

***Créer et réussir son
projet associatif***

Christian Perrin



Avant-propos

Des associations, on en compte un million en France, qui rassemblent 21, 6 millions d'adhérents – près d'un français sur deux - et 12 millions de bénévoles. Du point de vue économique, le secteur associatif « pèse » 50 milliards d'euros, soit presque 4 % du produit intérieur brut. Du point de vue de l'emploi, les associations créent 1, 5 million d'emplois salariés. Énorme activité, mais pour quoi faire ?

Créer son association, c'est le moyen de choisir ceux et celles avec qui l'on va partager un bout de vie et d'activité. Que votre cause soit culturelle, écologique, humanitaire, que votre groupe soit le noyau d'une future entreprise ou d'un club sportif, l'association loi 1901, telle le fameux couteau suisse, s'adapte à tous les projets, répond à toutes les envies !

L'association, c'est la société en réduction. Y entrer, c'est faire l'apprentissage de la citoyenneté, de l'indépendance et de la responsabilité individuelle et collective. C'est donner une chance à vos rêves et passions. Encore faut-il un peu de suite dans les idées, un plan clair et précis du parcours à accomplir.

Ce guide retrace, pas à pas, l'itinéraire pratique d'une association, de sa naissance à l'éventuelle dissolution, en éclairant au fur et à mesure les choix possibles. En chemin, de multiples exemples et témoignages creusent davantage ces différentes options. Libre à vous, ensuite, de découvrir et d'explorer de nouvelles pistes. Bon voyage !

*Créer et réussir son projet associatif***Chapitre 1** **8***L'Association pour quoi faire ?*

Toute la palette des possibles	p. 8
Les statuts	p. 13
Pouvoirs et responsabilités	p. 19

Chapitre 2 **22***L'Argent et les moyens*

Ressources propres	p. 22
Subventions publiques	p. 23
Dons privés	p. 28
Les comités d'entreprise	p. 29
Les dons en nature	p. 30
Les fondations	p. 31

Chapitre 3 **34***Gestion et développement*

Le compte en banque	p. 34
Le local	p. 35
La comptabilité	p. 35
Salariés et bénévoles	p. 38
Communication	p. 40
La dissociation... et après	p. 42

Annexes

Liste des maisons d'associations 48 - Liste des points d'appuis 63
Modèle de statuts 69 - Modèle de règlement 73 -
Modèle de plan de trésorerie 76 - Annuaire 77 - Index thématique 78

Chapitre 1

L'association pour quoi faire ?



Un associatif sur quatre est un jeune de 15 à 29 ans, souvent un sportif qui s'inscrit dans un club, mais aussi bien des fans d'astronomie, des passionnés d'ornithologie, ou de sympathiques bricoleurs révisant des bicyclettes pour les expédier au Mali ! Chaque année voit la création de 70 000 associations loi 1901. C'est que le statut permet à chacun de lancer son projet !

TOUTE LA PALETTE DES POSSIBLES

Vous l'avez rêvé, votre association l'a fait : monter un festival de jazz dans votre village, organiser un convoi humanitaire pour le Kosovo, protéger la faune et la flore urbaine, lancer le Tour de France en parapente... Ludique, convivial, festif, votre projet trouvera forcément sa forme dans l'association loi 1901. À Amiens, des étudiants se regroupent en association pour lancer « Radio Campus ». « Juridiquement, c'était plus

simple, dit Saad, on ne voulait pas faire de bénéfiques, mais on avait besoin de subventions. » Entre Toulouse et Carcassonne, Pascale, jeune comédienne, rassemble ses amis au sein de « Papparazzi », pour monter une pièce du même nom. Là encore, le statut associatif lui permet de trouver des locaux de répétitions, des partenariats, bref, tout ce qui manqua au jeune Molière durant ses années d'apprentissage.

Une brève revue des domaines d'association inclut des secteurs aussi vastes et divers que l'action

sociale, la santé et le médical, l'éducation et la formation, la défense des droits et des intérêts, l'économie et le développement local, l'art et la culture, l'international, les loisirs et la vie sociale, le sport, la politique, la religion, etc.

qui doivent correspondre à leur objet déclaré. À titre indicatif, une enquête réalisée par Cap Berriat,

« Ludique, convivial, festif, votre projet trouvera forcément sa forme dans l'association loi 1901 »

Et ces secteurs, à leur tour, se ramifient en une infinité d'activités possibles. Sous la défense des droits et intérêts, on retrouve aussi bien les syndicats de salariés que de locataires ou les associations écologistes. L'art et la culture, recouvrent aussi bien un club photo qu'une troupe de danseurs hip-hop. L'international, ce peut être les Amitiés franco-moldaves ou, dans le registre humanitaire, telle association d'aide au tiers-monde, à travers la collecte et l'envoi de livres au Burkina-Faso.

POURQUOI CRÉER SON ASSOCIATION ?

L'argent d'abord. L'officialisation de votre association rassure vos bailleurs de fonds potentiels (État, collectivités locales, fondations, entreprises, mécènes divers). Vous avez des comptes à rendre, sur l'emploi de cet argent comme sur vos activités

un « incubateur associatif » de Grenoble, estimait que 50 % du budget global des associations provenaient de financements publics, 11 % du secteur privé, et le reste des recettes propres des associations.

Outre l'argent, la déclaration de votre association peut vous donner accès à d'autres aides : prêt de local et / ou de matériel, assistance juridique, publicité et communication. Une association de covoiturage par exemple bénéficiera d'une promotion ample et régulière dans la presse des collectivités locales. De façon générale, celles-ci seront fières d'afficher à leur crédit le bon exemple que constitue votre association pour la communauté. À vous de bien négocier le « coup de pouce » en retour.

LA LOI DE 1901

Toutes les associations ont un point commun. La loi de 1901 qui les régit, et dont l'article 1^{er} les définit comme suit :

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. » L'association n'est pas une entreprise. Elle est à but non lucratif. Si d'aventure, elle gagne plus d'argent qu'elle n'en dépense, cet argent doit être réinvesti dans l'association, et non pas réparti entre ses membres. On a vu que l'association pouvait cependant embaucher des salariés, y compris parmi ses membres et responsables. Ces embauches sont considérées comme des investissements au service de l'association, au même titre que l'achat d'un local ou de matériel. Ainsi les permanents, les secrétaires, les formateurs, etc., constituent souvent les rouages de l'association, mais ils n'en sont jamais les actionnaires ! C'est-à-dire qu'ils ne peuvent gérer l'association au gré de leurs intérêts.

De même, l'association, pour financer ses projets, peut être amenée à vendre des produits (calendriers, disques, jouets),

L'association de fait



Saviez-vous que votre association pouvait exister avant même que vous l'ayez décidé ?

On appelle « Association de fait » tout groupe de personnes qui s'organisent pour une activité commune, que ce soit la partie de cartes du vendredi soir, la constitution d'un orchestre amateur ou un repas de quartier.

Les associations de fait sont de loin les plus nombreuses, même si par la force des choses, on n'en connaît pas le nombre exact. L'association de fait n'a pas de personnalité juridique. Elle ne peut pas ester en justice, ouvrir de compte en banque, conclure d'actes légaux, recevoir de subventions.

En revanche, elle peut ouvrir un compte courant postal, percevoir des cotisations, collecter des fonds, et ses membres peuvent, à titre privé, louer des locaux ou assumer la propriété des biens communs. Bon test pour vérifier la confiance réciproque. Les biens d'une association de fait sont dits en indivision. C'est-à-dire, qu'appartenant à chacun, on ne peut en disposer sans l'accord de tous. Dans la pratique, les associations de fait mourant le plus souvent, faute de sociétaires, ce sont les derniers ou le dernier vétérans, qui recueille l'héritage. Une association de fait est parfaitement légale. Elle rédige, et le plus souvent ne rédige même pas, ses propres statuts. Si vous êtes peu nombreux, ou que votre activité n'implique pas trop de transactions légales et commerciales avec l'extérieur, ne vous hâtez pas de déclarer votre association en préfecture. Ne cédez pas au prestige de l'officialité. Vous y gagnerez en souplesse et en indépendance.

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »

des services, des spectacles, des voyages, etc. Si ce commerce a lieu sur une base régulière, l'association doit payer les mêmes impôts qu'une entreprise (TVA, impôts sur les sociétés). Le mieux pour s'en assurer est de consulter les services fiscaux de votre ville.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ASSOCIATION

Association « de fait », « déclarée », « agréée », association « intermédiaire » ou « reconnue d'utilité publique », il y en a pour tous les besoins et tous les degrés d'engagement. Choisissez votre association sur mesure, en fonction de votre projet.

Certaines associations déclarées sont dites « agréées ». C'est-à-dire qu'elles bénéficient d'un accord, d'un label, de leur ministère de tutelle, celui de l'Écologie et du Développement durable, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative sports etc. Dans certains cas, cet agrément est nécessaire, pour emmener des scouts en mon-

tagne, ou pour organiser des visites aux personnes détenues, par exemple. Selon que votre association est locale ou nationale, il revient à la préfecture ou au ministère concerné de délivrer l'agrément. Celui-ci permet souvent d'obtenir des exonérations fiscales, voire des subventions. Mais cet agrément, temporaire et soumis à des renouvellements périodiques, exige des conditions draconiennes.

Parmi les associations agréées, l'association intermédiaire se situe aux limites de l'ANPE et de l'agence d'interim. Son objet étant d'aider des chômeurs de longue durée, en les employant, via des contrats à durée déterminée, pour le compte de particuliers ou d'autres associations, à condition que celles-ci ne concurrencent pas le secteur privé local. On pourrait ainsi imaginer dans un canton où il n'y aurait pas de brocanteur, qu'une personne, salariée par l'association intermédiaire, travaille en fait pour les chiffonniers d'Emmaüs. Renseignements et dossiers sont disponibles dans les préfectures.

Radio Campus Amiens : lauréat DÉFi jeunes

Radio Campus Amiens est né il y a deux ans de la rencontre de quatre étudiants en DUT gestion des entreprises et administration.

« C'était un projet d'étude, explique Saad, et on s'est rendu compte qu'on pouvait passer de la théorie à la pratique. On a monté une assoce parce que c'était plus simple juridiquement, plus facile de gestion, et qu'on pouvait demander des subventions. Et puis, on ne voulait pas faire de bénéfices ». Les quatre membres, bientôt douze, ont adopté des statuts garantissant un droit de regard aux fondateurs, de façon à éviter toute dérive du projet. Radio Campus Amiens a rejoint la Fédération française des radios étudiantes et fait une demande de fréquence. « Ça nous a crédibilisé par rapport à nos partenaires, le Crédit Agricole de la Somme, l'Université d'Amiens, Amiens Métropole. » Manque de chance, la fréquence a été attribuée à un autre projet. « On a continué notre radio sur le papier : idées d'émissions, études de marché, programmes culturels et sur la vie étudiante. » Radio Campus Amiens dispose d'un petit budget de 15 à 18 000 €, « mais la vraie richesse, c'est les 200 adhérents et la dizaine de membres actifs ».

Enfin l'Association reconnue d'utilité publique constitue le nec plus ultra des associations loi 1901. Mais les critères de reconnaissance sont impossibles à obtenir au moment de la création. Il n'en existe que 2500

environ, et seule une dizaine d'associations décrochent cette reconnaissance chaque année. C'est que votre association doit exister depuis trois ans au moins, ne pas compter moins de 200 adhérents, et doit pouvoir

établir trois ans à l'avance, un budget en équilibre d'au moins 45734,70 €.

Quelles raisons avez-vous de remplir toutes ces conditions ? L'argent plus que jamais. Une association d'utilité publique peut recevoir des dons et des legs (des héritages). Les donateurs pourront déduire leurs largesses des impôts. Enfin l'association d'utilité publique peut exercer un commerce, si celui-ci entre dans son domaine d'intervention. Ainsi, les Restos du Cœur peuvent produire l'album des Enfoirés, dont les bénéficiaires reviennent à l'association, mais il leur serait interdit de produire l'album dans le seul but de promouvoir ses auteurs.

LES STATUTS

Ils comprennent obligatoirement le nom de l'association, l'adresse de son siège social, son objet et sa durée. Tout le reste, fonctionnement de l'association, liberté d'adhésion, responsabilités, peut et doit être discuté entre les constituants de l'association. Exemple : la plupart des guides pratiques recommandent de recopier les statuts types, disponibles dans les préfectures,

En passant par l'Alsace et la Lorraine



Zoom

Terres allemandes de 1870 à 1918, les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle ne vivent pas sous le régime de la loi de 1901 (française), mais sous celle de 1908 (allemande). Les différences ? Le droit local ne donne aucune définition légale de l'association. Celle-ci n'est pas limitée à un but désintéressé. Ainsi les membres peuvent-ils se partager le patrimoine de l'association lors de sa dissolution. La personnalité juridique ne fait pas partie du statut associatif. En somme l'Alsace-Lorraine pourrait devenir le paradis de « l'économie informelle ». Question : une association marseillaise, par exemple, pourrait-elle se « délocaliser », en déplaçant son siège social dans l'un des trois départements concernés ?

sous-préfectures, maisons des associations, centres information jeunesse etc. Ces statuts prévoient que l'assemblée générale élit un conseil d'administration, qui élit un bureau, qui élit un président, un trésorier et un secrétaire. C'est ce qu'on nomme l'usage. Mais aucune de ces dispositions n'est obligatoire. Selon la loi de 1901, très libérale en matière d'organisation, l'assemblée générale peut se constituer en conseil d'administration, ce qui relève du bon sens élémentaire, si votre association compte peu de membres.

De même, l'élection d'un bureau n'est pas obligatoire. Le conseil d'administration peut décider de gérer directement l'association. Le bureau lui-même n'est pas tenu d'élire président, trésorier et secrétaire. On l'appelle alors « bureau collégial », par opposition au bureau d'usage.

En résumé, l'association a parfaitement le droit de s'autogérer elle-même via la seule assemblée générale. Ce peut être délicat si vous rassemblez un millier de mordus du modélisme, pour un festival annuel et itinérant. Ce peut être l'idéal pour un club littéraire d'une douzaine de membres. Enfin ce peut être un beau défi pour une association humanitaire d'une centaine de

La junior association



Parmi les associations déclarées, relevons La junior association. Comme son nom l'indique, celle-ci permet aux moins de 18 ans, n'ayant pas atteint la majorité légale de créer leur propre structure. Les Maison des Jeunes et de la Culture (MJC), les centres socioculturels, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et la Ligue de l'Enseignement peuvent fournir de l'aide technique et juridique à cet effet. Renseignements auprès du Réseau des juniors associations (tel : 01 43 58 98 70. Courriel : www.juniorassociation.org).

« Fonctionnement de l'association, liberté d'adhésion, responsabilités, peuvent et doivent être discutés entre les constituants de l'association »

personnes, s'exerçant à la démocratie et à la tolérance.

Au fait, comment prenez-vous vos décisions ?

- À la « majorité simple » ? Celle du plus grand nombre de voix.
- À la « majorité absolue » ? La moitié des voix plus une.
- À la « majorité qualifiée » ? C'est-à-dire que vous fixez la barre n'importe où, au-dessus de la moitié des suffrages.
- À l'unanimité ?
- À bulletin secret ou à main levée ?

Quoi qu'il en soit, si vous avez choisi l'usage courant, des élections successives vous ont permis d'élire le conseil d'administration, qui a élu un bureau, qui a élu un président, un trésorier et un secrétaire. Le premier représente l'association en justice et généralement, auprès des médias et des personnes extérieures. C'est souvent lui qui signe les contrats. Le second

gère la comptabilité (bilan, factures, etc). Le dernier rédige les convocations, comptes-rendus, et la correspondance de l'association. Il vous faut maintenant déclarer celle-ci.

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Un règlement intérieur voté par l'assemblée générale peut compléter les statuts. Cela permet de modifier au besoin, certaines dispositions administratives (modalités de votes, convocations de l'assemblée générale), sans toucher aux statuts, une démarche toujours assez lourde. Pour changer l'objet de votre association, par exemple, il faut publier au Journal officiel, moyennant finances, le nouvel objet daté et signé par un des membres du bureau, après avoir déclaré ce changement en préfecture. D'un point de vue pratique, on a donc intérêt à réduire les statuts au minimum obligatoire, quitte à augmenter le nombre d'articles du règlement. Celui-ci, d'ailleurs, n'a pas moins force de loi que les statuts, dans la vie de l'association. Il échappe simplement à la déclaration officielle.

LES MEMBRES

Il faut deux personnes, physiques et / ou morales pour constituer une association. Vous pouvez

en rester là, et limiter par statut le nombre de vos adhérents à ces deux personnes. L'utilité de cette disposition tombe sous le sens : rester maître chez soi. Vous éviterez ainsi la mésaventure de nombre d'associations « capturées » par telle faction, à la faveur d'un flot subit et suspect d'adhésions. Vous pouvez étendre la qualité de membre potentiel à l'entière population, il n'y a pas de limite légale au nombre d'adhérents. Les étrangers et les détenus, eux-mêmes, ont le droit de créer ou de participer à une association.

Les seules restrictions concernent les personnes déchues du droit de « diriger une personne morale », exclues de ce fait des postes de trésorier, secrétaire, président. Les mineurs qui ne peuvent gérer l'association, ni la représenter dans des actes juridiques. Les militaires soumis à une interdiction d'association politique, syndicale ou professionnelle, et au contrôle du ministère de la Défense pour les autres types d'associations. Les fonctionnaires enfin, interdits de participation à toute association contraire à l'exercice de leurs fonctions. En bref, un instituteur n'a pas le droit de participer à une association pour l'abolition de l'enseignement !

Parmi les membres, vous pouvez si vous le désirez, distinguer « les membres fondateurs », afin de conserver le pouvoir aux personnes présentes lors de l'assemblée générale constitutive; « les membres de droit » dont vous souhaitez ardemment la participation; « les membres bienfaiteurs » qui, comme leur nom l'indique, vous prodiguent matériel, services, ou subventions; « les membres d'honneur », dont le titre décore des personnalités décoratives, (imaginez Bernard Kouchner, membre de votre association locale d'aide à un dispensaire de brousse); les membres « usagers », adhérents-clients de votre association d'agriculture biologique, par exemple, et les « membres actifs » qui se chargent de l'approvisionnement et du transport.

En revanche, ne peuvent pas être dirigeants d'une association, quelle que soit son activité, les personnes frappées d'une interdiction de gérer (C. com. Art. L 625-8), si l'association a une activité économique, cette interdiction s'étend aux personnes dont la faillite personnelle a été prononcée (C.com.art. L 652-2). Toute personne passant outre ces interdictions encourt les sanctions suivantes : deux ans

« Les uns trouvent commode de définir le plus largement possible l'objet de l'association. D'autres préfèrent restreindre l'objet de l'association afin d'éviter les tiraillements »

d'emprisonnement et / ou une amende de 375 000 € (C.com. art. L 627-4).

Les personnes déchues du droit de diriger une personne morale peuvent cependant être membres desdites personnes; sauf stipulation statutaire contraire. Rien ne leur interdit donc de constituer une association et d'y adhérer.

LE FICHIER DES FICHIERS

Toute création de fichier informatique doit être déclarée auprès de la Commission nationale de l'Informatique et des Libertés (21 rue Saint- Guillaume. 75007 Paris. Tel : 01 53 73 22 22. www.cnil.fr) sur un formulaire unique, disponible dans les préfectures, les chambres de commerce et à la CNIL, elle-même. Si votre association est assez importante pour créer un fichier

De la patience avant toute chose



C'est le conseil d'État qui décrète la reconnaissance d'utilité publique. Pour réunir les pièces nécessaires à votre reconnaissance d'utilité publique, voir la brochure n°1068 du Journal officiel, 26, rue Desaix, 75727 Paris cedex 15. Et envoyer votre dossier au ministère de l'Intérieur. DGA-Datap. Sous-direction des Affaires politiques et de la Vie associative, 1 bis, place des Saussaies. 75008 Paris. Patience ! Il faut au moins un an avant d'obtenir une réponse.

informatique de ses adhérents, ceux-ci doivent y avoir accès. Entre autres dispositions, il ne doit pas donner lieu à des croisements avec d'autres fichiers et son contenu doit être protégé de toute indiscrétion.

L'OBJET

C'est-à-dire la raison d'être de votre association. Ici, deux écoles s'affrontent. Les uns trouvent commode de définir le plus largement possible l'objet de l'association. Par exemple de se déclarer association musicale ou « à but culturel », même si vous n'avez en tête que la production d'un disque. Ainsi de fil en aiguille, pourrez-vous, si vous le désirez, organiser des concerts, lancer un fanzine etc. D'autres préfèrent restreindre l'objet de l'association afin d'éviter les tiraillements entre ceux qui veu-

lent produire le disque et ceux qui veulent publier le fanzine. Le bon sens indique qu'avant de s'associer, mieux vaut savoir pourquoi faire. Dans ce cas, peu importe de déclarer un objet large, pourvu qu'on s'accorde sur l'objectif immédiat.

En revanche, un objet restreint (exemple : la production d'un disque), oblige à réviser les statuts de l'association, si l'on souhaite ensuite, publier un fanzine et organiser des concerts.

Il faut alors déclarer votre changement d'objet à la préfecture, daté et signé d'un membre du bureau, et publier votre déclaration, moyennant une trentaine d'euros, au Journal officiel.

LA DÉCLARATION EN PRÉFECTURE

Vous savez avec qui, pourquoi, et comment vous vous associez. Vous connaissez même le nom de votre association, et vous avez tenu votre assemblée constitutive, cette première réunion de tous les membres fondateurs, destinée à adopter les statuts, l'éventuel règlement intérieur, ainsi qu'à pourvoir les postes de responsabilité.

Adressez-vous soit à la préfecture, soit à la sous-préfecture dont vous relevez. Cette déclaration faite sur papier libre, à deux exemplaires, comporte obligatoirement :

En prison aussé ?

On a posé la question à
Maître Colas Amblard, du
barreau de Grenoble :

« Rien n'interdit en droit à des personnes détenues de créer une association et d'y participer. En effet, les personnes déchues de leurs droits civiques peuvent constituer une association ou y adhérer ultérieurement, sauf si cela est interdit par les statuts ou par une disposition réglementaire spécifique. Exemple : les statuts de chasse sur le domaine maritime, statuts types art.4.alinéa 3 ; arrêté du 14 mai 1975 modifié par arrêté du 29 avril 1976 ; voir les statuts des associations de chasse appelées à bénéficier de locations sur le domaine public fluvial, statuts types article 6 alinéa 5, arrêtés du 28 janvier 1994.

- le titre complet de l'association,
- son objet,
- l'adresse du siège social et le n° de téléphone. d'un membre du bureau,
- la liste des membres du bureau et du conseil d'administration, précisant leurs noms, prénoms, dates et lieux de naissance, nationalités, professions, domiciles et fonctions dans l'association.

Joignez à cette déclaration :

- deux copies des statuts certifiés conformes et datés par au moins deux des fondateurs,
- une attestation justifiant l'établissement du siège social (accord écrit du locataire ou du propriétaire des lieux),
- le formulaire daté et signé destiné à la publication au Journal officiel.

Vous pouvez vous procurer ce formulaire en préfecture, et la publication vous coûtera 38 €. La préfecture vous délivre dans un délai de 10 jours, un récépissé de déclaration. Cela signifie juste que vous avez fait votre déclaration dans les formes. Si le préfet estime votre association illégale, une procédure de dissolution est engagée devant le tribunal de grande instance.

Sinon, le Journal officiel vous adressera, dans un délai d'un mois, un exemplaire du numéro où figure votre déclaration.

Gardez le soigneusement, c'est la preuve de votre existence juridique et morale.

LE REGISTRE

Parmi vos obligations figure la tenue d'un registre - n'importe quel cahier à l'exclusion des classeurs aux feuilles volantes -, dont chaque page numérotée est paraphée du représentant de l'association, c'est-à-dire le plus souvent, du président. Ce registre à disposition de l'administration, lui permet de contrôler le fonctionnement de l'association. Vous devez y porter au fur et à mesure les modifications de responsabilités, de statuts, d'adresse, etc. Faute de quoi, vous êtes passible d'amende, voire d'une dissolution par le tribunal de grande instance. Dans la pratique, on ne vous demandera votre registre que si des dissensions ou des irrégularités dans votre association prennent des dimensions judiciaires. Il n'empêche, l'État conserve bel et bien son droit de regard.

POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS

On l'a vu, le pouvoir suprême dépend de l'assemblée générale, puisque c'est elle qui désigne les échelons supérieurs, si elle a renoncé à l'autogestion. Encore

faut-il qu'elle se réunisse. Selon l'usage, l'assemblée générale se réunit une fois par an, sur convocation du président. Bien sûr, un président autoritaire s'arrangera pour convoquer le moins possible les instances de l'association. Face à des adhérents passifs, cela n'a guère d'importance, mais des membres actifs devraient prévoir dans les statuts une clause permettant à une fraction réduite de l'association, de convoquer l'assemblée générale, quand bon leur semble.

C'est que les dirigeants, suivant un principe radical, sont révocables à tout moment, sans préavis, ni indemnités, au cas où ils en percevaient pour leurs tâches d'administration.

C'est l'assemblée générale, également, qui approuve ou désapprouve, le « rapport moral » du président, c'est-à-dire le bilan d'activité, les comptes du trésorier, et qui décide du programme à venir. Le conseil d'administration qui se réunit généralement une ou deux fois par trimestre, assure la gestion courante : embauches ou licenciements, ouverture d'un compte bancaire, les décisions découlant du programme voté par l'assemblée générale. Mais le véritable exécutif de l'association, c'est le bureau, composé du

« La contrepartie du pouvoir, c'est la responsabilité. Quels que soient les dirigeants de l'association, s'ils négligent ses obligations fiscales, c'est à eux qu'il revient de payer les impôts et les amendes »

président, du trésorier et du secrétaire général. Ces trois personnages peuvent être les esclaves de l'association, qu'ils portent à bout de bras avec une énergie et un dévouement inlassable, ou ses despotes, écrasant la base, sous la botte de leur autorité, de leur caractère, de leur compétence, etc. Qui plus est, leurs fonctions sont cumulables. Le président peut être en même temps trésorier. Il peut percevoir des indemnités. Il peut, de surcroît, être salarié de l'association, comme chargé de la communication par exemple. Théoriquement, ce salaire doit correspondre au poste et au travail effectué, l'association s'exposant sinon à l'accusation de faire du profit. Dans la pratique, il est difficile de faire la distinction entre une association généreuse envers ses salariés, et une association à but lucratif.

La contrepartie du pouvoir, c'est la responsabilité. Quels que soient les dirigeants de l'association,

s'ils négligent ses obligations fiscales, c'est à eux qu'il revient de payer les impôts et les amendes. Si une erreur de gestion entraîne la liquidation judiciaire de l'association, le gestionnaire peut avoir à régler les dettes. Si dans le cadre des activités de l'association, une personne est lésée, blessée ou pire, l'association doit en répondre légalement. D'où la nécessité de souscrire des assurances. Protégez vos locaux, votre matériel, vos véhicules, comme vous le feriez de vos biens propres. Protégez vos membres et ceux qui assistent à vos activités par des assurances « responsabilité civile », d'ailleurs obligatoires, si vous organisez des activités sportives. N'oubliez pas que l'association a une « obligation de sécurité ». Si vous emmenez un groupe de break-dance en représentation à la salle omnisport d'une ville voisine, vous êtes comptable de tout ce qui peut arriver dans le car, sur scène, dans les vestiaires, dans le public, etc. Il en est de même pendant les entraînements et répétitions.

SOS ASSOCIATIONS ?

Si vous êtes perdu, sachez qu'il existe partout des points d'appuis – gratuits- pour venir en aide aux associations. Maisons des Associations, maisons des Jeunes ou centres d'animations : ces lieux-ressources proposent un « monsieur associations » pour vous conseiller, des permanences juridiques et comptables, un accompagnement pour les associations en création ou existantes, des locaux, une salle informatique, un espace documentaire, un soutien matériel : photocopieuse, massicot, matériel de projection etc. Cap Berriat par exemple, à Grenoble, est une association au service des associations, accompagnant soit des projets d'accès à l'emploi, soit la création d'activité. Public visé : les jeunes de 16 à 30 ans.

À Paris, Anima'fac est un organisme qui fédère les associations étudiantes, leur apportant appui et visibilité, moyennant finances. Ses fiches pratiques et ses publications régulières sont une précieuse source d'informations.

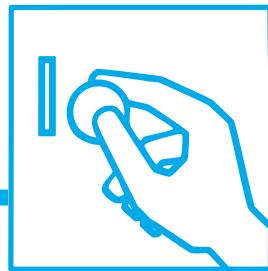
À retrouver sur :

www.animafac.net.



Chapitre 2

L'argent et les moyens



L'union fait la force, mais un peu de finance n'est pas nuisible à votre projet. À défaut d'argent, du temps, du troc, des dons en nature, peuvent vous faire faire un sacré bout de chemin.

RESSOURCES PROPRES

La ressource numéro 1, c'est cette bonne vieille « cotise ». Elle peut suffire pour un petit club de débats, qui n'a guère que des photocopies à payer. Elle peut être modulée en fonction des revenus des adhérents. Après tout, il n'est pas absurde qu'un ingénieur informatique paye plus pour le même service, qu'un ouvrier pâtissier. Mais si vous faites venir un conférencier à votre débat, vous pouvez avoir à déboursier des frais de déplacements, de location de salle, d'honoraires, auquel cas vous ferez payer l'entrée de votre prestation.

Les recettes d'activité, bal, spectacle, bar, buvette, repas, loto, concert, exposition, vente de produits, brocante, etc, font partie de vos ressources propres. Vous pouvez vendre également des objets promotionnels : tee-shirts au logo de votre association, pin's, insignes, badges, calendriers.

Idem, vous pouvez vendre des services, de la formation par exemple. Jusqu'à concurrence de 23000 €, vous n'êtes pas fiscalisable. Attention, cependant à respecter la règle des 4 P (Produit, Public visé, Prix, Publicité), qui vous interdit de concurrencer une société sur la même niche commerciale, dans la même zone géographique, que vous.

SUBVENTIONS PUBLIQUES

Près de 90 % des associations bénéficient de subventions publiques. Le personnage clé, c'est l' élu. Il vous faut identifier au conseil municipal, à la communauté de communes ou d' agglomération, au conseil général, quel est le bon interlocuteur. Cela suppose un travail préalable de " marketing ". Quel motif, la collectivité aurait- elle de vous financer ? Quel service lui rendez- vous, qui mérite subvention ? À vous de fournir l' argument social qui convaincra les élus. De leur démontrer quelle plus- value vous apportez à la collectivité. Pratiquez- vous du soutien scolaire ? Êtes- vous l' équivalent d' un service public ? Recréez- vous du lien dans un quartier ? Dans ce cas, ne vaut- il pas mieux vous aider que de laisser les jeunes livrés à eux- mêmes, et à toutes les mauvaises tentations ?

Mais de toute façon, il n' y a pas d' autre méthode que de décrocher son téléphone et de demander un rendez- vous avec celui qui vous paraît le plus compétent sur votre activité, quitte à ce qu' il vous oriente ensuite vers une autre personne.

« Quel motif, la collectivité aurait- elle de vous financer ? Quel service lui rendez- vous, qui mérite subvention ? À vous de fournir l' argument social qui convaincra les élus »

RÉGIONS : C'EST LE MOMENT DE FONCER.

Guillaume Lacroix, chargé de mission à la Région Rhône- Alpes, résume ainsi la situation. « Jusqu' à présent, la Région n' avait pas de politique associative, et à fortiori rien pour les associations de jeunes. En 2005, tout devrait changer avec la création d' un service jeunesse, chapeauté d' un élu, doté d' un budget et de fonctionnaires. Parmi les projets : la création de 1000 emplois tremplins associatifs par an, pour les moins de 26 ans, à hauteur de 10000 € bruts par an. Des formations gratuites de bénévoles à la gestion des associations. Et des appels à projets de la Région



Découvrons les 4P



Pour juger du caractère non-lucratif de votre association, le fisc examine quatre critères d'importance décroissante.

Le Produit, ou service rendu, qui doit se distinguer de l'offre commerciale des sociétés dans votre zone de concurrence.

Le Public visé. Votre clientèle doit se composer surtout, de chômeurs, de retraités, d'handicapés, soit des gens qui n'auraient pas les moyens de s'offrir vos services, au tarif commercial ordinaire.

Les Prix. Ils sont censés être bien inférieurs à ceux des sociétés commerciales. Condition remplie uniquement par le mode de gestion associatif : dons, travail bénévole, etc.

La Publicité. Si vous proposez vos napperons brodés et vos tartes aux pommes à la fête de l'association, ou dans les colonnes de son bulletin, vous êtes dans les règles. Si vous montez une chaîne de magasins franchisés et que vous faites de la publicité sur les bus, vous trichez.

La souscription est une bonne solution pour éditer un livre ou un CD. Faites marcher le bouche à oreille, vos réseaux et vos listes d'adresses.

Faites de la publicité lors de vos événements. Si le public sort satisfait du concert, il n'en sera que plus enclin à souscrire pour le CD à venir. Méfiez-vous de la soirée de soutien qui peut se révéler une fausse bonne idée, compte-tenu des frais et de l'énergie engagés, sans assurance sur la recette finale. En revanche un excellent site de référence peut générer des recettes publicitaires. Exemple : www.descente-canyon.com, qui fait autorité en matière de canyoning.

pour financer des associations en fonction de critères qui restent à définir. En attendant de trouver les informations dans les futures antennes locales de la Région, les intéressés peuvent se renseigner auprès de Guillaume Lacroix (tél. : 04 72 59 51 45); ou de Isabelle Mazonq (tél. : 04 72 59 45 62).

L'Union européenne possède un gisement de subventions sous-exploité, du fait de son éloignement et de la complexité de ses procédures. Pourtant, si vous voulez organiser des échanges d'étudiants ou un festival de la jeunesse européenne, votre Centre régional d'information jeunesse (Crij), ou tout autre centre de ressources, vous aidera à frapper à la bonne porte.

Si vous êtes un groupe de quatre jeunes au moins, de 15 à 25 ans, le Programme européen Jeunesse (Pej) vous aide à réaliser votre projet, que ce soit dans l'art, l'environnement, le sport, etc. Le montant maximal de l'aide est de 10000 €, et il est conseillé de prospecter d'autres sources de financements (Mairies, Conseils généraux, entreprises). Le dossier est disponible auprès de l'agence nationale du Programme européen Jeunesse (Injep. 11 rue Paul

Leplat 78160 Marly-le-Roi. Tel. 01 39 17 27 70. Web : www.injep.fr). Une réponse est donnée dans les deux mois suivant votre dépôt de dossier.

À titre d'exemples, vous pouvez vous lancer dans la production d'une émission de radio, ou d'un documentaire sur la protection de la nature, monter une troupe de théâtre itinérant ou une association de recyclage de matériel sportif, toutes ces suggestions figurent sur le dépliant de l'Institut national de la Jeunesse et de l'Éducation populaire, réalisé par une centaine de jeunes, et disponible à l'adresse ci-dessus. Voir aussi en annexe la liste téléphonique des correspondants régionaux du Programme européen jeunesse.

Le Fonds social européen (FSE) finance également des micro-projets associatifs liés à l'emploi ou à l'insertion professionnelle dans le champ de l'économie sociale et / ou en faveur de l'égalité des chances entre hommes et femmes. Le montant maximal de la subvention est de 23 000 €. En Rhône-Alpes, par exemple, les demandes se font par l'intermédiaire de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS, 74 rue Maurice Flandin. Lyon, 69003. Tel : 04 72 78 42 91. E-mail : info@cress-rhone-alpes.

org). Au niveau national, on trouvera des informations sur le site www.travail.gouv.fr/fse, rubrique micro-projets associatifs.

Les Drac (directions régionales des Affaires culturelles) subventionnent nombre de projets et de groupes artistiques, que ce soit dans le domaine du spectacle vivant, dans les arts plastiques, dans l'édition, etc. Ainsi la Drac Rhône-Alpes par exemple, disposait en 2004 d'un budget de 68 millions d'euros, dont 5 % seulement consacré aux dépenses de fonctionnement. Mais ces subventions soutiennent exclusivement des projets et des troupes déjà professionnalisées, et sur des critères de qualité soigneusement scrutés par des commissions spécialisées. Autant dire que si vous venez de fonder votre troupe de hip-hop avec les copains du quartier, la Drac n'est pas le premier endroit où vous adresser pour un soutien financier. En revanche, si votre compagnie de hip-hop existe depuis plusieurs années, est reconnue dans les milieux de la danse, tourne se produit etc... la Drac est certainement un endroit où solliciter une aide à projet, voire, négocier une convention de fonctionnement sur un ou trois ans.

Lykra, une histoire vraie

Ancienne élève d'une école d'infographie, Lykra est une association loi 1901, dont les trois salariés font des travaux de graphisme, initient des novices aux logiciels, créent des sites Internet et mettent des machines à disposition de leurs clients et adhérents.

Madeleine a créé l'association en 1999. Pendant six mois, Cap Berriat, pépinière associative, l'a employée comme « porteuse de projet » sur un Contrat Emploi Solidarité. C'est aussi Cap Berriat qui l'a hébergée, gratis, dans ses locaux et qui lui a fourni sa première machine. En 2001, deux autres personnes bénéficiant des « emplois jeunes », sont devenues salariées de Lykra, qui a emménagé à la Bifurk, un bâtiment d'hébergement associatif dépendant de la ville de Grenoble. Lykra, comme toutes les associations hébergées à la Bifurk, contribue aux charges du bâtiment (eau, électricité, entretien), aux dépenses communes (café, photocopie...), et au salaire de la gestionnaire des lieux. La mairie met aussi à disposition du mobilier et des ordinateurs pour le cyberspace commun, mais Lykra se paie ses propres machines en facturant des prestations. Simplement, étant une association, la ligne TVA saute des factures. Les autres sources de revenus sont les cotisations (15 € par an) et les subventions (de la ville, du CNASEA, de la Drac) qui représentent la moitié des salaires. Moralité, en matière de financement, il ne faut pas hésiter à faire feu de tout bois. Lykra envisage maintenant d'adopter un statut de coopérative.

Pour tous renseignements voir le site du ministère de la culture et de la communication : www.culture.gouv.fr, rubrique` région.

L'État, lui aussi, finance les associations. Directement ou par le biais de ses établissements publics. Fin 2004, un Centre de ressources et d'informations des bénévoles (Crib), implanté dans

chaque département, aidera les associations sportives dans leurs recherches de subventions. D'ores et déjà un dossier unique de demande de subvention est à la disposition de toutes les associations. Les internautes peuvent le télécharger sur le site www.dusa.gouv.fr

Les nombreuses subventions d'État aux associations de jeunes relèvent pour la plupart des ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, du ministère de la Culture et de la Communication et des secrétariats associés à ces ministères. On peut citer parmi leurs multiples bourses et fonds spéciaux :

- Le Fonds national de développement du sport, présent dans les directions départementales de la Jeunesse et des Sports, pour aider les clubs locaux ou les associations sportives d'établissement.
- Le Fonds national de développement de la vie associative (FNDVA), dont les dossiers de demande de subvention sont disponibles en préfecture.
- Le Fonds de la coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire, dont l'objectif principal est de faciliter la

rémunération des personnels d'animation engagés par les associations. (FONJEP. 51, rue de l'Amiral Mouchez 75013-Paris. Tel : 01 43 13 10 30)

- Les Fonds départementaux d'aide à l'initiative des jeunes (FDAIJ) s'adressent spécifiquement aux jeunes (11 à 28 ans) avec un projet collectif. Créés par le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, ces aides se traduisent en conseils et en bourses, pour des projets relativement peu « lourds ». (Renseignements dans les directions départementales de la jeunesse et des sports).
- Envie d'Agir est un programme créé en 2003 par le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative pour récompenser des projets de jeunes (11 à 28 ans) au niveau national mais aussi européen, dans les domaines de la citoyenneté, l'environnement, l'humanitaire, la solidarité et l'Europe. Informations dans les directions départementales de la Jeunesse et des Sports, dans les centres d'information jeunesse et dans les rectorats. Il comprend notamment le dispositif DÉFi jeunes qui concerne aussi les initiatives associatives à condition qu'elle soient portées par des jeunes de 15 à 30 ans.

« Outre les prêts de locaux ou de matériel, l'achat de produits, de spectacles, de services aux associations, les comités d'entreprise peuvent abonder aux chèques emploi-service »

DONS PRIVÉS

N'importe quel particulier peut vous faire un don, au montant bien plus élevé que celui de la cotisation. C'est le cas des « membres bienfaiteurs ». Certains bienfaiteurs ponctionnant leur fortune personnelle, signent sans barguigner des chèques de 150 000 € pour leur club de rugby favori, ou pour une bonne cause sanitaire. À une échelle plus modeste, la loi permet depuis 2003 de déduire de ses impôts, jusqu'à 60 % d'un don, dans la limite de 400 € récupérables par an. Seule condition, il faut que l'association bénéficiaire soit reconnue « d'intérêt général », par l'administration fiscale. C'est le cas des associations humanitaires, philanthropiques, sociales etc. Rappelons que les associations « reconnues d'utilité publique », peuvent recevoir des legs, c'est à dire des héritages.

Les entreprises peuvent également bénéficier de cette déduction, applicable à l'impôt sur les sociétés. Elles peuvent aussi pratiquer le mécénat, qui se définit comme un don sans retour, et le parrainage, qui en échange d'un soutien financier ou matériel, permettra à votre sponsor, un retour en termes d'image et de communication. Dans la pratique, comme les mécènes restent rarement anonymes, le mécénat paraît une forme subtile de parrainage.

Pour contacter une entreprise en vue d'une demande de subvention, adressez-vous au « service de relations publiques » (il est là pour ça), ou au comité d'entreprise, quand il en existe un. Non seulement le comité d'entreprise dispose de fonds propres qui lui permettent d'acheter un spectacle ou un produit, mais l'un de ses membres peut en outre avoir l'accès à la direction de l'entreprise. Plus votre démarche est personnalisée, plus elle a de chances d'aboutir.

LES COMITÉS D'ENTREPRISE

Les comités d'entreprise existent dans les sociétés ayant un personnel de 50 salariés ou plus. Ils sont financés par les entreprises, suivant un pourcentage de la masse salariale. Certains, comme les comités d'entreprise d'EDF ou de la Caf disposent de fonds considérables. Le président du comité d'entreprise est toujours le chef d'entreprise, et son vice-président, un représentant du personnel. Outre les prêts de locaux ou de matériel, l'achat de produits, de spectacles, de services aux associations, les comités d'entreprise peuvent abonder aux chèques emploi-service. Imaginons qu'un salarié de l'entreprise achète à une association 100 heures de ménage, par exemple, pour ses vieux parents invalides, le comité d'entreprise peut régler un pourcentage de ces 100 heures.

Pour contacter un comité d'entreprise, il suffit d'appeler... l'entreprise. Il existe aussi des regroupements de comités d'entreprise, susceptibles de faire des achats en gros.

« En matière de financement, il ne faut pas hésiter à faire feu de tout bois »

Pour les mêmes raisons, pratiquez le mécénat / parrainage de proximité. Allez voir les commerçants et les petites entreprises du voisinage. Ils vous aideront plus volontiers qu'une grande entreprise lointaine, car leur bonne réputation dépend de la clientèle environnante.

Pour les associations « à longue distance », notons cependant l'existence d'un répertoire du mécénat d'entreprise, actualisé chaque année, et que l'on peut se procurer auprès de l'Admical, au 16 rue Girardon. 75018 Paris. Tel : 01 42 55 20 01.



À lire

Créer Gérer une association loi 1901 : c'est le titre d'un excellent guide, notamment en matière juridique, rédigé par Anne Bance, journaliste spécialisée dans la fiscalité. 14,48 €, aux Éditions Rebondir.

Lire

La ruche de Maïa



Maïa, c'est la Mission d'aide et d'information aux associations. Un réseau de fonctionnaires implanté dans chaque département, généralement sous la direction du délégué à la Vie associative, qui cumule généralement ses fonctions avec celles de directeur départemental de la Jeunesse et des Sports. Ce qui tombe bien, puisque selon Bruno Béthune, un responsable de Maïa : « 70 % des associations relèvent du domaine sportif. » Bruno Béthune dispose dans son département de deux collaborateurs et d'une dizaine de correspondants à l'Urssaf, à la direction départementale du Travail, à la préfecture, à la direction des Services fiscaux, à la Dass, à la gendarmerie, à la police, à la direction de l'Équipement, et enfin à celle de la Concurrence, de la Consommation, et de la Répression des Fraudes. Il peut jouer un rôle d'intermédiaire entre les associations et les services de l'État, en vous adressant à ces « correspondants » spécialisés associations. Que ce soit pour arranger votre situation fiscale, ou pour mettre à la disposition de votre course cycliste, un peloton de gendarmes. Appelez votre préfecture pour savoir où trouver votre représentant local de Maïa.

LES DONS EN NATURE

Que vous vous adressiez aux particuliers, aux entreprises ou aux collectivités publiques, il existe de multiples dons en

nature, valant bien autant qu'un chèque de subvention. Prêts de locaux, de matériel (sono, barrières de sécurité), mise à disposition de personnel (comptables, pompiers, techniciens), dons de matériel (mobilier, ordinateurs), de marchandises (vêtements, nourriture). Les dons en nature, pour des raisons de trésorerie et de stock, sont souvent plus faciles que les dons financiers. C'est aussi une façon plus directe de vous procurer les moyens dont vous avez besoin, et plus conforme à la morale associative, puisqu'elle permet parfois d'éviter un gaspillage.

Exemple type : vous avez besoin d'acheminer à Dacca (Bangladesh), ces quinze tonnes de tentes, de vêtements et de couvertures péniblement collectées par le Secours étudiant au profit des victimes de l'inondation. Pourquoi ne pas s'adresser directement à Air France, qui dispose toujours de place dans les soutes de ses gros porteurs ?

Mieux encore, ces quinze tonnes, il faut les convoier, assurer la distribution sur place. Le personnel et les comités d'entreprise des compagnies d'aviation bénéficient de tarifs de transport imbattables sur les avions de leur entreprise, sollicitez leur aide !

Paparazzi.

Lauréat DÉFi jeunes

Paparazzi est un spectacle sur la fin du monde, projet lugubre a priori, et qui a pourtant trouvé ses bailleurs de fonds : 2000 € de contrat DÉFi jeune, 1500 € de partenaires (Carrefour, Leclerc), des salles de répétition dans un bar de l'Aude et à l'Université de Toulouse. Pour Pascale et Mattéi, la comédienne et le metteur en scène, porteurs du projet, monter une association et faire un DÉFi jeunes relevaient de l'évidence. « On n'aurait pas pu faire autrement ». C'est une marque de leur talent que d'avoir réussi à convaincre des assureurs (!), et des supermarchés, de les soutenir sur un thème aussi peu rassurant et commercial que l'Apocalypse. Et maintenant ? « On a joué la pièce cet été et l'an dernier. On discute d'un nouveau projet à partir de janvier 2005. Peut-être qu'on va s'intégrer dans une autre compagnie, plus grande. » Moralité ? Ne partez pas vaincu. L'idée la plus improbable trouvera aussi des mécènes pour la financer.

LES FONDATIONS

Une fondation est « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif » ; (loi n°87-571 du 23/07/1987, modifiée par la loi 90_559 du 4/07/1990).

La fondation nécessairement dotée d'un patrimoine, se distingue de l'association qui est avant tout un regroupement de personnes physiques ou morales pour conduire un projet commun. Ces deux types d'organisation sont donc faits pour se rencontrer. Il existe 2000 fondations en France, qui, chaque année, délivrent aux associations, un montant inconnu de subventions. Une fondation peut être d'origine publique ou privée. Ce sont des organismes ayant reçu

Le réseau des réseaux



Non seulement les associations se regroupent pour s'entraider, mais ces regroupements à leur tour se connectent entre eux, pour mieux servir la petite association de base, en quête d'infos, de moyens financiers, juridiques, matériels etc.

Parmi ces méta-réseaux, citons :
L'association régionale pour le développement de la Vie associative, qui regroupe 35 structures, 3000 salariés et 20000 élus et bénévoles en Île-de-France.
40 bis, rue du Faubourg Poissonnière
75010 Paris
tel : 01 45 65 59 80
www.ardeva.org

une dotation en capital d'un particulier, d'une entreprise ou d'un organisme public, et qui ayant placé ce capital, consacrent les revenus de leur investissement au financement d'actions et de programmes. 63 grandes entreprises ont créé des fondations destinées à la promotion de leur cause favorite, ce qui leur permet à la fois de décliner les demandes directes de subvention, et de valoriser leur image, en choisissant leur champ d'action. Il existe des fondations dans tous les domaines, de la défense de l'environnement (Fondation Nicolas Hulot), à celle de l'enfance malheureuse, et la plupart fonctionnent par « appels à projets ». À vous de voir si votre

projet conviendrait idéalement à la Fondation Lambda, ou plus probablement, si vous êtes prêt à concourir, pour réaliser le projet de la fondation Lambda. Malheureusement, il n'existe pas d'annuaire des fondations. Dans un premier temps, il vaut la peine de contacter la plus grosse d'entre elles, la Fondation de France (40, av Hoche. 75008 Paris), d'autant qu'elle regroupe en couveuse, sous son égide, 536 autres fondations. Le site www.fondations.org recense également 200 fondations. De quoi procéder à de premiers contacts.

- Sara, réseau de Structures de soutien aux associations en région Alsace (14 structures associatives)
22 rue de la Broque
67000 Strasbourg
www.reseau-sara.org
- Clara, Conseil aux associations en région Auvergne. (4 réseaux)
Maryline Sure
10, rue Paul Leblanc
63000 Clermont-Ferrand
tel : 04 73 90 41 76
www.reseau-clara.org

Chapitre 3



Gestion et développement

Une association peut vite ressembler à une petite entreprise, voire à une grosse. D'où la nécessité de se familiariser avec les notions de comptabilité, fiscalité, et toutes sortes de termes tels que : agios, bail, comptes de résultat, etc.

LE COMPTE EN BANQUE

Vous pouvez ouvrir un compte dans n'importe quelle banque, il faut pour cela votre déclaration d'association au Journal officiel, une copie de vos statuts, la liste des membres du bureau, et la copie du procès-verbal de réunion, ayant désigné les titulaires du compte. Généralement le président et le trésorier, deux personnes au cas où l'une d'entre elles, serait indisponible pour signer les chèques. Il est judicieux de faire un peu de « shopping », et de choisir une banque qui s'adresse plus volontiers au milieu associatif, « banque solidaire », ou proposant des « produits solidaires ». (La Nef, Crédit Coopératif, Crédit Mutuel, Caisse d'Épargne, etc) Beaucoup de banques facturent en

effet aux comptes d'associations, les mêmes frais qu'aux comptes de sociétés à but lucratif.

Soyez attentif aux propositions de votre banquier (on ne sait jamais quand on peut se retrouver à découvert, ou en panne de trésorerie), mais refusez tous les produits financiers qui réclament une attention ou un risque supplémentaire. Vous n'êtes pas là pour boursicoter. Ne paniquez pas si vos subventions, comme c'est à peu près la règle, arrivent en retard. Une association ne peut pas être interdite bancaire ou privée de ses chèquiers. En revanche, cette mésaventure peut arriver au président de l'association ! D'où l'intérêt de rassurer son banquier, et de le tenir au courant de vos perspectives de rentrées.

LE LOCAL

Tant mieux si vous pouvez gérer votre association à domicile, voire en nomade, en utilisant cafés et salles socio-culturelles pour vos réunions. Les prix des locaux, à l'achat ou à la location, crèvent tous les plafonds ces temps-ci.

Tant mieux si une entreprise ou une collectivité vous propose des lieux, même à temps partiel. Et enfin, tant mieux, si vous pouvez partager une location, avec une autre association. Toutes ces solutions épuisées, il vous faudra, hélas, déboursier trois mois de caution, un loyer, une assurance, des factures de fluides, et une taxe d'habitation ! Quant à acheter un local, si vous avez les moyens de l'envisager, vous n'avez sans doute pas besoin de conseils pour le faire.

LA COMPTABILITÉ

Pas d'erreur, c'est l'horreur. Mais on peut surmonter cette horreur. D'abord, si vous ne touchez nulle subvention, si vous n'avez ni salariés, ni activité commerciale, la loi ne vous oblige pas à tenir de comptabilité. Tout au plus, et dans un souci de transparence, vaut-il la peine d'avoir

un gros registre à deux colonnes, dépenses, recettes, afin que chacun sache d'où vient, et où va, l'argent de l'association. Ce registre peut s'avérer utile aussi, en cas de contrôle du fisc pour vérifier l'honnêteté de vos déclarations.

Si vous utilisez une caisse pour le train-train quotidien, petits achats de fournitures, petites ventes d'adhésions, mieux vaut en tenir le livre, comme il est judicieux de tenir un livre de banque pour enregistrer les va-et-vient sur votre compte. En particulier, les mouvements entre la caisse et le compte bancaire.

Un plan de trésorerie vous permettra de prévoir vos sorties et vos rentrées, d'éviter les découverts bancaires, ou du moins de les négocier auprès de votre chargé de compte.

Conservez tous les justificatifs : factures, tickets de caisse, reçus de cotisations, relevés bancaires. Et classez les chronologiquement, identifiés par un numéro de code. NF 13, c'est la note



« Un plan de trésorerie vous permettra de prévoir vos sorties et vos rentrées, d'éviter les découverts bancaires, ou du moins de les négocier auprès de votre chargé de compte »

de frais numéro 13. QL 3, la quittance du troisième mois de loyer. C130, la cotisation de votre 130^e adhérent.

Sans doute existe-t-il des logiciels de gestion et des comptables spécialisés dans l'aide aux associations, mais ils ne pourront rien pour vous, si vous n'archivez pas vos justificatifs.

Le Conseil national de la Vie associative diffuse également un plan comptable, avec une nomenclature pour vous aider à vous repérer dans vos écritures. (CNVA, 35 rue Saint-Dominique, 75007 Paris, tel. 01 42 75 87 00)

En fin d'exercice, le compte de résultat vous permet de distinguer « les charges d'exploitation » (la routine des dépenses quotidiennes), les « charges financières (prêts et crédits), et les charges exceptionnelles. Il en est de même pour les « produits ».

Aux charges s'ajoutent les « dotations aux amortissements » et les « provisions ». Les premières représentent les valeurs des achats considérés

comme des investissements, divisés par le nombre d'années estimé pour leur amortissement. Les provisions permettent d'inscrire à perte dans votre bilan, provisoirement, les risques de mauvais payeurs par exemple. Si finalement, le paiement est effectué, on le reporte parmi les produits dans l'exercice suivant. La différence entre l'ensemble des produits et l'ensemble des charges constitue le résultat.

Le bilan répertorie à chaque fin d'exercice, le patrimoine de l'association. L'actif désigne tout ce que vous possédez : matériel, mobilier, équipement, stocks, créances et encours bancaire. Le passif additionne le « report à nouveau », c'est-à-dire le résultat du bilan précédent, et les dettes de l'association, envers les fournisseurs et les organismes sociaux, par exemple.

ET LA TVA ?

Eh bien, oui, une association est tenue de payer la taxe à la valeur ajoutée sur toutes ses ventes, sauf

Consulter un conseiller en gestion

Jean-Marc est conseiller en gestion. Il travaille pour un incubateur d'associations, auquel il facture ses prestations 250 € hors taxe, de la demi-journée. « Je conseille sur l'aspect prévisionnel, l'activité, le temps de travail, le personnel, la stratégie, etc. S'il s'agit juste de comptabilité, le logiciel EBP, le plus simple et le moins cher coûte environ 100 €. Le prix peut monter jusqu'à 300 €. Encore faut-il être capable de se servir du logiciel. Si on ne sait pas ce que c'est la comptabilité en partie double, ce n'est pas la peine d'essayer. »

exceptions à l'appréciation de l'administration fiscale. Le cours de broderie pour les membres de l'association ? Pas de taxe. Pour les personnes extérieures ? TVA. Les activités de restauration, d'hébergement et de débit de boisson qui concurrencent les commerçants font normalement

l'objet d'une TVA. Même la buvette, à la fête du patronage doit déclarer ses recettes à l'administration fiscale.

LA TAXE SUR LES SALAIRES.

Si vous créez des emplois, vous devrez payer des taxes en fonction du montant des salaires. Là encore, renseignez-vous auprès de l'administration des impôts, car un abattement, variable d'une année à l'autre, est consenti aux associations. Vous ne devez rien pour les extras, à condition de ne pas organiser plus de six événements par an.

Il y a dans tous les points d'appui associatifs des conseillers comme Jean-Marc, que l'on peut consulter gratuitement. Un expert-comptable, pour le même travail, facture 100 € de l'heure hors taxe. Si votre activité économique se pérennise, vous pouvez participer à la rémunération du conseiller. Madeleine dirige une petite association qui compte trois salariés graphistes. Celle-ci a signé une convention d'accompagnement avec l'incubateur associatif pour changer de statut. « On paye à l'incubateur un forfait de 56 € par trimestre, pour que Jean-Marc nous aide à établir les fiches de paie et les déclarations de fin d'année, le reste, on l'a appris. »

SALARIÉS ET BÉNÉVOLES

Dans une entreprise idéaliste comme l'association, il semble préférable de limiter au maximum les rapports d'argent et de faire les choses pour elles-mêmes, ou par solidarité. Les bénévoles s'engagent sans rétribution en argent ou en nature. Tout au plus leur rembourse-t-on leurs frais – sur justificatifs –. La loi est stricte : si vous versez à un bénévole, une indemnité forfaitaire supérieure à 76 € par an, vous devez en faire la déclaration à l'administration fiscale.

Notez qu'il existe des « volontaires », regroupés dans une association au service des associations. Si vous manquez de bras, ou de têtes, contactez le Centre national du volontariat : 127 rue Falguière, 75015 Paris. Tel : 01 40 61 01 61. Attention : un volontaire n'est pas un bénévole. Si vous indemnisez un volontaire, il tombe dans la catégorie des salariés, avec les règles afférentes.

DU TACT

La différence entre l'entreprise et la libre association, c'est l'inversion (théorique au moins) de la chaîne de commandement. L'assemblée générale est souveraine. Les membres ne sont

pas subordonnés au bureau, ni au président, lequel n'est pas PDG, ni directeur des ressources humaines. Il ne peut pas donner d'ordre, mais l'exemple tout au plus. À lui de convaincre ses associés, de les mettre à l'aise, de solliciter leur avis, d'exécuter leurs décisions, sinon, il se retrouve vite à présider les courants d'air.

Organisez des réunions avec un ordre du jour clair, court, et prévu à l'avance.

Envoyez des circulaires d'information aux adhérents.

Affichez les informations dans vos locaux et réunions.

Toute personne travaillant pour l'association à temps plein, partiel, ou pour une durée limitée, contre une rémunération en espèces ou en nature, est un salarié, et vous devez le déclarer comme tel. À L'Urssaf et à la Sécurité sociale. De quoi y réfléchir à deux fois.

Pourquoi embaucher un salarié ? Pour sa compétence. Parce que personne au sein de l'association n'est capable de remplir une tâche indispensable (comptabilité, logistique, régie de spectacle etc.) Ou pour sa disponibilité. Parce que les bénévoles n'ont pas le temps. Ou au contraire, parce que ces bénévoles ont envie de se professionnaliser, et de vivre à

« L'assemblée générale est souveraine. Les membres ne sont pas subordonnés au bureau, ni au président, lequel n'est pas PDG »

plein temps
de leur activité

(musiciens, accompagnateurs nature). Parce que l'association mûrit un projet de transformation en entreprise. Les raisons ne manquent pas, qui se ramènent à celle-ci : développer l'association.

Quoi qu'il en soit, vous vous trouvez confronté à toutes sortes de questions. Qui embaucher ? Allez-vous faire de l'insertion ? Avez-vous, au contraire, besoin de spécialistes certifiés ? Suivant vos réponses, et votre budget, vous n'aurez pas recours aux mêmes contrats de travail.

D'abord, tuons une légende. Ce n'est pas conseillé, mais oui, vous pouvez être salarié de l'association, tout en restant membre du bureau ou du conseil d'administration. Vous devez simplement exercer votre activité de président (par exemple), en dehors de vos heures de travail comme... chef de chantier (autre exemple). Jean-Marc, notre conseiller en gestion, persiste dans son refus de la confusion des genres : « À partir du moment où vous êtes salarié de l'association, vous ne

pouvez plus la gérer de façon désintéressée, l'administration des impôts aura beau jeu de dire par exemple, que vous utilisez votre position de gestionnaire, pour protéger votre emploi de salarié. » À voir au cas par cas avec ladite administration.

Une première embauche donne lieu à certains avantages et exonérations. D'autres dispositions favorisent certaines embauches, temps partiels, contrats d'insertions, etc. Ainsi les « associations intermédiaires » bénéficient d'abattements de charge pour salarié des personnes à hauteur de 750 heures par an. (Renseignez-vous au Coorace, 17, rue Froment, 75011 Paris. Tel : 01 49 23 70 50) Pour se repérer dans ce maquis réglementaire mouvant, mieux vaut s'informer à l'Agence nationale pour l'emploi, à la direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, et surtout, auprès des centres ressources, tels que les Maisons des associations et les pépinières associatives.

COMMUNICATION

Que ce soit pour recruter des ressources humaines ou financières, vous avez besoin de vous faire connaître. Quelle que soit l'excellence de votre projet et de votre association, le bouche à oreille ne peut que constituer une première étape.

Voulez-vous lancer une campagne de recrutement, décrocher des subventions publiques ?

UN SOUTIEN PRIVÉ ?

Il vous faut d'abord un discours, et une image. Le discours, c'est le résumé écrit, le plus court et le plus complet possible de : qui êtes-vous ? Que faites-vous ? Pourquoi et comment ? L'image, c'est vous même, votre façon de vous présenter, à travers votre langage , votre façon d'apparaître à travers les média que vous choisissez (tracts, affiches, sites internet), et votre façon de les mettre en forme (maquette, couleurs, typo).

À l'extrême, ce peut être votre « look » et vos photos.

N'oubliez jamais que vos interlocuteurs, par principe, n'ont pas le temps. Soyez bref, clair et direct.

Vous aurez tout loisir de vous expliquer si vous arrivez à accrocher leur attention.

Les élus sont sensibles à l'opinion publique. Plus vous aurez de popularité, plus votre cause sera bénéfique à leur propre communication, plus ils vous tendront une oreille attentive.

Il en est évidemment de même pour les entreprises, dont le « sponsoring » éventuel repose précisément sur ce troc, des moyens contre de l'image.

Les médias sont le relais de votre communication. Plus vous passez dans les médias, plus vous recrutez d'adhésions et de soutiens.

Mais tout le monde veut passer dans les médias, et leurs journalistes sont surmenés. Mâchez-leur le travail. Un nombre incalculable

« Pourquoi les médias parleraient-ils de votre association plutôt que d'une autre, ou de mille autres sujets ? Il faut que vous soyez un bon sujet pour leur public »

La mallette associative



Certains animateurs en parlent comme de la « bible » des associations. Il s'agit d'un énorme classeur, divisé en neuf chapitres contenant des fiches exhaustives et très lisibles sur toutes les questions juridiques pouvant se poser. Le titre exact est « Guide pratique à l'usage des collectivités et responsables associatifs ». On se le procure pour 74 €, auprès de « La Lettre du Cadre Territorial » (tel : 04 76 65 87 17. www.territorial.fr/pages/mallette.html). Pour 54 € supplémentaires, vous bénéficierez des mises-à-jour annuelles.

de publications consiste en dossiers de presse, copiés-collés. Mais pourquoi les médias parleraient-ils de votre association plutôt que d'une autre, ou de mille autres sujets ? Il faut que vous soyez un bon sujet pour leur public. Formulez donc votre discours et votre image en fonction des attentes supposées de leur public, sans trahir votre propre message bien entendu.

Par exemple, la presse quotidienne régionale est toujours à l'affût de sujets « de proximité », de plus, il lui faut remplir ses pages chaque jour. Cultivez donc l'angle local. Cultivez aussi vos relations. Les « localiers » sont des personnages plus accessibles que

les présentateurs des journaux télévisés de 20 heures.

Sachez aussi que le contenu imprimé d'un journal télévisé tient la surface d'une page du Monde, et qu'il y a donc pénurie d'espace dans les média-audiovisuels.

Dans l'ordre, comptez plus sur la presse écrite que sur les radios commerciales, et plus sur les radios, que sur les télévisions. Comptez plus sur les médias locaux que sur les autres, à moins, bien entendu, d'être parrainé par une star !

CIBLEZ VOS ENVOIS.

Inutile de vous ruiner en frais d'impression et d'expéditions, ni de submerger des journalistes déjà accablés, avec des dossiers qui ne les concernent pas. Au pire, vous créez la confusion en vous adressant à deux journalistes du même média, ce qui les incite tous deux à abandonner votre affaire. Téléphonnez avant. Informez-vous du journaliste le plus à même d'être votre interlocuteur, annoncez-lui votre envoi. Quelques jours plus tard, assurez-vous qu'il a bien reçu votre dossier, mais ne le harcelez pas, c'est généralement contre-productif.

LA DISSOCIATION... ET APRÈS

Grosso modo, il existe trois bonnes raisons de dissoudre une association.

- Objectif rempli, on passe à autre chose.
- Ratage irrattrapable, dissensions, apathie, désertions, mieux vaut se quitter.
- Succès économique, et passage à l'entreprise.

DISSOLUTION JUDICIAIRE

Aux motifs habituels de dissolution, le gouvernement peut ajouter un quatrième : la dissolution administrative pour trouble à l'ordre public. Cela ne concerne généralement que des groupes de combat liés à des mouvements politiques extrémistes. La justice, bien entendu, peut dissoudre une association en contravention avec ses statuts ou la loi. Ainsi une association ne peut pas effectuer d'activité non stipulée dans son objet. De même, le développement d'une activité commerciale uniquement pour couvrir les besoins de l'association est incompatible avec la loi de 1901.

Si l'association n'est pas un but en soi, la meilleure chose qui puisse lui arriver, c'est d'avoir rempli son

objectif. C'est loin d'être le cas : 75 % des associations disparaissent dans les deux ans suivant leur naissance, victimes de leurs dissensions, d'un retrait de subvention, d'un défaut de moyens, ou tout simplement d'apathie. Victimes de leurs succès quelques fois ? Après tout, pourquoi continuer si l'on s'était réuni sur un objectif précis et limité ? Organiser une manifestation pour le passage au 2ème millénaire, ou pour soutenir la candidature de Briançon au prochain mondial de parapente.

Une association qui « finit bien », c'est souvent une association qui atteint l'autonomie financière, et donc morale. Outre l'accroissement des adhésions et des cotisations, celle-ci passe souvent par la diversification des activités. Le groupe réuni pour produire un disque, donne des concerts et des cours de musique, publie son fanzine, vend des t-shirts, organise des animations, crée son propre label, ouvre son local-boutique-café, etc. Bref, l'association s'est muée peu ou prou en entreprise. Il vous faut changer de statut. L'association ne peut pas se transformer en société. Ses animateurs, s'ils veulent poursuivre leur activité à but lucratif, doivent dissoudre leur association avant

de fonder une EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), une SARL (société à responsabilité limitée), ou une SA (société anonyme).

Si vos statuts n'ont rien prévu, c'est à l'assemblée générale de voter la dissolution à l'unanimité. En cas de désaccord, l'association peut continuer ses activités sans les membres démissionnaires. Sinon, l'assemblée générale désigne un liquidateur, membre ou non de l'association, chargé de vendre les biens, de récupérer les créances, de régler les dettes. Les membres qui ont fait des apports, en argent ou en matériel, les récupèrent. Quant au patrimoine de l'association, et au produit de sa liquidation, ils ne peuvent pas être répartis entre ses membres, puisque cela reviendrait à une prise de bénéfices ! Une fois de plus, si les statuts sont muets, c'est à l'assemblée générale de désigner à quelle(s) personne(s) physique(s) ou morale(s), elle désire léguer son héritage matériel.

Il n'est ni interdit ni obligatoire de publier alors au Journal officiel, l'avis de dissolution de l'association. Aux derniers membres de décider. Pas de regret. On ne monte pas une association pour elle-même, mais pour accomplir certains objectifs. Vous

avez réussi ? Bravo. Vous avez échoué ? Tant pis. Il s'agit juste de tirer des leçons, et de voir ce qu'il aurait fallu faire, quel autre statut adopter par exemple, pour mener à bien votre affaire. Peut-être, est-ce à ce changement de structure que vous conduit le succès de votre association ? En route vers de nouvelles aventures !

LA COMPAGNIE DES INTERDITS, LAURÉATE DÉFI JEUNES

La Compagnie des Interdits, c'est l'association qui aurait pu se dissoudre, et qui finalement s'est disséminée. Une équipe de jeunes parisiens, chanteurs et musiciens plus ou moins amateurs décide de monter une comédie musicale. Le projet prend de l'ampleur, intègre des danseurs, des techniciens son & lumière. Quatre représentations ont lieu, un CD est pressé, mais bientôt des dissensions se font jour entre ceux qui veulent se professionnaliser et qui, n'ayant pas d'autre issue, s'investissent à fond, et ceux qui ayant déjà un travail prennent les choses avec plus de recul. Après quelques claquements de porte et une démission présidentielle, l'association s'est restructurée, autour de plusieurs projets plus petits et disparates. Moralité ? Une association peut aussi survivre à son projet d'origine.

