



FOCUS

## LE RÔLE DU SECRÉTAIRE

Pas davantage que les pouvoirs du président ou du trésorier, les pouvoirs du secrétaire ne sont légalement définis. Ils sont fixés par les statuts de l'association qui établissent la compétence du secrétaire au regard notamment des pouvoirs d'ores et déjà attribués aux autres membres du bureau. Présentation des pouvoirs généralement conférés au secrétaire sans prétendre à l'exhaustivité ou à l'exhaustivité.

**T**raditionnellement, le secrétaire est celui qui veille au bon fonctionnement matériel, administratif et juridique de l'association. Son rôle s'exerce vis-à-vis des membres, des organes de l'association et des autorités de contrôle de l'association.

### LE RÔLE DU SECRÉTAIRE EN INTERNE

Le secrétaire est, généralement, celui qui, au sein de l'association, est chargé de maintenir le fichier des adhérents à jour (notamment après paiement de leur cotisation) afin de pouvoir procéder à la convocation de l'ensemble des membres aux assemblées générales.

C'est en effet le secrétaire qui est, le plus souvent, chargé de convoquer les organes de l'association, dont les assemblées générales mais aussi le bureau et le conseil d'admini-

nistration. Il importe alors de mentionner dans les statuts les modalités selon lesquelles les convocations doivent être adressées aux personnes concernées (lettre recommandée avec accusé de réception, lettre simple, courrier électronique, etc.) et le délai de convocation, le secrétaire veillant au respect de ces formalités.

Après la tenue de ces réunions, c'est également le secrétaire qui est compétent pour rédiger les procès verbaux qui figureront dans le registre spécial de l'association et/ou dans le registre des délibérations tenu au siège social, une fois signés par le secrétaire mais également par le président. Rappelons que, souvent oubliée, la tenue d'un registre spécial est une obligation légale<sup>1</sup>. Document dont les feuillets sont reliés de façon indissociable, le registre spécial doit mentionner tous les changements intervenus dans l'administration de l'association ainsi que les modifica-

tions apportées aux statuts. Les mentions doivent être tenues de façon chronologique, sans blanc, ni rature, ni surcharge afin de conserver au registre son rôle de preuve. Chaque feuillet du registre doit être coté et paraphé par la personne habilitée à représenter l'association (le plus souvent, le président).

Le secrétaire peut, si les statuts le prévoient ou s'il y est autorisé, déléguer ses fonctions de façon permanente ou ponctuelle. Enfin, sur délégation du président ou du trésorier, le secrétaire peut être investi de pouvoirs beaucoup plus larges que ceux qui viennent d'être présentés. Il doit alors rendre compte de l'exercice de ces pouvoirs auprès de celui qui lui a délégué.

### LE RÔLE DU SECRÉTAIRE VIS-À-VIS DE L'EXTÉRIEUR

Chargé de tenir les registres de l'association, le secrétaire est aussi celui qui veille au respect des formalités vis-à-vis de l'extérieur. Ainsi, il procède aux déclarations obligatoires en préfecture et sollicite, le cas échéant, la publication au Journal officiel des modifications intervenues au sein de l'association.

Pour mémoire, doivent être déclarées à la préfecture du lieu du siège social de l'association<sup>2</sup> : les modifications apportées aux statuts de l'association et les changements survenus dans l'administration de l'association<sup>3</sup>, à savoir les changements d'administrateurs et de membres du bureau, les nouveaux établissements fondés ainsi que, le cas échéant, les acquisitions ou aliénations des locaux et des immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but poursuivi par l'association<sup>4</sup>. ■



AUTEUR  
TITRE

Béatrice Guillaume  
Avocate,  
cabinet Alcyconseil

**L**a lecture de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association est édifiante. Elle témoigne du très grand libéralisme qui a présidé à la liberté de s'associer au début du siècle dernier. Dans sa version actuelle, et si l'on excepte les derniers articles qui précisent le sort des congrégations religieuses au moment de la promulgation de la loi ou qui apportent des détails purement techniques sur son application dans les collectivités territoriales, elle comporte moins de 1 300 mots. Parmi eux, on ne trouve nulle part l'expression « conseil d'administration », ni le mot « bureau », ni même le mot « président ». On ne les trouve pas plus dans le décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1<sup>er</sup> juillet, à peine plus long. Le législateur se borne à mentionner « les personnes chargées de l'administration ».

### UN MODE D'ORGANISATION LIBREMENT CHOISI

En résumé, en dehors de cas particuliers (par exemple, les associations reconnues d'utilité publique qui doivent se conformer à des statuts types), le mode d'organisation et de fonctionnement d'une association est libre. Elle n'a aucune obligation particulière de dénommer ses organes dirigeants et elle n'est même pas obligée d'avoir un président. Elle peut en avoir plusieurs ou aucun et désigner comme elle l'entend la ou les personne(s) chargée(s) de son administration. L'usage courant est cependant que les associations adoptent des statuts qui prévoient la nomination d'un conseil d'administration et d'un bureau. L'assemblée

## LE BUREAU MODE D'EMPLOI

Le bureau est un organe dirigeant traditionnel dans les associations. Il nous est tellement familier qu'il est facile d'oublier de s'intéresser à son rôle, à sa composition, aux missions de ses membres ou à ses règles d'organisation et de fonctionnement. Et même à son utilité réelle.

générale élit les administrateurs qui forment le conseil d'administration (en dehors des éventuels membres de droit) et, en général, les membres du conseil d'administration ainsi désignés nomment en leur sein des personnes investies de fonctions particulières : le président, le secrétaire, le trésorier<sup>1</sup>. Certaines associations ajoutent un ou plusieurs vice-présidents, un ou plusieurs secrétaires adjoints, un ou plusieurs trésoriers adjoints. Ces membres constituent alors ce qu'on appelle « le bureau » de l'association.

Chacun des membres du bureau est investi de missions et de responsabilités particulières. En général, il revient au président la charge de représenter l'association, aussi bien dans les actes officiels (et y compris en justice) que dans la communication, en étant son porte-parole. Le secrétaire est chargé du respect des procédures légales, réglementaires et statutaires qui s'imposent à l'association : convocations aux réunions, rédaction des procès-verbaux, bonne tenue des registres obligatoires, gestion du fichier des membres. Le trésorier est responsable de

la bonne gestion des flux financiers de l'association et de la tenue des livres comptables. Le vice-président, le secrétaire adjoint et le trésorier adjoint assistent leurs homologues titulaires ou les remplacent en cas d'absence ou de défaillance.

Voilà pour la théorie. Elle se transforme en pratique courante pour bon nombre de très petites associations, finalement les plus nombreuses. Avec peu de membres et encore moins de bénévoles, ce sont souvent le président, le secrétaire et le trésorier « qui font tout ». Pour les associations de dimension un peu plus grande, un peu plus structurées, un peu plus équipées, l'organisation et la répartition des tâches sont différentes. Lorsqu'il existe une équipe salariée, les tâches administratives et logistiques lui sont en général dévolues. La gestion des adhérents, les convocations aux réunions, la rédaction des comptes rendus, la comptabilité sont déléguées par les élus à des spécialistes salariés. Les membres du bureau peuvent ainsi se consacrer pleinement à des missions politiques et stratégiques. L'important est alors de décrire ●●●

1. Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, art. 5 ; décr. du 16 août 1901, art. 6.  
2. Ou à la préfecture de police de Paris si le siège social de l'association est situé à Paris.  
3. Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, art. 5.  
4. Décr. du 16 août 1901, art. 3.

1. Ici et ailleurs dans cet article, les termes sont employés, de façon générique, au masculin. L'auteur n'oublie pas et invite les lecteurs à se souvenir que la moitié des Hommes sont des Femmes.

●●● précisément ces missions et de les distinguer de celles des autres membres du conseil d'administration.

### DISTINGUER VRAIMENT LE BUREAU ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le choix pour une association de se doter d'un bureau qui organise ses propres réunions, indépendamment du conseil d'administration, peut être dicté par l'usage ou l'habitude. On fait comme les autres ou comme le suggèrent les modèles de statuts disponibles ici et là. Il peut aussi répondre à la volonté de séparer les responsabilités et de hiérarchiser les missions. Il faut alors impérativement distinguer les modes de fonctionnement de ces deux organes et les sujets dont ils se saisissent. On constate que c'est rarement fait dans la plupart des associations. Trop souvent on répète et on duplique dans une réunion ce qui s'est dit et fait dans une autre. L'essentiel se discute et se décide dans le cadre du bureau et les réunions du conseil d'administration ne sont qu'une répétition de ce qui s'est fait précédemment et ailleurs. Dans ce cas, le conseil d'administration n'est rien d'autre qu'une chambre d'enregistrement des décisions du bureau. L'association doit fixer de façon précise les niveaux de responsabilité du conseil et du

bureau. Ceux-ci doivent être différents et correspondre à une hiérarchisation des missions. Le conseil d'administration doit prendre les grandes décisions qui jalonnent la vie de l'association, comme le plan stratégique ou le budget annuel. Mais il n'a pas à s'occuper de leur mise en œuvre qui est de la responsabilité du bureau. De la même façon, le bureau n'a pas à se mêler de la gestion quotidienne qui est dévolue à l'équipe salariée ou au bénévole élu qui en est chargé dans une association sans cadre salarié. Chaque échelon doit assurer le contrôle de la réalisation des tâches qu'il confie mais ne pas se préoccuper de ce qui est de la responsabilité propre d'un autre échelon. Une règle simple mais souvent négligée du management nous rappelle que « quand deux personnes réalisent la même tâche, l'une d'entre elles au moins est inutile ».

Les rôles des membres du bureau et de ceux du conseil d'administration doivent donc être distingués, y compris pour les participants qui sont membres des deux instances. Dans une réunion du bureau, on ne fait pas la même chose que dans une réunion du conseil d'administration. Le conseil d'administration doit être lui-même producteur de décisions. Les administrateurs doivent être choisis en fonction de leurs compétences et de leur capacité à produire de la réflexion stratégique et de la décision. Les réunions de bureau doivent être consacrées à l'ex-

ploration d'autres sujets que ceux qui sont traités en conseil d'administration ou d'une autre manière : préparation des réunions du conseil d'administration, mise en œuvre de ses décisions, gestion des affaires courantes, relations avec l'équipe salariée lorsqu'il y en a une.

### ORGANISER DES RÉUNIONS EFFICACES

Les réunions du conseil d'administration et celles du bureau ne doivent pas être une répétition des unes par les autres. Chacun des organes dirigeants doit se doter de ses propres missions et de son propre agenda. Mais il faut aussi que ces réunions soient efficaces : qu'elles mobilisent l'intérêt et les compétences des participants et qu'elles conduisent à des résultats constructifs pour l'association en lui permettant de prendre des (bonnes) décisions.

Dans les associations, le nombre souvent élevé des réunions peut être vu comme un signe positif de leur vitalité et de l'engagement des bénévoles. Il est aussi lié à la nécessité de maintenir un espace de dialogue et de convivialité. Il ne faut pas que cette pratique nuise à l'efficacité et au dynamisme. Si les réunions du conseil d'administration sont correctement organisées, leur nombre annuel peut très bien se limiter à trois ou quatre : une réunion pour préparer l'assemblée générale, une autre pour voter le budget prévisionnel, une troisième pour renouveler le conseil. Le calendrier doit être conçu pour éviter les réunions inutiles. De la même façon, il n'est pas indispensable de réunir le bureau à tout bout de champ. Selon les associations (leur dimension, leur mode d'organisation, la présence ou non

d'une équipe salariée), six à dix réunions par an doivent suffire pour prendre les décisions opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique arrêté par le conseil d'administration et en contrôler l'application. Un tel rythme suppose qu'on peut toujours ajouter une réunion en cas d'urgence ou de situation exceptionnelle et que les dirigeants élus peuvent par ailleurs se retrouver plus régulièrement en dehors des réunions statutaires pour des sujets de gestion quotidienne. Le président et le trésorier peuvent parfaitement travailler ensemble sans pour autant être contraints de convoquer à chaque fois une réunion de bureau, avec le cortège d'exigences administratives qui y sont attachées : convocation, ordre du jour, procès-verbal. L'essentiel est que l'information circule.

La durée des réunions doit aussi faire l'objet d'une grande vigilance. Souvent les réunions sont longues dans les associations. Il est fréquent de voir des réunions de bureau étendues sur une demi-journée, voire une journée entière. Certes l'association est le lieu de l'échange et des relations interpersonnelles. Il ne faut pas viser des réunions trop courtes, mais un bureau n'est pas un groupe de parole. La convivialité ne doit pas gommer l'efficacité. Une réunion n'est plus efficace au-delà d'une certaine durée : les participants sont fatigués, l'attention se relâche et la qualité des décisions risque d'en pâtir. Un tel mode de fonctionnement privilégie les personnes qui peuvent libérer des temps longs et exclut les autres. On risque de mobiliser au bureau plutôt moins de personnes en activité professionnelle ou moins de mères de famille. Cette organisation relâchée, avec des réunions interminables et épuisantes, où l'intérêt ne peut pas se maintenir à un niveau suffisant, est décou-

rageante. Elle éloigne les profils de valeur. Alors que de nombreux présidents d'association déplorent la difficulté à renouveler les équipes bénévoles, il faut fonctionner autrement.

Pour organiser des réunions plus courtes sans négliger tous les sujets à traiter, il faut prendre des mesures d'organisation. Il faut d'abord, on l'a déjà évoqué, éviter la répétition et le double emploi. Chaque organe dirigeant doit se charger des sujets qui sont de sa responsabilité, sans empiéter sur un autre niveau. Les ordres du jour des réunions de bureau sont souvent encombrés de sujets qui devraient être traités par le conseil d'administration et vice versa. Il faut aussi instaurer de la discipline dans le traitement des sujets. Comme un conseil d'administration, un bureau est avant tout un lieu de décision. Il doit faire des choix qui permettent d'orienter l'action de l'association. Les discussions doivent être organisées sur la base d'informations préparées dans d'autres lieux. Il est impératif que le bureau ne se saisisse, sauf exception liée à l'urgence, que de sujets qui ont été préalablement instruits, préparés, argumentés, de façon à ce que la décision puisse être prise par les élus sur la base d'informations précises et complètes.



Enfin, une réunion du bureau, comme n'importe quelle autre réunion, peut être organisée de façon plus efficace dans la gestion du temps si on s'astreint à une discipline légère sur les temps de parole. On restreint les orateurs trop bavards et on ramène dans le bon chemin ceux qui sont hors sujet. Un peu d'organisation est nécessaire pour rendre les réunions plus fluides et plus performantes. Avant la réunion, on diffuse des ordres du jour précis et on sollicite les contributions préalables. Pendant la réunion, on veille à ce que tout le monde s'exprime. Après la réunion, on diffuse un relevé de décisions. ■

“ Les rôles des membres du bureau et de ceux du conseil d'administration doivent donc être distingués, y compris pour les participants qui sont membres des deux instances ”



AUTEUR Hervé Garrault  
TITRE Consultant (Garrault & Robine) et directeur de l'Association pour le développement du management associatif (Adéma-Mines ParisTech)