'objet d'une certaine protection. L'usage d'une dénomination (nom commercial, dénomination sociale, enseigne ou marque) donne un droit à celui qui l'utilise. C'est

**l'antériorité de l'usage qui est déterminant.** La dénomination choisie pour l'association ne doit pas porter atteinte aux droits de personnes physiques ou morales qui auraient la même dénomination et dont l'usage serait antérieur à la création de votre association.

Pour cette raison, on recommande d'effectuer une recherche d'antériorité avant de se fixer définitivement sur une dénomination :

- ▶ Tout d'abord, il faut vérifier qu'une autre association n'utilise pas déjà la dénomination que vous avez choisie. Pour ce faire, il est possible de consulter sur le site du *Journal officiel* (sur le lien « Les annonces publiées au JO Associations ») toutes les annonces parues en matière de création d'association. Le lien est très pratique puisque la recherche se fait en tapant le nom de l'association.

 **Étendez votre recherche**

*Vous pouvez étendre votre recherche à toutes les personnes inscrites au répertoire de l'INSEE, appelé SIRENE, qui inventorie les personnes physiques ou morales immatriculées au Registre du commerce et des sociétés, au Répertoire des métiers, employant du personnel salarié, soumises à des obligations fiscales ou bénéficiaires de transferts financiers publics. Ce répertoire est consultable sur minitel (36.17 SIREN) ou sur internet ([www.sirene.tm.fr](http://www.sirene.tm.fr)).*

- ▶ Enfin, il faut vérifier que la dénomination envisagée n'est pas une marque commerciale inscrite comme telle à l'INPI (Institut national de la propriété industrielle). Cette vérification peut se faire par minitel, sur le Registre national des marques (serveur Icimarkes, 08 36 29 36 30) ou sur internet ([www.icimarkes.com](http://www.icimarkes.com)).

Pour la généralité des associations, ces recherches sont suffisantes. Soit aucune dénomination antérieure n'a été trouvée et il est possible d'adopter la dénomination envisagée sans aucun risque, soit la recherche a révélé l'existence antérieure de la dénomination envisagée. Dans ce second cas, vous pouvez abandonner votre première idée et recommencez la recherche sur une autre dénomination ou bien maintenir votre projet en évaluant les risques.

Quel risque court-on à adopter une dénomination qui fait déjà l'objet d'un usage par un tiers ? La question est délicate et la réponse dépend de nombreux facteurs. La protection de la dénomination repose sur la notion de concurrence déloyale et de préjudice. Adopter une dénomination existante ne doit pas être un moyen de concurrencer une entreprise ou une autre association qui exerce une activité similaire ou qui souffrirait du risque de confusion dans l'esprit des consommateurs. Cette identité de dénomination ne doit pas non plus créer un préjudice à la structure existante, par exemple sous forme d'une atteinte à sa notoriété. Tout cela est apprécié par les juges qui prennent en compte la notoriété de la **dénomination**, l'**activité** et la **zone d'influence**.

Zoom

○ **Prévoyez plusieurs noms possibles**

Si dans votre zone d'influence une entreprise commerciale ou une autre association porte la dénomination envisagée et exerce une activité similaire à la vôtre, renoncez à votre première idée et trouvez un autre nom.

Si par contre cette entreprise est de taille modeste et se trouve en dehors de votre zone d'influence, vous courez peu de risques à adopter la même dénomination. ○

Attention : quelles que soient votre activité, votre zone d'influence et la taille de votre association, ne vous amusez pas à la dénommer « Renault » ou « Microsoft », vous risqueriez d'être rapidement dans l'obligation de changer de dénomination.

**Une fois enregistrée auprès de la préfecture, votre association a droit à la protection de sa dénomination.** Cette protection concerne uniquement l'activité statutairement déclarée comme l'objet de l'association. Si votre association a une activité commerciale ou que vous souhaitez vous protéger contre une concurrence déloyale (parce que votre activité présente une certaine originalité, par exemple), vous pouvez faire enregistrer la dénomination comme une marque commerciale auprès de l'INPI.

■ **Le siège social**

**Le siège social de l'association doit obligatoirement figurer dans les statuts.** Nous traitons ultérieurement la domiciliation de l'association (voir p. 73).

✓ **Prévoir le transfert éventuel du siège**

*Il peut être utile d'ajouter une clause autorisant le bureau ou les dirigeants à transférer le siège dans le ressort de la commune ou du département. Cette faculté doit en principe être accordée aux dirigeants, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale des adhérents.*

■ **La formulation de l'objet associatif**

Le deuxième article des statuts présente en général l'objet de l'association. Il décrit les buts généraux de l'association et répond à la question du « pour quoi », en écho à la volonté des fondateurs.

La formulation de l'objet doit permettre :

- d'identifier précisément le projet associatif (pratiquer, défendre, soutenir, assister...);
- d'identifier les valeurs qui vont servir de fondement au fonctionnement de l'association (éthique, citoyenneté);
- de servir de référence aux moyens qui seront plus tard mis en œuvre, c'est-à-dire les actions concrètes menées par l'association;
- de délimiter les pouvoirs des dirigeants et le champ d'action du mandat qui leur est confié par l'association.

Pour ces raisons, il est nécessaire d'être aussi précis que possible dans la formulation de l'objet, en évitant de se cantonner à une formulation « générique », mais sans entrer pour autant dans le détail des actions qui seront conduites par l'association.

**Dans la rédaction, on veillera donc à séparer l'objet associatif des moyens par lesquels l'association envisage de réaliser son objet.** Ces moyens pourront être décrits dans un article séparé. En cas de modification des statuts, seules les modifications du nom, du siège social et de l'objet doivent être publiées au *Journal officiel*. En séparant bien l'objet des autres préoccupations de l'association, on limitera ainsi les modifications de statuts à une simple déclaration préfectorale. La définition des moyens peut même ne pas figurer dans les statuts. Elle figurera alors dans le règlement intérieur.

### **L'exercice d'une activité économique**

En rédigeant l'article relatif à l'objet ou celui sur les moyens, on prendra garde à respecter les obligations qui pèsent sur l'association si elle se livre à une activité économique.

De nombreuses associations exercent une activité économique, quelquefois sans même le savoir, dans la mesure où elles revendent des biens qu'elles ont acquis (négoce) ou lorsqu'elles produisent des biens ou des services qu'elles facturent à leurs clients. Le fait par exemple pour une association sportive de vendre des tenues de sport constitue une activité économique. En fait, dès que l'association se procure des recettes autrement que par les cotisations, dons et subventions, en échangeant des biens ou services contre une rémunération, elle se livre à une activité économique.

L'exercice d'une activité économique n'est en rien incompatible avec le statut associatif. L'absence de but lucratif ne signifie en aucune façon que l'association s'interdit « de gagner de l'argent », voire même de dégager des bénéfices ; il s'agit simplement d'interdire la répartition de ces bénéfices entre les membres de l'association. Ces bénéfices éventuels doivent être intégralement réinvestis dans l'association. D'autre part, le but humanitaire ou philanthropique de l'activité (par exemple, vendre des produits artisanaux africains pour financer la construction d'une école en Afrique) ne modifie en rien la nature économique ou commerciale de l'activité ni les obligations qu'elle met à la charge de l'association sur le plan juridique, comptable et fiscal.

**Si l'exercice d'une activité économique par l'association est légalement possible, il entraîne des conséquences sur le plan juridique et fiscal lorsque l'activité est habituelle :**

- ▶ Tout d'abord, les pouvoirs publics ont le souci de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles, en établissant une parfaite égalité de traitement juridique et fiscal entre les agents économiques, quel que soit leur statut.
- ▶ Ensuite, des entreprises commerciales se trouvant en situation de concurrence avec l'association pour une activité identique peuvent estimer que les avantages dont bénéficie l'association (subventions, exonérations fiscales, participations bénévoles) entraînent des distorsions dans les conditions de concurrence. Cette concurrence déloyale peut être source de préjudice pour l'entreprise qui demandera au juge de sanctionner l'association, voire de lui interdire l'exercice de l'activité litigieuse.

Différentes obligations sont mises à la charge des associations se livrant à une activité économique par l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 (complétée par la circulaire du 12 août 1987). Le Conseil de la concurrence a également statué sur cette question dans un avis du 10 février 1998.

Zoom

### La mention obligatoire de l'activité économique

La première de ces obligations est de mentionner l'activité économique dans les statuts dès lors qu'elle est habituelle. Cette obligation est codifiée à l'article 447-2 du Code de commerce et sanctionnée par une amende de 1 500 € et des sanctions administratives.

Plus grave, la Cour de cassation (Crim. 19 octobre 1992) a sanctionné personnellement des dirigeants dont l'association pratiquait une activité commerciale non prévue aux statuts.

Il peut être souhaitable d'aller plus loin dans la description de l'activité économique pour se prémunir contre un risque de requalification fiscale ou une action en concurrence déloyale, en précisant dans quelles conditions l'activité est exercée notamment. Un article des statuts ou du règlement intérieur précisera alors :

- l'orientation de la politique tarifaire de l'association (prix comparables à ceux du marché ou hors marché) ;
- les cibles de clientèle (produits et services réservés aux adhérents ou offerts au plus grand nombre) ;
- l'orientation des activités en direction de populations particulières (publics en insertion, personnes âgées, insolvables...).

Selon l'avis du Conseil de la concurrence cité plus haut, **le souci de l'intérêt général dans l'exercice de l'activité économique peut mettre l'association à l'abri d'une action en concurrence déloyale.**

#### *But non lucratif et réalisation d'économies*

L'absence de caractère lucratif posée par la loi de 1901 interdit à l'association de procurer à ses adhérents « *un gain pécuniaire et matériel qui ajouterait à leur fortune* » (Cass. Ch. réunies, 11 mars 1914). Ni l'esprit, ni la lettre de la loi de 1901 n'empêchent de rechercher au travers d'une association une diminution des dépenses des adhérents ou la réalisation d'économies. **Rien n'empêche de se**

**fixer comme but la réalisation d'économies pour les adhérents.** C'est le cas des coopératives ou groupements d'achat constitués sous forme d'association entre des particuliers ou des entreprises.

### *L'exercice d'une activité réglementée*

Certaines activités sont réglementées. Pour exercer ces activités, **l'association doit répondre à des conditions particulières, effectuer des formalités déclaratives ou bien encore obtenir un agrément administratif.** Nous donnons en annexe sur CD-Rom une liste de ces activités réglementées et nous développons plus loin (voir p. 152) le cadre réglementaire des principales activités exercées sous forme associative.

## *Exemple*

### **La juste désignation de l'activité exercée dans l'objet statutaire**

Dans le cadre de la rédaction de l'objet statutaire, il faut être attentif à désigner correctement l'activité exercée. En effet, certaines activités sont exclusives de toutes autres. Par exemple, l'association réclamant le statut d'agence de voyage ne peut exercer aucune autre activité. Ainsi une association consacrée au développement d'un village africain ne pourra donc se livrer à la fois à du commerce équitable et obtenir le statut d'agence de voyage.

**Autre exigence réglementaire, la mention expresse et précise de l'activité.** C'est le cas des organisateurs de spectacle à qui la licence ne sera accordée que si l'objet précise expressément que l'activité principale consiste en l'organisation de spectacles.

Pour lever toute ambiguïté, il peut être utile de faire référence dans les moyens au cadre réglementaire dans lequel est exercée l'activité économique. Par exemple, une association organisme de formation peut préciser dans son objet que l'activité se situe dans le cadre du livre IX du Code du travail réglementant la formation professionnelle continue.

### ■ **Les prérogatives de l'assemblée générale**

Parmi les dispositions qu'il est préférable de codifier dans les statuts figurent certainement les prérogatives fondamentales de l'assemblée générale des adhérents. Si la loi de 1901 fait peu d'allusions à l'assemblée générale, c'est le seul organe




dirigeant qu'elle mentionne et la jurisprudence a depuis longtemps consacré l'assemblée des adhérents comme l'organe souverain de l'association.

Pour cette raison, **nous préconisons de fixer dans les statuts quelques principes directeurs régissant le fonctionnement de l'assemblée et ses rapports avec les autres organes de direction.** Ces principes concernent :

- la périodicité de l'assemblée générale ;
- la hiérarchie des décisions selon leur caractère de gravité ;
- la protection des droits fondamentaux de l'adhérent.

### *La périodicité de l'assemblée*

Les associations tiennent dans leur majorité une assemblée par an. Ce parti pris présente deux avantages : il garantit aux adhérents la possibilité de se prononcer sur les comptes de l'exercice écoulé et il organise un rendez-vous régulier entre l'association et ses membres, facteur de cohésion au sein de la structure.

 *En cas de précision de date pour la tenue de l'assemblée générale*

*Si l'on précise une date pour l'AG (ce qui n'a rien d'obligatoire), on veillera à la fixer de manière à permettre au comptable de « boucler » la comptabilité de l'exercice, en général un à deux mois après la clôture de l'exercice comptable.*

Tenir plus d'une assemblée par an relève souvent de la gageure mais cela peut être utile lorsque les adhérents doivent se prononcer sur le budget prévisionnel de l'association.

### *Décisions ordinaires et extraordinaires*

Toute décision présentant une portée extraordinaire devra être soumise à une assemblée générale dite extraordinaire, c'est-à-dire comportant des conditions de quorum et de majorité restrictives. Ces décisions « délicates » peuvent être inventoriées par les statuts, de manière exhaustive ou non ; elles sont évidemment différentes selon la taille de l'association.

D'une manière générale, il s'agit de décisions revêtant un caractère exceptionnel et n'entrant pas dans le champ de la gestion courante. Pour une « petite » association, la conclusion d'un emprunt bancaire, la réalisation d'un investissement ou l'embauche de salariés peuvent revêtir un caractère exceptionnel.

 *Ce qui relève d'une assemblée générale extraordinaire*

*Les circonstances suivantes devraient toujours relever d'une assemblée générale extraordinaire :*

- *l'acquisition ou la vente d'un immeuble ;*
- *la décision d'agir en justice ;*
- *toute modification statutaire ;*
- *des circonstances économiques et/ou une situation financière exceptionnelles (don important, situation de crise financière, non-renouvellement d'une subvention...) ;*
- *la dissolution de l'association.*

### **Les droits fondamentaux de l'adhérent**

L'assemblée des adhérents a vocation à contrôler, voire sanctionner, la gestion des dirigeants. Les modalités de ce contrôle doivent être envisagées au stade de la rédaction des statuts.

Ce sont les fondateurs qui expriment leur vision du fonctionnement associatif. Sauf exceptions (voir l'exemple de l'agrément des associations sportives p. 71), le mode de fonctionnement de l'association est laissé complètement libre. Le caractère démocratique vis-à-vis des adhérents peut être plus ou moins affirmé.

La liberté des fondateurs permet la mise en place de systèmes alternatifs : coopération, collégialité, unanimité, etc. La marge de manœuvre des rédacteurs pour organiser la pérennité du pouvoir est importante (voir plus bas, le principe de révocabilité des dirigeants).

### *Droit de participer à l'assemblée générale*

**Les juges protègent le droit de l'adhérent à être convoqué et informé des résolutions débattues par un ordre du jour en bonne et due forme.** Certaines précautions doivent donc être prises pour organiser correctement les assemblées

générales (voir p. 98). Quelles que soient les modalités prévues par les statuts ou le règlement intérieur pour la convocation des assemblées, elles doivent être scrupuleusement respectées, sous peine de voir l'assemblée frappée d'annulation.

Selon le nombre d'adhérents, les fondateurs prévoiront une convocation par courrier. Si le nombre d'adhérents est important, cette opération peut entraîner un coût prohibitif. On pourra également procéder par voie d'affichage, ce qui est indiqué notamment si l'association réunit physiquement ses adhérents dans un seul lieu (association sportive, de pratique, association culturelle). Les associations à vocation communale se contenteront d'une publication dans le bulletin municipal. Ce sont les associations de défense et toutes les associations de type « construire et partager » qui sont en général dans l'obligation de procéder par l'envoi d'un courrier. La convocation ouverte (affichage, annonce de presse) contiendra un ordre du jour sommaire.

#### *Principe de révocabilité des dirigeants*

Ce droit s'exerce par le biais de l'assemblée générale qui entend les dirigeants à propos de l'activité de l'association. La question est souvent posée de savoir si les statuts peuvent organiser « une présidence à vie ». En principe rien n'interdit de limiter très rigoureusement la possibilité pour l'assemblée générale de révoquer les administrateurs et autres dirigeants, par exemple :

- en exigeant un juste motif ;
- en énumérant limitativement la nature des fautes et des manquements pouvant conduire à la révocation ;
- en stipulant des conditions de quorum et de majorité spéciales ;
- en prévoyant le versement d'une indemnité ou la réalisation d'un préavis plus ou moins important.

Cependant, la jurisprudence a été amenée à poser certaines limites en affirmant que le contrôle et la révocation des dirigeants sont des droits que l'assemblée doit être en mesure d'exercer. Il convient d'interdire des situations franchement abusives qui sont en contradiction avec l'esprit associatif et les règles de fond du mandat : tout mandataire doit rendre des comptes et le mandant dispose en toutes circonstances du droit de révocation du mandat.



#### Textes de référence

- Art. 1992 et 1993 C. civ.
- Art. 2004 C. civ.

Les tribunaux estiment que le mandat ne peut être irrévocable dès lors qu'il est à durée indéterminée. Il serait licite de prévoir que les dirigeants nommés aux statuts ne peuvent être révoqués pendant trois, cinq ou dix ans. Il serait par contre hasardeux d'attribuer des fonctions « à vie » à un dirigeant, sans prévoir de possibilité de révocation. Une telle disposition permettrait à un seul ou à quelques-uns de confisquer le projet de l'association et serait finalement contraire à l'esprit de la loi qui suppose un fonctionnement tourné vers l'intérêt collectif.

### ■ La référence à un règlement intérieur

Le règlement intérieur permet d'organiser le fonctionnement de l'association dans son menu détail, mais sans rigidité puisque, selon ce qu'auront prévu les statuts, ses modifications seront faciles et dépourvues de formalisme.

Le règlement intérieur s'impose à tous les membres de l'association, de la même manière que les statuts, mais il est beaucoup plus souple dans son maniement. On comprend donc facilement tout l'intérêt du règlement intérieur.

Chaque fois que l'association envisage de se doter d'un règlement intérieur (et nous le préconisons dans tous les cas), **ce document doit être prévu par les statuts**. Ce sont les statuts qui déterminent les organes qui ont compétence pour rédiger et modifier le règlement intérieur, par exemple, le bureau ou le conseil d'administration, voire le président seul.

Dans les associations adoptant les statuts types, la rédaction et la modification du RI pourront être confiées au bureau. Si l'on veut promouvoir un fonctionnement citoyen, le RI et ses modifications seront soumis à la plus prochaine assemblée générale pour validation.

Il est également possible de « découper » le RI en chapitres correspondant aux différents domaines qu'il convient d'organiser : droits et devoirs des bénévoles, fonctionnement du bureau ou de l'organe dirigeant, règles relatives aux assemblées générales, règlement comptable et financier... Chacune de ces questions sera confiée à un petit groupe de travail ou comité qui proposera à l'AG ou à l'organe dirigeant un texte à adopter.

## Les points sensibles

### ■ La référence à un système de valeurs

Nous avons décrit plus haut (voir p. 25) plusieurs systèmes de valeurs qui peuvent servir de référentiel à l'association.

Les associations de type « construire et partager » auront naturellement tendance à désigner un système de valeurs dans leurs statuts. Cependant, l'adoption de certains référentiels détermine :

- l'objet statutaire de l'association ;
- les choix des moyens à mettre en œuvre ;
- l'existence d'organes spécifiques au sein de l'association ;
- un mode de relation particulier entre les membres et/ou les organes.

Dans ces cas, les statuts doivent mentionner explicitement ce référentiel.

### ■ Qualité et pouvoir des membres

On a dit plus haut que les membres fondateurs sont libres de constituer un groupement ouvert au plus grand nombre (association ouverte) ou alors réservé à quelques-uns (association fermée). Dans ce dernier cas, les statuts doivent préciser les conditions à remplir pour le candidat adhérent ; celles-ci doivent être connues de tous : âge, qualification professionnelle, cooptation, etc. Ces conditions peuvent également être posées dans le règlement intérieur plutôt que dans les statuts.

**L'association est donc libre d'accepter ou de refuser un nouvel adhérent mais elle doit le faire dans les respects de ses principes statutaires** ; les fondateurs ont toute faculté de définir des droits différents pour les membres selon la nature de leur participation au projet. Différents collèges ou commissions peuvent ainsi être institués, avec des droits de vote spécifiques. La désignation des dirigeants et le contrôle de leur gestion peuvent être réservés à tout ou partie seulement des adhérents, selon la nature de leur engagement.

En ce qui concerne les règles organisant l'engagement bénévole au sein de l'association, il est préférable de les renvoyer au règlement intérieur (voir p. 35 et p. 165), notamment pour tout ce qui concerne le pouvoir disciplinaire à l'égard des adhérents.

## ■ L'exonération des impôts commerciaux

Les critères d'exonération des impôts commerciaux sont développés en troisième partie (voir p. 284). Nous donnons ici un bref aperçu des mentions statutaires qui seront examinées par l'administration fiscale pour déterminer si l'association est imposable. Ces mentions figurent dans le questionnaire de l'administration fiscale donné en annexe sur CD-Rom.

Les exigences fiscales pour laisser l'association en dehors du champ d'application des impôts commerciaux portent sur quatre aspects principaux :

- le bénévolat des dirigeants ;
- le caractère non lucratif des activités ;
- la participation des adhérents ;
- les modalités d'attribution du patrimoine de l'association.

Traiter ces quatre questions dans les statuts ou le règlement intérieur exige que soient précisés certains aspects du fonctionnement financier de l'association. Et il vaut mieux se poser les bonnes questions avant que l'on vous les pose...

Vis-à-vis de l'administration fiscale, il est préférable que ces différents aspects soient précisés dans les statuts (ou le règlement intérieur). On se reportera aux modèles de statuts que nous donnons en annexe sur CD-Rom.

À propos de toutes ces questions, **les statuts fixeront seulement les grandes lignes, donnant des indications générales**. Les détails du fonctionnement seront renvoyés au règlement intérieur.

### *En ce qui concerne le bénévolat des dirigeants*

Les statuts (ou le règlement intérieur) peuvent prévoir expressément que les dirigeants exercent à titre bénévole et renoncent à toute rémunération, ou bien que leur rémunération restera en tout état de cause aux trois-quarts du SMIC et toute autre limite légale.

Les modalités d'attribution d'une rémunération aux dirigeants ainsi que les formalités de remboursement de leurs frais seront décrites au règlement intérieur.

### *En ce qui concerne les critères de non-lucrativité*

Les statuts (ou le règlement intérieur) doivent donner toutes précisions nécessaires pour apprécier le caractère concurrentiel ou non de l'activité. C'est l'application de la règle des 4 P (voir p. 292).

En plus de la nature exacte des activités exercées à titre habituel, on précisera dans les statuts les grandes lignes du rayonnement de l'association et de sa zone d'influence. Ces informations générales concerneront les publics de l'association, notamment si celle-ci vise l'intérêt général ou les catégories défavorisées.

Les détails de la politique tarifaire de l'association seront renvoyés au règlement intérieur (voir p. 241).

### *En ce qui concerne la participation des adhérents*

Les associations dites « fermées » (réservant à leurs seuls membres les services qu'elles proposent) qui évoluent dans les secteurs sportif, éducatif ou culturel et social (voir p. 286) peuvent solliciter une exonération fiscale parce qu'elles fonctionnent à destination de leurs seuls adhérents. Ces associations doivent décrire dans les statuts (ou le règlement intérieur) de quelle manière les adhérents sont des membres actifs de l'association et non de simples usagers (mise en commun, information, droit de vote et d'expression aux assemblées générales, éligibilité au CA).

Les modalités d'exercice des prérogatives des adhérents seront renvoyées au règlement intérieur (voir chapitre 3).

### *En ce qui concerne l'attribution de l'actif*

**Les statuts doivent obligatoirement prévoir qu'à la dissolution de l'association, son patrimoine sera attribué à une autre association.** C'est l'exigence du caractère non lucratif qui trouve une nouvelle fois à s'appliquer avec cette interdiction de partager le patrimoine de l'association entre les membres.

## ■ L'obtention d'agrément

L'agrément des associations sportives (voir p. 70), par exemple, leur permet d'obtenir différents avantages, mais il est surtout indispensable pour percevoir les subventions de l'État. Pour obtenir l'agrément, les associations sportives doivent s'inscrire obligatoirement dans un système fédéral et présenter des garanties sur la démocratie interne et la transparence de la gestion.

Plus précisément, les statuts de l'association sollicitant l'agrément doivent obligatoirement comporter les dispositions suivantes :

- ▶ Dispositions relatives au **fonctionnement démocratique de l'association** :
  - la participation de chaque adhérent à l'assemblée générale,
  - la désignation du conseil d'administration par l'assemblée générale au scrutin secret et pour une durée limitée,
  - un nombre minimum, par an, de réunions de l'assemblée générale et du conseil d'administration,
  - les conditions de convocation de l'assemblée générale et du conseil d'administration à l'initiative d'un certain nombre de leurs membres,
  - l'égal accès des femmes et des hommes à ses instances dirigeantes,
  - la possibilité pour les jeunes mineurs de plus de 16 ans d'être électeurs et éligibles au CA et, d'autre part, la possibilité pour les mineurs de moins de 16 ans d'être représentés aux assemblées générales par un des parents, même s'il n'est pas membre de l'association ;
- ▶ Quant aux dispositions relatives à la **transparence de la gestion**, les statuts doivent obligatoirement prévoir :
  - qu'il est tenu une comptabilité complète de toutes les recettes et de toutes les dépenses,
  - que le budget annuel est adopté par le conseil d'administration avant le début de l'exercice,
  - que les comptes sont soumis à l'assemblée générale dans un délai inférieur à 6 mois à compter de la clôture de l'exercice,
  - que tout contrat ou convention passé entre le groupement, d'une part, et un administrateur, son conjoint ou un proche, d'autre part, est soumis pour autorisation au conseil d'administration et présenté pour information à la plus prochaine assemblée générale.

Les statuts doivent prévoir que la composition du conseil d'administration doit refléter la composition de l'assemblée générale.

Les statuts doivent, en outre, comprendre des dispositions destinées à garantir les droits de la défense en cas de procédure disciplinaire et prévoir l'absence de toute discrimination dans l'organisation et la vie de l'association.



 **Attention**

*Si vous envisagez de vous affilier ultérieurement à un organisme fédéral ou à un groupement quelconque, avant de déposer vos statuts pensez à les soumettre à votre autorité de tutelle ; par exemple :*

- *certains groupements d'associations étudiantes en font un préalable ;*
- *si vous êtes une association sportive, prenez contact avec la direction départementale Jeunesse et Sport avant de rédiger vos statuts, pour éviter tout problème au moment où vous demanderez un agrément.*