

LES DÉRIVES DU MONDE ASSOCIATIF

CHAPITRE Ier

LES DÉRIVES DU MONDE ASSOCIATIF

" Il y a quelque chose de pourri au royaume de la loi 1901 "

Pierre-Patrick Kaltenbach,

" la perversion de la vie associative "

conférence pour le cercle Frédéric BASTIAT, septembre 2002.

Il y a près de deux ans, le centenaire de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, était célébré avec éclat. Il est vrai qu'il s'agissait de souligner la valeur quasi constitutionnelle d'un texte, qui, au fil du temps, a gagné ses lettres de noblesse.

Le SCPC avait déjà réuni à l'époque, dans le cadre de sa mission générale de centralisation des informations prescrite par son texte fondateur, une abondante documentation qui lui permettait, à l'instar d'autres institutions de l'Etat comme la Cour des comptes, les services judiciaires et les corps d'inspection, de dénoncer le détournement des dispositions de la loi de 1901 qui prescrit dans son article 1 que le partage de bénéfices ne saurait être la finalité de la convention d'association. Pour des raisons qui tiennent à son esprit de responsabilité, il n'avait pas voulu perturber la célébration d'un événement qui était salué unanimement et à juste titre, comme essentiel dans la vie d'un pays démocratique, épris de libertés individuelles.

Le moment est toutefois venu de publier ces informations, d'autant que chaque jour, elles " s'enrichissent " de dérives nouvelles, ce qui a permis au service de définir une typologie des fraudes possibles, que ce soit sur le plan national ou sur le plan international. Une grille d'analyse sera d'ailleurs élaborée pour être mise à disposition des décideurs ou des contrôleurs, afin de déjouer les pièges que leur tendent ceux qui dévoient l'esprit de la loi de 1901. Car que l'on ne s'y trompe pas, il ne s'agit pas pour le service de dénigrer ce texte mais au contraire d'aider à lui restituer sa vocation d'origine, rappelée dans la charte qui a été signée lors des célébrations, à savoir de " promouvoir et faciliter l'engagement bénévole civil et social ".

Le problème est d'importance (source : le dossier de presse établi par les services du premier ministre à l'occasion des célébrations) en raison du poids économique considérable des 880 000 associations que compte notre pays, de leurs 20 millions de membres, de leurs 308 milliards de francs (47 milliard d'euros) de budget cumulé, de leurs 1 650 000 personnes employées (soit 907 000 salariés en équivalent temps plein), de leurs 11 millions de bénévoles (716 000 emplois en équivalent temps plein) et de leurs innombrables contributeurs qu'ils soient contribuables ou bienfaiteurs, ou...les deux.

I. – LES RISQUES FINANCIERS INHERENTS A LA LEGISLATION FRANCAISE

L'analyse des risques appliquée au phénomène associatif, montre que l'une des causes lointaines du problème est l'ancienneté des structures juridiques existantes : la loi de 1901 et ses décrets d'application. En effet, les principes qui ont présidé à l'élaboration de cette loi, votée au début du XX^e siècle, ont été formalisés à la fin du XIX^e siècle et avaient pour but principal de développer la liberté individuelle et la défense des intérêts d'un nombre restreint de personnes : sa sphère d'application était limitée à quelques arrondissements et le nombre d'individus concernés à quelques dizaines.

Cette réalité historique explique la mise en place de modalités de contrôle qui pouvaient très bien fonctionner dans un monde associatif fermé à la logique financière, présentant des limites bien définies . Mais, avec le temps, on est passé très vite d'un phénomène à taille humaine à un phénomène couvrant l'ensemble de la planète. Cette mondialisation s'applique au monde associatif, quelles que soient les associations et les structures locales.

A l'analyse, on détecte :

- le passage d'un réseau structuré d'associations locales vers la mise en place de " coquilles " non organisées en réseau et non consolidées, mais seulement " liées " à leur initiateur , ce qui ne permet plus d'avoir une vision globale des opérations engagées ;
- l'évolution d'une activité personnelle vers une activité de service public, ou plutôt, qui supplée une carence du service public ;
- la transformation d'un apport financier limité au paiement de simples agapes, en une activité prioritairement commerciale.

Ces mutations se sont effectuées sans que les systèmes de prévention et de contrôle n'évoluent, ce qui a créé matériellement une succession de difficultés. En effet, plus les opportunités de dérives se multipliaient (notamment par suite de l'explosion du phénomène et de sa mondialisation), moins les contrôles sommaires mis en place un siècle plus tôt permettaient de protéger les flux financiers face aux malversations de certains (qui n'ont pas manqué de s'enfoncer dans les brèches existantes). Des irrégularités nombreuses ont été commises dans la gestion des associations, aussi bien au niveau de leurs charges que de leurs profits, souvent organisées par la direction à son propre bénéfice. Ce sont ces irrégularités, en tout cas les plus nombreuses ou les plus communes, qui font l'objet de ce chapitre.

1. Irrégularités EFFECTUEES AU PROFIT DE LA DIRECTION

Une fois les structures mises en place par le dirigeant, ou par le groupe dirigeant, il est aisé de verrouiller le système et de faire passer ses intérêts propres avant ceux de l'association.

L'un des montages qui est le plus souvent utilisé, consiste à fractionner l'organisme en structures de faible importance, toutes liées, mais non consolidées, qui constituent ainsi autant d'écrans visant à protéger la direction. On constate alors que le " risque dirigeant " est, de loin, le plus important et qu'il affecte deux grands domaines qui constituent la base même de toute association : la vie démocratique et les finances .

1.1. La vie démocratique

Afin de protéger son pouvoir, le dirigeant dispose de plusieurs moyens d'action :

- Maîtriser l'organe de décision: ce système demande de la part du dirigeant une volonté sans faille et une personnalité forte. Divers moyens sont à sa disposition et il peut en mettre en œuvre un seul ou plusieurs :
 - il fait entrer des proches dans le conseil d'administration et crée ainsi un réseau d'affidés ;
 - il licencie les directeurs financiers qui refusent de modifier les comptes, ou incite à des départs agrémentés de fortes indemnités ceux qui iraient à l'encontre de ses décisions ;
 - il organise des irrégularités dans la représentation au sein des instances délibérantes ou s'exonère tout bonnement de les réunir.
- Intervenir au niveau des élections :
 - par des fraudes dans leur organisation ;
 - par des erreurs volontaires dans les procès-verbaux.
- Créer des structures – écrans :

afin d'être débarrassé de toute contrainte, le dirigeant peut multiplier les structures empêchant ceux qui le voudraient (soit du fait de leur dynamisme, soit par leur souci de respecter les règlements internes) de participer à la direction de l'association et de mettre en cause " l'ordonnement " voulu par la direction en place. Celle-ci se protège donc de tout risque venant de l'extérieur. Cela peut s'organiser par cooptation, ou bien de manière structurée c'est à dire que l'on met en place des organisations - écrans qui filtrent les postulants.

Exemple :

Dans une association importante, l'organigramme a été bâti de manière à ce que les nouveaux membres ne puissent pas participer directement aux décisions. Il a été créé une structure intermédiaire qui centralise l'ensemble des nouveaux arrivés. Parmi ceux-ci, un nombre restreint sera coopté l'année suivante. Entre temps, des faveurs seront accordées à d'autres ce qui permettra de " guider " ensuite les choix. Au final, ne seront retenus que ceux qui n'ont aucune chance de troubler l'ordre établi, soit parce qu'ils sont liés par l'octroi de salaires et d'avantages importants, soit parce qu'ils sont personnellement incapables de vouloir ou de pouvoir changer les règles établies.

Dans une autre organisation, plus subtilement, le conseil d'administration est formé, pour la première moitié, de membres cooptés " en fonction de leurs compétences " et, pour l'autre moitié, de délégués de structures locales qui ont apporté les premiers financements à l'association. Or, on sait, compte tenu de leur éloignement, de l'heure de la réunion, de leur charge de travail ou du peu d'intérêt qu'ils trouvent encore à cette participation, que ces délégués ne pourront jamais tous ensemble participer aux réunions du conseil dont les décisions iront donc toujours dans le sens de ce que désirent les membres cooptés.

- Gérer de façon artisanale les ressources humaines, pour asseoir un clientélisme :

en effet, en l'absence de formalisation des procédures d'augmentation des salaires, le directeur possède un pouvoir discrétionnaire dans ce domaine et décide seul qui il va augmenter. Ce système permet au dirigeant d'avoir la mainmise sur des personnes placées par lui dans l'association.

Exemple :

Une directrice d'agence a obtenu une avance de 5 000 € pour l'achat d'un véhicule puis 15 250 € pour l'achat d'un appartement et, la même année, une autre avance de 15 250 € sans intérêts, justifiée par " l'utilisation intensive d'un véhicule personnel ". En outre un abandon d'environ 26 000 € lui a été consenti.

La déclaration annuelle des salaires mentionnait environ 200 € d'avantages en nature au lieu de 35 500 € .

On peut donc supposer que cette personne apportait au directeur un soutien sans faille.

- Structurer les associations en grappes :

c'est le principe du " coquillage " qui consiste à fractionner artificiellement une activité en plusieurs secteurs, dont l'application dans le monde associatif est intéressante à deux titres :

- le premier intérêt réside dans l'organisation d'un système bien adapté de distribution des postes. En effet, il est aisé de fractionner le pouvoir et de placer un obligé à la tête de chacune des " coquilles " ; le montage permet d'éviter tout risque de " coup d'Etat " ;
- le second intérêt concerne la gestion. Nous sommes ici dans le cas où la technique du coquillage permet une partition par secteur ou par méthode qui a pour but principal de rendre efficiente la gestion.

Le pouvoir des dirigeants leur sert à contrôler l'activité de l'association tandis que les structures qu'ils mettent en place lui permettent de s'affranchir des statuts - types. A titre d'exemple, l'exercice par le directeur de la totalité des compétences de président et de trésorier aboutit au cumul de fonctions qui doivent, en principe, être confiées à deux personnes distinctes. Cette situation entraîne automatiquement un risque au niveau des finances de l'association. Les dérives peuvent être identifiées lors de la tenue des assemblées générales : le lieu, la date, la méthode utilisée sont autant de moyens de les détecter .

- Le lieu d'abord, qui est essentiel lorsqu'un processus de vote classique est mis en place. On va rechercher où se tiennent les assemblées et comparer les votes et les fiches de présence, s'il y en a.

Exemple :

Une association sectaire a dissout en assemblée générale les 23 associations locales qui s'opposaient au gourou. Les assemblées des 23 associations se sont tenues le même jour dans les 23 villes de France, où étaient situées les associations incriminées. Le gourou était président de chacune d'elles et si l'on en croit les documents dûment validés, il était présent ainsi que plusieurs de ses proches dans chacun des points de vote .

- pour la date, le même problème se pose ;
- pour ce qui touche au collège des votants, le montage est beaucoup plus classique, il est parfois lié à l'organisation même de l'association et à des montages frauduleux en amont.

Exemple :

Telle association, pour obtenir des subventions ou une représentativité a largement majoré le nombre de ses membres. Elle va se servir de membres fictifs au moment du vote pour " aider " l'élection des candidats maison.

Le contrôle peut s'effectuer à partir de données diverses :

- les adresses ;
- les patronymes ;
- les cotisations.

Exemple :

La manière la plus utilisée pour " gonfler " les listes est la réinscription de ceux qui se sont abonné une fois et qui n'ont pas poursuivi, ou ceux qui ont demandé des renseignements et qui ne se sont, en définitive, jamais inscrits. Leur appel ou leur lettre sont utilisés comme fait générateur d'une inscription fictive. Le contrôle est assez simple, il s'agit de comparer les cartes et les paiements, puisque ces derniers constituent l'une des ressources de l'association. Dans certains cas, lorsque les adhésions sont liées à l'abonnement à un journal, le montant de l'adhésion peut ne donner droit qu'à une voix mineure.

Actuellement, une nouvelle possibilité est en train de se développer, le vote par Internet. Il entraîne un certain nombre d'innovations, parmi lesquelles le processus suivant est souvent utilisé. L'association crée un site dédié ou sous-traite l'opération. Elle remplit ou transmet les fichiers qui contiennent les noms et les caractéristiques des votants, ainsi que celles des votes particuliers (au porteur par exemple). Elle envoie à chacun des électeurs un code secret et unique. Le jour du vote chacun des membres du fichier est reconnu par son code. Le risque reste néanmoins celui de la fiabilité du fichier, donc de la sécurisation des entrées, en amont de l'opération.

Les risques du vote électronique sont donc sensiblement identiques à ceux des votes manuels. Quelques indicateurs permettent toutefois de repérer les situations où ils sont plus élevés que la normale. Ce sont, par exemple, les cas où l'on constate une forte pression pour inciter les adhérents à voter par internet en rendant impossible ou difficile l'identification des lieux de vote, en raccourcissant de manière significative la durée effective d'ouverture de bureaux de vote, ou en ne donnant les informations qu'au dernier moment. Ces manipulations dissuadent les votants de se rendre physiquement sur place et permettent au vote électronique de se développer.

1.2. Les détournements financiers

Ces détournements peuvent être, soit directs (quand cela est possible), soit indirects au travers des fournisseurs.

1.2.1 Les détournements directs

Le problème principal est la confusion, en la personne du directeur, des fonctions d'ordonnateur et de comptable et c'est l'un des points essentiels des dérives. En effet, dans ce cas, le dirigeant dispose du pouvoir d'ordonnancer toutes les dépenses, de déléguer ce pouvoir à toutes les personnes qu'il juge utiles pour lui et de désigner les membres de l'association qui recevront délégation sur tous les comptes bancaires, ainsi que ceux qui auront mandat pour la représenter. Cela démontre que les structures ainsi mises en place ont, essentiellement pour but de faire échec aux dispositions prévues dans les statuts-types pris en application de la loi de 1901. Les détournements servent, principalement, au règlement de dépenses "somptuaires" et à l'enrichissement personnel du dirigeant. Différents systèmes peuvent être utilisés :

- versements d'avances sur frais (qu'ils soient justifiés ou non), octroi d'avantages en nature (déclarés ou non) mais dont le montant de la déclaration est nettement inférieur à la réalité, ou qui ne correspondent à aucun frais réel, ainsi que la rémunération de secrétaires non déclarées, de frais de téléphone personnel, d'indemnités kilométriques en plus des remboursements forfaitaires, etc...

Exemple :

Le vice-président d'une association a fait virer sur son compte un montant total de 1.000.000 francs (1 524 450 €) environ, dont seulement 600.000 (914 700 €) pouvaient être justifiés. Il aurait également perçu 700.000 francs (1 067 150 €), sans justification, pour deux jours de travail par semaine comme administrateur de plusieurs mutuelles liées.

En outre, lors de l'enquête, indépendamment des classiques allers et retours à sa résidence de vacances familiale, 90.000 francs (13 720 €) de frais de restaurant en une année et 110.000 francs (16 770 €) de dépenses automobiles ont pu être identifiés.

- avantages financiers contraires au principe de bénévolat des administrateurs (dans les cas prévus par la loi), tels que des salaires versés au président pour un montant identique à celui d'un dirigeant d'entreprises privées, majoré par des salaires versés par d'autres associations liées. Ou encore, logement de fonction, voiture et chauffeur ;
- une étude faite dans le monde associatif a permis de mettre en lumière des malversations plus graves encore : utilisation à des fins personnelles des fonds de l'association, utilisation de comptes non déclarés sur lesquels des dons ont été versés. Il y a aussi des prises d'intérêt par les administrateurs dans des organismes liés, des situations de conflit d'intérêt (certains administrateurs étant aussi salariés ou administrateurs d'associations liées) ;
- enfin, le recours à des emplois subventionnés par l'autorité publique est souvent répandu dans les associations. Ce système permet d'aboutir à des détournements divers.

1.2.2. Les détournements indirects (au travers des fournisseurs)

Dans ce cas particulier, des proches de la direction sont placés à la tête de sociétés-écrans qui jouent le rôle de fournisseurs et, de ce fait, perçoivent un salaire, ce qui permet de stabiliser le réseau mis en place par le dirigeant de l'association. Pour mieux comprendre le fonctionnement des systèmes créés, on pourra se reporter aux deux montages "classiques" suivants :

Premier type de montage :

- une association suscite la création d'une société X qui gère son informatique, et réalise à ce titre un chiffre d'affaires important ;
- existence d'une surfacturation par des fournisseurs complices ou obligés. Financement personnel par des complices (par le biais des assurances, entre autres, du train de vie) ;
- paiement en espèces du train de vie (à partir d'une caisse noire) ;

- voyages : le système habituel est de faire payer des billets alibis qui sont annulés auprès de l'agence, puis compensés par des billets au nom du bénéficiaire réel ;
- jeu de la sous-traitance : des travaux sont confiés à une société, puis sous-traités à une entreprise locale et la facturation est limitée à 1/10^e du montant réel. On trouve aussi, l'exécution de travaux sans demande de paiement, ou des factures envoyées à une adresse erronée. En outre, on utilise souvent les clauses de dédommagements importantes (par exemple en cas de rupture du contrat).

Deuxième type de montage : externalisation et rachat

- L'association externalise son service informatique à une société commerciale dont les dirigeants sont actionnaires et rachète cette société (c'est-à-dire son ancien département informatique), ce qui permet aux dirigeants d'encaisser des plus values considérables.

2. Risques dans la gestion de l'association : les produits

Le secteur associatif, bien que " non lucratif " par définition, si l'on se réfère à la loi de 1901, se trouve désormais dominé par l'argent : nulle activité sans moyens financiers . Or, les sources de financement des associations sont multiples. Elles sont internes (apports des fondateurs, cotisations, droit d'entrée et activité de l'association, notamment), mais aussi externes (dons manuels, quêtes et collectes, dons et legs, subventions publiques...). Seule cette deuxième source sera étudiée dans la suite du développement. Mais, il faut tout d'abord préciser quelles sont les obligations comptables des associations.

2.1. Les adhésions

Les adhésions et cotisations sont l'un des points de vérification digne d'intérêt. Non seulement elles permettent de justifier l'entrée des espèces, mais elles constituent également la base des votes de l'assemblée générale. Deux risques majeurs peuvent donc exister : un risque financier (blanchiment de fausses cotisations, entrée de fausses recettes) et un risque juridique (création de faux adhérents ou report indéfini d'adhérents non cotisants, mais qui participent aux votes en créant les conditions d'un faux scrutin ou permettent d'obtenir des subventions plus importantes, puisque versées au prorata du nombre des adhésions). La mise en place d'un système de contrôle interne ou externe pour limiter ces deux types de risques, peut se dérouler comme suit :

- existence d'une liste des adhérents et d'une mise à jour, avec un listage des modifications ;
- existence d'un processus relatif aux modalités d'appel de fonds, aux conditions de relance, au suivi extra-comptable des versements et la présence d'un fichier des erreurs si le système est informatisé ;
- existence d'un registre ou d'un fichier des réclamations comportant les trois modes les plus usités de transmission d'information (écrit, internet et téléphone) puisque le risque de détournement de cotisation n'est pas nul.

Bien sûr, si le système est informatisé (cf. marchandage des dons ci-après) l'audit portera sur le support de lecture optique, sur l'existence d'une structure dédiée à cette activité. Il peut être constitué, suivant le cas, par une personne, par un sous-traitant ou par un service important. Tout dépend de l'importance de la structure.

2.2. Les dons sur la voie publique.

Ils peuvent prendre la forme d'espèces, de chèques, ou de virements. Ils peuvent être effectués au profit de nombreuses associations pour lesquelles ces dons représentent l'une des principales sources de financement.

Le risque est celui afférent aux liquidités et aux détournements qui peuvent être opérés au niveau de l'encaisse, donc avant toute centralisation, mais aussi au moment du collationnement des quêtes, ou au moment où les sommes sont remises en banque. Ce risque est présent dès l'instant où il n'y a pas de séparation des pouvoirs. En effet, comme nous l'avons vu ci-dessus, lorsque le dirigeant a bloqué les contrôles, il lui est possible de faire directement ou indirectement ce qu'il veut. Directement, car personne dans l'association n'aura suffisamment de pouvoir pour l'empêcher de le faire. Indirectement, de par son influence au sein de l'association, le dirigeant trouvera toujours quelqu'un pour faire ce qu'il demande, même si l'ordre n'est que suggéré. Il en est de même lors du collationnement des quêtes où plusieurs personnes sont en général présentes. Cette prestation peut être sous-traitée à des entreprises privées.

La loi a tenté de prévenir ce risque en mettant en place une réglementation spécifique pour ce type de collectes :

- les quêtes et collectes sont libres pour toutes les associations, cependant lorsqu'elles sont réalisées à l'échelon national, qu'elles font appel à la générosité du public et qu'elles sont menées sur la voie publique, elles sont soumises à autorisation préalable ;
- par ailleurs, à la suite du scandale d'une association militant pour la recherche contre le cancer, le législateur a soumis les associations faisant appel à la générosité publique à l'exigence d'une déclaration préalable et spéciale en préfecture, ainsi qu'à la publication du compte d'emploi des fonds collectés. Il est en effet apparu, dans plusieurs cas, que les fonds collectés auprès du public, servaient en réalité à financer le développement de sociétés commerciales extérieures.

Mais ces dispositions ne modifient que peu le schéma de fraude, car si des prélèvements sont faits antérieurement au collationnement, toutes les déclarations seront correctes. En revanche, en ce qui concerne les chèques, le problème est quelque peu différent. Il existe deux possibilités :

- les chèques sans ordre.

Dans ce cas, il est facile de détourner les chèques selon deux méthodes :

- avoir la possibilité de les encaisser sur un compte bancaire qui ne figurera pas dans la liste des comptes de l'association (c'est souvent le cas dans les filiales locales de l'association mère) ;
- encaisser les chèques sur son compte personnel (montage pratiquement imparable si le dirigeant reste mesuré dans ses détournements ; en effet, le contrôle est difficile car il affecte des particuliers et des chèques de faible importance, donc des montants peu significatifs) .

- Les chèques avec ordre.

Des montages permettent l'encaissement grâce à des structures délinquantes organisées sous la forme associative qui ne sont utilisées que pour récupérer des fonds, soit en période de fin d'année, soit sur les lieux de vacances.

Exemple :

Un réseau d'associations de charité effectuant des collectes au nom des enfants victimes de la guerre a détourné environ 750 000 € sur l'ensemble du territoire français, selon un mode opératoire immuable : des démarcheurs postés autour de lieux touristiques persuadaient les passants de verser leur obole. Les ramifications du réseau s'étendaient jusqu'en Belgique et en Suisse, via une trentaine d'associations " humanitaires ". Le système a été découvert lorsque les donateurs ont réclamé les déductions sur l'impôt sur le revenu prévues par la loi. La direction générale des impôts les a informés que les justificatifs fournis ne provenaient pas d'une association répertoriée comme œuvre de bienfaisance ou d'utilité publique.

Les méthodes de blanchiment des chèques présentent quelques caractéristiques communes.

- la première opération consiste à les regrouper. En général c'est le trésorier qui est chargé de cette opération, mais chaque cas est un cas particulier. En fait, le trésorier peut travailler pour son propre compte ou pour le compte du directeur ou du groupe direction ;
- il faut ensuite les céder à un tiers contre des espèces, de manière à ce que la simple lecture des crédits bancaires personnels des délinquants n'apporte pas la preuve de l'infraction. Il est évident que l'analyse des écritures bancaires doit porter sur le délinquant lui-même, mais aussi sur ses proches ;
- pour prévenir ce risque d'être découvert, les délinquants utilisent une méthode ancienne mais redoutable de blanchiment. On regroupe les chèques sans ordre ou avec ordre s'ils présentent des montants faibles, et on les " vend " contre commission, à des détaillants disposant d'espèces et qui ont un intérêt à présenter des chèques dans leurs écritures de trésorerie (il s'agit essentiellement de camoufler des excédents de trésorerie par rapport aux ratios habituels du contrôle interne). Dans tous les cas, ils y trouvent un intérêt personnel par le biais de la commission versée. Ce sont eux qui les déposent à la banque et les dirigeants des associations disposent des espèces attendues, le risque d'être découvert est alors singulièrement limité.

Cependant, même si les détournements de ce type peuvent sembler importants, cela n'est rien comparé au risque apparaissant comme le plus grave dans les organismes de nature associative ou dans les fondations : les détournements réalisés à partir des fichiers de donateurs et ceux effectués au bénéfice d'autres structures associatives. Dans ces deux cas, les dons sont récupérés par la structure de tête et redistribués à des unités de moindre importance, mais détenues en totalité par le dirigeant ou ses affidés. Ainsi deux situations peuvent se produire :

- dans le premier cas, on finance, grâce à cette manipulation, des charges qui n'ont peut-être rien à voir avec l'objet des quêtes, mais qui ont un rapport direct avec la situation personnelle du dirigeant ;
- dans le second, outre le transfert de fonds, la structure dédiée peut utiliser le fichier des donateurs afin de cibler les plus importants (donc les plus intéressants) et détourner leurs dons vers elle : les donateurs ne faisant pas la différence entre deux sigles, différents mais souvent très proches.

Face à ces dangers, il existe une méthode manuelle et une méthode informatisée de prévention du risque. La méthode la plus pertinente pour identifier et mettre en évidence ce risque de détournement, est un processus informatisé mais, le processus manuel fonctionne suivant le même principe. Bien évidemment, elle n'est pleinement efficace que " supportée " par une comptabilité régulière et probante. Ainsi, lorsqu'on soupçonne une réorientation de nombreux dons vers d'autres organismes liés, il est pertinent de prendre un échantillon qui inclut tous les donateurs importants pendant une période d'environ trois années, et un échantillon statistique des autres donateurs et de demander à chacun la confirmation des contributions totales apportées à l'association et aux associations satellites. On va ainsi identifier les variations des flux, les réorientations et les changements de destination.

2.3. – Les donations et les legs.

Ce type d'opérations peut être relativement fréquent dans certaines associations, rare dans d'autres. Le problème tient au fait que l'on constate une relative absence de procédures dans ce domaine. La donation a un caractère irrévocable, sauf cas particulier, alors que le legs est une disposition testamentaire qui doit être également acceptée par le bénéficiaire.

La loi précise que seules certaines associations peuvent recevoir des libéralités et qu'ainsi, toute libéralité effectuée à toute autre association non habilitée est nulle. Elles doivent impérativement être dotées de la capacité juridique et sont limitativement énumérées :

- les associations reconnues d'utilité publique ;
- les associations culturelles (d'où le problème des sectes) ;
- les associations ayant pour objet exclusif l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale, les unions d'associations familiales agréées ;
- les associations de financement électoral , de financement d'un parti politique agréé.

En outre les trois premiers organismes cités sont tenus d'obtenir une autorisation administrative pour pouvoir accepter un don. L'autorisation n'est accordée qu'après enquête sur le but et l'activité exacte de l'association et sur la situation de famille et de fortune du donateur.

Le système des libéralités donne lieu à de nombreuses déviances au sein des associations. Par le biais des donations déguisées, sous forme d'un contrat onéreux ou par interposition de personnes, des sommes peuvent être soustraites, d'une part, au fisc, d'autre part, aux différentes comptabilités des protagonistes, créant ainsi un réseau opaque. Ce circuit économique officieux permet notamment de financer la corruption.

En fait, dans de nombreux cas, des structures dédiées sont créées permettant de gérer ce " métier " à part. Les dérives possibles sont celles qui affectent des détournements de patrimoine, de successions et de tutelles, au profit direct et immédiat des dirigeants ou des affidés qui disposent d' " un retour sur leur soutien " dans l'organisation. Ce retour s'avère très discret, car traité à part et concernant des dons réalisés par des personnes décédées, souvent sans héritiers directs.

Exemple :

Une personne fait d'une association son légataire universel. Le legs est composé de biens immobiliers et mobiliers et est fait sous condition d'être utilisé par l'association pour une réalisation précise. L'exécuteur testamentaire se trouve être également trésorier d'une des délégations de l'association. Des meubles sont alors vendus au profit de certains dirigeants, une somme d'argent importante est versée sur un compte non répertorié dans l'association, mais appartenant à un des dirigeants enfin, la réalisation demandée par le testamentaire n'a jamais été faite par l'association.

Si l'on souhaite contrôler ces dons et legs, il est absolument nécessaire de contrôler les points suivants (sous peine de s'exposer à des surprises relativement désagréables) :

- existence d'un inventaire physique des dons au moment de leur réception, et ce de manière immédiate, car tout retard modifie la situation ;
- existence d'un corpus précisant les modalités de réalisation des dons et de dépôt des fonds qui peuvent être liés et identification des personnes habilitées à les recevoir ;
- évaluation de l'importance globale des dons dans la masse des recettes de l'association ;
- mise en place d'une identification, d'un classement des contrats, originaux, doubles, copies, etc., puis comparaison des exigences des legs avec l'utilisation réelle qui en est faite. De même, il est intéressant d'identifier le moment et la décision qui a fait basculer le montage vers une utilisation détournée (qui préside à ces opérations ?).

La valeur des legs entraîne une très forte pression, de la part de certaines sectes, mais aussi d'associations non sectaires, vers la recherche de l'obtention du bénéfice de la loi 1905, les droits de succession n'étant alors pas dus. Mais, dans tous les cas, il est possible de se trouver en face de problèmes liés à des personnes en état de faiblesse (captation d'héritage, par exemple).

2.4. Les subventions.

2.4.1. Typologie des risques

Le premier problème tient à la multiplicité des subventions et à l'absence de contrôle de ses versements et de l'utilisation qui en est faite, aussi bien a priori, qu'a posteriori. Nous sommes ici dans le " saint des saints " du détournement.

- Absence de contrôle sur la nature du projet subventionné et sur les bénéficiaires.

Le montage des dossiers de projets peut être effectué par un cabinet spécialisé, souvent composé d'anciens fonctionnaires ou de personnes " proches " du secteur qui prépare la documentation. On va donc, se trouver en présence de deux types de documents :

- une documentation très précise qui présente souvent les caractères d'une comptabilité analytique. Dans celle-ci on retrouve, détaillées jusqu'au quartile, les affectations, les prorata de temps passé par les personnes concernées. Ces documents sont très complets. Il n'y manque que l'essentiel, à savoir, le rapport à la comptabilité générale : est-ce la bonne comptabilité ou une comptabilité sectorisée ? Le risque le plus important, dans le cas où le service qui distribue les subventions ne fait pas de comparatif de dossiers, est la multiplication de dossiers correctement réalisés en la forme, mais correspondant, en fait, au même projet ;

➤ une documentation importante. L'idéal dans le montage frauduleux est de présenter un dossier volumineux, difficile à lire et à étudier par la personne qui instruit le dossier, ce qui diminue le risque d'être découvert. Le moyen utilisé est la présentation des projets sous une forme analytique donc avec une multitude de tableaux, de taux, de quota d'affectation qui ont un effet radical, celui de n'être pas lus pour deux raisons : la première est que c'est illisible, la seconde tient au fait que le contrôleur ou l'évaluateur n'est pas forcément un expert comptable ou un auditeur. Ensuite, il faut faire valider le projet par l'un des cabinets "respectables" qui se contentera de la validation des documents fournis, mais ne s'intéressera pas à la réalité de l'opération. Cela donne un vernis de respectabilité au projet. Les éléments fournis, pas forcément exhaustifs ni pertinents, permettent alors d'obtenir la subvention de manière factice.

Il fut un temps où les subventions agricoles fonctionnaient de cette manière : les agriculteurs d'un même village bénéficiaient chacun d'une subvention pour construire des installations frigorifiques à partir d'une seule facture dupliquée, dont on avait seulement modifié le nom du bénéficiaire.

- Absence de contrôle sur les bénéficiaires du projet subventionné.

Lorsqu'il n'existe pas de contrôle des bénéficiaires des projets, il est très tentant de multiplier les structures qui demandent des subventions. On entre alors dans la problématique du "coquillage", c'est à dire que l'on va créer autant de structures qu'il est nécessaire pour récupérer, par fractions, les fonds convoités. En cas de contrôle faible par l'autorité distributrice, ce montage, par la multiplication des demandeurs, permet de ne pas attirer l'attention. Le principe est connu, il s'agit du fractionnement des récipiendaires. La multiplication de demandes de subventions par des structures apparemment autonomes n'attire pas l'attention et permet de multiplier les montants obtenus.

Ce risque pourrait être assez facilement éliminé par la création d'un fichier central informatisé. Il suffirait d'utiliser comme référentiel le document informatisé qui fait le lien entre le budget alloué aux subventions et le détail des subventions versées. Avec une analyse détaillée des bénéficiaires, un contrôle sur les montants (fractionnement) et sur les périodes d'obtention, on peut identifier assez facilement les sorties récurrentes. Il est possible aussi de contrôler assez aisément la réalisation des projets en effectuant des pointages réguliers en cours d'exécution des projets, à la condition que les données soient compatibles ; on pourrait même envisager la création d'un cadre d'évolution général qui donnerait aux contrôleurs un état, à chaque point de contrôle, de l'avancée des projets.

Une petite méthodologie de contrôle peut ainsi être proposée :

- Analyser par subvention :

- les organismes qui ont accordé la subvention et les conditions d'obtention ;
- les montants sollicités, les documents demandés et les personnes habilitées à accorder la subvention ;
- les montants obtenus par rapport aux montants demandés ;
- la destination de la subvention et l'utilisation réelle ;

On peut disposer de ces informations par croisement des éléments figurant dans les dossiers de demandes, avec ceux figurant dans la comptabilité et des informations contenues dans les procès verbaux de réunion ou d'assemblée, lorsque les assemblées sont tenues et qu'elles font état de ces demandes.

- demander à ce que les dossiers informatisés soient présentés dans un format spécifié, de manière à ce que toutes les demandes puissent être traitées de manière informatique (donc avec une occupation de personnel limitée) et qu'un certain nombre de tendances, gérées puissent être mises en évidence rapidement. Ainsi, quelques risques, les plus flagrants, seront immédiatement mis en évidence ;
- dans le cas où plusieurs associations par la même personne demandent le même type de subvention, définir le cadre géographique et le cadre personnel. Si cet élément est identifié, descendre d'un niveau dans le projet afin de contrôler si celui-ci n'est pas une simple duplication, en recherchant en particulier, les doublons d'adresses de personnes, ainsi que la répartition du temps de travail affecté aux salariés ou aux membres des associations (temps affectés supérieurs à 24 heures par jour, par exemple).

Le but est d'écarter les " chasseurs de subvention " qui utilisent celles-ci comme des aubaines et passent leur temps à les " rechercher " sans se préoccuper de développer des projets réels. Une utilisation atypique des subventions est souvent rencontrée : postuler à une demande avec un dossier formellement parfait, mais dont le projet ne sera jamais réalisé une fois la subvention obtenue. Le délinquant a souvent comme dessein d'utiliser la subvention pour finir de payer quelques fournisseurs puis de fermer l'association sans risque de dépôt de plainte.

Un autre problème se pose, une fois la subvention accordée : comment peut on surveiller la réalisation du projet ? Dans les petites associations, le contrôle est relativement simple, eu égard à l'importance des projets. On constate très rapidement la réalisation ou son absence. Il en va tout autrement dans des structures plus larges, où les projets et les réalisations sont multiples. Le suivi des travaux est particulièrement délicat et on se trouve confronté au risque classique de détournement de financement en fonction de la nécessité du moment. Or, il s'agit, jusqu'à plus ample informé, d'argent public qui ne peut, sauf cas exceptionnels, être transféré de cette manière. En fait, on relève plusieurs montages :

- l'une des manipulations consiste à ne pas réaliser totalement le projet et à réaffecter les fonds non utilisés à d'autres projets non agréés ou à des frais de gestion ;
- une autre méthode consiste à transférer des fonds vers d'autres structures qui ne sont pas habilitées à réaliser ce type de prestation ou qui en réalisent d'autres sans aucun lien avec la subvention.

Exemple :

Dans certaines écoles privées, il a été mis au point une méthode de détournement moralement répréhensible, structurée autour d'un montage de sociétés civiles immobilières. Il est créé une association (sans but lucratif) chargé de dispenser l'éducation. Pendant ce temps, le directeur de l'école a créé plusieurs SCI qui mettent à disposition, contre paiement de loyers, les infrastructures nécessaires à l'objet. Ainsi, ce montage permet au directeur de se constituer un patrimoine personnel en facturant l'association .

Jusqu'ici, il n'y a pas de véritable problème. Cependant, la multiplication des achats immobiliers génère une augmentation sensible du montant des loyers et donc un prélèvement sans cesse croissant sur la subvention au profit des SCI.

En effet, les produits de l'association sont constitués par les subventions et les sommes demandées aux élèves au titre de la formule éducative. Les frais d'internat, de cantine, de sorties et autres, (dont les montants sont très élevés et sur lesquels est prise une marge exceptionnelle) sont facturés par d'autres associations non subventionnées.

Le nombre d'élèves restant sensiblement le même, c'est sur les subventions que sont prélevées les augmentations de loyer.

2.5. Les recettes "commerciales" des associations.

Il n'est pas rare que les associations réalisent quelques recettes du fait de la cession de produits qu'elles commercialisent. Cette activité doit être prévue par les statuts qui en mentionnent le caractère habituel. Elle peut être principale ou secondaire. Le caractère para-commercial de l'activité est présumé lorsque trois conditions sont réunies :

- elle s'adresse sous certaines conditions à des tiers non membres de l'association, dans le but de réaliser un profit ou de rentabiliser la prestation offerte aux membres de l'association ;
- elle concurrence directement des activités commerciales similaires ;
- elle réalise un chiffre d'affaires que l'on ne peut pas considérer comme marginal.

En fait, une association peut exercer une activité commerciale à titre habituel, mais il ne faut pas qu'elle présente un caractère spéculatif répété au point de primer l'objet social (Cass. com. du 12 février 1985 n° de pourvoi 83-10864, 83-11286 – bulletin 1985 IV n° 59, p. 50). Ces recettes peuvent provenir de ventes classiques ou de tout autre mode de cession. On peut rencontrer plusieurs possibilités : les produits sont achetés par les membres (c'est parfois le cas de certaines sectes) ou sont cédés de manière classique, c'est dans ce cas que se pose un problème de concurrence .

2.5.1. La vente aux membres des associations

Elle est réservée à des organismes associatifs élaborés qui utilisent leurs membres comme des commerciaux, comme une puissance de vente. L'originalité du montage tient au fait que l'association tire ses ressources des membres qui achètent le produit. Le membre de l'association peut vendre ou offrir le produit, c'est son choix et cela ne présente plus aucun intérêt pour le dirigeant de l'association, car il a déjà encaissé le produit de la vente. Ce montage peut concerner certaines associations sectaires , mais on a identifié le même montage avec des pseudo associations de réinsertion, dont on ne sait pas si elles existent vraiment. Cela peut concerner la distribution de livres, de documents affichettes, de dépliants dispensateurs d'une doctrine. Cela peut affecter la vente de colifichets ou de pâtisseries.

Le même montage est utilisé pour les ventes pyramidales. Le mécanisme est alors structuré de la manière suivante :

- existence d'une maison d'édition liée aux dirigeants de l'association ; elle est en général située à l'étranger ce qui permet de majorer le prix de transfert du produit sans risque ;
- ces sociétés commerciales éditent et distribuent la documentation nécessaire. Elles disposent d'une documentation importante, certains " gourous " étant souvent de grands "écrivains" ..., quantitativement s'entend ;
- existence d'un circuit interne de distribution ; il peut exister des quotas de vente fixés. Ces ventes contribuent à diffuser la doctrine parmi les initiés et à enrichir les comptes de l'organisation sans aucun souci de gérer les invendus, car il n'y en a pas pour le cédant.

En ce qui concerne la vente de produits aux membres, un problème se pose au niveau du risque de taxation encouru par l'association. En effet, cette dernière se comporte comme une entreprise commerciale et devrait supporter la même taxe que les autres structures de même nature. Or, l'association taxée présente le plus souvent des mémoires en défense dans lesquelles elle prétend que ces gains sont en réalité des dons qui ont changé de support.

Les produits peuvent être constitués par des prestations autres :

- l'existence de séminaires de formation obligatoires, une succession de stages imposée aux postulants, un pointage hiérarchique des participations, permet d'assurer un chiffre d'affaires constant ; les participants payent la documentation, le droit d' "entrée" afférent à chacune des opérations ;
- de plus, chaque fois que leur "maître de conscience" en ressent le besoin impérieux, les membres sont tenus de se ressourcer ;
- il y a gros à parier que les membres, dont la déclaration de patrimoine fait apparaître un montant élevé, sont susceptibles d'un régime spécial ... pour leur plus grand bien être spirituel s'entend.

L'absence de contrôle permet aussi d'organiser des escroqueries au détriment de l'association.

Exemple :

Dans une association liée à un service local administratif et dédiée à l'apprentissage de la plongée, l'organisateur, entraîneur et créateur de la structure, avait imaginé le stratagème suivant.

Il faisait passer des diplômes de plongée une fois tous les mois environ, ces diplômes étaient payés 300 € chacun.

Les diplômes étaient payés par chèque par les impétrants et il leur était demandé de ne pas mettre l'ordre, l'association disposant de tampons adéquats.

L'organisateur récupérait les chèques et les apportait à un courtier d'assurances qui les encaissait sur son compte professionnel et les virait sur un compte au porteur qui peut être soldé en espèces. Ainsi, il n'existait aucune trace, dans les comptes personnels du bénéficiaire, d'un quelconque encaissement.

Cette manière de blanchir serait très largement utilisée.

2.5.2. Les ventes directes aux clients

Là encore, les ventes peuvent être diverses et, dans leur grande majorité, les associations n'en font pas un usage détestable, mais il existe quelques cas qui démontrent que l'inventivité n'est pas un vain mot en matière de fraudes. Ainsi, lorsque les flux financiers sont suffisants, les montages peuvent être organisés en utilisant des structures écrans.

Exemple :

L'un des " spécialistes " de la réinsertion, récupérait par le biais des membres de son association des chiffons en grande quantité, il les faisait traiter dans un pays étranger, le conditionnement et le transport étant mis à la charge de l'association, ce qui est acceptable. Les défraiements payés en liquide étaient versés aux salariés, ce qui est encore logique.

Ce qui l'était moins, c'est que l'entreprise qui traitait les chiffons et qui en faisait des tapis " locaux ", appartenait au dirigeant de l'association, qui les revendait à l'association très cher, cette dernière les cédant sans marge. En fait, toutes les charges étaient supportées par l'association, via les subventions, les produits étaient " logés " à l'étranger pour le plus grand bénéfice du dirigeant.

2.5.3. Les produits de nature financière.

On peut rencontrer plusieurs types de produits de nature financière. Parmi eux, on trouve, notamment, des revenus mobiliers et des plus-values de revenus immobiliers forestiers ou agricoles. Nous y avons inclus les emprunts car, bien que devant être remboursés, ils constituent un apport indéniable de trésorerie et constituent une variable des ratios.

- Les emprunts

L'analyse des emprunts dans un groupe associatif présente, pour le contrôle, plusieurs intérêts. D'abord, bien que représentatifs d'un passif pour l'association, ils se matérialisent par un apport de trésorerie. Ce fait, mécanique, peut servir à structurer un montage. En outre, il peut arriver que des emprunts soient utilisés (il s'agit plutôt de l'apport de trésorerie) comme un élément pour améliorer le ratio de contrôle. Dans ce cas, il n'est pas fait état, temporairement, du caractère d'emprunt de cet apport de trésorerie.

De nombreuses associations empruntent auprès d'organismes non bancaires, tels que d'autres associations souvent liées, ou encore auprès de particuliers. Dans ce cas, en France notamment, les procédures doivent être respectées (il s'agit de la déclaration de contrat de prêt) car, si cela n'était pas fait, les sommes concernées seraient réintégrées dans les recettes ou considérées comme des libéralités taxables. En général, on manipule ce poste soit pour blanchir des fonds, soit pour détourner des fonds (faux emprunts pour justifier des remboursements), soit pour équilibrer la trésorerie.

- Les revenus mobiliers et les plus values

Les revenus mobiliers constituent l'une des sources de produits des associations. Il existe un certain nombre de placements bien adaptés aux besoins associatifs, les SICAV associatives en sont un exemple, l'exonération de certains autres placements pouvant être un critère de choix du placement. On relèvera entre autres, la présence des produits suivants :

- les SICAV de trésorerie ;

- les bons du Trésor et les portages liés ;
- les fonds communs de placement ;
- un certain type d'obligation (précomptes) ;
- les bons de caisse.

Trois types de problèmes, parmi les plus fréquents, peuvent être relevés :

- le premier affecte les subventions. Lorsque la structure associative obtient des subventions et qu'elle constitue un fonds de roulement important qui est le résultat direct de l'utilisation partielle des subventions dans l'activité non lucrative, on peut se demander s'il est cohérent de poursuivre le versement de subventions qui ne sont pas directement affectées au but précisé dans l'objet social ;
- le deuxième concerne un risque de fraude connu : les sommes, importantes, sont placées auprès d'organismes peu scrupuleux, qui servent à l'association un intérêt médiocre, la différence avec les taux habituels étant "compensée" par des prêts personnels octroyés au groupe dirigeant, pratiquement sans intérêt ou avec un taux d'intérêt très faible ;

Exemple :

Voici quelques années, la tendance était de réaliser des placements quelque peu "originaux", qui faisaient appel à des courtiers et autres intermédiaires situés dans des paradis fiscaux ou quasi paradis fiscaux. L'espérance de gains était forte, le risque de détournement au moins aussi fort. Il s'est alors trouvé un certain nombre de directeurs financiers qui ont tenté l'aventure avec les fonds associatifs. Parmi eux, plusieurs ont fait l'objet d'escroqueries retentissantes : il s'agissait alors de détournements de fonds purs et simples, ou de pertes financières considérables, dues à une carence dans la connaissance des mécanismes ou à des positions trop risquées. Dans ces cas, il convient de rechercher s'il existe une collusion possible entre l'opérateur ou le dirigeant de l'association (lorsqu'il cumule ces fonctions) et l'organisme de financement judicieusement installé.

- le troisième affecte le type de placement : s'il est à risque, il sera considéré comme un revenu spéculatif et taxé à l'impôt sur les sociétés suivant le droit commun. Cette taxation n'est rien face au risque de perte dans des opérations spéculatives et aux détournements possibles ou dans des montages faisant intervenir des produits dérivés.
- Les instruments de couverture

L'utilisation des instruments de couverture (pour les très gros budgets) présente quelques risques mécaniques qu'il est nécessaire de connaître, surtout si l'utilisateur n'est pas un professionnel. Celui qui apparaît le plus risqué est de se trouver en position de vendeur d'un "call" (options d'achat) ou le vendeur d'un "put" (options de vente), lorsque certaines conditions se réalisent. C'est le jeu classique des opérations de couverture, mais qui est effectué avec des fonds qui présentent des caractéristiques spéciales.

Exemple :

Stratégie à risque sur une option européenne d'une valeur X à une date donnée dont le prix d'exercice est de 1000 € et la prime de 25 €.

- le vendeur d'un "call" anticipe la baisse modérée d'une valeur. Il touche la prime et espère qu'à l'échéance l'option ne sera pas exercée par l'acheteur. Si son gain est fixe en cas de non exercice de l'option d'achat (limité à 25 €), la perte peut être illimitée car il est forcé de vendre à 1000 € la valeur, même si elle a multiplié par 10 ou 100 sa valeur au comptant.
- le vendeur d'un "put" anticipe la hausse modérée d'une valeur. Il perçoit la prime de 25 € et espère qu'à l'échéance, l'acheteur n'exercera pas l'option.

Son gain maximal est de 25 € mais il est obligé d'acheter à 1000 € même si la valeur ne vaut plus rien.

- Revenus immobiliers

Le monde associatif présente un patrimoine immobilier souvent très important. Même si certaines associations sont tributaires des collectivités pour une mise à disposition de locaux permettant d'accueillir leur activité, la majorité des grandes associations sont propriétaires de biens immobiliers. Ces biens proviennent d'achats par l'association elle-même, mais aussi de donations faites à l'association. En fait, d'après l'article 6 de la loi du 1^{er} juillet 1901, les associations ne peuvent pas acquérir des immeubles qui ne sont pas nécessaires à leur administration et à la réalisation de leur objet. Elle ne doivent donc pas posséder d'immeubles de rapport. De telles acquisitions peuvent être frappées de nullité d'ordre public (Cour d'Appel de Paris 27 septembre 1973 – Gazette du palais, jurisprudence p. 944, conclusions FRANCK).

Les problèmes rencontrés concernent tous les immeubles possédés par l'association, puis donnés en location. Tous les cas de figure sont possibles, car les associations peuvent louer à d'autres associations, à des organismes à but lucratif ou non, à des personnes physiques, ou encore à des dirigeants de ces mêmes associations.

Les contrôles de base sont les suivants :

- existence d'un bail en bonne et due forme ;

- inventaire des locaux achetés directement ou indirectement ;
- suivi des réparations et de la maintenance ;
- suivi des ventes pour se couvrir sur le risque de détournement. Les achats de biens immobiliers et reventes à des tiers (proches de l'association) à des prix défiant toute concurrence sont multiples et les différents scandales récents touchant le monde associatif présentent tous cette constante.

Exemple :

Une loi du 9 août 1953 impose aux employeurs de consacrer 1% de leur masse salariale au logement des salariés. Une liste importante d'associations agréées baptisées CIL (Comités interprofessionnels du logement) ont été créées à cette fin. L'une d'elles a été mise en cause pour des malversations. En effet, les dirigeants utilisaient les fonds de l'association pour financer l'achat, sous couvert de sociétés civiles immobilières, leur appartenant en propre. Pour faciliter leur entreprise, ils n'avaient pas hésité à vendre à un prix très bas un appartement au président d'un organisme chargé du contrôle des CIL.

Ne se limitant pas, ils avaient même mis en place une association parallèle chargée de collecter le 1%, alors qu'elle n'avait pas le statut de CIL. Enfin, l'association réalisait des opérations immobilières sur des terrains passant de main en main (doublant parfois de valeur en 24 heures) sous le couvert de logement social.

Nous analyserons ultérieurement les risques de détournement dans la gestion des loyers.

Exemple :

Une association ayant pour objet social la formation professionnelle, bénéficie de diverses subventions de l'État et d'un organisme paritaire...qui peuvent atteindre la dizaine de millions de francs pour une structure somme toute moyenne. Ces subventions sont la contrepartie des dépenses engagées qui doivent correspondre à des dépenses de formation professionnelle que l'association doit justifier auprès de l'administration compétente en déposant des bilans pédagogiques et des bilans financiers. La procédure est déclarative, ce qui veut dire que les sommes en cause seront versées avant tout contrôle, et qu'il existe un risque non négligeable de majoration par :

- des provisions pour investissements de fonds de roulement très importants, alors même que l'association dégage des bénéfices chaque année, ce qui rend les subventions peu justifiées ;
- des amortissements majorés (amortissement systématique à hauteur de 100 % des acquisitions annuelles). Il sera opportun de rechercher si dans ces charges, il n'est pas fait état de dépenses engagées pour une structure associative étrangère à l'objet de l'association, dès l'instant où l'association en cause occupait un bureau dans les locaux.

La présentation de dépenses importantes permet de revendiquer une activité de formation professionnelle développée artificiellement qui permet de bénéficier de subventions à hauteur de ces prétendues dépenses.

L'attribution "indue" des subventions aurait permis :

- d'acquérir un portefeuille de valeurs mobilières important ;
- d'attribuer des rémunérations conséquentes à diverses personnes : un régisseur général, un directeur de formation, un régisseur fondateur de l'association ;
- d'acquérir par le biais de SCI un patrimoine immobilier excédant la dizaine de millions de francs dont les membres de l'association deviennent de fait propriétaires (par cession de parts) et qui leur permet ainsi de bénéficier de revenus fonciers.

2.5.4. Revenus agricoles

Dans de nombreuses associations, dont l'objet est de pratiquer des soins (par exemple à des personnes dépendantes de la drogue), l'activité agricole est l'une des facettes de la fraude. Dans ce cas, il conviendrait de réintégrer les revenus de cette nature dans les recettes globales, pour éviter l'attribution de subventions d'autant plus injustifiées que ces associations sont en réalité des sectes. Par ailleurs, comme les "travailleurs" ne sont souvent pas beaucoup payés, la marge de ce type d'opération peut être élevée. Les fonds recueillis peuvent n'être pas perdus pour tout le monde...

2.5.5. Le problème du mécénat

Certains problèmes peuvent se poser avec le mécénat des entreprises. En effet, certaines associations bénéficient de ressources au titre du mécénat. Les sociétés qui pratiquent ce type de parrainage peuvent faire l'objet d'escroqueries si elles n'ont pas structuré une méthodologie de contrôle, ou si elles n'ont pas mis en place un système de clause de contrôle dans la structure en cause.

Exemple :

Une entreprise désirait engager une action importante de lobbying. Elle a, à cette fin, créé une structure associative avec un lobbyiste reconnu et a engagé la somme de 2,5 millions d'euros. Par malchance, elle a fait confiance au lobbyiste connu et n'a effectué qu'un contrôle lâche des travaux effectués.

Au bout d'une année, ne constatant aucun retour et étonnée par un appel de fonds complémentaire, elle a fait réaliser une analyse de la situation. Le lobbyiste avait un entregent considérable et avait fait contractuellement affaire avec une dizaine d'entreprises amies qui avaient " pompé " les fonds engagés.

L'entreprise escroquée eut beaucoup de peine à engager une action en paiement, car les contrats avaient été tous rédigés de telle manière qu'aucun recours n'était possible.

2.5.6. Les compensations charges/produits

Il est essentiel de connaître l'existence de traitements par compensations dans quelque domaine que ce soit, puisque c'est un procédé qui ne doit pas être pratiqué en comptabilité. Cette technique sera développée ci dessous dans le paragraphe 3.1.1.1.

L'un des exemples les plus intéressants que nous avons identifié permet de réaliser une analyse horizontale des dérivés pouvant survenir.

Exemple :

Une association œuvrant dans les soins et la réinsertion des personnes dépendantes de la drogue présentait l'organisation suivante :

le dirigeant de l'association, était basé dans un pays complaisant, il était propriétaire du nom et des autres associations disséminées dans divers autres pays. Il avait structuré en France plusieurs autres associations qui géraient les centres de gestion où étaient localisées les personnes soignées et une association dédiée au journal du groupe qui était vendu par ces mêmes personnes dans chacun des pays concernés.

EXEMPLE :

Le déroulé des fraudes s'effectue de la manière suivante:

Au travers de l'association centrale et des associations locales, les subventions nationales, régionales et départementales sont récupérées et permettent de gérer et de financer au jour le jour la vie des structures. Tous les surplus, très importants, remontent en espèces vers le pays complaisant.

Les associations disposent également de financements autres, tels que les revenus tirés des travaux effectués par les personnes dépendantes et par les versements des familles qui avaient lieu dans le pays complaisant.

Les revenus, importants, tirés de la vente du journal et des livres dans les divers pays étaient purement et simplement rapatriés vers l'association mère. Il s'agissait, en effet, de revenus en espèces qui étaient transportés par des personnes de confiance chez un notaire, ce dernier se chargeant de distribuer les prébendes aux diverses familles du dirigeant.

Les circuits utilisés pour faire fructifier les fonds passaient par des banques situées dans des paradis fiscaux et par des pays d'Amérique du Sud.

Comme on peut le voir, dans ce système toutes les pratiques frauduleuses sont utilisées : le détournement des subventions, la remontée des fonds familiaux et des espèces, le tout vers un paradis fiscal pour le plus grand bien de la famille du dirigeant.

3. Risques dans la gestion de l'association : les charges.

Les objectifs du contrôle doivent permettre de s'assurer que les normes les plus classiques admises pour la comptabilisation des charges sont respectées et que ces charges sont engagées dans le cadre du but poursuivi par l'association. Ces normes sont en général les suivantes :

- les dépenses sont affectées, validées et détaillées ;
- elles sont appuyées par des documents justificatifs et probants.

L'analyse risque dans ce secteur si particulier se traduit le plus souvent, par un conflit d'intérêt ou l'appropriation directe ou indirecte des fonds de l'association qui, dans la plupart des cas, peut être qualifiée d'abus de confiance. Cette analyse, par grands types de dépenses, sera structurée de la manière suivante : dans un premier temps, nous exposerons les processus d'organisation des montages puis leur application dans chacun des types de charges concernées et, enfin, nous développerons un plan simplifié de contrôle.

3.1. Organisation des montages.

Les montages les plus fréquemment mis en place présentent des caractéristiques diverses, mais sont le plus souvent très proches de ceux identifiés dans le cadre de la gestion des entreprises classiques. C'est assez logique, puisqu'une association qui réussit se comporte le plus souvent comme une entreprise, tant et si bien que les textes élaborés autorisent des analyses très approfondies et mettent en place une réglementation assez précise pour éviter la concurrence déloyale. Les montages les plus recherchés pour analyse sont assez divers : gestion par les espèces, versement des honoraires à des proches, risque de surfacturation..., ce que nous pourrions appeler les " jeux de société ".

3.1.1. Gestion des charges par les espèces

La gestion des charges par les espèces fait naître deux types de risques importants. Le premier, relativement connu, c'est le détournement direct, dont la simplicité ne mérite aucun développement particulier. Le deuxième est celui de la compensation directe, qui implique l'utilisation d'indicateurs de risques.

3.1.1.1 le risque de compensation directe

En opposition aux principes comptables les plus classiques, certaines charges sont payées directement en espèces. C'est d'autant plus compréhensible que, pour une association qui reçoit beaucoup de dons, disposer d'espèces ne pose pas de problème. L'opération qui consiste à entrer ces espèces en comptabilité et à émettre des chèques qui seront retransformés ultérieurement en espèces par les utilisateurs apparaît comme une perte de temps.

La cause du risque est relativement simple à concevoir et c'est l'urgence qui l'explique. Dans certaines situations, les associations d'entraide ou de prévention de la pauvreté doivent traiter les problèmes de manière immédiate et avec des bénéficiaires qui ne disposent pas de chéquier ou de carte bancaire. Ainsi, dans la gestion de ces problèmes les membres de l'association sont amenés à donner aux bénéficiaires des tickets de transport, de la menue monnaie, la valeur de quelques petits repas dont, le prix est avancé, des tickets-restaurant, quelques produits pharmaceutiques, quelques vêtements. Dans chacun de ces cas, la valeur unitaire des avances ou des dons est particulièrement faible mais leur montant global peut être extrêmement important, d'où l'existence d'un risque fort du fait de la masse financière concernée. Encore une fois, quand on gère l'urgence on peut admettre que quelques libertés soient prises avec une comptabilité. Cependant il faut se protéger lorsque l'exceptionnel devient habitude et que l'admis devient dérive. A partir d'un certain seuil, on peut penser que les détournements ne sont pas loin.

Cette nécessité pousse à la compensation directe, qu'il est particulièrement malaisé de mettre en évidence après coup, puisqu'on ne dispose plus que de justificatifs partiels, lorsqu'ils existent encore. Or, la compensation des recettes et des charges (en l'espèce des dons reçus et des dons attribués), ne respecte pas un principe comptable de base qui exige que toute compensation est prohibée. Cette exigence est due au fait qu'au cours d'une compensation, seuls les soldes apparaissent, ce qui exclut de fait la possibilité d'analyser la justification détaillée de chacune des parties de l'opération. Ainsi, les espèces perçues au titre de dons ou de quêtes peuvent n'être pas comptabilisées comme des produits, car elles sont destinées à compenser des débours déjà effectués par les personnes concernées à partir de leur propre trésorerie personnelle et/ou seront utilisées comme " matelas " pour des dépenses à venir à court terme.

Le problème réside dans le fait que, dans un cas de figure de ce genre, personne ne sait plus quelles étaient les recettes réelles pas plus que l'on ne connaît la réalité des dépenses, puisqu'il n'existe plus de contrepartie. Il y a donc là, outre l'hérésie purement comptable, un risque de détournement non négligeable. Il peut aussi ne plus être question d'entrées d'espèces, mais de sorties en paiement de charges, c'est à dire que l'on connaît l'origine des fonds (la trésorerie de l'association), mais qu'on perd leur trace. Lorsque la gestion des achats est effectuée de cette manière, le risque maximal réside dans le fait qu'il n'existe, en général, pas de formalisation des procédures comptables permettant le suivi des dépenses. En fait, l'analyse est inversée, les charges sont calculées à partir des retraits bancaires sur les comptes de l'association, les montants pouvant, dans certains cas être considérables. Dans ce type de situation, les pièces justificatives, en général, ne remplissent pas leur rôle et ne garantissent pas la destination finale de la dépense. Les directeurs peuvent conserver des espèces chez eux ou dans leurs comptes personnels (distribution de tickets dits " bénévoles ").

On peut également identifier dans la masse des opérations comptables des mouvements qui suivent un schéma identique : impayés et remises gracieuses non justifiées, frais de siège compensés, affectations arbitraires... Ces écritures de régularisation peuvent être la traduction du détournement des espèces qui auraient dû permettre de solder les écritures.

Mais les risques sont également ailleurs : lorsqu'on se trouve dans un domaine qui gère des personnes en détresse difficilement identifiables, des aigrefins peuvent aisément profiter d'une méthodologie et d'un contrôle approximatif pour abuser l'institution. En outre, dans les organismes qui pratiquent la chasse aux subventions, on peut être tenté d'accroître, de manière fictive, le nombre de personnes secourues, ce qui augmente mécaniquement le montant de la subvention et, par la même, les possibilités de sorties d'espèces qui peuvent être partagées entre les gestionnaires locaux. Il y a donc un gain double, qui est mécanique lui aussi, puisqu'on ne peut pas fonctionner sans équilibrer les données : le risque d'être découvert serait alors trop important.

3.1.1.2. Les indicateurs de risques

Différents indicateurs peuvent être utilisés pour identifier les situations à risque pour l'association :

- dans la comptabilité, les pièces justificatives ne justifient rien et ne garantissent pas la destination finale de la dépense. On y trouve, par exemple, des tickets de caisse qui servent de justificatifs à un versement en espèces : or, une telle pièce ne peut être que le " début de l'origine " d'une justification ;
- les directeurs conservent des espèces chez eux ou les déposent sur leur compte personnel et cette méthode est la procédure habituelle de gestion ;
- il existe une distribution de tickets dits " bénévoles ", car ils concernent des personnes aidant bénévolement ceux qui ont un statut officiel. Dans ce cas, il est absolument nécessaire de disposer d'une liste des bénévoles et de s'assurer qu'ils ont effectivement reçu les tickets correspondants ;
- des impayés et des remises gracieuses ne sont pas justifiées ;
- l'affectation des frais de siège, payés en espèces d'une association à une autre, est arbitraire.

Les risques seront réels si les responsables ne connaissent pas le budget, s'il n'existe pas de consigne particulière pour gérer les situations évoquées ci-dessus et si le traitement des flux financiers s'effectue " au fil de l'eau ".

Il existe aussi parfois des risques pour les personnes travaillant bénévolement au sein des associations, car l'administration fiscale peut être amenée à taxer les sommes perçues en les considérant comme des suppléments de salaires et non comme le simple remboursement des dépenses engagées dans le cadre de leur activité. On rappelle qu'un collaborateur bénévole qui apporte son concours à une association doit se trouver dans la situation suivante :

- il ne doit pas percevoir de rémunération, sinon il devient salarié ;
- s'il exerce une autre activité salariée, il convient de délimiter de manière précise les deux types d'activités, pour éviter les dérives

possibles ;

- il doit être remboursé des sommes qu'il engage pour le compte de l'association, mais de manière précise et réelle (cela ne doit pas cacher un salaire non déclaré) ;
- l'association doit, en principe, avoir cotisé au titre des accidents du travail pour son compte.

Dans tous les cas, les situations des personnes salariées par ailleurs doivent être analysées, notamment, celles des fonctionnaires en disponibilité ou mis à disposition, des formateurs occasionnels et des sportifs.

3.1.2. Honoraires ou prestations immatérielles payées à des proches.

Il s'agit ici de conforter son pouvoir dans une association en faisant intervenir des " consultants " qui préconisent, à la suite de leur " étude ", des aménagements de gestion favorables au dirigeant. Les " écrans " servant de " pompe à phynances " peuvent être des organisations tierces ou des organismes tenus par des proches ou la famille du dirigeant. Cette pratique n'est pas spécifique aux associations. Elle est courante dans tous les secteurs d'activité économique dès que le contrôle interne faiblit. Elle donne souvent lieu à un retour sur prestation ou à une rémunération indirecte.

3.1.2.1 Le risque

Le risque est relativement évident, et peut être qualifié de la manière suivante : faire payer, par l'association des prestations sans cause ou surévaluées, alors qu'elles n'ont d'intérêt direct ou indirect que pour le dirigeant. Pourquoi utilise-t-on principalement les honoraires et les études ? Parce qu'elles sont délicates à évaluer, parce que la législation sur les marchés publics peut ne pas s'appliquer et que la mise en place d'un système d'appel d'offres privé sécurisé n'est pas encore généralisée dans l'ensemble de la profession.

Il est possible d'utiliser ce type de prestation pour parvenir à des objectifs divers :

- Traiter un problème de remise en cause du dirigeant ou de son groupe.

Exemple :

Utilisation d'un cabinet proche pour réorganiser une structure.

Un certain nombre de personnes salariées, travaillant dans des associations locales, tendent à remettre en cause l'utilisation des moyens de l'association mère par le dirigeant. La crise est évidente et il existe un risque fort de mise en minorité lors de l'assemblée générale qui aura lieu dans quelques mois.

Le dirigeant mandate, au nom de l'association, un cabinet de réorganisation que son entreprise personnelle utilise largement par ailleurs, et lui affecte un budget de 15.000 € environ pour réorganiser les structures locales.

Le projet de réorganisation a permis de " restructurer " les sites qui posaient des problèmes de manière à ce que les meneurs soient licenciés et remplacés par des salariés proposés par un cabinet " aux ordres ".

Après cette intervention, l'assemblée générale s'est bien passée et, l'année suivante, les structures centrales ont été réorganisées à l'identique mais sans traiter le problème de fond. Ce n'était pas le sujet !

Cet exemple est relativement parlant : le travail " aux ordres " a permis au cabinet lié l'obtention de prestations complémentaires dans l'entreprise du dirigeant associatif. Mais le cabinet peut aussi être utilisé dans une organisation en réseau : le dirigeant utilise l'un des membres du réseau pour lui rendre service, contre rémunération et à charge de revanche.

- Obtenir des bénéfices directs ou indirects d'une prestation surfacturée ou inutile.

Le principe est relativement simple à concevoir : il s'agit simplement de récupérer, à titre personnel et en espèces sonnantes et trébuchantes, le supplément de chiffre d'affaires payé par l'association, parfois à l'aide de subventions.

Exemple :

Le dirigeant d'une association qui gérait des logements avait mandaté un cabinet de prestataires pour réaliser une étude sur la sécurité dans les locaux. Personne n'a jamais constaté la présence des prestataires sur place. Leur rapport consistait en une compilation d'analyses figurant sur certains sites spécialisés dans la sécurité trouvés sur internet. La contrepartie résidait dans le fait que le cabinet avait embauché le fils du dirigeant associatif.

EXEMPLE :

Une association a passé un marché relativement important afférent à une étude qui portait sur la " réorganisation de la comptabilité analytique et sa mise en cohérence avec la comptabilité informatisée ", alors que l'association n'avait jamais eu de comptabilité analytique et que la seule comptabilité dont elle disposait était un cahier à spirale faisant état des recettes et des dépenses. Cette prestation était formalisée par une simple lettre sans autre précision. Il faut dire que le fournisseur n'était pas, lui non plus, versé dans ce type de service : c'était une micro entreprise de nettoyage !

- Utiliser les facilités de l'international pour formaliser des montages sans risques.

Il y a toujours une augmentation du risque de fraude lorsqu'il est possible de " jouer " avec des structures internationales et certains dirigeants ont généralisé cette pratique. Ainsi, lorsqu'une structure dispose de sous-structures internationales le circuit peut être, en termes de fraudes, notablement amélioré.

Exemple :

Une association, disposait d'un nombre important de prestataires proches du dirigeant autocrate. Elles obtenait ainsi des marchés à très forte marge sans trop de souci.

L'une des sociétés, par l'intermédiaire de son dirigeant, a utilisé l'une de ses filiales hors frontières pour verser des rémunérations au dirigeant de l'association.

Ces versements étaient camouflés sous l'habillage d'honoraires versés à l'occasion de la réalisation de pseudo études, par ailleurs non rendues.

Toute l'opération se passait à l'étranger, aucun élément concernant cette opération n'existant en France, lieu du contrôle. C'est en analysant la qualité de la prestation et le compte fournisseur que le soupçon est né...

- Utiliser des montages " coquille " pour contrôler sur le flux financier.

Il s'agit de structurer un montage entre les acteurs intervenant dans l'opération, de manière à ce que tous en tirent un bénéfice. Mais ce système dénote aussi une connaissance parfaite des risques liés aux personnes en cause, dans la mesure où celles qui présentent un risque fort sont intégrées à la partie.

Exemple :

Une association a externalisé son activité informatique dans une société nouvellement créée. Les contrats sont bien construits et le sous traitant est techniquement en mesure de réaliser sa prestation. Comme les travaux et fichiers externalisés ne font pas partie du " métier " de l'entreprise, cela pouvait lui faire perdre la maîtrise de son activité.

En fait, ce risque n'existait pas, la présidente de l'entreprise était l'épouse de l'expert comptable de l'association. En outre, en cas de vente de la société, la plus value restait aussi dans le groupe assurant le contrôleur de l'association.

3.1.2.2 Les indicateurs de risques.

Les indicateurs suivants peuvent être utilisés pour prendre conscience des risques :

- absence de mise en concurrence des fournisseurs pour les structures les plus importantes ;
- ce sont toujours les mêmes fournisseurs qui sont choisis ou, du moins, dans les travaux à forte marge ;
- le rapport entre le coût normal d'une structure de même nature et celle-ci est allègrement dépassé (*benchmark*) ;
- les engagements pris avec des fournisseurs (les plus importants cela va de soi) sont conclus par le dirigeant ou le responsable qui lui est subordonné, dans des conditions de laisser-aller dommageables pour l'association: pas d'analyse de l'intérêt du projet, pas d'appel d'offres, pas de soumission du projet au bureau de l'association ou existence d'une autorisation générale et permanente, pas de contrôle du service fait... ;
- dépassement constant des budgets ou absence de budgets évalués ;
- absence de contrôle : le dirigeant " laisse faire " ;
- caractère " messianique " du dirigeant qui mêle, avec succès (!), la communication et la gestion.

3.1.2.3 Les secteurs concernés

Les secteurs concernés couvrent l'ensemble du domaine des honoraires et, en particulier, celui des comptables, des conseils et des assureurs. Point n'est besoin de se transporter aux Etats Unis d'Amérique pour constater l'existence de problèmes de nature à affecter les prestations de contrôle.

- Comptables

En ce qui concerne l'activité des comptables et des experts comptables, rappelons d'abord que les associations qui disposent d'une subvention excédent un certain montant doivent utiliser les services d'un expert comptable. Dans ces cas, celui-ci est le seul rempart contre les risques de dérive : c'est la loi elle même qui lui donne cette qualité. Ainsi, lorsqu'il n'est pas en mesure,

par carence ou par volonté délibérée, de jouer son rôle de " garant " de la sincérité des comptes, il peut être, dans certains cas, considéré comme complice de l'auteur du délit. Ces faits peuvent se produire par carence lorsqu'il existe une amitié réelle entre le comptable et l'auteur du délit ou lorsque le prestataire considère de son intérêt de ne pas attirer l'attention sur des montages illégaux.

Exemple :

L'expert comptable d'une association relativement importante visait les comptes de la structure sans les analyser. Ainsi, le dirigeant de l'association ne présentait jamais les factures à l'appui des sommes versées par l'association. La contrepartie de ces versements était constituée par l'inscription de travaux (factices) jamais appuyés par des factures. Elles étaient " gardées " par le dirigeant.

L'expert comptable, ami du dirigeant, ne les a jamais demandées, car il lui faisait entièrement confiance et c'est près d'un million d'euros qui ont disparu.

- Conseils

En ce qui concerne les activités de conseil en placements, par exemple, la problématique reste rigoureusement la même. Ami du dirigeant, il peut proposer d'effectuer des placements dans l'intérêt de celui-ci (et non de l'association), faire prendre trop de risques financiers à cette dernière ou encore, être payé à ne rien faire.

Exemple :

Le cas est atypique, puisque le conseil en placements était rémunéré à...ne rien conseiller ; c'était le trésorier qui prenait toutes les décisions, fort sages au demeurant.

Au final, après la chute de la bourse, les valeurs choisies par le trésorier, en bon père de famille, n'ont été affectées d'aucune moins-value à la différence de tant d'autres portefeuilles.

Ceci montre bien que l'on aurait pu se passer du versement d'honoraires au conseil.

- Assureurs

Dans le domaine de l'assurance, le problème se pose à l'identique. Les associations sont directement concernées, car leurs activités doivent être assurées. Le choix du contrat est subordonné, logiquement, à une analyse préalable du risque, effectué dans chacune des entités concernées. En effet, œuvrant dans des domaines très divers, il n'existe pas de contrat-type d'assurances, mais chacun des cas est un cas d'espèce.

L'analyse peut être la suivante :

- s'agissant de la responsabilité civile, qui peut prétendre à la qualité d'assuré ? L'association, les dirigeants et plus globalement tout individu placé sous sa responsabilité ;
- pourquoi doit-on le faire ? Parce que dans certains cas l'assurance est obligatoire et que dans tous les autres cas, le risque est trop important pour n'être pas couvert ;
- quelle doit être l'étendue de la couverture ? La responsabilité civile pour l'association, ses ayants droit, son trésorier pour son activité propre, ses bénévoles (les sportifs le cas échéant), et certaines manifestations ;
- où va-t-on s'assurer ? Au près de la compagnie ou du courtier qui offre la meilleure prestation ?

Ce mini-guide de l'assurance, extrêmement sommaire, ne résout pas le risque de conflit d'intérêt qui tient au manque de connaissance du métier par les personnes qui passent ces contrats au nom de l'association, ou à une volonté d'utiliser ce biais pour détourner des fonds.

Exemple :

L'un des directeurs d'une association sportive après avoir été à l'origine de la construction d'un " club house ", a décidé de l'assurer contre les risques de vol, entre autres. Or, la maisonnette construite en bois, a été volée à l'aide d'un camion grue.

Le dirigeant a saisi l'assurance pour obtenir le remboursement et il lui a été répondu que les bâtiments en bois n'étaient pas assurés contre le vol et que cet avis figurait en lettres minuscules dans le contrat.

Il s'agit bien ici d'un problème d'incompétence et de carence du dirigeant dans l'analyse et, de surcroît, l'assureur aurait dû appeler son attention sur la nature du bien assuré...

Exemple :

Le directeur d'une importante association a conclu avec l'un de ses amis, assureur de son état, des contrats censés la protéger.

Les primes ont atteint le million et demi d'euros et, pour récompenser le directeur, l'assureur a pris à sa charge (mais, en fait, a fait payer par l'association) toutes les assurances personnelles de ce dernier, quelques actions de chasse et quelques billets bien choisis d'événements sportifs.

C'est une méthode de détournement simple qui est utilisée dans cet exemple, mais d'autres, plus élaborées, peuvent être mises en place. Et même si, à proprement parler, les montages ne sont pas délictueux, ils contribuent à masquer des opérations malhonnêtes. Ceci démontre que certaines associations intègrent un certain nombre d'intérêts qui ne concernent pas seulement la réalisation de leur objet.

Exemple :

Une association a mis sur le marché des produits d'assurances particulièrement performants.

Cependant, le groupe des concepteurs du projet a reçu une rémunération de la part de la compagnie d'assurances auprès de laquelle l'association souscrivait les contrats.

Les membres de l'association n'étaient pas au courant de cette clause contractuelle, bien que les sommes en cause aient été particulièrement importantes.

Cette procédure n'est pas en soi illégale, le problème est qu'elle choque dans le secteur associatif réputé non lucratif et qu'elle peut être considérée comme un montage délictueux dès l'instant où elle a été établie sans que les organes dirigeants n'en soient avertis. Ce montage est relativement courant dans l'organisation des groupes commerciaux : il est légal tant qu'il n'est pas caché aux actionnaires.

3.1.3. Les " jeux de société " et le conflit d'intérêts

Le principe est fort simple, il consiste pour le directeur ou pour la personne qui conclut le contrat, à négocier un profit personnel en contrepartie de l'obtention du marché. C'est d'autant plus simple que les associations ne sont pas soumises au code des marchés publics et que les procédures internes ne sont souvent guère élaborées.

Il était tentant, et cela a été fait, de créer un certain nombre de sociétés qui interviendront en tant que prestataires. On a vu dans le premier paragraphe (produits) comment on utilisait ces structures pour assurer des majorités, grâce à l'octroi de postes de gérants et de directeurs dans les entreprises créées pour l'occasion. Puisque les structures existent pourquoi ne pas les utiliser pour perfectionner le système ?

Ce type de montage est intéressant sur le plan de l'image. En effet, une association qui a d'excellents résultats financiers peut poser des problèmes : attirer l'attention des contrôleurs sur le plan fiscal...et dégrader son image en faisant la démonstration que son but est lucratif. C'est pourquoi le montage " coquille " est utilisé de manière à ce que cette "manne " ne soit pas perdue. Ce sont donc les filiales ou sous-filiales qui vont réaliser les bénéfices.

L'avantage, pour ces filiales, est la possibilité de rémunérer les proches des dirigeants associatifs et même de les intégrer au capital, ce qui permet de réaliser de confortables plus-values. Le risque le plus important, hormis tout ce qui peut avoir des conséquences pénales, est le risque économique, car une diversification mal structurée peut détruire les fonds propres et remettre en cause le cœur de métier de la structure.

3.1.3.1. Types d'organisations entre associations.

Les types d'organisation entre associations, sont sensiblement identiques à ceux utilisés pour les sociétés commerciales. On peut rencontrer des structures holding, des filiales, des sous filiales, des sociétés liées, des portages divers, etc., tout un enchaînement d'entités, autonomes ou non, qui se superposent ou pas. Tous les cas de figure sont envisageables ! Ceci ne pose pas véritablement de problème si aucune volonté délibérée de fraude n'est présente. Quelques difficultés complémentaires dans la transmission des documents, dans l'organisation du contrôle interne, dans la remontée des fichiers informatisés et au niveau de la remontée des informations vers le management seront simplement identifiées. Pourtant, un risque fort existe, si les gestionnaires ne sont pas des professionnels, c'est de pas être en mesure de " débrouiller " les structures empilées.

Les structures construites sur ce modèle et qui sont dédiées à la fraude sont très efficaces. Nous pouvons en présenter trois, connues depuis longtemps et qui fonctionnent toujours. Il s'agit de deux types de montages entre sociétés, (le montage direct et celui en étoile), et d'un montage intermédiaire dit "en sandwich ", dans lequel la structure écran vient s'interposer entre le fournisseur et client.

3.1.3.2 Le risque

Ces trois types de montage permettent de développer des flux de fausses factures et la transformation de chèques en espèces ou en éléments de train de vie. Le modus operandi est le suivant :

- dans un premier temps, le dirigeant crée ou suscite la création d'une structure, dirigée par des proches à qui il offre la réalisation d'une prestation, dont la nature importe peu, l'essentiel est qu'elle présente un potentiel certain de gains ou de chiffre d'affaires ;
- le chiffre d'affaires est surfacturé de diverses manières ;
- le bénéficiaire en profite à titre personnel.

Exemple :

Une société qui travaillait dans un secteur particulier (la métallurgie), avait comme critère distinctif d'avoir son P-D.G lié avec

un président d'association célèbre.

Cette société avait créé un secteur " commande de papier ". Elle était devenue le fournisseur exclusif de l'association, grande communicatrice, qui en faisait un usage immodéré.

L'entreprise commandait le papier et le facturait à l'association. Elle avait donc une activité d'intermédiaire simple, puisque les livraisons étaient directement réalisées par le fournisseur réel.

La marge tirée de cette opération avoisinait les 28%. Le directeur de l'association, en revanche, voyait l'ensemble de ses frais de chasse pris en charge par l'entreprise

La réalisation de cette opération est facilitée par le fait que, s'il n'existe pas de contrôle interne, c'est le directeur qui valide, directement ou indirectement, le service fait et le faux justificatif.

Il existe aussi de nombreux montages affectant la valeur bilantielle des entreprises de manière plus importante que la classique fausse facture, qui reste encore assez primaire. Le montage présente les caractéristiques suivantes :

- comme précédemment, dans un premier temps le dirigeant crée ou suscite la création d'une structure, dirigée par des proches, à qui il offre la réalisation d'une prestation ; sa nature importe peu, l'essentiel étant qu'elle présente un potentiel certain de gains ou de chiffre d'affaires ;
- dans un second temps, une fois que l'activité a généré suffisamment de bénéfices, ou que, en l'absence de contrôle interne, la facturation a été suffisante pour générer des profits non causés, il va être possible de mettre l'entreprise en vente afin d'en tirer des plus-values considérables pour les actionnaires, au nombre desquels se trouvent les dirigeants de l'association ;
- enfin, au final, l'entreprise " tenue en sous main " par les dirigeants de l'association mais qui a changé de tête, peut poursuivre ses prestations ou voguer vers d'autres rives.

Exemple :

Les dirigeants créent une société X qui gère l'informatique de l'association et réalise un chiffre d'affaires considérable.

Des proches du directeur sont placés aux commandes de l'entreprise informatique. De cette manière, ils reçoivent un salaire qui s'ajoute à la rémunération perçue pour leurs activités dans l'association.

La société X est vendue, fort cher, à une autre société informatique Y, dont l'association est devenue actionnaire.

Elle a externalisé, puis racheté son département informatique ce qui a généré des plus values conséquentes.

Cette opération en deux temps a aussi permis, après l'externalisation, de donner le savoir faire interne au fournisseur choisi, puis de racheter le tout. On peut ainsi offrir un montant bien plus important que prévu aux bénéficiaires, actionnaires de l'entreprise.

Ce montage n'est toutefois possible que s'il existe des liens entre les contrôleurs des diverses sociétés .

Le même support peut être utilisé pour des opérations de fausse sous-traitance.

Exemple :

Des travaux confiés à une société, qui sous traite à une entreprise locale. Le bénéficiaire augmente sa facturation de 10 % par rapport au coût du sous traitant.

Des clauses de dédommagement rendent la rupture du contrat quasiment impossible, sauf faute grave.

A l'ombre des associations, des dirigeants s'enrichissent en obtenant des contrats immobiliers par le biais de sociétés civiles immobilières qu'ils ont eux même créé.

Bien évidemment ces montages peuvent être déclinés à l'infini et adaptés à tous les besoins. Nous n'en voulons pour exemple que l'importance prise par la sous-traitance dans les groupes associatifs gestionnaires de logements pour étudiants, immigrés ou populations défavorisées. La tendance constatée est l'externalisation de nombreuses activités : recouvrement de loyers, restauration collective, vente de cartes téléphoniques, assurances, pratique sportive, etc. La démarche est assez logique, dans la mesure où le recouvrement, par exemple, constitue un véritable métier avec les travaux de préparation des quittances qui doivent intégrer la rotation des locataires (parfois très rapide), la préparation de la mise en recouvrement (donc un traitement administratif), le recouvrement (qui est financier avec le déplacement sur place et la collecte des chèques ou des espèces) et, enfin, le règlement des contentieux.

Ainsi, pour se libérer de cette activité et des charges salariales qu'elle entraîne certaines associations l'ont sous-traitée à des entreprises spécialisées. Nous verrons par un exemple le risque qui peut découler de cette sous-traitance.

Exemple :

Une structure associative, avait externalisé l'activité de gestion immobilière.

Le contrat semblait avoir été conclu de la meilleure manière qui soit et avec une prudence notable, puisque la rémunération fixée était de 3% sur l'ensemble des loyers perçus alors que le taux moyen pratiqué est, de 5 à 6%.

Le sous-traitant, pour sa part, gérait les frais d'inscription et les dépôts de garantie.

Pourtant, après analyse, il est apparu que cette activité continuait à être réalisée effectivement par des salariés de l'association et que toute l'activité prospection et frais d'inscription était effectuée par un autre salarié de l'association, mais dans les locaux du sous traitant.

Il semble bien, compte tenu du nombre d'étudiants concernés et du montant des loyers, que l'association ait perdu pratiquement 500 000 € par an au titre du pourcentage sur les loyers et des intérêts que procurent les dépôts de garantie des locataires.

3.1.3.2 Indicateurs de risques

Les indicateurs de risques sont extrêmement simples :

- l'absence de budget, dans le cas de dépenses importantes ou significatives, signifie souvent qu'il n'y a ni analyse de gestion, ni évaluation anticipée des coûts et qu'un risque fort de dérapage, ou plutôt d'engagement de dépenses " au fil de l'eau ", est plus que probable ;
- lorsqu'un budget existe, il faut rechercher la cohérence avec les dépenses effectives, les dépassements et les domaines les plus " friables ". Bien évidemment, l'existence de dépassements budgétaires systématiques, exigés ou non par la direction, et qui ne sont pas analysés, mérite un approfondissement ;
- l'appropriation d'une prestation par un seul fournisseur est un indicateur de risque notable lorsque les coûts excèdent de manière systématique les budgets et les évaluations (si elles existent) ;
- le constat d'une augmentation des coûts, pour des prestations inchangées sans justifications concrètes, ou lorsque ce type d'analyse n'est pas effectué ;
- l'absence de tout contrôle ou la concentration des pouvoirs d'engagement et de validation des dépenses par une même personne et ce, directement ou indirectement ;
- l'absence de pointage systématique ou d'analyse des comptes ;
- le constat de dates de clôture différentes chez le fournisseur et chez le client avec quelques difficultés à coordonner les deux et, en particulier, à disposer d'une vision claire de l'avancement des travaux à un moment donné.

3.1.3.4 Les secteurs affectés.

Les secteurs affectés sont divers. Il peut s'agir de secteurs classiques, tels que l'informatique, la gestion de l'intérim, la gestion des salaires..., ou de secteurs plus spécifiques, tels que les frais de promotion ou de *marketing*. S'agissant de ces derniers, deux types de frais peuvent être concernés, ceux qui affectent les publications d'un journal ou d'un mensuel et ceux de *marketing* et de promotion, dans lesquels on peut inclure les frais de routage.

- Gestion des frais de publication et de promotion.

Il n'est pas rare de constater la présence d'un journal dans une structure associative; c'est même assez logique, puisque le périodique sert d'abord de courroie de transmission pour les informations associatives et sert, au final, de trait d'union entre les membres. Actuellement, il est concurrencé par le développement d'internet ou d'intranet, qui rend ce service plus rapidement et à un moindre coût. Le journal peut être aussi un produit d'appel pour un certain nombre de futurs d'adhérents ou le vecteur de transmission de travaux de recherches, le processus étant similaire qu'il s'agisse d'une association de généalogie locale ou d'une association nationale de recherche médicale.

La publication d'une revue est une activité à part entière qui consiste à mettre en cohérence un travail d'imprimeur (imprimerie, distribution), un travail d'éditeur (pour le contenu rédactionnel) et un travail de régie (pour la publicité qui peut y figurer). Ainsi, dans la plupart des cas, un contrat est passé directement avec chacun des professionnels concernés ou avec une régie qui prend en charge la totalité des opérations et qui reverse, ou non, une quote-part de ses bénéfices à l'association.

Le risque qui peut être rencontré dans cette activité est celui inhérent au conflit d'intérêt qui, comme nous l'avons analysé ci-dessus, peut concerner toutes les prestations nécessaires à la réalisation de l'activité. Tous les cas de figure ont été rencontrés depuis l'utilisation de fournisseurs liés, jusqu'à l'organisation de sociétés écrans ayant leur siège dans des paradis fiscaux,

La démarche de nature à réduire les risques de fraude pourrait s'articuler autour des questions suivantes :

- existence de l'agrément obligatoire ;
- exploitation directe ou sous-traitance ;
- analyse de la fixation du prix de vente des journaux : par qui et en fonction de quoi ;
- rapport entre les abonnements, les ventes en kiosque et les distributions gratuites ? (Cela permet de mettre à jour quelques manipulations qui tendraient à majorer le nombre de publications et la représentativité de l'association par exemple) ;
- séparation des comptabilités spécifiques au journal et à l'association (de manière à identifier les transferts possibles de subventions vers le secteur qui pourrait être lucratif).

- Les opérations publicitaires : les journaux

Il est possible de faire paraître dans les journaux, associatifs ou non, des publicités vendues à des annonceurs. Le coût de réalisation du document en est allégé d'autant. Cependant, si le procédé est récurrent et non négligeable, on peut, dans la plupart des cas, considérer que les recettes issues de cette activité sont taxables, ce qui entraîne pour l'association une obligation de facturation. C'est toutefois une activité risquée, puisque ce secteur a été utilisé par des structures douteuses comme élément de base d'escroqueries retentissantes.

Certains escrocs, bien au fait de l'organisation associative de groupes syndicaux, salariés, cadres, cadres supérieurs, patronaux, utilisent ce moyen pour démarcher les annonceurs potentiels et pour récupérer des fonds importants. Des groupes terroristes ont, eux aussi, largement utilisé ce moyen auprès de leurs compatriotes pour collecter des fonds. L'intérêt de cette formule est que chaque prélèvement unitaire est faible ne pose donc pas de problème de volume à " l'annonceur ". Il est largement au dessous du niveau du risque significatif mais, au total, les montants globaux sont importants.

Il s'agit ici d'une utilisation détournée du système associatif. Le courant associatif, l'association elle même, si elle n'est pas complice, va forcément subir une perte d'image du fait du démarchage particulièrement agressif et des propositions effectuées qui touchent à la corruption. Ce premier problème posé (qui est somme toute classique et relève de l'escroquerie pure et simple ou de l'incompétence dans la gestion), un autre type de risque existe, plus complexe à gérer et plus diffus : celui de la recherche du financement occulte.

Exemple:

Escroquerie. Le dirigeant local d'une importante association a passé auprès de différentes structures, des contrats à hauteur de 500 000 €, ce qui a contribué à générer des problèmes financiers graves. Il existe deux explications possibles de cette situation :

- soit la personne qui a signé les contrats a volontairement caché les opérations au contrôle du siège et il existe un risque fort de complicité et de retour sur paiement ;
- soit les opérations douteuses sont dues à l'incompétence du responsable et à l'incurie du système de contrôle du siège.

La recherche portera sur l'escroquerie et la complicité si les contrôles révèlent l'inexistence de la publication, la non parution des publicités ou la transformation immédiate des chèques en espèces.

Elle portera sur le problème de gestion si les publicités sont bien parues et si les structures existent et fonctionnent de manière correcte.

Montage frauduleux. Une association de retraités d'un corps honorablement connu a été créée par deux d'entre eux et par le dirigeant d'une entreprise privée.

Le montage était le suivant : une nuée de courtiers assaillaient les PME en proposant des encarts payants dans une publication et/ou des badges à placer sur le pare brise censés rendre " la vie plus facile ".

Le journal ne paraissait pas, ou lorsqu'il paraissait ne diffusait pas de publicité, les encarts étaient revendus à d'autres structures. Et, au final, les sommes étaient transformées en espèces et disparaissaient. Quant aux badges, leur efficacité reste à démontrer...

En effet, il n'est pas rare que certaines structures associatives liées à des institutions ayant pignon sur rue, utilisent largement ce moyen pour se financer. Dans le cas où le financement est strictement limité à ce but, quelques problèmes se font jour, certains relevant de l'éthique.

Le problème éthique tient au fait qu'il semble difficile, pour de telles associations, de demander des subsides à des administrés puis de traiter les dossiers qui peuvent concerner les donateurs. Mais l'éthique concerne aussi l'origine des fonds reçus au cas où elle ne serait pas légale, l'association pouvant alors être poursuivie pour complicité de blanchiment.

Un autre cas peut être envisagé, qui touche cette fois directement à la corruption. C'est celui où une association, structurée en réseau et très influente, utiliserait ce moyen pour valoriser des faveurs que les membres du groupe associatif accorderaient à des administrés. Cela poserait un "sérieux " problème pour les services de contrôle ! Il est vrai que les services de contrôle ne sont pas pour autant désarmés devant de tels risques et une méthode simple permet assez aisément de les identifier selon les étapes suivantes :

Sur le nombre d'exemplaires et la comptabilité du journal :

- calculer la moyenne sur une période donnée du prix engagé par les annonceurs, en tenant compte de tout ce qui est exceptionnel ("repasses", compensations) ;
- isoler les annonceurs qui achètent les emplacements les plus chers ;
- identifier la cadence de paiement (un versement ou une succession de versements fractionnés) ;
- identifier ce qui paraît suspect (dates, montants) et qui pourrait laisser supposer la création d'une caisse noire.

Sur les procédures engagées dans les services de l'association :

- rechercher si les régies publicitaires ont souvent des contentieux ou si elles n'en ont jamais ;
- rechercher quelle a été la suite donnée aux procédures engagées ;
- rechercher qui est à l'origine ou qui est présent dans le processus douteux révélé.

Les autres écueils, relèvent de la pratique comptable. En effet, il peut être délicat pour une association liée à un service de contrôle, d'utiliser un prestataire qui prend quelques libertés avec les méthodes comptables. Les montages qui peuvent être constatés dans ce type de prestation sont les suivants :

- compensations avec des entreprises liées et échange d'annonceurs, alors qu'ils ont payé pour un support particulier ;
- annonces payées en espèces et non comptabilisées en recettes ;
- escroqueries avec constitution de caisse noire ;
- utilisation de la régie comme d'une " blanchisserie ", en entrant les chèques en produits pour transformer tout ou partie de ces fonds en espèces.

Ce système qui est souvent accolé au " milieu " associatif, du fait du caractère informel des procédures, peut fonctionner dans un environnement différent ; il devient alors une gigantesque " machine à laver " particulièrement efficace du fait que la majorité des paiements effectués par le client se situe au dessous le niveau de signification de risque. Ils font donc l'objet que d'un contrôle interne ou externe allégué ou inexistant.

- Les opérations publicitaires : le " *marketing* " direct

Pour les associations les plus importantes, dont le " chiffre d'affaires ", est essentiellement constitué par les dons, le poste " *marketing* " est l'un des éléments clé du contrôle. Il pose, comme ailleurs, le problème de la sous-traitance. C'est le marketing, souvent postal, qui est la seule source de dons. Donc, on pourrait penser que plus on inonde les donateurs potentiels, plus on bénéficie des retours sur publipostage. En fait, cela n'est pas si simple et certains problèmes se posent.

L'association peut créer son propre fichier, en louer ou en acheter un. Le fichier lui même peut être brut ou adapté à l'activité. Il peut être acheté à des entreprises spécialisées, à d'autres associations ou entités utilisatrices. Ainsi, les " clients " potentiels pourront-ils être agacés de recevoir de manière quasi systématique des demandes de dons pour un nombre inconsideré d'associations qui utilisent de manière manifeste le même document de base. Ceci étant, il s'agit pour certaines associations du seul moyen dont elles peuvent disposer pour toucher les donateurs. Outre ce petit désagrément, qui peut aller jusqu'à l'exaspération, le mode de rémunération gagne à être analysé.

Les risques peuvent provenir d'une source externe ou interne. Le risque de fraude en provenance d'une source externe est lié à la qualité du contrôle interne du client, en l'espèce de l'association. Tout un système de surfacturation peut être mis en place dès l'instant où aucun contrôle n'est réalisé. Cela est relativement fréquent, en particulier lorsque l'association se développe de manière importante et que les structures internes ne suivent pas la croissance (carence dans la qualité ou dans le nombre). Le risque interne est lié au conflit d'intérêts qui peut exister entre la direction ou le responsable de l'activité de l'association et le fournisseur. Il aboutit au même résultat puisque, l'association va payer plus cher une prestation, alors même qu'elle a peut-être du mal à financer son objet. La matérialisation du risque est relativement classique, elle est souvent liée à l'importance du *marketing* effectué. Ainsi la surfacturation peut porter sur la valeur du fichier qui peut être totalement obsolète ou ne pas correspondre au besoin de l'association. Elle peut aussi porter sur la valeur de la prestation, qu'elle soit forfaitaire ou liée au nombre d'envois.

Exemple :

Une association a passé un contrat avec un prestataire spécialisé. Le directeur de l'association était satisfait du résultat de sa négociation : le prestataire se payait en ne prélevant que quelques centimes sur chaque envoi. La proposition semblait être la moins chère de toutes celles qu'il avait pu analyser.

A l'usage, le directeur a vite déchanté, le prestataire qui n'était tenu que par un contrat mal rédigé, s'est mis à envoyer courrier sur courrier sans analyse préalable de la population concernée, ce qui a coûté tellement cher, que les dons ont à peine suffi à régler les factures.

Comme on l'a développé ci-dessus, l'utilisation d'un sous-traitant peut être une solution très pertinente si elle est surveillée. Le risque existe cependant : il réside dans la mauvaise foi ou dans le défaut de surveillance.

Exemple :

Une association proche des milieux télévisés avait pour objet de créer une structure informelle et extérieure à la chaîne, constituée par des volontaires qui pouvaient porter des jugements sur les programmes, proposer des activités ou des sujets de discussions et aussi acheter quelques produits dérivés. Le dirigeant a confié la gestion de cette activité, à une entreprise créée

pour l'occasion par l'un de ses amis.

La rémunération consistait en une somme forfaitaire pour chacun des nouveaux inscrits et diverses primes liées au chiffre d'affaires effectué.

En fait, cette activité avait débuté quelques mois avant que le contrat ne soit conclu et était très correctement réalisée par les salariés de l'association. Cette manière de procéder a continué, avec l'aval du directeur et l'entreprise a perçu une rente, sans activité correspondante, au détriment de l'association.

Le contrôle de ce secteur est assez délicat, car il fait intervenir une multitude de liens qu'il faut identifier. Le premier type de contrôle, qualifié de contrôle de base, est constitué par la prise de connaissance du système: fonctionnement d'une structure dédiée au traitement du courrier (ouverture, classement par type de paiement, modalité et périodicité des remises bancaires, modalité de comptabilisation des recettes, etc.), modalités d'entrée et fonctionnement du système informatique qui traite à la fois le fichier des adhérents et les remises des documents de déduction fiscale, spécificités et modalités de paiement des façonniers qui assurent certains services (envois, réceptions, mises à jour) et, enfin, existence d'un contrôle global de l'ensemble de ces travaux.

Tous les autres postes de charges peuvent être affectés de la même manière par la multiplication de fournisseurs liés et de sous-traitants. Aussi, il convient d'acquérir une bonne connaissance du secteur pour élaborer une typologie pertinente des risques significatifs.

Connaissance générale de l'activité :

- existe-t-il un rapport entre l'objet de l'association et la réalité constatée ? Si une inadéquation est identifiée, les différences correspondantes ont-elles été intégrées dans la gestion et dans les statuts ? L'association tient-elle une comptabilité adaptée à ses flux et à ses besoins ? Son service informatisé permet de réaliser le suivi des comptes ? Toutes ces opérations doivent permettre d'identifier et d'éviter les dérives non volontaires dues à une croissance trop rapide ou à un succès non maîtrisé.

Connaissance des risques de l'activité:

- il s'agit ici de détailler les risques par secteur. Cette connaissance est essentielle, car elle permet une lecture critique des comptes et des justificatifs à l'aune du risque encouru.

Exemple :

Dans une association qui gère des camps de vacances ou des loisirs, le poste le plus risqué nous apparaît être l'immobilier et son environnement.

En effet, il est relativement courant que des dirigeants peu scrupuleux achètent l'immobilier utilisable et, par un jeu classique de revente, entre SCI liées provoque une augmentation sensible du prix payé par l'association.

Il s'agit donc ici d'une vente notablement surfacturée au bénéfice de particuliers. Une telle manipulation a pour conséquence de renchérir le coût du séjour ou de générer une perte comptable du site, si le prix de journée ne peut être augmenté. Ce qui irait à l'encontre de l'objet poursuivi par l'association.

On a rapporté des cas où l'association avait cautionné le prêt effectué par le dirigeant pour acheter les locaux qu'il a ensuite revendu à la même association.

Dans un autre, le dirigeant peu scrupuleux n'a jamais payé, celui-ci a été réglé grâce à la somme reçue lors de revente du bien à l'association.

Dans un cas de figure un peu différent, le même schéma peut être appliqué à la location immobilière : ce sont les loyers qui vont augmenter.

Enfin, il est possible de boucler le montage, pour un dirigeant ou l'un de ses proches, en créant une société dont l'objet sera la réparation et l'entretien des locaux...

En fait, tout consiste à organiser des montages sur une durée très brève, un achat et une vente, ou des opérations à plus long terme, dont le rapport sera moindre mais durera plus longtemps.

Une fois la connaissance du risque acquise, la formalisation des axes de recherche est relativement simple. Par exemple, un axe de recherche élaboré pour identifier des surfacturations dans des prestations de réparations immobilières devrait comporter des indicateurs simples: absence d'appel d'offres, utilisation d'un seul fournisseur, utilisation de sous-traitants non prévus au contrat, constat de l'absence de justifications du service fait.

Exemple :

C'est celui de la gestion des entraînements de haut niveau dans une fédération.

Dans certaines fédérations sportives qui ne disposent pas, ou ne désirent pas ou ne peuvent pas disposer de structures liées directement à la fédération, il a pu se créer des entreprises privées qui exercent cette activité essentielle avant les grandes rencontres.

Le problème tient au fait que la fédération utilise des structures privées (à l'origine phénomène dû à la carence d'installations), appartenant à des proches du groupe dirigeant..

Un conflit d'intérêt pourrait donc exister si les conditions suivantes étaient réunies :

- existence d'une obligation de participer à des stages privés de pré compétition ;
- utilisation par les athlètes de l'aide personnalisée qui est versée par le ministère compétent pour payer leur défraiement et l'entraîneur ;
- sanction pour ceux qui ne voudraient pas suivre le programme imposé.

3.3.1.3 Les autres postes pouvant présenter des risques.

- Les Remboursements de frais

Il s'agit réellement du support de fraudes le plus répandu qui n'entraîne pas forcément à un enrichissement, mais qui permet de " vivre sur la bête ".

Citation relevée dans un quotidien :

" [Dans une fédération] il n'a jamais été question de mettre en place une politique avec les anciens champions, on préfère maintenir en place des présidents de ligue vieillissants mais bien pensants qu'on a toujours bien fait manger ".

Les dérives sont assez classiques : paiement en espèces de tout le train de vie d'un groupe qu'aucune sortie bancaire d'un compte personnel ne permet de justifier, voyages... Parmi celles-ci, un système tellement habituel qu'il en est devenu éculé, consiste à faire payer des " billets alibis ", qui sont annulés auprès de l'agence, puis compensés par des billets au nom du bénéficiaire réel. C'est en général l'un des directeurs qui est censé faire le voyage, car il faut un prête-nom pour la première partie du plan. En revanche, il est relativement aisé de démontrer à l'aide des fiches de travail du directeur que, n'étant pas doué du don d'ubiquité, il ne pouvait être, à la fois au travail et en vacances.

Mais, le montage des surfacturations de frais ou d'indemnités peut aussi, dans certaines associations, être organisé, au détriment de fonds publics. Il existe alors des montages qui peuvent constituer de véritables rentes pour les associations qui en bénéficient. Bien évidemment, les sommes ne sont pas exceptionnellement élevées, mais ces montages semblent loin de l'idéal associatif. Les dérives peuvent porter sur les multiples défraiements de réunions indemnisables, sur le financement de dossiers fictifs ou peu pertinents, ou enfin, sur des permanences rarement tenues. Ceci étant, la dérive est souvent générée par un flou dans la définition des permanences et des réunions indemnisables et par un flou certain dans le contrôle interne de la structure qui verse les fonds. Pourtant, il s'agit bien de fonds publics. Une manifestation minimum de l'existence d'un contrôle serait de demander une copie des convocations à ces manifestations ainsi que les fiches de présence.

Sur un plan plus général, les questions à poser dans le cadre d'un contrôle des remboursements de frais pourraient être les suivantes :

- les administrateurs perçoivent-ils des remboursements de frais réels ?
- les justificatifs sont-ils conservés ?
- perçoivent-ils une allocation forfaitaire ?
- les avantages en nature sont-ils compris dans le calcul des cotisations sociales ?
- les avantages en nature sont-ils clairement identifiés et affectés ?
- lorsque des salariés sont remboursés sur une base de frais réels, les justificatifs leur sont-ils demandés ?

Dans une optique de recherche des " fraudes ", il faut y ajouter une analyse des masses et des tendances :

- calculer le rapport entre la masse totale des remboursements et les affectations particulières ;
- rechercher si tous les remboursements sont comptabilisés dans les comptes ad hoc ;
- identifier les versements les plus élevés et les analyser ;
- rechercher si les affectations comptables particulières sont connues des bénéficiaires (pour isoler le procédé qui consiste à affecter frauduleusement des remboursements à des comptes de salariés qui ne sont pas avertis de la manipulation).
- Les salaires

Les associations sont soumises à la législation sur les salaires, il faut donc s'assurer qu'elle est respectée. C'est un risque qui peut survenir du fait que l'on se situe toujours dans un domaine particulier avec, parfois, un clanisme exacerbé. Ainsi, parce que la quasi absence de contrôle interne et de maîtrise de l'activité peut permettre ce genre de dérive, seront recherchés :

- les salaires excessifs eu égard à la qualité ou à la nature de l'activité. On a vu ci-dessus que ce moyen pouvait être utilisé pour se faire des affidés en utilisant les fonds de l'association ;

- les situations de harcèlement ou faisant état de pressions morales ou de chantage à l'emploi local (mais cela vaut pour les autres types d'organisation) ;
- les salariés fictifs.
- Les immobilisations

Pour les immobilisations, il s'agit de vérifier que les achats immobiliers enregistrés sont uniquement destinés à permettre ou à faciliter la réalisation de l'objet associatif. On a détaillé, dans la première partie, les analyses qui peuvent être développées, notamment celles qui concernent les SCI.

Exemple :

Un certain nombre de fédérations départementales de chasseurs, qui ont la forme associative, ont réalisé des opérations immobilières importantes et étonnantes au cours d'une période donnée.

Après analyse, il est apparu que ces associations étaient redevables d'une taxe parafiscal qui devait être reversée à l'Etat (100 millions €). Afin de ne pas être appelées en paiement, elles ont effectué des achats immobiliers en sachant bien qu'il était aléatoire de réaliser ces biens pour récupérer les fonds.

- La concrétisation des projets

Il a été analysé dans la partie produits du présent rapport, de quelle manière la notion de projet associatif influe sur le versement de subventions, pour certaines associations tout au moins. Bien que ne correspondant, à proprement parler à aucun compte, la préparation et la matérialisation des projets peut poser quelques problèmes. Les deux risques les plus importants sont des projets non réalisés ou des projets mal conçus.

Les bourses de recherche sont aussi susceptibles d'être détournées. On peut les utiliser comme un moyen de remercier des proches ou des affidés, dès l'instant où les procédures ne sont affectées d'aucun système de contrôle. L'intérêt est d'autant plus grand qu'elles peuvent être considérées comme non imposables fiscalement.

Exemple :

Une association distribuait des bourses de recherche à un certain nombre de personnes, leur affectation était subordonnée à l'autorisation de l'un des dirigeants. Il a profité de son pouvoir pour rémunérer un proche qui exerçait la fonction honorable de coiffeur. Cette activité n'avait aucun lien avec l'objet de l'association.

De plus aucun document justifiant un travail n'a été présenté à l'appui du paiement.

Pour mémoire on rappellera que le système de contrôle minimal de ce type de bourse pourrait être le suivant :

- cohérence de la recherche ou de l'étude avec le projet général et l'objet de l'association. Ceci permet d'abord un cadrage de l'opération, puis d'éviter que des recherches soient payées par l'association et bénéficient au final à une société privée qui pourrait, par exemple déposer des brevets ;
- analyse des travaux effectués et de leur réalité ; un procédé bien connu est de présenter un copié collé d'études ou de thèses déjà réalisées et en libre disposition sur internet ;
- exiger un compte rendu scientifique et la remise du document final sous quelque forme que ce soit.

3.3.1.4. La dissolution des associations.

La dissolution des associations doit être votée à l'unanimité et seule l'assemblée générale a ce pouvoir. Le partage des biens peut se faire, soit par l'intermédiaire d'un liquidateur, soit à l'amiable et les bénéficiaires du boni de liquidation doivent être désignés. La législation française stipule que les biens doivent être transmis à des organismes ayant le même objet, à des organismes publics et, notamment à des établissements d'assistance et de recherche médicales. De plus, la cour de cassation stipule que le bonus de liquidation ne peut, en aucun cas, être attribué à des membres de l'association (cass. civ.17 oct.1978). C'est cette impossibilité absolue de récupérer les fonds qui explique la politique de " siphonnage " par majoration artificielle des charges avant dissolution.

Mais, il n'est pas totalement impossible de " mettre la main sur le pactole " à la fin des opérations. En effet, il reste toujours possible d'utiliser une structure liée, sise à l'étranger, pour appréhender les fonds. La réussite du plan tient à son organisation dans le temps. Le montage peut fonctionner même lorsque l'association est correctement contrôlée puisqu'on place un écran entre l'endroit où s'exerce le contrôle et la destination finale des fonds.

La première opération va consister à créer une structure liée avec un projet cohérent dans la forme. Les membres fondateurs sont les mêmes que ceux de l'association mère mais cette dernière ne fait pas partie des membres créateurs. La deuxième phase est une demande de financement adressée à la société mère et qui, évidemment, est accordée.

La seconde opération consiste à choisir un pays dans lequel il est possible de partager les actifs. Il est très possible de réaliser un montage de ce type dans n'importe quel pays en utilisant des domiciliations sans qu'une attention particulière soit portée à l'opération. Les méthodes de contrôle sont très différentes d'un pays à l'autre. Leur fréquence est aussi très variable. Par conséquent, lorsqu'il s'agit d'organisations associatives, le risque externe est pratiquement nul. D'autant plus que, si le montage est bien réalisé, les montants par entité seront peu significatifs. En outre, pour éviter d'attirer l'attention on ne développera pas cette formule dans les paradis fiscaux .

Ainsi, chacun des bénéficiaires transfère sur ses propres comptes une partie des fonds, l'entité se dissout et le but est atteint. L'avantage de ce type de montage est qu'il s'avère très rapide et qu'il est définitif.

Cette méthode atteint le même résultat, avec beaucoup plus de subtilité et permet de faire durer plus longtemps les détournements. En contrepartie, les sommes sont moindres et échappent à tout contrôle.

Il faut toutefois savoir que des possibilités de partage existent en France même. Il suffit d'utiliser les deux législations applicables. Il existe, en effet, deux régimes associatifs distincts : celui de la loi de 1901 et celui de la loi de 1908, applicable en Alsace Moselle. Ce dernier présente la caractéristique, outre le fait d'exiger la présence de sept membres au moins, d'autoriser, dans certains cas, le partage entre les membres. Ainsi, comme le soutient un professeur de droit, il serait possible d'effectuer par simple modification des statuts un transfert du siège associatif de " Cabourg à Strasbourg " et d'empocher le " magot ".

Dans tous les cas, à défaut de dispositions statutaires, on applique successivement les règles suivantes du code civil (art 45. al 2 et 3, art.46) : l'assemblée générale des membres peut décider d'attribuer le patrimoine à une fondation ou à un établissement public. A défaut, le patrimoine est dévolu à parts égales aux membres de l'association au moment de la disparition de la capacité juridique ou de la dissolution si elle a, d'après ses statuts pour objet exclusif de servir les intérêts de ses membres. Dans les autres cas, le patrimoine est dévolu à l'Etat .

La transformation d'une association peut être réalisée par fusion ou scission avec d'autres associations, ou modification de sa nature juridique mais, dans ce cas, elle perd sa personnalité morale. Il semble que l'on puisse transformer une association en groupement d'intérêt économique (GIE), ou en groupement européen d'intérêt économique (GEIE), le code du commerce ne l'interdisant pas à condition que l'objet de l'association corresponde à celui du GIE ou du GEIE. Il faut cependant (et on démontre qu'il est aisé de l'organiser) que l'activité économique de l'association se rattache à celle de ses membres et qu'elle n'a qu'un caractère auxiliaire. On peut aussi arriver au même résultat en transformant l'association en société commerciale.

Mais tous ces montages, bien que très intéressants sur le plan de l'analyse juridique, sont complexes et posent différents problèmes. C'est la raison pour laquelle la pratique éprouvée qui consiste à créer des sociétés " entonnoirs " se perpétue et reste le moyen le plus largement utilisé pour s'approprier les fonds.

II. Les risques Economiques INHERENTS à la mondialisation

Associations et manipulations

Nous allons désormais franchir les frontières pour mesurer les risques de ce secteur à l'aune du monde et celles de la probité pour identifier les risques liés à la manipulation. Le risque de dérive est désormais assez bien identifié. Au commencement était le verbe ! c'est à dire qu'une personne ou un groupe de personnes révoltés par une situation dans laquelle les structures légales n'ont pas de prise, ou dans lesquelles elles ne veulent pas s'engager, crient (au sens propre du terme) et alertent les médias. Pour ce faire, elles mettent en place la structure adéquate pour tenter de résoudre le problème, c'est une association non gouvernementale qui est donc censée être à l'abri des pressions étatiques.

La réussite aidant (elle tient à l'activité et à la pression justifiée, de ceux qui ont initié ce qu'on peut qualifier de lutte), l'association devient réellement connue et elle devient autant une force de pression qu'un interlocuteur ou un partenaire incontournable.

C'est alors que deux risques vont naître, le premier, est le plus aisément identifiable, mais aussi le moins important, car il touche simplement la personne et entraîne deux dérives. Il consiste à dépasser le cadre qui a été ouvert et à s'ériger en donneur de leçons, d'autant mieux perçues par les médias qu'elles n'engagent à rien. Le second vise à utiliser la caisse (la vraie, pas la caisse de résonance), constituée par l'association, pour son compte personnel. On peut alors entrer dans une spirale délinquante d'autant plus grave que l'on est confronté à l'international.

Nous ne voulons pas ici stigmatiser les petites dérives : quel besoin avait, par exemple, cette ONG, reconnue, efficace et profondément honnête, de louer un véhicule de sport ? et quel besoin avait le conducteur, l'un des dirigeants de cette ONG de renom, de conduire ce véhicule de sport en excès de vitesse ?...Cela relève de l'enfantillage. Nous nous intéresserons aux problèmes les plus graves. Ils sont connus et affectent tous les secteurs:

Exemple :

Il s'agit là de manipulation d'une association utilisée par une mafia locale pour corrompre.

Une association a été créée dans un pays en crise grave. Son objet est la protection des jeunes filles méritantes, leur formation et, enfin, l'obtention de visa pour les faire entrer dans des pays plus développés. L'objet est louable mais il a été singulièrement détourné. Les jeunes filles étaient choisies pour leur beauté, ne disposaient d'aucune formation et, après obtention des visas, étaient envoyées en Europe dans des réseaux de prostituées.

L'association qui, très logiquement faisait une grande publicité pour cette œuvre, humanitaire s'il en est, payait certains fonctionnaires pour obtenir les visas sans problème. Un groupe mafieux avait tout simplement mis au point le procédé avec l'aide de complices.

L'observation essentielle est que les risques sont assez similaires à ceux développés dans la première partie et que, autour des secteurs que nous allons analyser, peuvent se structurer des montages qui témoignent d'une philosophie assez éloignée de l'idéal associatif.

Le problème des associations mondialisées peut être aisément cerné. Il affecte l'entraide, en général humanitaire, prise dans son sens le plus large et la défense de quelques causes, dont la grande noblesse est évidente. Les détournements se présentent sous deux formes : utilisation des liens avec des structures internationales et financement direct d'opérations ponctuelles de toute nature. C'est le cas lorsque certains événements graves se produisent, en général quelques cataclysmes : des ONG connues, ou créées pour la circonstance, organisent dans l'urgence, les activités de récupération de fonds dans un ensemble de pays et leur transfert vers le pays concerné.

1. Participation a une opération ponctuelle

L'opération ponctuelle présente une situation dans laquelle se sont concentrés tous les risques.

L'opération est urgente : lorsque des gens se noient, que la terre tremble, on ne peut mettre en place les procédures de prévention habituelles. On est contraint d'utiliser ce qu'on a sous la main.

L'opération est placée sous les feux des médias. On est donc obligé d'aller vite, d'aller à la vitesse des médias. Il est impossible de ralentir les cadences. Ce qui, mécaniquement ne peut que conduire à l'apparition de dérives.

Lorsque les associations sont connues, l'organisation et le collationnement des fonds ou du matériel sont en général correctement effectués. La collecte est soumise aux principes très classiques de la comptabilité et des " bonnes pratiques " utilisables dans ce secteur. Le risque de détournement dans le pays de collecte est donc, le plus souvent faible. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas !

Le transport peut être le support de montages intéressants du fait de la facilité pour un convoi de traverser les frontières avec un chargement estampillé " ONG ".

Exemple :

Une organisation non gouvernementale avait été créée pour transporter des produits issus de collectes effectuées par diverses ONG.

Elle saisissait cette opportunité pour se livrer à divers trafics dont le transport d'armes de guerre, opération très lucrative, puisque l'organisation était connue comme participant à d'importantes opérations humanitaires. Dès lors les contrôles étaient, quand ils existaient, effectués de façon très sommaire

Les principaux risques se situent sur le lieu de la catastrophe. La structure locale (qui peut être une personne seule, une association ou un groupement créé pour l'occasion) ne dispose pas, si elle n'a pas pris la précaution de s'adosser à une ONG, de la surface suffisante pour protéger ses fonds et s'assurer qu'ils sont distribués à ceux à qui ils sont destinés. Or, c'est un élément fondamental pour les donateurs que d'être certains que leurs dons ont été distribués conformément à leur desiderata. Le risque est donc, au pire, un détournement pur et simple des fonds sur place au profit d'un potentat local ou, au mieux, une affectation tout à fait autre que celle prévue (dans ce dernier cas cela peut alors être expliqué).

Lorsque la structure locale peut s'appuyer sur une ONG connue, celle-ci a les moyens de s'opposer efficacement à un détournement de l'aide au profit des structures étatiques. Par contre le risque viendra plutôt des associations ou des structures locales qui sont utilisées pour distribuer ces fonds sur place.

Le problème vient de la désorganisation de la structure locale : les sommes ou les produits peuvent s'entasser pendant de longs mois sans être utilisés, alors que l'urgence commande. Ce risque n'est cependant, qu'un risque mineur, encore que les populations affectées peuvent ne pas avoir la même opinion. Le risque majeur, ici, est bien évidemment, le détournement pur et simple. Il peut être expliqué, mais non justifié, par la mauvaise gestion locale des produits ou des fonds.

Exemple :

A la suite de pluies diluviennes dans un pays d'Amérique du Sud, des glissements de terrain ont causé de très importants dégâts en vies humaines et en matériel.

L'opinion internationale, touchée par cette catastrophe, a envoyé des fonds et du matériel. Tout s'est à peu près bien passé avec les produits de première nécessité. S'agissant des fonds, les premières distributions d'urgence ont été faites correctement. En revanche, profitant du délai nécessaire pour mettre en place les priorités pour les distributions suivantes, la personne qui était chargée de gérer ces fonds en a détourné une partie sur ses comptes personnels. Le détournement a été interrompu par la réactivité des services de contrôle anti-blanchiment, qui ont pu intervenir avant que l'argent ne soit dépensé ou dissimulé.

2. Liens avec les structures d'entraide internationales

Les organisations d'entraide internationales sont, de manière obligée, utilisatrices de structures associatives ou informelles dans le cadre de leur activité lorsqu'elle ne s'appuie pas sur les gouvernements locaux. Elles sont alors tenues de choisir un interlocuteur local. Souvent, dans ces situations, les seules structures ou entités présentes et donc " utilisables " sont des entités à vocation religieuse qui ne sont pas toujours structurées pour prendre en charge des opérations lourdes. Leur principal problème, en matière de détournement, est la quasi absence de séparation des fonctions.

Plus tard, lorsque les conventions de partenariat sont passées avec ces associations (accords de partenariat écrits prenant largement en compte

les spécificités locales), la coopération est privilégiée au détriment du contrôle. On peut alors constater l'arrivée d'escrocs ou de potentats locaux qui, par leurs malversations ou le harcèlement des personnels, peuvent provoquer la démolition des auxiliaires locaux. Les principaux risques sont donc les suivants :

- collusion entre l'un de membres de l'organisme et un ou plusieurs membres de l'entité utilisée sur place pour modifier les données générant un flux financier ou un flux de produit qui sera assimilé à un flux financier. Il en résulte des détournements de fonds, de nourriture ou de produits ;
- conflits d'intérêts dans la passation des marchés locaux pour assurer divers besoins (locaux de stockage, transport, etc.) ;
- manque de professionnalisme des personnes sur place (c'est, par exemple, le stockage de la nourriture que l'on a omis de protéger, qui a été volée et revendue par des groupes délinquants) ;
- augmentation artificielle la valeur des besoins ou du nombre des personnes à secourir, lorsque les paiements sont effectués en espèces. En fait, tout ce qui permet d'augmenter les dotations en espèces peut être affecté. Le surdimensionnement des projets, permet de récupérer des fonds à titre personnel.

Les structures internationales confrontées à ces risques ont recherché et mis en place des pratiques de contrôle particulièrement efficaces qui pourraient être utilisées avec succès par beaucoup d'autres structures confrontées aux mêmes problèmes.

Exemple :

Une organisation internationale a démantelé un groupe mafieux qui, en utilisant la corruption, avait soudoyé des employés de l'organisation et des prestataires extérieurs, pour organiser un racket " à plusieurs niveaux " qui faisait que pour les réfugiés, tout devait être acheté.

L'organisation du contrôle est constituée, d'abord, par la mise en place d'une typologie des risques très large, ce qui permet de traiter un vaste gamme de sujets et aussi de créer une certaine insécurité pour les fraudeurs. L'orientation des contrôles s'effectue en fonction de la gravité et de l'urgence des risques identifiés au cours de l'analyse précédente. Une fois les contrôles réalisés souvent en partenariat avec d'autres structures locales, les renseignements issus de ces contrôles font l'objet d'intégration dans les pratiques existantes ou donnent lieu à la mise en place de procédures nouvelles.

3. l'utilisation de certaines ONG par des organisations terroristes

D'après Thierry de MONTBRIAL, il existe deux types de terrorisme, le terrorisme nihiliste et le terrorisme politique. Le premier a pratiquement disparu, faute de combattants, mais cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas renaître. Le second, pour sa part, ne survit que si le renouvellement des troupes est assuré. En revanche, la vie cachée nécessite des fonds et l'utilisation de méthodes mafieuses pour se les procurer.

3.1. Utilisation de comptes bancaires " dormants "

L'utilisation dans certaines banques de comptes de résidents étrangers "dormants" est une pratique originale, bien que très classique qui a été largement utilisée et peut toujours l'être. En effet, les banques peuvent détenir, très normalement, des comptes de résidents étrangers. Ces résidents vivent leur vie, certains quittent le pays, d'autres décèdent sans clôturer leurs comptes. Ceux-ci sont parfois réutilisés. L'astuce des terroristes, consiste à identifier les comptes dormants, soit en repérant les propriétaires des comptes, soit en s'informant auprès des employés des banques, puis de les réutiliser pour transférer des sommes sans courir de risques majeurs. Les banques constatent l'existence d'opérations sur des comptes de résidents, mais les sommes unitaires sont peu significatives, les virements aléatoires et, au final, des procédures de recherche sont rarement lancées. L'intérêt des délinquants est de pouvoir actionner de nombreux comptes, à l'aide de faux documents. Ce montage permet le transfert de sommes acquises dans un pays vers une autre destination où elles seront utilisées, sans attirer l'attention.

Ainsi le risque connu du détournement des comptes dormants peut être utilisé avec profit par une organisation terroriste.

3.2. Acheminement du paiement des retraites en espèces

Un autre montage peut être utilisé à l'occasion de l'existence d'un flux illégal, connu lui aussi et quasiment admis, qui porte sur l'acheminement des espèces utilisées à payer les retraites dans certains pays étrangers. En effet, nombreux sont les travailleurs immigrés qui ont travaillé et cotisé normalement pendant toute leur activité dans un pays, puis ont pris leur retraite dans leur pays d'origine. Leur seul moyen de survie est ce pécule, mais pour des raisons diverses le versement officiel fait l'objet de tels prélèvements que le montant en serait largement amputé. De ce fait, s'est créé tout un réseau de passeurs qui transfèrent des espèces vers le pays d'utilisation des fonds. Fort au courant de ce principe, certains groupes terroristes ont, non seulement mis à profit ce flux pour l'utiliser à titre personnel (créer des faux dossiers de créances générant des flux), mais aussi pour prélever leur dîme au passage. Ainsi, on va utiliser un flux connu, illégal mais toléré, pour transférer l'argent totalement sale en agissant sur le " tuyau ".

3.3. Les fausses publicités

Certains groupes terroristes, le plus souvent regroupés en fonction de leur origine ethnique, taxent leurs ressortissants, souvent propriétaires de petits commerces, par des prélèvements dûment facturés, car camouflés par des fausses factures émises par des sociétés écrans. Tout le montage est localisé dans un secteur géographique limité.

La méthode est très classique, très ancienne aussi. Il s'agit par exemple, de la vente d'une publicité dans un journal qui n'existe pas ou en faveur d'une œuvre dont personne n'a jamais entendu parler.

Deux possibilités existent :

- le faux: une facture est émise par un support qui n'existe pas ;
- la surfacturation, avec deux variantes : soit le support existe, mais le coût est sensiblement majoré eu égard à l'intérêt que le client est en droit d'attendre, soit le nombre de parutions est exagéré. Dans ce dernier cas, la valeur de la prestation n'est pas surfacturée de manière intrinsèque, c'est le nombre de parutions qui est largement augmenté. Le montage se fait par la mise en place de sociétés écrans. En l'espèce elles ont une double utilité : émission des factures qui permettent de comptabiliser en charges la sortie de fonds et centralisation des fonds avant de les aiguiller vers leur destination finale.

En fait, à la différence d'autres types de chantage, celui-ci présente une justification comptable " fausse, mais vraie".

3.4. L'utilisation des flux migratoires dans le financement

D'autres groupes terroristes peuvent utiliser le flux de l'immigration clandestine pour camoufler un montage financier. L'entreprise peut être utilisée comme une fabrique de faux documents ou comme une structure de placement de terroristes " dormants ".

Une petite entreprise peut servir de " fabrique de faux documents ". Elle fournit du travail et une légitimité discrète, sans histoire, à des immigrés membres du groupe, qui grâce à ces justificatifs (faux papiers, fausses fiches de salaires, etc...) n'attirent pas l'attention. Ainsi, ces terroristes entrent officieusement dans le pays concerné. L'entreprise leur fournit un travail, mais la rémunération réelle reste très faible. Par contre, l'activité est déclarée de manière à ce qu'ils obtiennent les documents qui leur permettent de rester dans le circuit officiel et d'éviter le risque des contrôles.

Lorsqu'elle est utilisée comme une structure de placement, l'entreprise souvent individuelle, fournit une activité non déclarée aux membres du groupe. Ils sont donc placés dans des secteurs qui utilisent le travail dissimulé et les clients doivent être satisfaits du fournisseur. Le personnel travaille dur et ne se plaint jamais...

Ce type de montage existe aussi pour mettre en place, entre pays voisins, des structures qui peuvent servir de refuge à des terroristes ou à des délinquants recherchés dans leur pays d'origine.

Exemple :

Des personnages liés au gangstérisme issu d'un flux terroriste des années 1970, ont intégré une association, qui n'a pas le souci ou les moyens de contrôler l'identité réelle des personnes qui travaillent avec elle.

Ainsi, un faux médecin exerce auprès d'une association située dans un pays A, une activité tranquille, alors qu'il a été plusieurs fois condamné par contumace dans un pays B.

3.5. La surfacturation des valeurs de transfert de certains produits

Ce type de montage, bien qu'assez rare, est significatif du savoir-faire économique de certains groupes. Il est assez simple dans son concept : lorsqu'un groupe produit un bien qui devient un phénomène de mode (vin, miel, charcuteries, gâteaux, épices, vêtements locaux) et qu'il est vendu dans des boutiques de luxe, il est aisé d'en augmenter très fortement le prix. Il en résulte une prise de marge conséquente qui permet de donner à certains membres du groupe, une activité apparemment " normale " avec paiement de salaires par la société qui dispose donc d'un volant de trésorerie suffisant pour assumer ce surcoût.

Le transport des produits vendus peut accessoirement permettre de transférer d'un point à un autre des armes ou des explosifs dans les containers.

Que peut-on retenir de tous ces cas ? D'abord une constante, habituelle dans les opérations de blanchiment, qui est l'utilisation par le terrorisme de " tuyaux " ou supports largement utilisés par tous les membres de la communauté économique. Ensuite, une capacité d'adaptation au besoin : le choix du meilleur montage, le moins risqué, celui qui " colle " exactement à l'utilisation qui en sera faite. Enfin, l'usage systématique des failles les plus criantes du système pour son propre compte. Ces montages présentent tous le même schéma : petites structures, montant unitaires non significatifs, et sommes énormes après centralisation..

Seule une politique de prévention et de contrôle, interne comme externe des fraudes qui servent de support aux montages, pourrait limiter les risques de dérive.

3.6. Le chantage comme un moyen d'utilisation de la structure d'une ONG

Les terroristes utilisent les ONG pour faire entrer dans leur zone d'influence des sommes qui leur permettent de subsister sur place ou de financer des " agents dormants ". Il ne s'agit en aucune manière d'associations dédiées, créées et utilisées, telles d'immenses " lessiveuses ", par le terrorisme pour récupérer des fonds dans le monde entier et financer des opérations extérieures. Ce sont des associations classiques utilisées, volontairement ou non, comme des écrans pour disposer sur place d'un financement au dessus de tout soupçon.

Trois méthodes sont utilisées:

- surévaluer les salaires : les rémunérations du personnel sur place sont facturées dans les comptes de l'association mère pour 3 000 \$ (environ 3000 €). En fait, seuls 1 000 \$ (environ 1000 €) leur sont versés, et le solde est transféré en espèces ;
- surévaluer les projets : les projets sont surévalués dès l'origine, le financement suit et c'est au moment de l'exécution que les excédents sont reversés aux terroristes par les sociétés complices qui réalisent les prestations ;

- fournir des véhicules : les véhicules sont achetés par les associations et mis à la disposition des terroristes sur place.

Pour certains autres groupes terroristes le mécanisme est inversé. Le but est de récupérer des fonds dans les pays à fort potentiel financier ou de récupérer un nombre considérable de petites contributions. Il doit être mis en œuvre dans les pays plus développés, dans lesquels les cotisants sont nombreux. Il est, d'abord, créé des associations, souvent de taille réduite mais très impliquées localement, dont l'action se développe sous la forme d'enseignement religieux et donnent lieu à des collectes. Ces fonds sont centralisés et ensuite utilisés par les structures terroristes locales. Les transferts se font sous couvert de procédés de type *hawalla* (comme sous les dénominations de *Hundi*, *hawalla*, *chit* ou *fei-chien*, selon la région ou les groupes ethniques en cours, cette tradition bien établie de banques souterraines utilise une méthode rapide, bon marché, efficace et anonyme de transfert d'argent, fondée sur un système de type fiduciaire), comme décrit dans l'exemple ci-dessous. Les deux financiers, membres de l'ethnie, qui permettent de réaliser de tels transferts, soldent les opérations une fois tous les six mois ou une fois par an. C'est le seul moment où l'on pourrait identifier un transfert s'il pas été réalisé en espèces.

Exemple :

Une association écran collecte les fonds en espèces obtenus par les membres d'une population immigrée qui a des activités multiples, non déclarées voire illégales : restauration, travail dissimulé, commerce ambulancier, ventes à la sauvette, prostitution et trafics de stupéfiants...

Ces fonds, dont les montants sont très importants, sont déposés dans un bureau de change et convertis dans une monnaie hors zone euro.

Les sommes sont alors " exportées " manuellement vers un autre pays, toujours hors Union Européenne, puis transférées vers le pays d'origine des membres par une méthode proche de " l'hawalla ".

Régulièrement, des associations ou des fondations sont utilisées pour recevoir et convoyer les fonds nécessaires au paiement des commissions ou aux retours sur commissions. Il est vrai que cette pratique a été initiée depuis longtemps pour réintroduire dans le circuit économique normal les sommes détournées. Les présidents d'associations distribuent les fonds aux bénéficiaires en prélevant leur part au passage. C'est l'un des exemples typiques des montages en réseau. Les associations réalisent ainsi des opérations de portage pur et simple, pour le compte des corrupteurs. Ce processus peut toujours fonctionner mais il a été quelque peu modifié récemment.

L'utilisation d'organisations d'entraide pour faire passer des fonds terroristes ou mafieux n'est pas nouvelle et c'est avec une grande surprise que nous avons constaté l'étonnement des commentateurs lorsque les réseaux "Al Quaida" ont été révélés. En fait, les délinquants utilisent chacun des systèmes les plus susceptibles de camoufler le risque de découverte de leurs montages :

- le choix d'une structure d'entraide ou d'une structure qui ne recherche pas le profit fait bénéficier celui qui la crée d'un préjugé favorable. Celui-ci l'est d'autant plus favorable que le plan média est important ;
- le choix d'une structure internationale qui facilite le passage des frontières ;
- les contrôles des versements et des cheminements qui sont toujours relativement légers.

Le fait que ces structures ne sont pas astreintes à l'obligation de publier leurs comptes, qu'elles peuvent sans attirer l'attention disposer de beaucoup d'espèces et que les contrôles internes peuvent être inexistant, sont autant d'aides au camouflage. En fait, la seule limite est l'importance des sommes en jeu qui ne peuvent prendre indifféremment tous les chemins. Il sera donc parfois nécessaire de fractionner les flux concernés entre plusieurs entités. Et, là encore, l'essaimage associatif pourra aider.

Le groupe d'action financière sur le blanchiment des capitaux (GAFI) a établi à la fin de l'année 2002 un analyse qui recouvre les meilleures pratiques internationales pouvant être utilisées dans le cadre de la lutte contre l'utilisation abusive des organismes à but non lucratif. Cette analyse, a, sa place dans notre rapport. On la trouvera (**annexe 2**).

4. ONG et manipulation économique

Les ONG se développent de manière très significative. Elles s'intéressent désormais aux enjeux planétaires, en raison de la carence de régulations étatiques, des désastres qui ne connaissent pas de frontières et aux flux financiers que rien ne limite plus...Ces ONG, formelles ou informelles, comprennent des experts, des hommes d'affaires, des religieux, des jeunes, des personnes plus âgées, des syndicats et tout cela fait un ensemble de personnes dont les intérêts sont plus ou moins liés ou totalement divergents. Les ONG représentent des groupes de pression et développent des actions de lobbying. Elles peuvent être " réformistes ", " conformistes " voire " transformistes " et elles créent des contre-pouvoirs dont la lecture est délicate. Il en résulte, de manière purement mécanique, la naissance d'un soupçon de manipulation. En effet, il est relativement aisé de s'en servir pour donner des informations erronées ou pour utiliser des techniques de manipulation qui seraient trop voyantes à partir d'autres supports. Ces techniques de manipulation peuvent être extrêmement simples, mais elles peuvent aussi être complexes.

Exemple :

Une ONG avait pour objet de donner des cotations à certaines entreprises évoluant dans un milieu très fermé, en fonction de quoi les entreprises étaient considérées comme fréquentables ou pas. La méthode de cotation était assez simple : elle était liée

aux financements qui lui étaient accordés par les sociétés concernées...Au final, cette ONG s'était installée comme une " pompe à phynances " pour le dirigeant qui disposait d'un entregent suffisant pour avoir un effet néfaste sur certaines opérations.

Privées de certaines ONG est leur création ambiguë et douteuse. Ainsi, lorsque des sociétés financent des ONG œuvrant dans le domaine qui les concerne, celles-ci peuvent, devenir facilement le porte-voix de l'entreprise en dénigrant les concurrents...

Exemple :

Un certain nombre de fondations ou ONG écologistes qui luttent contre les méfaits de l'énergie nucléaire ou des centrales thermiques à charbon, seraient financées par de grands groupes pétroliers.

Quelques indicateurs simples peuvent être ainsi définis :

- lorsque des questions sont posées sur le financement des ONG et qu'il est indûment répondu que les sources sont couvertes par le secret des affaires, on peut se demander pourquoi avoir choisi la forme associative, qui en principe suppose la transparence ;
- lorsque le financement est particulièrement important, il est nécessaire d'en bien identifier les sources car ce sont elles qui vont indiquer le risque de manipulation encouru. Ainsi des versements en provenance de fondations installées dans des paradis fiscaux laissent planer un doute sur la cause qu'elle défendent ;
- lorsque les dirigeants ont exercé antérieurement des responsabilités dans une organisation étatique ou non. Il ne faudrait qu'il puisse exister un conflit d'intérêt décalé dans le temps.

L'un des éléments importants voire l'élément essentiel dans ce domaine, c'est d'être transparent sur les financements. Le but étant de prévenir, éviter tout risque de manipulation et même tout soupçon de manipulation.

Exemple :

Certains laboratoires avaient besoin d'un " appel ", c'est à dire d'une attente de la population pour vendre sur un produit lucratif, non nocif mais dont l'intérêt médical n'était pas évident. Ils ont financé la création d'une association qui a monté une campagne de presse et ils ont failli réussir à créer le besoin, avec l'aide de quelques sommités médicales et de quelques séminaires bien médiatisés. La supercherie a failli marcher...

Exemple :

Une entreprise qui désirait lancer une offre publique d'achat contre un concurrent a financé de manière indirecte la création d'associations d'actionnaires minoritaires, de manière à créer, par des dépôts de plainte successifs dans divers pays, une situation de panique parmi les possesseurs d'actions et, au final, de lui permettre de pouvoir racheter les parts au moindre prix.

Exemple :

Au moment où se déroule une négociation importante au niveau mondial qui pourrait entraîner des modifications importantes sur les prix de certains médicaments, une association dite humanitaire, est soupçonnée de détourner vers l'Europe, où les prix sont beaucoup plus élevés. Le détournement impliquait la corruption de divers contrôleurs locaux et étrangers.

Cette affaire, récemment présentée dans la presse semble (si les faits sont avérés), significative de l'ensemble des risques encourus dans ce domaine :

- tentative d'enrichissement par les dirigeants de l'ONG; qui l'utilisent pour faire de la contrebande ;
- augmentation des profits au bénéfice d'un certain nombre d'entreprises européennes en utilisant des sociétés d'import export ;
- utilisation ou manipulation du cas pour démontrer que la politique de bas prix humanitaire doit être abandonnée.

Les méthodes qui permettent de classer au regard d'un problème particulier des pays, des entreprises, ou des situations, constituent un autre type de risque. Il s'agit d'une pratique qui est relativement récente qui, outre des problèmes de légitimité et de représentativité de l'ONG pose le problème de l'établissement de l'indicateur (cf annexe n°).

L'entité qui désire noter ou établir une liste des bons et des mauvais élèves n'a pas, par définition, de rôle officiel. En conséquence, elle n'a pas accès à un certain nombre de données qu'elle va donc aller chercher ailleurs et, de ce fait, elle est confrontée au problème de la source, de l'interprétation des données, et de l'intérêt des lecteurs qui ne sont sensibles qu'au sensationnel (utilisation des résultats).

L'échantillonnage est complexe. Les chiffres n'ont pas de signification dans l'absolu, et ne présentent un intérêt que par rapport ou par comparaison à des références. Tout le problème est de les connaître.

- doit-on doit prendre un échantillon ou pas ? En général on échantillonne lorsque les populations sont très importantes en nombre, lorsqu'on est confronté à un problème de délais ou de budget, lorsque les fichiers sont peu ou pas accessibles, ou lorsque le risque ou l'objet ne nécessite pas l'exhaustivité de l'analyse (par exemple une recherche de fraude suppose une analyse exhaustive souvent précédée de sondages de dépistage) ;
- quel fichier choisir ? Où ? Quand ? Comment ? Et qui ? constituent autant de questions auxquelles il faut répondre. Va-t'on choisir des membres de l'association, des membres des entreprises qui cotisent à l'association, des membres d'entreprises tierces, ou un fichier externe mais alors lequel ?

Exemple :

Prenons au hasard, un indice fondé sur la perception de la qualité de la vie dans un pays par des journalistes financiers et des hommes d'affaires. Ils peuvent n'avoir de ce pays qu'une vision depuis le trentième étage d'un hôtel de luxe ou depuis le terrain d'un club de golf huppé. On y vit donc bien, mais qu'en est-il des 80 % de la population qu'on ne sonde jamais ?

Un autre problème tient aussi à l'habitude de la simplification excessive de situations complexes. Il s'agit pourtant de la seule manière de faire passer des informations dans les médias et donc d'exister ! Et pour simplifier, il faut fractionner, car rendre compte de la réalité devient rapidement trop complexe. Ainsi dans le domaine de la corruption la palette de possibilités est immense : doit-on envisager des sondages qui portent sur le risque par pays ou sur le risque par entreprise, pour ce qu'il est convenu d'appeler la corruption d'affaires ? Les deux coexistent : un " risque pays ", si ses élites sont corrompues et si elles demandent systématiquement un " accompagnement " au contrat, un " risque entreprises ", si elles payent ou proposent de payer pour obtenir le marché !

Qui va faire le choix, et en fonction de quel critère ? Qui va être interrogé, des fonctionnaires locaux ? Des fonctionnaires internationaux ? Des entrepreneurs du pays ? Des entrepreneurs étrangers ? Et combien ? Si l'on envisage de réaliser un sondage sur les entreprises et d'établir une liste de celles qui présentent des risques, le sondage doit-il être effectué auprès des salariés ou des dirigeants des entreprises concurrentes ? On doit alors tenir compte d'un risque de manque d'objectivité des réponses. Doit-on sonder les entreprises de contrôle externe ? Mais elles se retrancheront derrière le secret professionnel que leur impose leur déontologie...

Comment va -t'on définir les pondérations ? et sur quelle valeur ?

Que faire lorsqu'on veut mesurer la corruption des administrations ? La petite corruption ne présente que peu de complexité, seul est marquant le rapport direct : on paye et on passe (les échanges se font en nature ou en espèces) ; ou on ne paye pas et on reste bloqué. Est-il logique, ou n'est-il pas trop simplificateur de regrouper cette forme de corruption avec celle qui est organisée par les puissants assistés de conseils et grands utilisateurs de paradis fiscaux ?

Le " risque pays " peut aussi être source d'interrogations : doit-on faire figurer dans la même liste des pays dits développés et ceux dont le développement est moindre ? Peut-on raisonnablement penser que certains pays, dont la France, les Etats Unis d'Amérique, la Grande Bretagne, entre autres, ont des administrations corrompues au même titre que certains pays moins avancés. Or, ces pays appliquent des procédures de contrôle interne et externe et des procédures d'inspection. Le risque de corruption paraît ponctuel, relève d'un dysfonctionnement, ou d'un réseau non maîtrisé, et il n'est pas structurel. De même, les cas de corruption y sont traités de manière tout à fait classique, comme on peut traiter les autres infractions. Le nombre de cas traités est interprété non comme un indicateur de l'efficacité de la justice, mais comme le révélateur d'une situation particulièrement corrompue.

Lorsque les sources d'informations ne sont pas disponibles on est obligé de travailler et par rapprochement et recoupement, divers points doivent alors être examinés attentivement :

- la base méthodologique ;
- la construction des indicateurs ;
- le choix et les pondérations a priori ;
- utilisation de données multiples parmi lesquelles les critères qualitatifs ;
- la représentativité de l'échantillon qui peut être socialement et sociologiquement trop étroit.

* *

*

L'encadrement juridique français des associations reste souple et conforme au texte d'origine du 1^{er} juillet 1901. Comme on vient de le voir, le domaine associatif révèle d'importantes dérives. Ce n'est pas une raison pour interdire ce système d'expression et d'action.

Il faut donc prévoir des procédures de gestion et de contrôle et leur bonne application sachant que la formule associative est une pièce maîtresse des politiques publiques et également un des éléments de la réforme de l'Etat.

Ainsi, ce n'est pas sans arrière-pensée que la dernière circulaire du premier ministre en date du 24 décembre 2002 relative aux subventions de l'Etat aux associations (J.O. du 27 décembre 2002), utilise à dessein dans son deuxième paragraphe introductif le terme " partenariat ". C'est une reconnaissance du monde associatif, en tant que vecteur des relations qui existent entre le secteur public et le secteur privé.

Cette circulaire interprétative s'adresse aux services de l'Etat et à ses services déconcentrés. Il serait souhaitable, à l'époque d'une forte volonté de décentralisation, que ces dispositions soient reprises, ou tout du moins suivies, par toutes les collectivités territoriales afin que les fonds publics octroyés aux associations locales puissent être utilisés de la manière la plus efficiente.