

I - PREAMBULE

La conjoncture actuelle n'est pas évidente pour le secteur associatif : les subventions publiques s'amenuisent, les responsabilités des dirigeants sont de plus en plus lourdes, les bénévoles, organes vitaux du secteur, s'investissent de manière plus ponctuelle... Face à ces évolutions, gérer une association devient un processus de plus en plus complexe, et donc également "risqué", notamment du point de vue de l'efficacité et de la pérennité de l'association et donc de son impact social. Mais quelles sont les pratiques risquées pour une association à but non lucratif ?

Un audit a été réalisé auprès d'une centaine d'associations de loi 1901 sur ces questions et a exposé ses résultats lors du Forum National des Associations et Fondations. Nous souhaitons partager avec vous ces risques identifiés mais aussi les recommandations apportées.

II - LA GOUVERNANCE

La loi de 1901 n'impose aucun schéma de gouvernance, cependant on peut remarquer que les associations se sont majoritairement calquées sur le modèle suivant : une assemblée générale, un conseil d'administrateurs, un Bureau, et quelques salariés avec des directeurs.

III - LES EXEMPLES DE DYSFONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE

III.1 - LES FONCTIONS DE PRESIDENCE ET DE DIRECTION SONT ASSUMÉES PAR LA MEME PERSONNE, OU PAR UN COUPLE.

Le risque : illégalité, pas de contrôle sur les décisions et les pratiques, une omnipotence du directeur.

III.2 - A L'INVERSE, LA PRESIDENCE EST ECLATÉE (responsabilité éparpillée, non définie)

Le risque : absence de prise de décisions, problème d'imputabilité des décisions et des actions.

Les bons principes

- Le partage du pouvoir
- Une très bonne organisation des délégations
- Organiser des contrôles en interne
- Séparer les tâches inadaptées
- Des règles définies, partagées, appliquées.

Les statuts

Les statuts doivent mentionner le périmètre d'activité de l'association en faisant apparaître clairement les buts et activités de l'association. Or bien souvent, les statuts définis au moment de la création de l'association ne correspondent plus aux activités ni au nombre de bénévoles quelques années plus tard, voire même l'année suivante.

III.3 - LA NON COHERENCE ENTRE LES ACTIVITES REELLEMENT PRATIQUÉES ET L'OBJET SOCIAL DÉFINI OFFICIELLEMENT.

Le risque : l'assurance ne pourra pas intervenir.

La bonne pratique : définir un objet social assez large - mais significatif - pour permettre une plus grande marge d'action par rapport à la révision des statuts.

III.4 - PRENDRE DES DECISIONS EN AG OU CA EN NOMBRE INSUFFISANT

Le risque : que les décisions soient considérées comme nulles, non valables (cf. le quorum : nombre minimal de membres qui doivent être présents ou représentés pour valider les décisions prises).

La bonne pratique : garantir toujours un minimum de personnes en AG ou en CA pour que les décisions soient valides.

La fiscalisation

Pour qu'une association soit considérée comme non-lucrative sur le plan fiscal elle doit remplir les trois critères suivants : premièrement sa gestion doit être désintéressée, ensuite si elle se livre à une activité du champ concurrentiel, elle doit l'exercer dans des conditions différentes de celles des entreprises commerciales, enfin elle ne doit pas avoir pour activité de rendre des services à des entreprises qui en retirent un avantage concurrentiel. Une association qui remplit ces conditions de la non-lucrativité échappe à l'ensemble des impôts commerciaux. Cependant, il est fréquent que des associations de loi 1901 développent de nouvelles activités à tendances commerciales pour financer les activités principales.

III.5 - DEVELOPPER DE NOUVELLES ACTIVITES A TENDANCES COMMERCIALES SANS LE DECLARER.

Le risque : s'exposer à des poursuites judiciaires.

La bonne pratique : sectoriser ses activités c'est-à-dire réfléchir sur la nature de toutes les activités exercées et les répartir entre activités non fiscalisées et fiscalisées, déclarer ces dernières.

III.6 - CROIRE QUE LE BENEVOLAT EXCLUT LA RESPONSABILITE.

Etre président d'une association, ce n'est pas simplement "signer des papiers" mais c'est une vraie responsabilité : une association est également soumise au code du travail et à l'information financière en fonction des comptes.

Le risque : s'exposer à des poursuites judiciaires.

La bonne pratique : se renseigner sur les responsabilités des dirigeants et recruter des personnes prêtes à les assumer.

III.7 - ETRE FINANCE PAR UN BAILLEUR OU DES BAILLEURS PEU NOMBREUX, PAR EXEMPLE UN FINANCEMENT PUBLIC ESSENTIEL UNIQUE

Le risque : devoir arrêter son activité du jour au lendemain, devoir licencier
La bonne pratique : avoir plusieurs financeurs, dont des financeurs privés.

III.8 - LE FINANCEMENT EUROPEEN

Le risque : il nécessite une trésorerie très solide car les financements arrivent en général longtemps après les actions réalisées et donc les coûts engagés; de plus les prérequis administratifs sont très lourds, et les financements ne sont jamais sûrs, ils peuvent être annulés.

III.9 - UNE TRESORERIE NON SUIVIE

Le risque : ne plus savoir où on en est, ne plus avoir le contrôle sur les comptes.

La bonne pratique : avoir une personne chargée de la trésorerie qui effectue un suivi régulier.

III.10 - NE PAS SAVOIR ANTICIPER QUE L'ON EST EN CESSATION DE PAIEMENT (situation où l'association n'a plus assez d'argent pour payer ses dettes sociales)

Le risque : poursuite judiciaires, continuer à s'endetter,

La bonne pratique : faire un suivi régulier de la trésorerie et déclarer la cessation de paiement si besoin au moins 1 mois ½ à l'avance.

D'une manière générale, pour prévenir ces risques, il est recommandé :

- d'instaurer une démarche de gestion des risques identifier les risques et les classer du plus ou moins grave (processus d'autant plus nécessaire si l'association est à un tournant significatif).
 - de ne pas hésiter à faire appel à un expert pour les sujets les plus
 - de pratiquer la transparence interne.
 - de prendre le temps, de manière assez régulière, de revenir sur ses propres activités, de consulter et de mettre à jour les statuts.
- ...une association avertie en vaut deux

IV - SIX BONNES RAISONS DE FUIR VOTRE CLUB !

Lorsque j'entends les dirigeants se plaindre de ce problème, je leur demande toujours si la cause du problème ne peut pas se situer dans leur association et **l'image qu'elle donne** aux candidats bénévoles.

La raison que nous entendons le plus fréquemment dans les associations sportives est **la mauvaise ambiance**. Cette mauvaise ambiance peut avoir des origines très différentes mais lorsqu'elles se conjuguent, cela précipite l'intention du bénévole d'arrêter son activité.

- Surcharge de travail
- Désorganisation
- Mauvais résultats sportifs
- Conflits de personnes

IV.1 - Votre association est un champ de bataille permanent.

En arrivant dans votre association, on se croirait dans une cour de récréation. On entend surtout parler de querelles et de disputes. Les nouveaux entrants sont mis en demeure de choisir un camp et ils assistent éberlués à d'incessants conflits de personnes. Ce qui occupe surtout les gens dans votre association, c'est ce que Truc a dit de Machin quand Bidule lui a répété ce que Machin pensait de lui.

Les bénévoles motivés fuient les **associations au climat pestilentiel**.

IV.2 - Dans votre association, l'organisation est stalinienne

On explique aux nouveaux "qu'au début ce n'est pas très drôle" mais que l'avancement se fait à l'ancienneté aussi bien qu'au mérite. Dans votre association, le fonctionnement institutionnel est ésotérique, les finances obscures et (la plupart des) décisions secrètes. Chacun tient sa place et les nouvelles idées ne sont pas forcément les bienvenues. Ceux qui posent des questions ou avancent des idées sont vite isolés puis poussés vers la sortie (à moins qu'ils aient disparu après la deuxième réunion).

Les bénévoles fuient les **associations totalitaires**
(ou enfin ceux d'entre eux qui ne sont pas masochistes).

III.3 - Dans votre association, il n'y a pas (plus) de vrais projets

La structure tourne en rond depuis un moment. Le projet associatif n'en finit plus d'émerger ou s'est épuisé depuis un certain temps. Il vous manque les idées, le réseau relationnel ou tout simplement l'énergie pour proposer aux personnes un projet viable et motivant. Les activités sont stériles et on passe l'essentiel de son temps en interminables réunions qui ne débouchent sur aucune décision, aucune action concrète

Les bénévoles fuient les associations où il ne se passe rien.

III.4 - Dans votre association, on a tendance à se planter

Votre association programme des animations mais personne ne colle les affiches. Vos activités se déroulent sur le terrain sportif mais votre club est inconnu des services municipaux. Votre projet consiste à développer le rugby chez les jeunes mais vous n'avez qu'une idée très vague de leurs besoins et de leur mode de vie. Votre loto annuel sera l'évènement de l'année mais vous n'avez personne pour l'organisation.

Dans votre association, on "bidouille" et c'est souvent raté.

Les bénévoles fuient les dirigeants incompetents.

III.5 - Dans votre association, c'est tous les jours la crise et arrêtez de vous plaindre

Dans votre association, on ne parle que d'argent. En tant que dirigeant, votre mission consiste à expliquer à tous ces gens à quel point les choses vont mal, les temps sont difficiles, les bonnes volontés clairsemées. A chaque occasion, vous pleurez misère et à vous entendre, dans votre association, c'est tous les jours le dernier jour.

Si les dirigeants ressentent une certaine concurrence et du tiraillement dans le renouvellement des équipes, c'est qu'il n'y a jamais eu autant d'associations à porter des chantiers bénévoles : plus d'un million de structures régies par la loi de 1901 fonctionneraient en France.

Les bénévoles épanouis fuient les dirigeants geignards

III.6 - Dans votre association, il n'y a plus de place pour les bénévoles

Votre association emploie un effectif salarié suffisant pour porter ses chantiers. Un petit cordon de bénévoles tente tant bien que mal de continuer à cerner les activités, mais au quotidien, tout est pris en charge par une équipe de professionnels parfaitement qualifiés. L'organisation ne prévoit pas de place pour les bénévoles, hormis les dirigeants qui dans les faits n'ont ni pouvoir, ni réel droit de regard.

Votre association est professionnalisée mais vous avez perdu le contrôle ; ce sont les salariés qui la pilotent. En tant que dirigeant, vous assumez la responsabilité d'une structure dont vous n'avez plus le contrôle. Ne vous demandez pas pourquoi vous trouvez si peu de monde pour venir partager ces responsabilités.