Lettre aux Associations N°32 V2 25/08/06 14:18 Page 1

N° 32
SEPTEMBRE 2006

ASSOCIATIONS

LA LETTRE D'INFORMATION DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

SOMMAIRE

1 *Présidents d'associations nouvellement élus : faites un état des lieux !*

7 *Notre offre dédiée aux associations*

Vous venez de prendre des fonctions de dirigeant d'une association. Afin de vous aider dans cette mission, il nous a paru souhaitable d'évoquer quelques pistes de réflexion.

Vous trouverez, dans la lettre trimestrielle, un thème juridique rédigé par Maître Noël Raimon du Cabinet FIDAL, notre partenaire, sur l'état des lieux à réaliser lorsqu'un président d'association est nouvellement élu.

D'un point de vue bancaire, vous découvrirez les services que la Société Générale met à votre disposition pour suivre, au quotidien, vos comptes et vous permettre de développer les ressources de votre association.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Présidents d'associations nouvellement élus : faites un état des lieux !

NOËL RAIMON
Avocat Directeur associé du cabinet FIDAL
Directeur du département Associations / Économie Sociale

L'accès à des fonctions électives au sein d'une association est un temps fort dans la vie personnelle de celle ou celui qui est investi(e), à cette occasion, de la confiance de ses mandants.

Au-delà de l'honneur, de la fierté ou plus simplement de la joie qui accompagnent généralement cet événement, il est un terme plus prosaïque auquel devront très vite se familiariser les impétrants : responsabilité, tout particulièrement lorsque leur échoit la charge la plus importante, celle de président.

Le mot fait peur, de manière excessive et non raisonnée : il renvoie alors trop souvent à la responsabilité civile, financière et pénale des administrateurs, aux affres budgétaires liées à l'incertitude des ressources programmées, en particulier aux subventions espérées, aux doléances des salariés,

.../...

SOCIETE GENERALE

Lettre aux Associations N°32 V2 25/08/06 14:18 Page 2

aux éventuels tiraillements entre bénévoles et permanents, en un mot à l'ordre du jour parfois ordinaire de l'organisme…

Le mot inspire aussi le respect : reconnaissance d'un statut d'arbitre, d'une implication forte et désintéressée, conscience d'un rôle sociétal…

Si les deux facettes, lunaire et solaire, de la fonction de président d'association, sont bien présentes au quotidien, la première a dans les faits vocation à cannibaliser la seconde, plus éphémère et sujette à éclipses. D'aucuns se feront un devoir de le rappeler lorsque surviendront les premières difficultés.

C'est dans ce contexte singulier que le président nouvellement élu doit, autant à titre prudentiel que prospectif, faire l'état des lieux qu'il n'a en principe pas eu l'opportunité d'effectuer de manière exhaustive avant sa candidature et, a fortiori, son élection.

Nous examinerons successivement les trois étapes qui jalonnent la démarche à entreprendre.

La définition et la réalisation de l'état des lieux

L'état des lieux de l'association est, à tout le moins, un document de synthèse s'attachant à décrire et, si possible, à évaluer la situation de l'organisme considéré à la lumière de ses caractéristiques et fonctions essentielles.

Idéalement, il revêt la forme d'un audit complet ; cependant, un diagnostic approfondi sera le plus souvent suffisant pour que l'organe collégial et son animateur principal aient une vision appropriée des lignes de force et de faiblesse de l'association.

Quels que soient le type d'intervention et le cahier des charges définis, le double impératif de neutralité et de sérieux qui doit guider cette démarche conduira le président nouvellement élu et les membres en exercice de l'organe collégial à n'en confier la réalisation qu'à un intervenant extérieur et ce, dans un délai relativement court, afin de pouvoir en exploiter sans tarder les préconisations ultérieurement retenues.
Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut raisonnablement estimer que l'examen des caractéristiques et fonctions suivantes contribuera à l'atteinte de cet objectif.

La vie associative et le fonctionnement institutionnel

Elle se compose de plusieurs volets, dont la bonne appréhension est indispensable.

• **Périmètre d'action de l'association**
Il recouvre :
- l'organisme primaire en tant que tel,
- les sociétés avec lesquelles il existe un lien de filialisation (S.C.I., sociétés commerciales, à l'exception des SNC et des sociétés en commandites, les associations ne pouvant y être associées et/ou commanditées),
- les entités rattachées par une unité ou une communauté de direction ou une zone d'influence juridiquement avérée (associations et organismes affiliés).

• **Contrats signés et/ou en cours d'exécution**
Les contrats signés ou/et en cours d'exécution de toute nature avec des organismes privés (prestataires, fournisseurs) et des collectivités

Lettre aux Associations N°32 V2 25/08/06 14:18 Page 3

publiques feront l'objet d'un inventaire et d'un examen. Il y aura lieu notamment de répondre aux questions suivantes :
- Les prestataires et fournisseurs sont-ils systématiquement mis en concurrence, sur la base d'un cahier des charges et de la production d'un devis détaillé ? Ou seulement lorsque la réglementation y contraint l'organisme ?
- Existe-t-il un suivi des engagements et contrats signés ?

• **Liens institutionnels**
L'état des relations avec les ministères et administrations de tutelle (qualité, fréquence et nature) renseignera utilement les nouveaux dirigeants.

• **Législations et réglementations spécifiques en lien avec les activités de l'organisme**
Il sera nécessaire de vérifier :
- le respect des législations et réglementations en vigueur, propres aux activités mises en œuvre par l'organisme,
- l'existence ou non d'une veille juridique en la matière.

• **Fonctionnement des organes collégiaux et des instances délibératives**
Ce point est particulièrement important, en ce qu'il soulève ou est susceptible de soulever des interrogations, au nombre desquelles les suivantes :
- Les dispositions contractuelles ou supplétives (par ex, jurisprudence applicable) en vigueur sont-elles respectées (convocation, délai, fixation de l'ordre du jour, représentation, procès-verbaux…) ?
- Les dispositions contractuelles contenues dans les statuts et le règlement intérieur sont-elles adaptées aux pratiques communément admises au sein de l'organisme ?
- Des délégations de pouvoirs et de signature ont-elles été consenties ? Dans quelles conditions ?
- Des procédures de compte-rendu des dirigeants ou/et organes délégataires ont-elles été prévues ? Si oui, sont-elles appropriées ?
- Existe-t-il des sources de dysfonctionnement, avérées ou virtuelles, en raison de statuts lacunaires (empêchement du président ou de l'organe collégial, renouvellement des mandataires sociaux, définition des pouvoirs respectifs des organes collégiaux, conventions réglementées…) ?

Les ressources humaines

Il s'agit de bien identifier leur composition :
- **les salariés :** régime (convention collective, accord d'entreprise, accord d'intéressement…) politique et grille des rémunérations, salariés détachés ou mis à disposition ;
- **les bénévoles :** nombre effectif, politique de recrutement, couverture sociale et assurance responsabilité civile des mandataires sociaux, formation des bénévoles, modalités de valorisation du bénévolat, régime des remboursements de frais, indemnités ou avantages en nature éventuels versés à des dirigeants élus ;
- **autres :** volontaires, prestataires non salariés.

La connaissance des difficultés auxquelles peut-être confrontée l'association au plan social et de la sécurité juridique face aux risques professionnels est, par ailleurs, indispensable : licenciements, contentieux ou litiges en cours, inventaire des risques et programme de prévention.

Les ressources financières

Au-delà de l'analyse et de la ventilation des ressources par nature (selon les situations : produits de prestations, prix de journée, dotation globale, subventions, dons, cotisations,

Présidents d'associations nouvellement élus : faites un état des lieux !

emprunts…), l'une des premières préoccupations de tout responsable sera, bien entendu, la connaissance de la trésorerie courante et prévisionnelle et la maîtrise des principales sources de financement :

- De quel budget réel l'organisme dispose-t-il ? Est-il, principalement ou non, gagé sur des ressources publiques ?
- Les subventions ont-elles fait l'objet de conventions simples ou pluriannuelles ?
- Des mécanismes de crédit relais ont-ils été mis en place ? Sont-ils nécessaires ? Suffisants ?
- Le niveau des provisions reflète-t-il la réalité de la situation économique ?

La gestion comptable, financière et fiscale

Les informations suivantes sont incontournables.

- Quel est le mode de comptabilisation retenu (recettes/dépenses ou engagements) ? Le support comptable choisi (informatique ou autre) ?
- De quels documents comptables et budgétaires dispose l'organisme ? Sont-ils conformes aux réglementations en vigueur ?
- Existe-t-il des procédures en matière de recettes et dépenses ? D'enregistrement de dons ? D'investissement ? D'amortissement ?
- La comptabilité est-elle tenue en interne ? Supervisée par un expert-comptable ?
- Un suivi régulier de la trésorerie a-t-il été mis en place pour effectuer la gestion courante ?
- Une politique de placement des excédents de trésorerie et des fonds dont l'organisme n'a pas l'usage à moyen terme a-t-elle été mise en œuvre ? Si oui, qui en a défini les principes : le conseil d'administration ? Un autre organe collégial ? Le trésorier ?
- Quel est le statut fiscal de l'association ? L'organisme bénéficie-t-il d'une ou plusieurs exonérations spécifiques ? Existe-t-il un ou plusieurs secteurs distincts ? Une procédure de rescrit a-t-elle été engagée ? Les déclarations fiscales ont-elles été régulièrement souscrites ?

La communication et le traitement de l'information

Les questions relatives à la communication, tant interne qu'externe, ne peuvent être négligées dans le cadre d'une mission sur l'état des lieux.

- Les obligations légales et réglementaires auxquelles sont soumises les associations en matière de constitution, d'échange ou de cession de fichiers (notamment déclaration à la C.N.I.L.) sont-elles connues ? Si oui, ont-elles été respectées ?
- Une politique de communication a-t-elle été définie dans les rapports avec les adhérents ? Les donateurs ? Quelles informations leur sont délivrées et à quelles occasions ?
- Dans l'hypothèse où des actions de communication ou de collecte de dons sont effectuées, même de manière ponctuelle et exceptionnelle, l'association a-t-elle recours à des prestataires extérieurs ? Si oui, y a-t-il mise en concurrence ?

Le contrôle

• **Contrôle externe**

- L'association est-elle soumise à l'obligation de désigner un commissaire aux comptes ?
- Dans la négative, l'association a-t-elle effectué ce choix ?
- Si l'organisme bénéficie d'une habilitation, d'une autorisation ou d'un agrément, est-il à jour dans ses obligations administratives ? Financières ? Juridiques ? Quelle en est la nature exacte ?
- Si l'organisme est affilié à une fédération ou une union, quelles obligations doit-il satisfaire ?

Lettre aux Associations N°32 V2 25/08/06 14:18 Page 5

• **Contrôle interne**
Existe-t-il un contrôle interne ?
Si oui, sur quoi porte-t-il ?
- Opérations comptables ?
- Obligations sociales ?
- Obligations juridiques et fiscales ?
- Pratiques financières ?
- Procédures informatiques ?

La validation de l'état des lieux

Cette seconde étape est fondamentale. Aussi la présentation de l'état des lieux résultant d'un diagnostic approfondi (ou d'un audit) devra :
- être la plus objective possible,
- démontrer l'utilité même de la démarche entreprise,
- être validée par l'organe collégial de décision (conseil d'administration, bureau ou autre).

Objectivité de la présentation

Une fois établi par un intervenant extérieur, l'état des lieux ne doit pas être instrumentalisé à des fins partisanes au sein de l'organisme et, a fortiori, en dehors.

En d'autres termes, une présentation partiale, tendancieuse ou plus simplement interprétative des conclusions des travaux réalisés sera suspecte ou, dans le meilleur des cas, inopportune.

Cependant, et sans déroger aux règles élémentaires d'objectivité, l'occurrence évidente ou probable d'incidences pénales et/ou financières pour l'organisme doit faire l'objet d'une communication appropriée, au moins en interne, dès lors qu'elle est inscrite dans le rapport remis au président ou à l'organe collégial.

Utilité de la démarche entreprise

La production d'un état des lieux ne saurait se résumer à un "document de confort" pour le président et les administrateurs nouvellement élus : elle doit avoir pour objectif principal de mettre en lumière, d'une part, les éventuels dysfonctionnements constatés ou prévisibles, d'autre part, les améliorations susceptibles d'être apportées à l'organisation et au fonctionnement courants de l'association considérée.
C'est à cette aulne que seront appréciés les résultats de la démarche commanditée par les nouveaux dirigeants.

Validation par l'organe collégial de décision

Enfin, après avoir été présenté par le prestataire, puis commenté et discuté au sein de l'instance dirigeante ayant pris l'initiative de la commande, le rapport devra être validé par la même instance, après corrections ou/et avec réserves, s'il y a lieu.
En cas de refus d'adoption du rapport par

l'instance collégiale habilitée, il reviendrait au président d'apprécier les suites à lui donner, dans la seule hypothèse où ses conclusions seraient de nature à mettre en cause la responsabilité civile ou/et pénale ultérieure de l'organisme et de ses dirigeants.

L'exploitation de l'état des lieux et de ses conclusions

Dans l'hypothèse, a priori plausible, où le rapport sur l'état des lieux a été adopté par l'organe collégial, après corrections ou réserves s'il y a lieu, la démarche entreprise n'est pas pour autant parvenue à son terme.
En effet, il n'est pas concevable qu'un tel document ne soit pas normalement exploité.

Deux types d'action doivent dès lors être mis en œuvre : l'une relative aux champs de compétence respectifs des instances collégiale et délibérative de l'organisme, l'autre à la nécessaire transparence qui doit accompagner l'initiative prise par l'organe collégial.

Champs de compétence respectifs

En premier lieu, les mesures préconisées qui relèvent de la sphère de compétence statutaire de l'organe collégial devront, à notre avis, être suivies d'effet, à tout le moins, faire l'objet de propositions associées à un calendrier.

Tel est le cas, par exemple, des améliorations relatives aux ressources humaines, aux ressources financières, à la gestion comptable, financière et fiscale, à la communication et au traitement de l'information ainsi qu'au contrôle.

En second lieu, les propositions, dont l'exécution relève de la compétence statutaire de l'assemblée générale, seront mises à l'étude avant d'être présentées à cette dernière. Il s'agira en particulier de tout ce qui touche à la vie associative et au fonctionnement institutionnel : modifications statutaires et du règlement intérieur.

Transparence

L'assemblée générale la plus proche devrait, à notre avis, être informée des résultats de la démarche diligentée par l'organe collégial et des mesures arrêtées par ce dernier pour remédier aux insuffisances et lacunes constatées.
L'information donnée aux membres sera la plus complète et la plus objective possible : au-delà des mesures déjà prises ou envisagées (par ex, modification des statuts), les éventuels aspects positifs contenus dans l'état des lieux ne devront pas être distraits de la présentation qui en sera faite à l'assemblée générale.

Finalement, l'initiative du président nouvellement élu ou/et de l'organe collégial ne peut que bénéficier à tout un chacun : aux dirigeants entrants, bien entendu, dont les futures responsabilités méritent d'être clairement circonscrites, mais aussi à l'organisme proprement dit qui peut légitimement attendre d'une démarche de cette nature un ensemble d'améliorations portant sur sa gestion, ses modes de gouvernance et sa démocratie participative.

Lettre aux Associations N°32 V2 25/08/06 14:18 Page 7

Notre offre dédiée aux associations

Pendant toute la durée
de votre mandat de dirigeant,
la Société Générale vous accompagne.
Dans ce but, notre établissement a élaboré
un site Internet entièrement dédié
aux Organismes Sans But Lucratif (OSBL).
Son adresse :
www.associations.societegenerale.fr

Pour le suivi quotidien de vos comptes,
vous trouverez sur notre site des informations
sur les possibilités de gestion des comptes
bancaires à distance, avec notamment
Progéliance Net, Sogecash Net, Sogenactif
ou encore **Sogemicro Start,** des outils au service
de votre association.

La collecte des ressources avec :
Sogenactif, notre outil de paiement sécurisé
pour encaisser notamment les cotisations de vos
adhérents ou collecter des dons par Internet,
Sogemicro Start, pour vos besoins en
télétransmission de virements.

Notre offre dédiée aux associations

La gestion, le suivi de vos comptes et le traitement de vos opérations quotidiennes :
Progéliance Net ou **Sogecash Net,**
outils indispensables, rapides et sécurisés.

Les réponses adaptées pour vous permettre de gérer vos excédents de trésorerie en toute sécurité.

L'offre bancaire de la Société Générale vise à faciliter votre gestion au quotidien. Nos Conseillers associations sont également à votre disposition dans nos agences pour apporter des réponses à vos besoins.

www.associations.societegenerale.fr

Réf. 142 765

©Copyright SOCIÉTÉ GÉNÉRALE septembre 2006. Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, sur quelque support que ce soit, le présent document (articles L122.4 et 122.5 du Code de la propriété intellectuelle), sans l'autorisation préalable de la Société Générale.
Société Générale : SA au capital de 548 431 403,75 € - 552 120 222 RCS Paris.
Directeur de la Publication : Véronique LOCTIN. Responsable de la Rédaction : Joseph-Emile SERNA. Impression : PDI RC Pontoise B 329 254 874. Conception Bientôt Déjà.
Dépôt légal : septembre 2006 ; ISSN : en cours.
Pour toute correspondance : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE - DIST/DCM/ASS - Tour Société Générale - 17, cours Valmy - 92972 Paris La Défense cedex - Tél : 01 42 14 82 56.