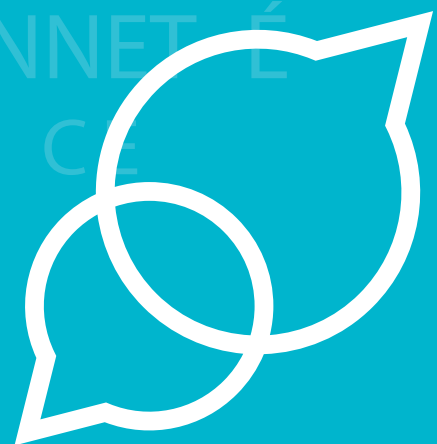


# ADMINISTRATEURS

# GUIDE DES

# TEURS

5<sup>e</sup> édition



FÉDÉRATION DES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS & D'AIDE À LA PERSONNE  
PRIVÉS NON LUCRATIFS

# ÉDITORIAL

**D**e longue date, des hommes et des femmes, laïcs ou religieux, se sont investis pour prendre en compte les problématiques de vie et de santé de leurs concitoyens, avec une attention particulière pour les plus vulnérables, dans le but de leur apporter des réponses appropriées, en l'absence même de politiques dédiées.

Cette forme d'action sociale a été portée par des citoyens responsables, à l'initiative d'un vivre ensemble équilibré, sous toutes les formes véhiculées par l'économie sociale et solidaire: associations, congrégations, mutuelles, fondations, et institutions de prévoyance, etc.

Cette responsabilité citoyenne, porteuse de valeurs profondément humanistes, s'incarne notamment dans la fonction d'administrateur, qui donne chair et âme à la personne morale, soucieuse à la fois d'un projet de société et de réalisations concrètes en faveur des personnes concernées par des difficultés de vie.

Penser un projet sur des questions sociétales, se projeter dans un avenir et des réalisations porteuses de sens, fort de son histoire, de son identité et de sa légitimité sont autant d'éléments qui fondent le projet politique des organisations du secteur privé non lucratif. Plus que jamais aujourd'hui, à la lumière des évolutions des secteurs sanitaire, social et médico-social, des exigences des politiques publiques, et des nécessités toujours plus impérieuses de rapprochements et de mutualisations, les repères sont nécessaires pour rappeler le sens de l'engagement de la gouvernance et lui donner des traductions claires et concrètes.

Depuis 2010, chaque printemps, une université réunit les administrateurs de la FEHAP, autour des questions d'actualité sur leurs modes de gouvernance. Responsabilité, territoires, bénévolat, économie sociale et solidaire, éthique... A chaque fois, c'est une pierre supplémentaire posée pour la structuration d'une culture commune de gouvernance au sein de la fédération, conformément à son projet stratégique.

En parallèle de ces événements, de façon approfondie, la Commission Vie Associative explore les modalités pratiques de mise en œuvre de cette dimension stratégique. C'est dans cette perspective qu'avait été imaginé le guide des administrateurs initialement, avec le souhait de donner à tous les acteurs des éléments concrets, pratiques, sur les textes et repères principaux régissant l'action. Car si l'outil ne fait pas la culture partagée, il participe à la dynamique de fond, il clarifie des enjeux techniques, il rappelle les repères essentiels.

C'est la vocation de ce guide, dont le succès ne s'est pas démenti depuis sa création, puisqu'il en est aujourd'hui à sa cinquième édition. Chaque nouvelle parution a été l'occasion, comme nous nous y étions engagés, de réactualiser les fiches, d'en ajouter de nouvelles, d'éclairer les lecteurs sur des points sensibles de l'actualité ou d'éclaircir certains points juridiques.

Je ne doute pas qu'il trouvera, parmi ses lecteurs, des femmes et des hommes engagés à structurer et faire vivre l'action partout où cela est nécessaire, pour que les publics vulnérables reçoivent toute l'attention, la compétence, et la coordination dont ils ont besoin.

Merci d'être encore une fois au rendez-vous pour faire vivre cette 5<sup>ème</sup> édition du Guide des Administrateurs.

Antoine Dubout,  
Président de la FEHAP

|   |   |    |
|---|---|----|
| Chapitre 1<br><b>LES FORMES<br/>JURIDIQUES</b>                                  | Partie 1<br>Les associations et fondations  | 6  |
|   | Partie 2<br>La reconnaissance d'utilité publique  | 8  |
|   | Partie 3<br>Les congrégations, mutuelles et autres formes juridiques                    | 11 |
| Chapitre 2<br><b>LES INSTANCES</b>  | Partie 1<br>L'Assemblée générale  | 17 |
|   | Partie 2<br>Le Conseil d'administration   | 20 |
|   | Partie 3<br>Le bureau   | 22 |
|   | Partie 4<br>Le binôme président & directeur   | 24 |
| Chapitre 3<br><b>LES<br/>RESPONSABILITÉS<br/>DES DIRIGEANTS<br/>ASSOCIATIFS</b> | Partie 1<br>Les dirigeants  | 26 |
|   | Partie 2<br>La responsabilité civile des dirigeants d'association                       | 28 |
|   | Partie 3<br>La responsabilité pénale des dirigeants                                     | 31 |
|   | Partie 4<br>Les responsabilités fiscales et financières<br>des dirigeants d'association | 34 |
| Chapitre 4<br><b>LES OUTILS<br/>AU SERVICE<br/>DES INSTANCES</b>                | Partie 1<br>Le projet associatif  | 37 |
|   | Partie 2<br>La formation au service du projet associatif                                | 39 |
|   | Partie 3<br>Les statuts   | 40 |
|   | Partie 4<br>La Charte des valeurs   | 42 |
| Chapitre 5<br><b>LES AUTRES<br/>PARTIES<br/>PRENANTES</b>                       | Partie 1<br>Les usagers et leurs aidants  | 45 |
|   | Partie 2<br>Les bénévoles non élus  | 47 |
|   | Partie 3<br>Les adhérents   | 49 |
|   | Partie 4<br>Les volontaires en Service Civique  | 50 |
|   | Partie 5<br>Les salariés  | 53 |
| <b>FOIRE<br/>AUX QUESTIONS</b>  | 1/ Dans quels cas les associations doivent recourir à un commissaire aux comptes ?      | 55 |
|   | 2/ Une convention de bénévolat est-elle obligatoire ?                                   | 56 |
|   | 3/ Les bénévoles peuvent-ils être remboursés de leurs frais ?                           | 57 |
|   | 4/ Qu'est-ce que la délégation de pouvoirs ?  | 58 |
|   | 5/ Les associations peuvent-elles recevoir des libéralités ?                            | 59 |
|   | 6/ Est-il possible de rémunérer un dirigeant associatif ?                               | 60 |
|   | 7/ Comment faciliter le renouvellement des administrateurs ?                            | 62 |





CHAPITRE 1

# LES FORMES JURIDIQUES

# & LES ASSOCIATIONS FONDATIONS



## LES ASSOCIATIONS DITES « DE 1901 »

La liberté d'association est le fruit d'une longue bataille :

- L'article 8 de la Constitution de 1848 proclame le droit de s'associer et de s'assembler paisiblement sans arme
- En 1871, des députés déposent une proposition de loi visant l'abrogation de toute législation restrictive de la liberté d'association (cf. Loi Le Chapelier)
- En 1882, Pierre WALDECK-ROUSSEAU, ministre de l'Intérieur, présente une proposition de loi relative à la liberté d'association
- En 1901, est adoptée la loi du 1<sup>er</sup> juillet relative au contrat d'association

L'environnement juridique des associations repose donc sur la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et sur le décret du 16 août 1901.

L'article 1<sup>er</sup> de la loi de 1901 dispose qu'une association est « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations ».

Le législateur a donc posé des conditions quant à la création d'une association.

Néanmoins, il laisse une liberté statutaire quant à l'objet et le but poursuivis par les personnes souhaitant s'associer. Il est également possible pour elles de réaliser des bénéfices et une activité économique, sous réserve qu'aucun bénéfice ne soit distribué.

Avec cette définition, le législateur a décidé de soumettre les associations aux droits et obligations du droit commun des contrats, régis par le Code civil. Par conséquent, les associations doivent se référer au Code civil pour toutes les questions relatives à leur fonctionnement, leur constitution ou encore leur dissolution. Gé-

néralement, leur organisation repose sur une Assemblée générale, un Conseil d'administration, et le cas échéant, un Bureau.

L'article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 prévoit les conditions selon lesquelles les associations peuvent obtenir la capacité juridique, prévue à l'article 6 de la même loi. Cette capacité juridique permet notamment aux associations d'ester en justice<sup>1</sup>, de recevoir des dons manuels, d'accepter des libéralités entre vifs ou testamentaires.



## LES ASSOCIATIONS DITES « DE 1908 »

Toutes les associations ne sont pas régies par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et donc par le Code civil. En effet, celles dont le siège social est dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin ou la Moselle sont régies par le Code civil local. Le lieu d'enregistrement de l'association étant le lieu du siège, il détermine également le droit applicable.

De la même manière que pour les associations relevant du régime de droit commun, les associations régies par la loi de 1908 doivent se référer aux articles 21 à 79 III du Code civil local pour toutes les questions relatives à leur fonctionnement, leur constitution ou leur dissolution.



## LES FONDATIONS

L'article 18 de la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat dispose que « la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ».

L'initiative de la constitution d'une fondation relève d'une démarche volontaire de la part de personne(s) physique(s) ou morale(s) de droit privé ou de droit public. Toutefois, cette seule volonté collective ne suffit pas à

<sup>1</sup> Capacité d'une personne de soutenir une action en justice en qualité de demandeur

la création d'une fondation puisqu'elle nécessite également un apport des fondateurs. C'est en effet l'engagement financier et irrévocable des créateurs de la fondation qui distingue cette entité de l'association.

Les biens qui constituent la dotation doivent être affectés à la réalisation de l'objet social de la fondation et seuls leurs revenus sont utilisés pour financer l'activité, tel que les intérêts ou les loyers perçus. La dotation initiale doit donc engendrer un revenu minimum permettant de garantir la durabilité de la fondation ; c'est pourquoi le Conseil d'État recommande fortement un montant au moins égal à un million et demi d'euros. Par exception, la fondation peut être à durée déterminée si sa dotation initiale est consommable (dans ce cas, les biens affectés sont utilisés pour financer l'objet de la fondation). La fondation peut également percevoir des subventions publiques ou privées. La dotation initiale peut être constituée par tous biens meubles ou immeubles, droits immobiliers, droits d'auteur ou droits sociaux d'une entreprise.

## UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE DIFFÉRENT DE CELUI DES ASSOCIATIONS



Le système de gouvernance d'une fondation diffère du fonctionnement de l'association. En effet, les fondations n'ont pas d'adhérents, ce qui impacte les rapports avec le personnel et les bénévoles. Son organisation relève soit d'un Conseil d'administration, qui élit parmi ses membres un président et désigne un bureau chargé de l'exécution des décisions, soit d'un directoire placé sous le contrôle d'un Conseil de surveillance. La fondation ne dispose pas d'Assemblée générale. La fondation à directoire présente l'avantage de favoriser la séparation entre la direction de la fondation et son contrôle, qui, faute d'assemblée générale, ne peut être qu'externe lorsqu'il n'existe qu'un conseil d'administration.

## LES FONDATIONS D'ALSACE-MOSELLE

Les fondations ayant leur siège social dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin ou en Moselle sont soumises aux dispositions des articles 80 à 88 du Code civil local et celles de l'article 8 de la loi du 1<sup>er</sup> juin 1924.



## LA CRÉATION D'UNE FONDATION PAR UNE ASSOCIATION ET LA TRANSFORMATION D'UNE ASSOCIATION EN FONDATION

Une association peut se doter d'une fondation ou se transformer en fondation. En effet, les personnes morales de droit privé peuvent constituer une fondation, si cet acte est utile pour la réalisation de leur objet. Depuis la loi du 31 juillet 2014, dite loi ESS, les associations qui se transforment en fondation d'utilité publique, ne sont pas contraintes à la dissolution de leur structure, ni même à la création d'une personne morale nouvelle. La transformation de l'association est décidée par une délibération adoptée dans les conditions requises par ses statuts pour sa dissolution. Le principe de spécialité implique que la fondation ne peut agir que dans la limite de son objet. Une attention toute particulière, dès la création de l'association, doit alors être donnée à la définition de l'objet statutaire afin de ne pas bloquer les évolutions futures par un positionnement qui serait trop restreint.

# LA RECONNAISSANCE D'UTILITÉ PUBLIQUE

Les associations comme les fondations peuvent être reconnues d'utilité publique, sous réserve de suivre la procédure d'autorisation et d'obtenir cette reconnaissance auprès du Ministère de l'Intérieur et du Conseil d'État.

La reconnaissance d'utilité publique a été consacrée pour les associations par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, et pour les fondations par la loi du 23 juillet 1987.

## QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UNE RECONNAISSANCE D'UTILITÉ PUBLIQUE ?



Les avantages sont notamment :

- Une capacité juridique étendue permettant
  - De recevoir des libéralités (dons, legs) entre vifs et testamentaires
  - Des déductions de dons manuels de l'assiette de l'impôt sur le revenu des donateurs
  - Statut qui inspire la confiance des partenaires et donateurs
- Les inconvénients sont notamment :
  - Formalisme de la demande et des changements de statuts imposés
  - Contrôle fréquent des entités administratives
  - Importance de la dotation initiale pour les fondations
  - Conséquences sur la vie démocratique



## LES ASSOCIATIONS RECONNUES D'UTILITÉ PUBLIQUE

Les associations issues de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 peuvent être reconnues d'utilité publique, par décret en Conseil d'État.



## LES CONDITIONS PRÉALABLES

Solliciter la reconnaissance d'utilité publique impose aux associations loi 1901 de remplir les conditions prévues à l'article 10 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et aux articles 8 à 11 du décret du 16 août 1901.

**!** Dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin et en Moselle, les associations de droit local ne peuvent être reconnues d'utilité publique mais peuvent se voir reconnaître une mission d'utilité publique.

La reconnaissance d'utilité publique peut être demandée par les associations :

- À l'issue d'une période probatoire de fonctionnement d'au moins trois ans, sauf si les ressources prévisibles sur le même délai sont de nature à assurer l'équilibre financier de l'association<sup>2</sup>
- Régulièrement déclarées, conformément à l'article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901
- Dont la demande de reconnaissance d'utilité publique a été signée par toutes les personnes déléguées à cet effet par l'Assemblée générale<sup>3</sup>
- Qui ont un objet statutaire présentant un caractère d'intérêt général
- Qui ont un rayonnement suffisant dans le temps et l'espace
- Qui ont un minimum d'adhérents, fixé à titre indicatif à 200, ainsi qu'une activité importante en rapport avec son objet social

Qui ont des statuts garantissant leur fonctionnement démocratique et leur transparence

- Dont les statuts contiennent<sup>4</sup>:
  - Le titre de l'association, son objet, sa durée et son siège social

<sup>2</sup> Article 10 de la loi du 1er juillet 1901

<sup>3</sup> Article 9 du décret du 16 août 1901

<sup>4</sup> Article 11 du décret du 16 août 1901



- Les conditions d'admission et de radiation de ses membres
  - Les règles d'organisation et de fonctionnement de l'association et de ses établissements, les pouvoirs conférés aux dirigeants, les conditions de modification des statuts et les règles de dissolution de l'association
  - L'engagement de faire connaître dans les trois mois à la préfecture départementale tous changements survenus dans l'administration
  - Les règles suivant lesquelles les biens seront dévolus en cas de dissolution
  - Le montant maximum des rétributions qui seront perçues dans les établissements de l'association où la gratuité n'est pas complète
- Qui ont une réelle solidité financière, qui se traduit notamment par :
- Un montant annuel minimum de ressources estimé à 46 000 euros, provenant essentiellement de leurs ressources propres (cotisations, produits financiers, production de services,...)
  - Un montant des subventions publiques ne devant pas en principe excéder la moitié de leur budget, afin de garantir leur autonomie.



## LA PROCÉDURE

Une fois les conditions préalables à la reconnaissance d'utilité publique remplies, les associations doivent suivre une procédure particulière, la demande et un certain nombre de pièces sont à fournir au ministère de l'Intérieur.

Si la demande est fondée, le ministère de l'Intérieur recueille l'avis du ou des ministère(s) concerné(s) par l'activité de l'association. Puis, si ces avis sont favorables, l'avis du Conseil d'État.

Ensuite, le Gouvernement dispose d'un pouvoir discrétionnaire pour accorder la reconnaissance d'utilité publique. Généralement, il suit l'avis du Conseil d'État, et la reconnaissance d'utilité publique intervient par décret du Premier Ministre, auquel sont annexés les statuts.

Le décret de reconnaissance d'utilité publique prend effet au lendemain de sa publication au Journal officiel.



## INFORMATIONS PRATIQUES

Quelles sont les pièces à joindre au dossier de demande de reconnaissance d'utilité publique (en 3 exemplaires) ?

- Les statuts adoptés par l'Assemblée générale<sup>5</sup>
- L'extrait de la délibération de l'Assemblée générale autorisant la demande de reconnaissance d'utilité publique
- L'extrait du Journal officiel contenant la déclaration de l'association
- Un exposé sur l'origine, le but d'intérêt public et les moyens d'action de l'association et, le cas échéant, l'organisation et le fonctionnement des comités locaux et leur rapport avec l'association
- La liste des établissements de l'association avec indication de leur siège, si différent de celui de l'association
- La liste des membres du Bureau, du Conseil d'administration et de l'association (avec nom, prénom, date de naissance, nationalité, profession et domicile)
- Les comptes de résultat et bilans des 3 derniers exercices et le budget de l'exercice courant
- L'état de l'actif et du passif en indiquant :
  - Pour les immeubles : leur situation, contenance et valeur
  - Pour les titres : leur valeur en capital (certificat bancaire à l'appui)
- L'identité des personnes mandatées par l'Assemblée générale pour procéder aux modifications de statut non substantielles

La demande et les pièces à fournir doivent être envoyées par courrier au ministère de l'Intérieur, à l'adresse suivante :

Ministère de l'Intérieur  
Bureau des associations et des fondations

75800 Paris Cedex 08



<sup>5</sup> Un modèle de statuts est téléchargeable sur le site du Service Public à l'adresse suivante : <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R34366>



## LES FONDATIONS RECONNUES D'UTILITÉ PUBLIQUE

Conformément à l'article 18 de la loi du 23 juillet 1987, une fondation (RUP ou non) ne jouit de la capacité juridique qu'après la parution en Conseil d'État du décret portant reconnaissance d'utilité publique.



### INFORMATIONS PRATIQUES

Comme pour les associations désireuses d'être reconnues d'utilité publique, les fondations doivent constituer un dossier à envoyer au ministère de l'Intérieur, à l'adresse suivante :

Ministère de l'Intérieur  
Bureau des associations et des fondations  
75800 Paris Cedex 08



- Par la section intérieure du Conseil d'État, sur transmission du ministère de l'Intérieur, qui examine la viabilité juridique et financière du projet.

Ensuite, le Gouvernement dispose d'un pouvoir discrétionnaire pour accorder la reconnaissance d'utilité publique. Généralement, il suit l'avis du Conseil d'État et le premier Ministre ou exceptionnellement le Président, prend un décret qui reconnaît la fondation et approuve ses statuts annexés. Le décret est publié au journal officiel. La fondation reconnue d'utilité publique jouit alors de la personnalité morale et peut accepter des dons et des legs.

Le dossier doit contenir :

- La demande de reconnaissance d'utilité publique signée par le ou les fondateurs ou les représentants des personnes morales fondatrices
- Un exposé sur le but de l'œuvre et les services que la fondation peut rendre, ainsi que les moyens d'actions de la fondation
- Les statuts (un modèle de statuts est téléchargeable sur le site du Service Public à l'adresse suivante : <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R31090>)
- L'acte authentique de constitution de la dotation initiale de la fondation
- Le budget prévisionnel pour les 3 premiers exercices comptables
- La liste des membres potentiels du premier Conseil d'administration ou de surveillance et des personnalités pressenties pour être cooptées (avec nom, prénom, date de naissance, nationalité, profession et domicile).

La demande sera ensuite instruite sur deux niveaux :

- Par le ministère de l'Intérieur, qui vérifie les pièces constitutives du dossier

# LES CONGRÉGATIONS, MUTUELLES ET AUTRES FORMES JURIDIQUES



## LES CONGRÉGATIONS

Bien qu'elles soient réglementées par le titre III de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, les congrégations ne sont pas assimilables aux associations.

En l'absence de définition législative, les tribunaux judiciaires considèrent qu'une congrégation, au sein de la législation sociale, est composée de personnes dont l'engagement religieux est caractérisé par :

- Un mode de vie en communauté selon des règles définies par la religion d'appartenance et librement acceptées
- L'existence de vœux, ou avant leur prononcé, une situation de soumission et de dépendance à l'autorité hiérarchique religieuse
- Une activité essentiellement exercée au service de la religion en contrepartie d'une prise en charge des besoins de l'intéressé<sup>6</sup>

Les congrégations bénéficient de la personnalité juridique morale si :

- Elles ont été autorisées avant l'entrée en vigueur de la loi 42-505 du 8 avril 1942
- Elles ont obtenu une reconnaissance légale par décret par le Premier ministre sur avis conforme du Conseil d'État

Pour la section de l'intérieur du Conseil d'État, afin de bénéficier de la reconnaissance légale en qualité de congrégation, un groupement de personnes doit réunir un ensemble d'éléments tel que :

- La soumission à des vœux
- Une vie en commun selon une règle approuvée par l'autorité religieuse<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Cour de cassation, 2<sup>ème</sup> ch. civile, 31 mai 2012, n° 11-15.294

<sup>7</sup> Avis Conseil d'État, section intérieur, n°346040 du 14-11-1998

<sup>8</sup> Article L111-1 du code de la Mutualité, Alinéa 1 – Point 3

<sup>9</sup> Article L931-3 du Code de la Sécurité Sociale

<sup>10</sup> Article L931-1 du Code de la Sécurité Sociale



## LES MUTUELLES

Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Elles acquièrent la qualité de mutuelles et sont soumises aux dispositions du code de la mutualité à dater de leur immatriculation dans les conditions fixées par décret en Conseil d'État.

Elles mènent, dans un but non lucratif, au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droits, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts, afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et l'amélioration de leurs conditions de vie.

À ce titre, les mutuelles peuvent avoir notamment pour objet de « mettre en œuvre une action sociale, de créer et exploiter des établissements ou services et de gérer des activités à caractère social, sanitaire, médico-social, sportif, culturel ou funéraire, et de réaliser des opérations de prévention »<sup>8</sup>.



## LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE

Les institutions de prévoyance sont des personnes morales de droit privé ayant un but non lucratif. Elles sont administrées paritairement par des membres adhérents et des membres participants (salariés affiliés à l'institution, anciens salariés de membres adhérents ...)<sup>9</sup>.

Elles sont régies par le Code de la Sécurité Sociale.

Elles ont pour objet :

- de contracter envers leurs participants des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine, de s'engager à verser un capital en cas de mariage ou de naissance d'enfants ou de faire appel à l'épargne en vue de la capitalisation et de contracter à cet effet des engagements déterminés
- de couvrir les risques de dommages corporels liés aux accidents et à la maladie
- de couvrir le risque chômage<sup>10</sup>



## LES COMPLÉMENTAIRES RETRAITE

En France, la retraite des salariés du secteur privé est composée de 2 strates: le régime de base obligatoire (dont les cotisations sont gérées par la CNAV), et le régime complémentaire obligatoire (aussi appelé retraite complémentaire obligatoire).

Les cotisations pour la retraite complémentaire obligatoire sont gérées par l'ARRCO (association pour le régime complémentaire des salariés) et par l'AGIRC (association générale des institutions de retraite des cadres) de la manière suivante:

- les salariés non-cadres cotisent à l'ARRCO
- les salariés cadres cotisent à l'ARRCO et à l'AGIRC

Face à l'allongement de la durée de vie et aux enjeux démographiques actuels, l'AGIRC et l'ARRCO ont affirmé au fil du temps leur volonté d'accompagner le grand âge en perte d'autonomie. Pour cela, l'AGIRC et l'ARRCO se sont dotés d'un parc de 67 établissements sanitaires et médico-sociaux, dont les régimes sont propriétaires et pour la plupart gestionnaires.

L'AGIRC et l'ARRCO sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif remplissant une mission d'intérêt général<sup>11</sup>. Elles sont régies par l'article L.922-4 du code de la sécurité sociale.

<sup>11</sup> Article L.922-4 du Code de la Sécurité Sociale

# TABLEAU COMPARATIF DES FORMES JURIDIQUES

| TABLEAU COMPARATIF DES FORMES JURIDIQUES<br>Mars 2014 révisé en mai 2017                             | ASSOCIATION LOI 1901   |
|--|--|
| Personnalité juridique   | A compter de la publication au Journal officiel de la déclaration de création faite en préfecture ou à la sous-préfecture du siège social  |
| Délai de constitution  | Environ un mois entre la date de dépôt de la déclaration de création en préfecture ou à la sous-préfecture du siège social et la date de publication au JO   |
| Simple déclaration ou régime de contrôle de l'administration lors de la constitution                 | Simple déclaration (sauf pour les associations reconnues d'utilité publique)   |
| Fondateur  | Au moins deux personnes physiques ou morales, privées ou publiques. De nouveaux fondateurs ou leur retrait sont possibles selon les statuts.   |
| Dénomination   | Liberté de choix   |
| Statuts-types imposés par la loi   | Non (en pratique : statuts imposés par certaines fédérations et pour les associations qui sollicitent leur reconnaissance d'utilité publique)  |
| Modification des statuts   | Selon les statuts (autorisation nécessaire du Ministère de l'Intérieur après avis des Ministères de tutelle et du Conseil d'État pour les associations reconnues d'utilité publique)   |
| Objet social   | Sans but lucratif<br>Les associations peuvent faire tous les actes de la vie civile qui ne sont pas interdits par leurs statuts.   |
| Dotation initiale  | Non (sauf associations reconnues d'utilité publique)   |
| Durée  | Limitée ou illimitée, en fonction des statuts<br>(y compris pour les associations reconnues d'utilité publique)  |
| Capacité juridique   | Peuvent recevoir des legs, tous types de dons et posséder ou administrer des immeubles de rapport reçus dans le cadre de ces donations afin d'en retirer des revenus :<br>- les associations reconnues d'utilité publique<br>- les associations ayant pour but l'assistance, la bienfaisance ou la recherche scientifique ou médicale<br>- les associations d'intérêt général déclarées depuis 3 ans au moins, dont l'ensemble des activités ont un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel<br>Les associations déclarées depuis moins de 3 ans ont uniquement la capacité de recevoir des dons manuels. |
| Capacité à recevoir des subventions publiques  | Oui  |
| Droit d'enregistrement des libéralités reçues  | Dons manuels<br>Exonération si association d'intérêt général (art 200 CGI et art 757 CGI) OU si le don n'est pas déclaré ou révélé<br>Sinon : Imposition de 60 % du montant du don (valeur au jour de la déclaration sauf si valeur plus importante au jour de la donation) (art 777 CGI)<br>Donations et legs faits aux associations d'intérêt général (art 200 CGI)<br>Imposition de 60 % du montant du don (valeur au jour de la déclaration sauf si valeur plus importante au jour de la donation) (art 777 CGI)<br>Association ayant pour but l'assistance, la bienfaisance et association reconnue d'utilité publique : même régime que la fondation             |
| Direction  | Des dirigeants ; la loi de 1901 n'impose pas un type d'organe particulier, à l'exception de l'assemblée des membres. L'organe de direction peut donc être un conseil, un bureau, un comité, etc. Pas de représentant de l'État au CA ou au bureau  |
| Contrôle administratif   | En fonction du type d'activité exercée et des éventuels agréments nécessaires à ces dernières  |
| Désignation obligatoire d'un commissaire aux comptes / Comptabilité                                  | Non (sauf critères légaux mentionnés à la question 1 de la FAQ dans ce guide).<br>Cela s'applique aussi aux associations reconnues d'utilité publique.   |
| Obligations comptables   | Comptabilité recettes/dépenses possible. Au-delà de certains seuils, comptabilité d'engagement obligatoire, notamment en cas de réception de plus de 153 000 € par an de dons.   |
| Dissolution  | À l'arrivée du terme statutaire à défaut de prorogation, volontaire, judiciaire  |
| Dévolution de l'actif net en cas de liquidation, ou de l'universalité du patrimoine en cas de fusion | Pour les opérations de liquidation, selon les règles imposées par les statuts ou à défaut suivant les règles déterminées en assemblée générale. Le produit de la liquidation ne peut jamais être attribué aux membres et est généralement dévolu au profit d'un ou plusieurs organismes ayant un objet similaire (cela n'est toutefois pas obligatoire). Les opérations de fusion, scission et apport partiel d'actif s'effectuent dans les conditions prévues par l'article 9 bis de la loi de 1901 et les articles 15-1 à 15-7 du décret du 16 août 1901.  |

| ASSOCIATION LOI 1908 (ALSACE-MOSELLE)   | FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE   |
|---|---|
| A compter de l'inscription au registre des associations faite auprès du Tribunal d'Instance dans le ressort duquel l'association a son siège  | A compter de la publication au Journal officiel d'un décret pris en Conseil d'État  |
| Six semaines maximum entre la demande d'inscription au registre des associations auprès du tribunal et le double contrôle effectué par la justice (sur la forme) et par la préfecture (sur le fond)   | Entre 6 et 24 mois  |
| Contrôle préalable :<br>- par le tribunal d'instance pour la conformité des statuts aux articles du code civil local<br>- par le Préfet pour l'objet de l'association   | Contrôle préalable :<br>- décision discrétionnaire du Ministère de l'Intérieur (instruction de la demande et transmission au Conseil d'État après consultation du préfet et des ministres concernés)<br>- avis consultatif du Conseil d'État; décision discrétionnaire du Gouvernement (décret)   |
| Les statuts doivent être signés par 7 membres au moins  | Une ou plusieurs personnes physiques ou morales, publiques ou privées. De nouveaux fondateurs sont possibles dans la limite du nombre prévu pour le collège des fondateurs dans les statuts adoptés. Le retrait des fondateurs est en principe impossible, sous peine de perte de la RUP  |
| Liberté de choix  | Liberté de choix (l'utilisation du mot « fondation » n'est pas obligatoire)   |
| Respect des dispositions obligatoires contenues dans les articles 21 à 79-III du code civil local   | Non. En pratique toutefois, les fondateurs sont fortement incités à adopter les modèles de statuts proposés par le Conseil d'État. Peu de marges de manœuvre  |
| Aucun délai de déclaration des modifications statutaires mais ces modifications ne sont applicables que si elles ont été enregistrées au tribunal d'instance  | Par 2 délibérations du conseil d'administration ou du conseil de surveillance réunissant un quorum de plus de la 1/2 des membres en exercice, prises à 2 mois au moins et 9 mois au plus d'intervalle, et à la majorité des 3/4 des membres présents ou représentés. Ou par une seule délibération à l'unanimité des membres présents ou représentés, réunissant un quorum des 2/3 des membres.<br><br>Nécessité d'une approbation par l'autorité de tutelle, par arrêté du ministre de l'intérieur ou décret en Conseil d'État   |
| Œuvre d'intérêt général sans but lucratif ou but lucratif possible à condition de prévoir le partage des bénéfices entre les membres.   | Œuvre d'intérêt général sans but lucratif (appréciation de l'utilité publique de l'objet en vue de l'attribution de la reconnaissance d'utilité publique)   |
| Non   | La dotation minimale est de 1.500.000 €.  |
| Selon les statuts de l'association  | Illimitée sauf fondation à dotation consommable   |
| - Possibilité de recevoir des donations et des legs et de détenir tout type de biens, y compris des immeubles de rapport<br>- Possibilité d'accomplir tous les actes de la vie juridique, même ceux sans rapport avec l'objet de l'association<br>- Les dividendes peuvent être répartis entre les membres (pour les associations ayant une activité lucrative)   | Possibilité de recevoir des donations et legs et de détenir des biens, droits ou ressources, y compris des immeubles de rapport   |
| Oui   | Oui   |
| Dons manuels, dons et legs<br>Exonération si association d'intérêt général (art 200 CGI et art 757 CGI) OU si le don n'est pas déclaré ou révélé<br>Sinon : Imposition de 60 % du montant du don (valeur au jour de la déclaration sauf si valeur plus importante au jour de la donation) (art 777 CGI)<br>Association de mission d'utilité publique : même régime que les associations reconnues d'utilité publique                            | Dons manuels, dons et legs :<br>Exonération si association/fondation dont les ressources sont affectées à des œuvres d'assistance (art 795 CGI).<br>TRÈS SOUVENT LE CAS<br>Sinon : Imposition de 35 % du montant du don dans la limite de 24 430 € puis 45 % (art 777 CGI)  |
| Direction nommée par l'assemblée des membres (sauf stipulation statutaire contraire). Elle assure la représentation judiciaire et extrajudiciaire de l'association. Le droit local rend obligatoire la tenue d'une assemblée générale   | - Soit un conseil d'administration (entre 9 et 15 membres répartis en au moins 3 collèges)<br>- Soit un conseil de surveillance (entre 9 et 15 membres répartis en au moins 3 collèges) et un Directoire (entre 3 et 5 membres)<br><br>L'État est représenté dans les conseils (administration ou surveillance) par un ou des membres de droit (ayant droit de vote) ou par un commissaire du gouvernement (avec voix consultative)<br><br>Possibilité de nommer un directeur général et de constituer un conseil scientifique ainsi qu'un ou plusieurs comités spécialisés |
| Le tribunal et l'autorité préfectorale disposent d'un pouvoir de contrôle   | Les fondations sont soumises au contrôle du Gouvernement (ministère de l'Intérieur mais aussi les autres ministères intéressés). Droit de visite par les délégués des ministères. Droit de vote du(es) membre(s) de droit représentant(s) du(es) Ministères ou, pour le commissaire du gouvernement, droit de faire revoter une décision contraire aux statuts, au règlement intérieur, aux lois et règlements  |
| Non (sauf critères légaux comme, par exemple, la réception de plus de 153 000 € de dons ou de subventions dans l'année) / privée  | Oui / privée  |
| Comptabilité recettes/dépenses possible. Au-delà de certains seuils, comptabilité d'engagement obligatoire, notamment en cas de réception de plus de 153 000 € par ans de dons.   | Comptes annuels (bilan, compte résultat, annexe). Etablissement du budget de l'exercice suivant selon les modalités des statuts. Etablissement d'un rapport moral et financier et d'un report de gestion (si activité économique). Publication des documents visés ci-dessus auprès du Préfet, du ministère de l'Intérieur et, le cas échéant, des autres ministères concernés  |
| À l'arrivée du terme statutaire à défaut de prorogation, volontaire, judiciaire   | Volontaire, statutaire, judiciaire, en cas de retrait de la reconnaissance d'utilité publique, en cas de non-respect du calendrier des versements de la dotation initiale, en cas de réduction d'une dotation consommable à 10 % de sa valeur initiale  |
| Selon les statuts soit à défaut de stipulations, sur décision de l'assemblée générale, au bénéfice d'une fondation ou d'un établissement public. A défaut, le patrimoine est dévolu à part égales aux personnes membres de l'association si elle a pour objet exclusif de servir les intérêts de ses membres; dans les autres cas le patrimoine est dévolu à l'État.<br><br>Délai d'un an entre l'ouverture de la liquidation et la dévolution. | Pour les opérations de liquidation, par décision du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance, après approbation gouvernementale, au profit d'un ou de plusieurs établissements publics ou reconnus d'utilité publique ayant un objet similaire.   |
| Les opérations de fusion, scission, et apport partiel d'actif s'effectuent dans les conditions prévues par l'article 79-IV du code civil local et les articles 30-16 à 30-21 de l'annexe du code de procédure civile.   | Les opérations de fusion, scission, apport partiel d'actifs : par décision du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance, après approbation gouvernementale. Elles s'effectuent dans les conditions prévues par l'article 20-1 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 et l'article 12-5 du décret du 11 mai 2007.   |

La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 ne prévoit aucune disposition quant aux organes délibérants d'une association. Par conséquent, les statuts, parce qu'ils sont le support du contrat d'association, déterminent les organes de l'association et les règles qui leur sont applicables. Le principe de liberté contractuelle, principe général du droit applicable aux contrats et obligations, implique une liberté accordée aux associations quant à leur gouvernance.

Le fonctionnement des associations peut sembler relativement complexe. Celles-ci sont composées de différents organes ayant chacun un rôle défini : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau et le président. Bien que ces organes soient identiques dans la plupart des associations, leurs attributions respectives, leur mode

de désignation et la durée de leur mandat varient considérablement selon les structures. Etant donné que la loi fixe très peu de règles quant à l'organisation interne des associations, il revient aux statuts d'identifier les différents titulaires du pouvoir, et de définir les modalités de désignation des membres des différentes instances.

Par conséquent, exception faite de toutes normes qui s'imposeraient à l'association, les statuts constituent le fondement de l'organisation et de la composition de celle-ci. Afin de garantir le fonctionnement démocratique et transparent de l'association, les statuts doivent être suffisamment clairs et précis, et modifiés chaque fois que nécessaire.

CHAPITRE 2

# LES INSTANCES



L'assemblée générale constitue la structure de base de l'association regroupant, en principe, l'ensemble de ses membres.



### LES ATTRIBUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les statuts déterminent librement les attributions de l'Assemblée générale. Ils peuvent également distinguer l'Assemblée générale ordinaire de l'Assemblée générale extraordinaire. La convocation de cette dernière est liée à la modification des règles substantielles de fonctionnement d'une association<sup>12</sup>.

L'Assemblée générale, souvent assimilée à l'organe souverain de l'association, a une compétence de principe pour prendre toute décision ne relevant pas expressément des attributions d'un autre organe gouvernant.

De façon habituelle, l'Assemblée générale est compétente pour approuver la gestion et les comptes de l'exercice écoulé, sauf si les statuts ont conféré ce pouvoir à un autre organe tel que le Conseil d'administration.

En l'absence de dispositions légales ou réglementaires, ou de stipulations statutaires, les tribunaux considèrent que l'Assemblée générale a une compétence pour :

- Prendre la décision d'engager une action en justice au nom de l'association par le Président de celle-ci<sup>13</sup>
- Nommer les dirigeants<sup>14</sup>
- Révoquer les dirigeants nommés par elle<sup>15</sup>
- Modifier les statuts<sup>16</sup>
- Autoriser les actes de disposition qui dépassent les attributions des organes d'administration ou de direction<sup>17</sup>
- Désigner un commissaire aux comptes, le cas échéant<sup>18</sup>




ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



CONSEIL D'ADMINISTRATION



BUREAU

<sup>12</sup> Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> ch. civile, 14 octobre 2015, n° 14-23.471

<sup>13</sup> Cour de cassation, ch. sociale, 16 janvier 2008, n° 07-60.126

<sup>14</sup> Cour d'appel de Reims, 9 juillet 2013, n° 13/00854

<sup>15</sup> Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> ch. civile, 29 novembre 1994, n° 92-18.018

<sup>16</sup> Cour d'appel de Bordeaux, 26 octobre 2010, n° 09/01600

<sup>17</sup> Cour d'appel de Nancy, 28 avril 2015, n° 14/01088

<sup>18</sup> Article L. 823-1 du Code de commerce



## LA COMPOSITION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les statuts fixent librement la composition de l'Assemblée générale.

En cas de silence des statuts, tous les membres de l'association doivent être convoqués à l'Assemblée générale<sup>19</sup>.

Dans la plupart des cas, l'Assemblée générale peut être composée des personnes ayant les droits suivants :

- Les participants avec voix délibérative :
  - Ils participent aux délibérations et votent les résolutions.
- Les participants avec voix consultative :
  - Ils participent aux délibérations mais n'ont qu'une voix consultative, non prise en compte lors du vote des résolutions.
- Les participants sans droit de vote :
  - Ils assistent à l'Assemblée à titre informatif et n'ont ni le droit de participer aux délibérations ni le droit de vote.
  - Les commissaires aux comptes n'ont pas le droit de vote mais peuvent être invités à s'exprimer lors de l'Assemblée.

Toute délibération irrégulièrement adoptée en Assemblée générale, du fait du vote de personnes non habilitées à le faire est annulable<sup>20</sup>.

Depuis la loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, un congé est accordé chaque année, à sa demande, à tout salarié désigné pour siéger à titre bénévole dans l'organe d'administration ou de direction d'une association et à tout salarié exerçant à titre bénévole des fonctions de direction ou de d'encadrement au sein d'une association<sup>21</sup>.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

→ Des cas particuliers peuvent rendre obligatoire la tenue d'une assemblée générale :

- Les associations sollicitant la reconnaissance d'utilité publique doivent fournir un extrait de la délibération de l'assemblée générale autorisant la demande de reconnaissance d'utilité publique<sup>22</sup>
- Les associations doivent apporter la preuve d'un fonctionnement démocratique, comme condition préalable à tout agrément délivré par l'État ou ses établissements publics<sup>23</sup>

I

<sup>19</sup> Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> ch. civile, 27 juin 2000, n° 98-16.498

<sup>20</sup> Cour d'appel de Versailles, 30 mai 2013, n° 11/05619

<sup>21</sup> Article L. 3142-54-1, 1<sup>o</sup> du Code du travail

<sup>22</sup> Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, article 9

<sup>23</sup> Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, article 25-1, 2<sup>o</sup>, modifiée par l'ordonnance n° 2015-904 du 23 juillet 2015 portant simplification du régime des associations et des fondations, article 3



## LA CONVOCATION DES ASSEMBLÉES

Les statuts, ou le règlement intérieur, déterminent l'organe compétent pour convoquer l'Assemblée générale. Généralement, cette initiative appartient au Conseil d'administration, au Bureau, au Président, à une proportion de membres, devant justifier de leur qualité et du fait qu'ils représentent bien le pourcentage requis par les statuts<sup>24</sup>.

La convocation doit être adressée à toutes les personnes composant l'Assemblée, sous peine d'annulation des résolutions adoptées pour vice de forme<sup>25</sup>.

La périodicité de la convocation de l'Assemblée générale, si elle n'est pas prévue par des dispositions légales ou réglementaires, est déterminée par les statuts ou le règlement intérieur. Il est également possible de

prévoir la réunion d'une Assemblée générale extraordinaire, en dehors de toute périodicité, si besoin est.

Les modalités de la convocation sont librement précisées par les statuts, ou le règlement intérieur, à condition d'être suffisantes pour permettre l'information des membres<sup>26</sup>.

À défaut de précision de la part des statuts ou du règlement intérieur, le juge impose que le mode de convocation utilisé soit adapté à la situation particulière de l'association et permette l'information de tous les membres aussi bien de la date de réunion que de l'ordre du jour, à peine de nullité des délibérations<sup>27</sup>.

Par ailleurs, le délai de convocation doit être suffisant afin de laisser aux membres la possibilité de consulter l'ordre du jour et les documents, le cas échéant joints à la convocation. La brièveté du délai peut entraîner la nullité de la convocation si elle a fait grief aux membres de l'Assemblée générale<sup>28</sup>.

### LES SPÉCIFICITÉS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SELON LA NATURE DE L'ORGANISATION

Association reconnue d'utilité publique

En principe, toutes les catégories de membres doivent pouvoir participer à l'Assemblée générale avec voix délibérative

Fondation reconnue d'utilité publique à Conseil d'administration

Pas d'Assemblée générale

Fondation reconnue d'utilité publique à Directoire et Conseil de surveillance

Pas d'Assemblée générale

Congrégation

Aucune disposition particulière

Mutuelle

Dispositions particulières énoncées aux articles L. 114-6 à L. 114-15 du Code de la mutualité

<sup>24</sup> Cour d'appel de Pau, 24 juin 2013, n° 12/00937

<sup>25</sup> Cour d'appel de Versailles, 21 mai 2015, n° 14/01139

<sup>26</sup> Cour de cassation, 1ère ch. civile, 13 juin 1979, n° 78-10.286

<sup>27</sup> Cour d'appel de Lyon, 29 novembre 2011, n° 10/04032

<sup>28</sup> Cour de cassation, ch. mixte, 16 décembre 2005, n° 04-10.986

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Si l'Assemblée générale est considérée comme l'organe « délibérant » d'une association, le Conseil d'administration peut être son organe exécutif.

Une association n'a pas l'obligation de se doter d'un Conseil d'administration, sauf si elle est soumise à des statuts types qui le lui imposent.

Le rôle du Conseil d'administration est de gérer, par délégation de l'Assemblée générale, le projet politique et technique de l'association. Il doit contribuer au bon fonctionnement de l'association et se réunit ainsi plus régulièrement que l'Assemblée générale. Les personnes composant le Conseil d'administration ont la qualité d'administrateur.

Exception faite de toutes normes qui s'imposeraient à l'association, les statuts constituent le fondement de l'organisation et de la composition de celle-ci. Afin de garantir le fonctionnement démocratique et transparent de l'association, les statuts doivent être suffisamment clairs et précis, et modifiés chaque fois que nécessaire.



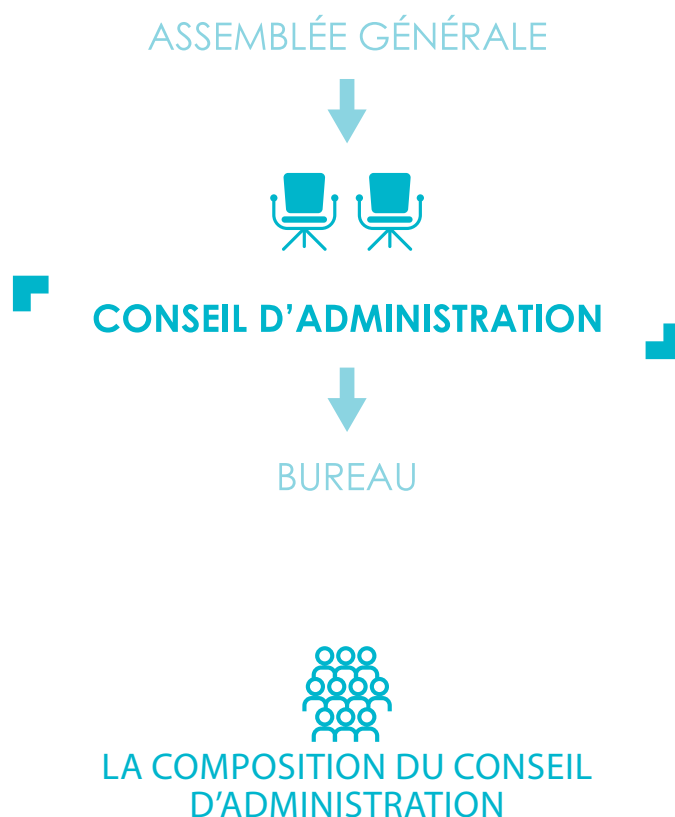
## LES ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts, ou le règlement intérieur, déterminent les attributions du Conseil d'administration.

En l'absence d'indication dans les statuts, les tribunaux considèrent que le Conseil d'administration est chargé d'assurer la gestion courante de l'association.

Il peut notamment, sauf dispositions contraires prévues par les statuts :

- Préparer le budget
- Vérifier régulièrement les comptes<sup>29</sup>
- Contrôler ultérieurement ce qui sera fait en son nom par le Président<sup>30</sup>
- Préparer les réunions de l'Assemblée générale et mettre en œuvre ses décisions
- Définir les grandes orientations de l'association notamment par la rédaction du projet associatif



Sauf dispositions légales ou réglementaires auxquelles sont soumises certaines associations, les statuts ou le règlement intérieur doivent préciser :

- Le nombre d'administrateurs. Des salariés de l'association peuvent siéger au sein du Conseil d'administration mais ils n'ont généralement qu'un rôle consultatif étant donné que le principe de non lucrativité implique une gouvernance bénévole
- Le mode de désignation des administrateurs
- La durée du mandat d'un administrateur

Le Conseil d'administration ayant une place prépondérante au sein de l'association, la recherche de diversité, tant en âge, en genre, qu'en compétences, au sein des membres du CA est un point essentiel pour dynamiser la gouvernance de l'association. Cette diversité permet de croiser les regards et les compétences pour renforcer le projet associatif et ses orientations mais aussi les activités de l'organisation. Cette démarche peut être menée de différentes manières : une réelle politique de recrutement, une identification des compétences attendues, ou encore une limitation des mandats successifs.

<sup>29</sup> Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 20 octobre 2015, n° 14/18256

<sup>30</sup> Cour de cassation, 1er décembre 1988, n° 963

Par ailleurs, l'intervention de partenaires extérieurs, le plus souvent spécialistes des sujets intéressant la structure, est la bienvenue. Leur contribution permet d'apporter un éclairage neuf sur une thématique précise. Cette coopération participe à la formation des administrateurs, leur permettant donc de prendre des décisions en toute connaissance de cause et d'accroître leur légitimité lors de leur participation éventuelle à des événements, réunions sur le sujet traité.



## LA CONVOCATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts, ou le règlement intérieur, fixent :

- La périodicité des réunions du Conseil d'administration
- Les modalités de la convocation du Conseil d'administration :
  - La ou les personnes compétentes pour convoquer le Conseil
  - La forme de la convocation
  - Le délai raisonnable entre la convocation et la tenue de la réunion. Une période de huit jours paraît suffisante pour permettre aux membres de prendre leurs dispositions, à condition que les statuts ne prévoient pas de délai minimal<sup>31</sup>
  - L'ordre du jour et, le cas échéant, les documents nécessaires pour participer aux débats
- Le lieu de réunion du Conseil d'administration

### LE SAVIEZ-VOUS ?



Depuis la loi Egalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, un congé d'engagement associatif est accordé chaque année, à sa demande, à tout salarié désigné pour siéger à titre bénévole dans l'organe d'administration ou de direction d'une association et à tout salarié exerçant à titre bénévole des fonctions de direction ou de d'encadrement au sein d'une association (article L. 3142-54-1, 1° du Code du travail).

I

## LES SPÉCIFICITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SELON LA NATURE DE L'ORGANISATION

|   |   |
|---|---|
| Association non reconnue d'utilité publique                                   | Pas de spécificité particulière<br>L'ensemble des conditions de mises en place du CA dépend des statuts de l'association  |
| Association reconnue d'utilité publique                                       | 24 membres maximum<br>Toutes les catégories d'adhérents doivent être représentées<br>Les salariés ne doivent pas dépasser le quart de l'effectif total  |
| Fondation reconnue d'utilité publique à Conseil d'administration              | Entre 9 et 15 membres<br>Au moins 3 collèges dont fondateurs, personnalités qualifiées et membres de droit ou partenaires institutionnels s'il y a un commissaire du gouvernement, ou membres de droit en l'absence de commissaire du gouvernement  |
| Fondation reconnue d'utilité publique à Directoire et Conseil de surveillance | Directoire : de 3 à 5 membres<br>Conseil de surveillance : entre 9 et 15 membres<br>Au moins 3 collèges dont fondateurs, personnalités qualifiées et membres de droit ou partenaires institutionnels s'il y a un commissaire du gouvernement, ou membres de droit en l'absence de commissaire du gouvernement |
| Congrégation  | Pas de disposition particulière   |
| Mutuelle  | 10 membres minimum<br>Mandat de 6 ans maximum renouvelable <sup>32</sup>  |

<sup>31</sup> Cour d'appel de Rouen, 12 octobre 2006, n° 05/00621

<sup>32</sup> Articles L. 114-16 à L. 114-20 du de la mutualité

Le Bureau est une formation restreinte du Conseil d'administration. Une association n'est pas obligée de se doter d'un Bureau, sauf s'il s'agit d'une exigence législative ou réglementaire.

Même si les statuts prévoient comme organe un président, un secrétaire et un trésorier, il n'est pas toujours souhaitable de les réunir au sein d'un Bureau doté de pouvoirs. En revanche, la nécessité d'un second organe collégial, après le Conseil d'administration, peut se justifier au regard de considérations géographiques, pratiques, ou encore temporelles. En effet, si le Conseil d'administration est composé de nombreux membres, éloignés géographiquement, le Bureau est une alternative en mesure de se réunir dès que besoin.



### LES ATTRIBUTIONS DU BUREAU

Lorsqu'il est mis en place, les statuts doivent préciser sans ambiguïté les attributions dévolues au Conseil d'administration et au Bureau, afin d'éviter les conflits de pouvoirs, réserve faite de celles confiées à l'Assemblée générale.

D'ordinaire, trois orientations sont possibles pour les attributions du Bureau :

- La gestion courante de l'association
- L'instruction des affaires soumises à l'autre organe collégial ainsi que l'exécution de ses délibérations
- L'administration de l'association

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



## CONSEIL D'ADMINISTRATION



## BUREAU



### LA COMPOSITION DU BUREAU

Les statuts ou le règlement intérieur fixent librement la composition du Bureau. Ce dernier est généralement composé :

- Du président et possiblement d'un ou plusieurs vice-présidents. Contrairement aux idées reçues, le Président ne peut représenter l'association seulement à la condition que ce pouvoir lui ait été délégué en l'absence de toute précision statutaire. Le ou les vice-présidents sont tenus d'assister le président ou de le remplacer en cas d'empêchement
- Du secrétaire et possiblement du Secrétaire adjoint, chargé de la mise à jour de la base adhérents, des convocations mais également de la rédaction des procès-verbaux des organes collégiaux (ce rôle est rarement présent)
- Du trésorier et possiblement du Trésorier adjoint, gérant les recettes et dépenses de l'association

Attention toutefois à ne pas avoir un Bureau trop important car il risquerait de perdre de son utilité, en devenant un doublon du Conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du Bureau est déterminée par les statuts ou le règlement intérieur. Si ces membres participent également au Conseil d'administration, il est préférable d'aligner la durée des deux mandats.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

→ Depuis la loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, un congé est accordé chaque année, à sa demande, à tout salarié désigné pour siéger à titre bénévole dans l'organe d'administration ou de direction d'une association et à tout salarié exerçant à titre bénévole des fonctions de direction ou de d'encadrement au sein d'une association<sup>33</sup>.

I

## LES SPÉCIFICITÉS DU BUREAU SELON LA NATURE DE L'ORGANISATION

|   |  |
|---|--|
| Association non reconnue d'utilité publique                                   | Pas de spécificité particulière<br>L'ensemble des conditions de mises en place du CA dépend des statuts de l'association |
| Association reconnue d'utilité publique                                       | Elu par le Conseil d'administration parmi ses membres<br>Pas plus du tiers des membres du Conseil d'administration       |
| Fondation reconnue d'utilité publique à Conseil d'administration              | Entre 3 membres et le tiers du Conseil d'administration  |
| Fondation reconnue d'utilité publique à Directoire et Conseil de surveillance | Pas de bureau  |
| Congrégation  | Pas de disposition particulière  |
| Mutuelle  | Pas de disposition particulière <sup>34</sup>  |

<sup>33</sup> Articles L. 3142-54-1, 1° du Code du travail

<sup>34</sup> Articles L. 114-16 à L. 114-20 du code de la mutualité



# LE BINÔME PRÉSIDENT ET DIRECTEUR

A la tête d'une association, quelle que soit sa forme juridique, se trouve un président, responsable politique et stratégique du projet associatif, et un directeur, chargé de mettre ce projet en pratique sur le terrain. Alors que le président est un élu bénévole, le directeur, lui est salarié de l'association.

Leurs rôles et leurs attributions sont différents mais doivent se concilier de manière harmonieuse. Conformément au principe de liberté contractuelle et réserve faite de dispositions législatives et/ou réglementaires, les statuts ou le règlement intérieur déterminent les modalités de désignation et les attributions dévolues tant au président qu'au directeur.

La diffusion horizontale de l'information entre les membres de ce binôme est un des points garantissant leur bonne relation. En effet, si le directeur n'assiste pas aux réunions des organes dirigeants, peuvent lui être transmis les comptes rendus ou autres documents de travail. De même, le directeur sera le plus à même d'informer le président du quotidien de l'association.

La participation du directeur, à titre consultatif, aux réunions du Conseil d'administration est le meilleur moyen d'instaurer un dialogue harmonieux entre ces deux instances gouvernantes. Le directeur, par son action en continu dans la structure, peut être le relai de préoccupations internes et ainsi en tenir informés les membres du Conseil d'administration. L'implication du directeur dans les organes de gouvernance permet de garantir une cohérence entre les décisions politiques et les problématiques de terrain auxquelles est confrontée l'organisation.

La clarté de la répartition des missions du binôme, apportée par les statuts, ou le règlement intérieur, permet de légitimer chacun dans son rôle et participe à la recherche d'un équilibre entre le président et le directeur.

Certains adhérents FEHAP reviennent sur leurs propres expériences pour témoigner de cette recherche continue d'équilibre, indispensable au bon fonctionnement d'une association.

**Alain Yven**  
Président de la Mutualité Française Finistère Morbihan

« L'essentiel est, à mes yeux, un contrat clair notamment dans l'affirmation de la seule autorité du directeur général sur les personnels et en matière de relations avec les partenaires sociaux. Le reste est souvent une question d'intelligence entre les hommes et les femmes, à partir du moment où l'information circule bien dans le binôme ».

**Monsieur Corbin et Madame Bruneau**  
Président et Directrice et de l'association de gérontologie du 11<sup>ème</sup> arrondissement de Paris

Selon eux, il est nécessaire que le binôme établisse une relation de confiance servant de base à une délégation et un partage d'objectifs. Les échanges doivent être pluriels d'où l'enjeu d'une bonne communication en interne.

Le président doit avoir un rôle prédéfini, non exécutif, et servir d'appui auprès de la direction qui lui fait part des décisions stratégiques, peut servir d'arbitre si nécessaire aux côtés de la direction vis-à-vis des salariés.

Le président est le président du conseil d'administration et non de l'Association de Gérontologie du 11<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Il ne décide rien seul et anime un collectif qui a la légitimité pour décider par le biais du vote. La directrice remet les éléments nécessaires aux membres du Conseil d'administration pour les décisions importantes (4 réunions de conseil d'administration et une réunion post Assemblée générale). De plus, le Bureau composé du président, de la secrétaire et de la trésorière, se réunit tous les mois.

Ces réunions ainsi que les rencontres entre le président et la directrice, pour échanger sur un point d'actualité, solliciter des signatures, nécessitent une disponibilité de la part des deux personnes.





CHAPITRE 3

# LES RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS

Les associations bénéficient d'un principe de liberté statutaire, par conséquent, tous les modes d'organisation sont possibles.

L'article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 désigne les dirigeants d'une association comme « ceux qui sont chargés de l'administration », les administrateurs.



### LA DÉFINITION D'UN ADMINISTRATEUR

L'administrateur d'association peut être soit une personne physique ou bien une personne morale, selon les dispositions prévues par les statuts. Dans le cas où l'administrateur est une personne morale, il exercera ses fonctions par l'intermédiaire d'une personne physique permettant ainsi d'assurer un bon fonctionnement de l'association, une continuité et une cohérence dans les prises de décisions.

Un administrateur peut être qualifié :

- de dirigeant de droit lorsqu'il est désigné par les statuts et qu'il a reçu un mandat pour exercer ses fonctions ;
- de dirigeant de fait. Ce dernier a été défini par la jurisprudence comme « une personne physique ou morale qui, sans avoir été régulièrement désignée en qualité de dirigeant de droit, s'est distinguée par une action positive dans la direction et la gestion de la personne morale, en toute souveraineté et indépendance, pour influencer celle-ci de manière déterminante »<sup>35</sup>.



### LA DÉSIGNATION D'UN ADMINISTRATEUR

#### → Qui peut être qualifié d'administrateur ?

L'article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 impose uniquement de faire connaître le nom, la profession, le domicile et la nationalité de ceux qui sont chargés de l'administration.

Les statuts peuvent prévoir des conditions particulières quant à l'exercice de la fonction d'administrateur :

- Des conditions d'âge
- Des conditions d'interdiction de cumul de mandats dans d'autres associations
- Des conditions de durée et de fin de fonction
- Des conditions de désignation

#### → Par qui sont désignés les administrateurs ?

En l'absence de dispositions législatives, réglementaires ou de précision dans les statuts, les administrateurs dirigeants doivent être élus par l'Assemblée générale des membres, étant donné qu'elle dispose d'une compétence générale pour délibérer sur toutes les questions intéressant l'association.

Conformément au principe de liberté contractuelle, consacré à l'article 1102 du Code civil, les statuts ou le règlement intérieur de l'association fixent librement le mode de désignation des administrateurs dirigeants :

- Élection
- Cooptation
- Nomination par le membre fondateur de l'association

À titre dérogatoire, pour certaines associations, des dispositions législatives ou réglementaires ou des statuts types imposent le recours à l'élection. C'est notamment le cas pour :

- Les associations émettant des obligations<sup>37</sup>
- Les associations reconnues d'utilité publique ayant adopté les statuts types élaborés par le Conseil d'État
- Les associations souhaitant obtenir l'agrément de l'État

<sup>35</sup> Cour d'appel de Paris, 16 décembre 1997

<sup>36</sup> Cour d'appel de Rouen, 9 octobre 1997, n° 97/04182

<sup>37</sup> Article L. 213-10 du Code monétaire et financier



## LE STATUT JURIDIQUE DES ADMINISTRATEURS

Les statuts peuvent donner mandat aux administrateurs et les désigner comme représentants de l'association. De ce fait, les administrateurs sont alors les mandataires de l'association<sup>38</sup> c'est-à-dire qu'ils accomplissent des actes juridiques pour le nom et pour le compte de l'association. Par conséquent, ils peuvent engager leur responsabilité sur le plan civil, pénal, fiscal et financier.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

→ L'article 1992 du Code civil tempère la responsabilité d'un administrateur qui exercerait ses fonctions à titre bénévole. Cet article dispose que «le mandataire répond non seulement du dol, mais encore des fautes qu'il commet dans sa gestion. Néanmoins, la responsabilité relative aux fautes est appliquée moins rigoureusement à celui dont le mandat est gratuit qu'à celui qui reçoit un salaire».

I

<sup>38</sup> Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> ch. civ., 5 février 1991, n° 88-11.351

# LA RESPONSABILITÉ CIVILE DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION

L'administrateur, qu'il soit dirigeant de droit ou dirigeant de fait, est responsable civilement des dommages qu'il peut causer à l'association ou aux tiers par sa faute.

La responsabilité civile peut être engagée lors de la réunion de trois éléments: une faute, un dommage et un lien de causalité entre les deux. La responsabilité civile sera contractuelle si le préjudice résulte d'une faute dans l'exécution du contrat. A l'inverse, elle sera délictuelle si le préjudice a été causé en dehors de tout contrat.

## LA RESPONSABILITÉ CIVILE CONTRACTUELLE DES DIRIGEANTS ENVERS L'ASSOCIATION

L'existence d'un mandat entre l'association et le dirigeant<sup>39</sup> permet d'asseoir la responsabilité civile sur des fondements contractuels et d'appliquer les articles du Code civil correspondants.

Le dirigeant, en tant que mandataire répond donc non seulement du dol, mais encore des fautes qu'il commet dans sa gestion<sup>40</sup>.

### → Les éléments de responsabilité civile

Pour engager la responsabilité civile d'une personne, il faut l'existence d'une faute (volontaire ou non), d'un dommage ou d'un préjudice et d'un lien de causalité entre la faute et le dommage.

#### 1/ Une faute

Avant que la responsabilité civile contractuelle du dirigeant d'association soit mise en jeu, il faut apporter la preuve d'une faute commise dans l'exercice de son mandat et qui lui est donc personnellement imputable.

Le dirigeant d'association commet une faute et engage donc sa responsabilité notamment :

- Lorsqu'il n'a pas respecté une disposition législative
- Lorsqu'il n'a pas respecté une disposition réglementaire
- Lorsqu'il n'a pas respecté une disposition inscrite dans les statuts<sup>41</sup>

Lorsqu'il ne se comporte pas en « bon père de famille », c'est-à-dire qu'il exerce ses fonctions sans prudence ou diligence<sup>42</sup>.

Le juge fait preuve de plus d'indulgence lorsque le dirigeant exerce ses fonctions de mandataire en qualité de bénévole<sup>43</sup>. Toutefois, cette indulgence ne concerne que l'appréciation de la faute et non l'étendue de la réparation puisque cette dernière doit rester intégrale<sup>44</sup>. Par ailleurs, une décision fautive de l'organe collégial de gestion fait présumer une faute individuelle de chacun de ses membres, sauf s'il parvient à démontrer qu'il s'est comporté en administrateur prudent et diligent, notamment en s'opposant à la décision<sup>45</sup>. Cette opposition doit être explicite et consignée dans le procès-verbal de la réunion de l'organe concerné.

#### 2/ Un préjudice

Pour engager la responsabilité civile, l'association doit avoir subi un préjudice du fait des agissements de son dirigeant<sup>46</sup>.

À titre d'exemple, les irrégularités comptables du dirigeant, qui n'ont pas porté atteinte à l'équilibre financier de l'association, ne permettent pas d'engager sa responsabilité puisque l'association n'a pas subi un préjudice<sup>47</sup>.

<sup>39</sup>Cour de cassation, 1ère ch. civ., 5 février 1991, n° 88-11.351

<sup>40</sup>Article L.1992 du Code Civil

<sup>41</sup>Cour d'appel de Nîmes, 14 janvier 2016, n°14/02111

<sup>42</sup>Cour d'appel de Bordeaux, 30 mai 2013, n° 12/01578

<sup>43</sup>Article 1992 du Code civil

<sup>44</sup>Cour de cassation, 1ère ch. civ., 4 janvier 1980, n° 78-41.29

<sup>45</sup>Cour de cassation, 30 mars 2010, n°08-17.841

<sup>46</sup>Cour d'appel de Bordeaux, 30 mai 2013, n° 12/01578

<sup>47</sup>Cour de cassation, 1ère ch. civ., 3 février 1987, n° 85-11.841

## LA RESPONSABILITÉ CIVILE DÉLICTUELLE DES DIRIGEANTS ENVERS LES MEMBRES OU LES TIERS

### 3/ Un lien de causalité

Enfin, il doit exister un lien de causalité entre la faute et le préjudice. En effet, si le préjudice n'est pas lié à la faute imputable au dirigeant alors celle-ci ne pourra pas être retenue.

Seule la force majeure permet au dirigeant de s'exonérer de sa responsabilité. L'article L.1218 du Code civil dispose qu'« il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un évènement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur ».

### → L'exercice de l'action en responsabilité civile par l'association contre les dirigeants

La responsabilité du dirigeant ne peut être engagée que pour une décision de justice. L'article 31 du Code de procédure civile dispose que « l'action est ouverte à ceux qui ont un intérêt légitime au succès ou au rejet d'une prétention, sous réserve des cas dans lesquels la loi attribue le droit d'agir aux seules personnes qu'elle qualifie pour élever ou combattre une prétention, ou pour défendre un intérêt déterminé ».

Ainsi, seule la personne à qui est donnée qualité à agir par les statuts peut engager une action en justice au nom de l'association. En général, seul le dirigeant a qualité à agir.

Un membre de l'association ne peut en aucun cas intenter une action à l'encontre du dirigeant puisqu'il n'a pas qualité à agir<sup>48</sup>.

Ainsi, aucune action en justice n'est possible contre le dirigeant qui a commis une faute puisqu'il est le seul à pouvoir agir en justice au nom et pour le compte de l'association. Il conviendra donc de le révoquer et d'en nommer un autre qui pourra engager une action en responsabilité contre l'ancien dirigeant.

L'action en responsabilité civile se prescrit au bout de 5 ans<sup>49</sup>.

L'absence de contrat entre le dirigeant et le tiers, personne qui n'est pas partie à l'association, ou les membres ne permet pas d'asseoir la responsabilité sur des fondements contractuels mais sur des fondements délictuels.

### → Les éléments de responsabilité civile

#### 1/ Le principe de responsabilité de l'association

Les dirigeants étant les mandataires de l'association, celle-ci est responsable des dommages causés par les dirigeants, ayant reçu mandat, dans l'exercice de leurs fonctions, puisqu'ils agissent au nom et pour le compte de l'association<sup>50</sup>.

Ainsi, l'association est responsable du préjudice causé aux membres et aux tiers lorsque ses dirigeants, dans l'exercice de leur mandat, n'ont pas par exemple :

- Exécuté un contrat conclu au nom et pour le compte de l'association<sup>51</sup>
- Respecté une obligation légale

Par ailleurs, l'association répond des fautes délictuelles commises par ses dirigeants dans le cadre de leurs fonctions.

#### 2/ L'exception : la faute détachable des fonctions

Les dirigeants d'association restent responsables des fautes détachables de leurs fonctions c'est-à-dire, lors qu'ils ne peuvent être considérés comme ayant agi au nom et pour le compte de l'association, sans autorisation du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale<sup>52</sup>.

Cela concerne donc notamment les situations suivantes :

- Les dirigeants n'ont pas précisé agir au nom ou pour le compte de l'association
- Ils sont sortis de l'objet social
- Ils ont excédé leurs attributions

Par ailleurs, une faute commise, même dans la limite des attributions du dirigeant peut être qualifiée de « détachable » de ses fonctions, si elle est d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice normal de sa fonction<sup>53</sup>.

<sup>48</sup>Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> ch. civ., 13 février 1979, n° 77-15.851

<sup>49</sup>Article 2224 du Code civil

<sup>50</sup>Cour de cassation, 2<sup>ème</sup> ch.civ., 5 mars 1997, n° 94-22.212

<sup>51</sup>Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> ch. civ., 14 mars 1986

<sup>52</sup>Cour de cassation, Ass. plén., 25 février 2000, n° 97-17.378

<sup>53</sup>Cour de cassation, 2<sup>ème</sup> ch. civ., 7 octobre 2004, n° 02-14.399

→ L'exercice de l'action en responsabilité civile par les tiers ou membres contre les dirigeants

L'action en responsabilité civile des tiers ou membres contre les dirigeants d'une association se fait dans les mêmes modalités que celle exercée par l'association contre les dirigeants (cf. ci-dessus).

CAS PARTICULIER  
DE LA RESPONSABILITÉ CIVILE  
DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION  
LOI 1908

L'article 54 du Code civil local retient la responsabilité personnelle des auteurs des actes juridiques accomplis au nom de l'association. En effet, il dispose que « l'auteur d'actes juridiques accomplis envers les tiers au nom d'une telle association est tenu personnellement ; si ces actes sont accomplis par plusieurs personnes, celles-ci sont tenues comme débiteurs solidaires [...] ».

# LA RESPONSABILITÉ PÉNALE DES DIRIGEANTS

L'article 121-2 du Code pénal dispose que «la responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits». Par conséquent, un dirigeant est pénalement responsable s'il se rend coupable d'une infraction qu'elle soit intentionnelle ou non.



## LES INFRACTIONS DE DROIT COMMUN COMMISES DANS LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION PAR LE DIRIGEANT

Un dirigeant d'association peut être poursuivi au titre des infractions de droit commun (contraventions, délits, crimes), lorsqu'il les a commises dans le cadre du fonctionnement de l'association, pour son propre compte.

Est, par exemple, pénalement responsable un dirigeant :

- S'il se rend coupable d'abus de confiance
- S'il se rend coupable d'une banqueroute
- S'il organise l'insolvabilité de l'association afin d'empêcher le recouvrement de divers impôts (non traitée ici)
- S'il commet un délit non-intentionnel
- S'il est acteur du non-respect des obligations de publicité et de mise en concurrence visé par les textes de la commande publique

### → L'abus de confiance

L'article L.314-1 du Code pénal dispose que «l'abus de confiance est le fait par une personne de détourner, au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé. L'abus de confiance est puni de trois ans d'emprisonnement et de 375 000 euros d'amende».

Un dirigeant d'association qui détourne dans son propre intérêt des fonds appartenant à l'association peut voir sa responsabilité pénale engagée sur le fondement de l'abus de confiance.

### → Banqueroute

Les articles L. 654-1 et L. 654-2 du Code de commerce précisent qu'en cas d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire, sont coupables de banqueroute les dirigeants de droit ou de fait d'associations exerçant une activité économique qui auraient :

- Fait des achats en vue d'une revente au-dessous du cours, ou employé des moyens ruineux pour se procurer des fonds dans l'intention d'éviter ou de retarder l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire
- Détourné ou dissimulé tout ou partie de l'actif du débiteur
- Augmenté frauduleusement le passif du débiteur
- Tenu une comptabilité fictive ou fait disparaître des documents comptables de l'entreprise ou de la personne morale ou se seraient abstenus de tenir toute comptabilité lorsque les textes applicables en font obligation
- Tenu une comptabilité manifestement incomplète ou irrégulière au regard des dispositions légales

### → Délits non intentionnels

De nombreux comportements non intentionnels peuvent être sanctionnés pénalement, qu'ils aient été la cause directe ou indirecte d'un dommage.

En effet, l'article L.121-3 alinéa 3 du Code pénal dispose qu'«il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait».

L'alinéa 4 dispose que «les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, sont responsables pénalement s'il est établi qu'elles ont, soit violé de façon manifestement



délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer».

Par exemple, un dirigeant d'EHPAD peut voir sa responsabilité pénale engagée s'il a refusé d'engager les travaux nécessaires à la mise aux normes des ascenseurs de son établissement et qu'un usager s'est retrouvé coincé dedans pendant plusieurs heures, entraînant un malaise et une fracture de ce dernier.

→ S'il se rend coupable de non-respect des obligations de publicité et de mise en concurrence visé par les textes de la commande publique.

La nouvelle ordonnance sur les achats<sup>54</sup> qui assujettit les structures privées non lucratives aux règles de la commande publique par la qualification de pouvoir adjudicateur, les soumet par la même occasion à un certain nombre de risques en matière pénale.

En effet, si la question a fait l'objet d'absence de jurisprudence pendant longtemps, la Cour de cassation a tranché ce point concernant des contrats de droit privé<sup>55</sup>. Désormais, le juge judiciaire considère que le non-respect des obligations de publicité et de mise en concurrence visés par les textes de la commande publique sont susceptibles de conduire à des sanctions pénales.

Le risque pénal est un risque personnel, c'est-à-dire qu'il peut viser toutes les personnes concernées par l'infraction, à condition que la personne intervienne dans l'acte d'achat.

Le délit de favoritisme<sup>56</sup> est le principal délit, puni de deux ans d'emprisonnement et de 200 000 euros d'amende pour avoir procuré ou tenté de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics.

Les deux autres délits concernent la prise illégale d'intérêt<sup>57</sup> et la corruption passive et trafic d'influence<sup>58</sup>.

Enfin, le décret n°2016-1696 du 12 décembre 2016 visant les établissements sociaux et médico-sociaux et les établissements de santé de droit privé soumet ces derniers au contrôle des juridictions financières.

Le texte précise que le contrôle exercé par la Chambre Régionale des Comptes peut porter à la fois sur la gestion de la passation et l'exécution des marchés publics (les structures privées à but non lucratives pouvant passer des contrats privés dans le cadre des marchés publics).



## LES INFRACTIONS DE DROIT COMMUN COMMISES DANS LA REPRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION PAR LE DIRIGEANT

Outre les infractions de droit commun commises dans le fonctionnement de l'association par le dirigeant, ce dernier peut voir sa responsabilité pénale engagée en cas de faute commise dans la représentation de l'association.

Pour que cette faute lui soit imputable, il faut qu'il soit avéré qu'il n'ait pas agi pour le compte de l'association mais pour son propre compte.

C'est notamment le cas lorsqu'il accomplit un acte délictueux :

- Qui ne relève pas l'objet social de l'association
- Dans son propre intérêt et non celui de l'association

→ Le transfert de responsabilité pénale : la délégation de pouvoirs

Sous certaines conditions, un dirigeant peut déléguer une partie de ses pouvoirs et donc transmettre sa responsabilité pénale.

Une délégation de pouvoirs opère un transfert de responsabilité, dans le seul domaine de compétence effectivement délégué. Néanmoins, un dirigeant d'association ne peut pas déléguer l'intégralité de ses pouvoirs<sup>59</sup> (voir FAQ – Question 4).

Un dirigeant d'association est exonéré de sa responsabilité pénale si et seulement si l'infraction relève du domaine de compétences délégué<sup>60</sup> et qu'il n'a pas pris part à la réalisation de l'infraction<sup>61</sup>.

La délégation doit répondre à certaines conditions :

<sup>54</sup> Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015

<sup>55</sup> Arrêt n°549 du 17 février 2016

<sup>56</sup> Article 432-14 du Code pénal

<sup>57</sup> Article 432-12 du Code pénal

<sup>58</sup> Article 432-11 du Code pénal

<sup>59</sup> Cour de cassation, ch. crim., 28 janvier 1975, n° 74-91.495

<sup>60</sup> Cour de cassation, ch. crim., 7 novembre 1994, n° 354

<sup>61</sup> Cour de cassation, ch. crim., 29 avril 1996, n° 93-85.169



- Elle ne doit pas être interdite par une disposition légale et/ou réglementaire
- Qu'elle soit écrite (ce que nous conseillons) ou orale, elle doit être certaine et non ambiguë
- Elle doit être consentie à une personne soumise à l'autorité hiérarchique du dirigeant l'ayant effectuée
- Elle doit être expressément acceptée par le bénéficiaire (par signature par exemple)
- Le bénéficiaire doit avoir la compétence, l'autorité et les moyens nécessaires pour exercer effectivement les pouvoirs qui lui sont délégués

## → Le non-respect d'une décision judiciaire de dissolution d'une association

L'article 8 alinéas 2 et 3 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 dispose que « seront punis de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende :

- Les fondateurs, directeurs ou administrateurs de l'association qui se serait maintenue ou reconstituée illégalement après le jugement de dissolution
- Toutes les personnes qui auront favorisé la réunion des membres de l'association dissoute, en consentant l'usage d'un local dont elles disposent »



## LES INFRACTIONS SPÉCIFIQUES AUX ASSOCIATIONS

Outre les infractions de droit commun, certaines infractions concernent plus particulièrement les associations en vertu de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

### → Les infractions liées aux modifications statutaires ou dans la direction de l'association

L'article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 dispose que :

- « Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 6 devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs »
- « La déclaration préalable en sera faite au représentant de l'Etat dans le département où l'association aura son siège social. Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration. Un exemplaire des statuts est joint à la déclaration. Il sera donné récépissé de celle-ci dans le délai de cinq jours »
- « L'association n'est rendue publique que par une insertion au Journal Officiel, sur production du récépissé »
- « Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts »

L'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 8 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 dispose que peuvent être puni d'une amende, ceux qui auront violé les dispositions de l'article 5 précitées.

# LES RESPONSABILITÉS FINANCIÈRE ET FISCALE DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION



## LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION

En principe, un dirigeant d'association n'est pas tenu au paiement des dettes de l'association. L'association, dotée de la personnalité juridique, dispose à ce titre d'un patrimoine propre et est donc seule débitrice.

Cependant, un dirigeant d'association peut être tenu responsable des dettes de l'association lorsqu'il les a cautionnées ou en cas de faute de gestion.

### → Le cautionnement

Un dirigeant d'association est tenu de payer une dette de l'association lorsqu'il s'y est engagé en qualité de caution. Toutefois, s'il arrive à démontrer qu'il ne s'est pas engagé en toute connaissance de cause, alors il sera exempté du paiement<sup>62</sup>.

De plus, un dirigeant d'association est tenu de payer les dettes dont il s'est porté caution, même après la cessation de ses fonctions, sauf s'il a été stipulé expressément que le cautionnement est lié à l'exercice de ses fonctions et cesse de produire effet lorsqu'il est mis fin à celle-ci.

### → Faute de gestion ayant menée à l'insuffisance d'actif

Un dirigeant d'association en liquidation judiciaire peut être reconnu responsable en cas de faute de gestion ayant contribué à une insuffisance d'actif.

En effet, l'article L. 651-2 du Code de commerce dispose que «lorsque la liquidation judiciaire d'une personne morale fait apparaître une insuffisance d'actif, le tribunal peut, en cas de faute de gestion ayant contribué à cette insuffisance d'actif, décider que le montant de cette in-

suffisance d'actif sera supporté, en tout ou en partie, par tous les dirigeants de droit ou de fait, ou par certains d'entre eux, ayant contribué à la faute de gestion. L'action se prescrit par trois ans à compter du jugement qui prononce la liquidation judiciaire».

La responsabilité du dirigeant dans ce cadre ne sera engagée que si la faute commise par le dirigeant est démontrée. En effet, les difficultés financières de l'association ne suffisent pas à elles seules à engager la responsabilité du dirigeant.

## LA RESPONSABILITÉ FISCALE DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION

Un dirigeant d'association peut être condamné personnellement à payer les impôts dus par l'association à condition que celle-ci y soit soumise.

### → Le principe de la responsabilité fiscale des dirigeants d'association

En vertu de l'article L. 267 du Livre des procédures fiscales, lorsqu'un dirigeant d'association est responsable de manœuvres frauduleuses ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales qui ont rendu impossible le recouvrement des impositions et des pénalités dues par l'association, il peut être déclaré solidairement responsable du paiement de ces impositions et pénalités.

L'action prévue par l'article L. 267 du Livre des procédures fiscales a un caractère subsidiaire. En effet, un dirigeant ne peut être condamné s'il est déjà redevable sur un autre fondement, par exemple comme coauteur ou complice de la fraude fiscale commise par l'association.

<sup>62</sup> Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 21 mars 2013, n° 10/09992 pour un exemple a contrario.

## → Les dirigeants concernés

L'article 267 du Livre des procédures fiscales prévoit que la responsabilité fiscale est applicable à toute personne exerçant en droit ou en fait, directement ou indirectement la direction effective de l'association.

En revanche, il est nécessaire que cette personne exerce la direction effective de l'association :

- Un dirigeant qui n'exerce plus la direction effective de l'association au moment des agissements illicites ne saurait être responsable. Notamment, lorsqu'un dirigeant n'est plus en fonction en raison de la nomination d'un administrateur judiciaire<sup>63</sup>
- Il en va de même lorsqu'un dirigeant apporte la preuve qu'il avait délégué son pouvoir de direction<sup>64</sup>

## → La procédure

L'article L. 267 du Livre des procédures fiscales dispose que « le comptable public compétent assigne le dirigeant devant le président du tribunal de grande instance du lieu du siège social. Cette disposition est applicable à toute personne exerçant en droit ou en fait, directement ou indirectement, la direction effective de la société, de la personne morale ou du groupement ».

Si la décision du juge est favorable à l'administration, elle lui permet d'obtenir un titre l'autorisant à rechercher le dirigeant en paiement de la dette fiscale en cause, même si le redevable légal de l'impôt reste l'association.

Ainsi, la mise en cause de la responsabilité du dirigeant est demandée par le comptable public chargé du recouvrement de l'impôt concerné, à condition que l'association y soit soumise.

<sup>63</sup> Cour de cassation, ch. com., 9 avril 1991, n° 90-12.124

<sup>64</sup> Cour de cassation, ch. com., 26 juin 2007, n° 06-15.867



CHAPITRE 4

# LES OUTILS AU SERVICE DES INSTANCES

Toute association repose sur une organisation et un fonctionnement particulier, en fonction des activités et services qu'elle propose, le plus souvent définis dans ses statuts ou son règlement intérieur. Cependant, son action, pour être pérenne, doit découler d'un état d'esprit et de valeurs insufflés à l'origine par les membres fondateurs, formalisés dans la rédaction d'un projet associatif.

L'élaboration, l'existence et le contenu du projet associatif ne relèvent pas d'obligations légales et/ou réglementaires, l'association est libre quant au contenu qu'elle souhaite lui donner. Toutefois, il semble important que le projet associatif permette de définir un ensemble d'objectifs clairs, partagés et réalistes, permettant de répondre aux objectifs portés par la volonté initiale des fondateurs.



## LE PROJET, UN ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR

Les organismes du secteur privé non lucratif évoluent dans un milieu complexe, caractérisé par la multiplicité des acteurs (administrateurs, salariés, bénévoles, usagers), la diversité des services proposés et un environnement concurrentiel. Le secteur privé non lucratif est avant tout fondé sur un ensemble de valeurs que l'ensemble des acteurs doit respecter. Au-delà de ces valeurs, chaque organisation porte son propre projet et il est essentiel que tous les acteurs participent à son élaboration. Fédérer autour d'un projet garantit à l'organisation une cohérence dans son action et lui permet d'apporter une réponse appropriée aux missions qu'elle doit remplir.

Le projet associatif peut être vu comme la colonne vertébrale de l'association. Il n'existe pas de modèle type de projet associatif, toutefois, une liste – non exhaustive - de domaines pouvant y être abordés peut être envisagée :

- Les fondements de l'association : Le projet associatif reprend l'histoire de l'association, des fondateurs à aujourd'hui, permettant ainsi une mise en valeur de son engagement : D'où vient l'association ? Quelles sont les grandes étapes de son évolution ? Quels sont ses engagements ?
- Les valeurs et missions de l'association : valeurs universelles, valeurs vis-à-vis des publics concernés, valeurs vis-à-vis des professionnels
- L'ambition de l'association : forte de ses valeurs, l'association, doit, au sein du projet associatif, se tourner vers l'avenir et envisager ce à quoi elle aspire
- - La gouvernance, l'organisation : le projet associatif peut décrire le mode de gouvernance de l'association et notamment la place réservée aux personnes accompagnées et soignées
- Les défis de l'association
- ...



## LA FORMALISATION POUR UNE MEILLEURE DIFFUSION

Certaines organisations n'ont pas formalisé leur projet. Effectivement, aucune disposition ne les oblige à se doter d'un projet associatif. Cette étape est pourtant fondamentale, surtout lorsque ces organisations gèrent des établissements et regroupent en leur sein des acteurs très divers.

Par conséquent, formaliser le projet associatif permet :

- D'impulser une dynamique à l'action de l'association
- D'inscrire l'action de l'organisation dans la durée
- D'assurer une continuité malgré le renouvellement des acteurs

À l'inverse, l'élaboration d'un projet d'établissement ou de service, pour les secteurs social et médico-social, est obligatoire depuis la loi du 2 janvier 2002. L'article L. 311-8 du Code de l'action sociale et des familles dispose que « pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ». « Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation ».

Ce projet d'établissement et de service n'est que la traduction juridique du projet associatif, comme étant la base historique de l'organisation qui met en valeur son engagement.



## LE PROJET TOUJOURS EN MOUVEMENT

Aucune périodicité du renouvellement du projet associatif n'est imposée, la mise à jour du projet est laissée à la libre discrétion de l'organisation. Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'est pas nécessaire de l'actualiser.

La société, étant en constante évolution, il est impératif pour les structures privées non lucratives de suivre cette évolution en adaptant leurs missions et leurs actions aux nouveaux besoins sanitaires, sociaux ou médico-sociaux. Dès lors, il est indispensable que le projet associatif suive cette tendance et soit réactualisé autant de fois que nécessaire.

Même si l'un des objectifs du projet associatif est de déterminer une stratégie à moyen ou long terme, cela n'est pas synonyme d'inertie. Les pratiques et les valeurs peuvent également évoluer et le projet associatif doit refléter les caractéristiques particulières de chaque organisation et constituer pour ses acteurs un ensemble d'objectifs clairs, partagés et réalistes quant à l'avenir souhaité pour l'organisation.

L'actualisation du projet associatif, en tant qu'outil de communication, doit permettre à l'organisation d'attester d'une démarche positive de changements assurant ainsi sa pérennité.

# LA FORMATION AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

Tout au long de l'exécution des contrats de travail, l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail<sup>65</sup>, notamment par la formation. Néanmoins, au-delà de cette obligation, le dispositif de formation peut être vu comme un outil au service du projet stratégique et politique de l'association.



## LA FORMATION AU SERVICE DU PROJET STRATÉGIQUE ET POLITIQUE DE L'ASSOCIATION

Le projet associatif a pour objectif de permettre aux salariés de s'approprier les valeurs et objectifs de l'association. L'engagement professionnel doit être encouragé et en ce sens, la formation peut constituer un véritable levier en faveur de la politique des ressources humaines.

En effet, elle permet aux salariés de s'adapter en permanence aux évolutions de la société et aux nouveaux besoins et attentes des personnes soignées et accueillies qu'elles impliquent. La formation leur permet également d'appréhender de nouveaux outils et méthodes de travail, tout en veillant à l'adaptation exigée par les évolutions juridiques.

En développant de manière constante les compétences des salariés, la formation garantit un accroissement de la qualité de prise en charge ou d'accompagnement offertes par l'association envers les usagers.



Pour plus d'informations sur l'offre de formation, rendez-vous sur le portail de la FEHAP

[www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)

Rubrique Activités et services/Nos formations

I



## LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS

L'objectif visé par la formation est de munir les salariés de savoirs, outils et méthodes à intégrer dans leurs pratiques professionnelles.

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré à l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de formation<sup>66</sup>.

Le plan de formation doit être en adéquation avec le projet associatif. En tant qu'organe exécutif, le Conseil d'administration joue un rôle déterminant dans la conception de la formation comme outil stratégique.

Par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les administrateurs doivent également, en lien avec les directeurs des structures, adapter la part de formation professionnelle qualifiante en fonction des orientations stratégiques retenues dans le projet associatif.



## UNE ORGANISATION APPRENANTE

Pour perdurer, le fonctionnement d'une organisation repose sur son capital humain. Par le biais de la formation, l'association devient une organisation apprenante, qui encourage et valorise les compétences acquises.

La formation constitue ainsi l'une des 5 grandes missions de la FEHAP. Pour permettre à ses adhérents de rester en prise avec l'actualité, de comprendre les enjeux du secteur, et ainsi anticiper ses évolutions, des formations, initiales ou continues, à Paris ou en régions sont proposées par la FEHAP. Ces formations sont destinées d'une part aux professionnels pour mieux soigner, accompagner, accueillir et aider les personnes, et d'autre part aux fonctions supports et aux administrateurs.

Les formations mises en place par la FEHAP peuvent faire l'objet d'une prise en charge par UNIFAF, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du secteur sanitaire et social. Le Fonds d'intervention et les dispositifs de la professionnalisation permettent également d'obtenir des budgets complémentaires pour financer les actions de formation professionnelle.

<sup>65</sup> Article L. 6321-1 du Code du travail

<sup>66</sup> Article L. 6312-1 du Code du travail



Le contrat d'association, plus communément appelé « statuts » bénéficie d'une liberté contractuelle. Les statuts peuvent être complétés par un règlement intérieur.

Le principe de liberté contractuelle induit une souveraineté des rédacteurs des statuts quant à leur contenu, sous réserve de dispositions légales ou statutaires imposant un contenu et un formalisme particuliers (par exemple, pour les associations ou fondations reconnues d'utilité publique).



### LES STATUTS : INSTRUMENT JURIDIQUE AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

En tant que premier acte identitaire, les statuts doivent traduire l'esprit dans lequel l'association a été créée et répondre aux interrogations principales.

Les statuts sont la traduction juridique du projet associatif porté par des associés, dans le cadre d'une mission sociale pour laquelle des personnes ont décidé de se rassembler. Cet outil permet de rassembler, autour de valeurs, missions et activités communes, la volonté des membres de l'organisation et leur conception du projet associatif.

Les statuts, comme ils sont un outil au service d'un projet collectif, doivent être approuvés par un organe de gouvernance de l'association, par exemple l'Assemblée générale. Cette gouvernance peut être confrontée à certaines problématiques relatives au renouvellement des administrateurs que les statuts peuvent anticiper.

Le contenu des statuts, même s'il nécessite une certaine anticipation, suppose également une ou des actualisations. L'actualisation des statuts (en assemblée générale extraordinaire par exemple) permet de garantir leur conformité au projet associatif, lui-même susceptible d'évoluer en fonction des nouveaux besoins auxquels doit répondre l'association.

## LA TENEUR DES STATUTS



### L'ADHÉSION

Les statuts prennent acte, le cas échéant, que la structure est constituée d'adhérents. Ces derniers décident de s'associer afin d'œuvrer dans le même sens, au service d'une cause commune. Par ailleurs, ces adhérents, dans le cadre de l'Assemblée générale, orientent et donnent quitus, mandatent et renouvellent ceux qui, parmi eux, vont présider aux destinées de l'association.

Les statuts doivent prévoir l'acceptation de nouveaux adhérents mais aussi leur exclusion selon des motifs et des modalités prévus par eux.



### LA QUALITÉ DES MEMBRES

Les statuts peuvent prévoir différentes catégories de membres, auxquelles sont associées des modalités de participation :

- Les membres fondateurs ; ils peuvent être membres de droit, non élus ou élus, payant ou ne payant pas la cotisation : tout est possible
- Les membres d'honneur ; ils sont reconnus pour les services qu'ils ont rendu à l'association, ils sont consultés mais ne disposent pas du droit de vote
- Les membres actifs
- Les membres institutionnels ; ils peuvent représenter les collectivités, partenaires, financeurs
- Les membres bienfaiteurs
- ...





## LE FONCTIONNEMENT ET L'ADMINISTRATION DE L'ASSOCIATION

Les statuts déterminent les prérogatives accordées à chacun des membres, en fonction de sa qualité, mais également à chacun des organes de l'association : Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau, Président.

Ils doivent être les plus précis possibles, notamment quant aux modalités de participation et de vote lors des réunions des organes de gouvernance ; Assemblée générale et/ou Conseil d'administration : convocations, délais, ordres du jour, pouvoirs, quorum.

La rigueur et la précision avec lesquelles les statuts sont rédigés, attestent du fonctionnement démocratique et de la transparence de l'association.



## LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les statuts peuvent renvoyer à un ou plusieurs règlements intérieurs. Leur rédaction est facultative, conformément au principe de liberté contractuelle, mais ils permettent de compléter et de préciser les modalités de fonctionnement interne de l'association, qui sont susceptibles d'être modifiées régulièrement.

# LA CHARTE DES VALEURS

S'engager dans une association, c'est avant tout adhérer à des valeurs partagées, à une identité. Les organisations à but non lucratif ont rapidement perçu l'enjeu identitaire sous-tendant l'action bénévole et ont compris la nécessité d'élaborer des Chartes déclinant leur projet et leurs valeurs. Les Chartes sont non seulement des outils d'adhésion mais aussi une institutionnalisation de l'identité de l'organisation.

La FEHAP croit en des valeurs humanistes. L'individu, ses intérêts et son bien-être sont la priorité des organisations adhérentes. Les missions d'intérêt général relatives à la Santé sont le quotidien et l'engagement du secteur privé non lucratif.

Le contenu des Chartes fonde les organisations et unit administrateurs, adhérents, bénévoles, et salariés autour de valeurs structurantes. L'aspect formel d'une Charte permet de consacrer les caractéristiques attenantes aux structures privées non lucratives : primauté de l'individu, anticipation des besoins de la société, limitation maximale du reste à charge, qualité des prestations, régénération du lien social.

→ À titre indicatif, vous trouverez à la page suivante la Charte des valeurs de la FEHAP

## Une dynamique privée au service du public

La Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne Privés à but Non Lucratif regroupe les organismes Privés à but Non Lucratif gérant des établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux ayant choisi d'appliquer la Convention Collective Nationale du 31 octobre 1951. Ces organismes - associations, congrégations, fondations, mutuelles ... - développent de façon désintéressée et transparente leurs activités au service du bien public et de l'intérêt général.

Riche de la diversité philosophique, politique et confessionnelle de ses adhérents, la FEHAP respecte l'identité de chacun et favorise leur convergence dans un esprit de tolérance.

### >> LA FEHAP, PAR SES VALEURS HUMANISTES :

- place la primauté de la personne avant toute autre considération,
- défend un système de soins et de services garantissant la liberté de choix des usagers et son accessibilité à tous,
- accomplit ses missions dans le cadre d'une gestion désintéressée,
- propose des réponses à l'émergence des besoins nouveaux sanitaires et sociaux et encourage l'adaptation et l'évolution de ses établissements et services,
- promeut le secteur Privé Non Lucratif comme participant légitime aux missions d'intérêt général au bénéfice des usagers.

### >> LA FEHAP, PAR SA VOLONTÉ DE PARTAGE :

- développe, entre ses membres, une culture commune de solidarité et de service du public,
- fait vivre en son sein la démocratie interne,
- nourrit une réflexion éthique sur tout sujet touchant à ses missions ou toute question préoccupant ses adhérents.

### >> LA FEHAP, PAR SON ENGAGEMENT SOCIAL :

- anime, en sa qualité de Fédération d'employeurs, dans le cadre de la C.C.N. 51, une politique sociale favorisant la qualification des personnels, la qualité des soins et des services,
- s'attache à préserver pour ses adhérents des espaces de liberté favorisant une gestion dynamique,
- conduit une politique de formation contribuant à la professionnalisation et la promotion des personnels.

### >> LA FEHAP, PAR SON ESPRIT D'OUVERTURE :

- assure une présence active et militante auprès de toute instance qui concourt à l'élaboration des politiques sociales,
- conforte l'identité du secteur Privé Non Lucratif par un partenariat affirmé et constructif avec les autres Fédérations et Unions de la même mouvance,
- construit des complémentarités avec l'ensemble des Fédérations des secteurs sanitaire, social et médico-social,
- crée et entretient des échanges et liens avec les institutions de l'Union Européenne ayant la même finalité,
- engage et favorise des actions de solidarité internationale.

### >> LA FEHAP, TIENT POUR ESSENTIELLES À LA VITALITÉ ET À LA PERTINENCE DES INSTITUTIONS :

- la reconnaissance des usagers et des familles comme partenaires de l'élaboration, du choix et de l'évaluation des prestations qui leur sont destinées,
- la responsabilité des membres du Conseil d'Administration de promouvoir les valeurs fondatrices de l'institution, leur respect et leur mise en œuvre,
- la reconnaissance des professionnels et des bénévoles comme parties prenantes du projet institutionnel dont ils assurent la réalisation, l'évaluation et l'adaptation,
- la recherche de complémentarités avec les autres acteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

Réunis en Assemblée Générale à Poitiers le 30 avril 2004,  
les adhérents de la FEHAP, considérant ce qui fonde leur unité,

Richesse de leur diversité,

Complémentarité et transversalité des services rendus,

Réactivité aux besoins non couverts et capacité d'innovation,

Reconnaissance des usagers et des familles comme partenaires,

adoptent la charte et expriment fortement leur volonté de l'appliquer et de la promouvoir.



CHAPITRE 5

# LES AUTRES PARTIES PRENANTES

# LES USAGERS ET LEURS AIDANTS

L'utilisateur est le bénéficiaire de l'action de l'association. En effet, une des valeurs cardinales de l'engagement associatif et de l'offre sanitaire, sociale et médico-sociale privée non lucrative reste la primauté de la personne. Il semble alors fondamental que ce principe s'incarne dans le projet des associations et devienne le fil conducteur de leurs actions. Dans la pratique, «l'empowerment» des usagers doit apparaître comme l'un des objectifs des missions des associations. Ce terme anglais désigne l'ensemble des actions ayant pour but d'associer la personne à son propre destin. Il est donc primordial que l'utilisateur participe à l'élaboration ou à l'actualisation du projet associatif, par exemple à travers sa contribution lors de groupes de travail. La réflexion ne peut être portée seulement par les administrateurs et/ou les salariés mais doit également intégrer par les bénéficiaires. L'utilisateur doit pouvoir trouver sa place au sein de l'organisation. Sa participation est un gage de démocratie interne.

Par ailleurs, l'importance de la place des usagers va de pair avec celle de leurs aidants. Les aidants familiaux accompagnent leur proche en situation de dépendance, de perte d'autonomie ou de fragilité, quel que soit son âge. La loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement, dans son article 51, donne pour la première fois la définition d'un proche aidant : «Est considéré comme proche aidant d'une personne âgée son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne.». Lorsque les usagers sont accueillis et/ou accompagnés en établissements et services, leurs proches aidants peuvent jouer un rôle de relai de leurs préoccupations, remarques ou autres améliorations qu'ils souhaiteraient voir mises en place. A l'inverse, l'organisation peut tout aussi bien solliciter les aidants, leurs avis, ressentis quant à l'accueil et l'accompagnement réservés à leurs proches.



## UN ÉCHANGE D'INFORMATIONS POUR UNE MEILLEURE PARTICIPATION

L'action préalable à la participation de l'utilisateur est son information.

Tout d'abord, la législation française relative au secteur sanitaire, social et médico-social a valorisé la notion de participation en demandant à ce que l'utilisateur, les familles, les mineurs admis et le personnel soient associés au projet associatif. C'est à partir d'une information claire et structurée sur l'historique, les actions et les engagements de l'organisation, que les usagers et leurs aidants pourront appréhender au mieux leur place dans le projet associatif. L'essence même de ce projet est d'anticiper et de répondre aux attentes des usagers en fonction de leurs besoins et de leur capacité. La participation de l'utilisateur à l'élaboration de ce projet est une garantie d'efficacité et d'adaptabilité, conditions indispensables d'une gestion associative réussie.

Ensuite, la loi du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale et médico-sociale prévoit notamment l'élaboration, au sein de l'organisation, d'un livret d'accueil, d'une charte des droits et libertés de la personne accueillie ou encore d'un contrat de séjour ou d'un document individuel de prise en charge. Le livret d'accueil permet à l'utilisateur d'être informé de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement. Grâce à ces informations, l'utilisateur aura les clés pour participer au projet d'établissement.

Enfin, la connaissance qu'ont les usagers de leur état physique ou mental est essentielle, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer leur situation afin de mettre en place une réponse adaptée à leurs besoins. Cette nécessité se retrouve dans l'élaboration du projet d'accueil et d'accompagnement (cf. loi du 2 janvier 2002), plus communément appelé projet personnalisé. Répondant aux observations constatées durant la phase d'évaluation, l'ensemble des actions de soins et d'accompagnement mises en place est le fruit d'un travail où la parole de l'utilisateur a toute sa place.



## L'USAGER: DE LA PLACE À LA PAROLE

Concrètement, afin de faciliter et de garantir la participation de l'utilisateur, plusieurs actions peuvent être menées par l'association :

- Créer les garanties d'un réel échange constructif avec l'utilisateur
- Créer les conditions d'une participation active de l'utilisateur
- Évaluer et anticiper les besoins de l'utilisateur, par exemple, par le biais d'un questionnaire destiné aux usagers
- Structurer une instance consultative auprès de l'organe délibérant :

Le conseil de la vie sociale, (mis en place par la loi du 2 janvier 2002) est obligatoire lorsque l'établissement ou le service assure un hébergement ou un accueil de jour continu ou une activité d'aide par le travail. Il n'est pas obligatoire lorsque l'établissement ou service accueille majoritairement des mineurs de moins de onze ans. Lorsque le conseil de la vie sociale n'est pas mis en place, il est institué un groupe d'expression ou toute autre forme de participation

- ...

Dans ce cadre, une réflexion doit également pouvoir être menée sur le projet politique des associations afin d'envisager une gouvernance prévoyant la présence des usagers dans les instances et le Conseil d'Administration. Il s'agit d'un véritable enjeu de gouvernance puisqu'ils sont au cœur de nos organisations. Leur contribution peut être directe au sein du Conseil d'administration, avec une voix délibérative ou consultative, mais également indirecte via leur consultation à l'élaboration du projet associatif, leur participation à des groupes de travail ou en ayant un statut d'invité lors des réunions du CA. Ainsi, l'intégration des usagers dans la gouvernance est un gage de pérennité de la structure.

En encourageant la participation des usagers, il est possible de réaliser des actions plus pertinentes dans lesquelles les bénéficiaires se sentent impliqués et jouent un rôle actif que cela soit dans le projet associatif, d'établissement ou dans son projet personnalisé. Cette prise en compte de leur parole permet un rééquilibrage dans la dissymétrie des places entre l'utilisateur et le professionnel. Elle assure ainsi la promotion de l'autonomie et de la bientraitance, finalités primordiales du secteur privé non lucratif.

# LES BÉNÉVOLES NON-ÉLUS

«Le bénévole est celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial<sup>67</sup>». Le bénévole occupe donc une place prépondérante dans le modèle social privé non lucratif.

Il existe deux types de bénévolat au sein des organisations privées non lucratives :

- Le bénévolat de gouvernance, comme modèle de gestion
- Le bénévolat d'accompagnement qui s'exerce au plus près des usagers

Les bénévoles d'accompagnement constituent la force vive des organisations PNL. Leur engagement et leur dévouement sont autant de qualité sur lesquelles les associations peuvent se reposer. Néanmoins, leur place dans le projet associatif ou institutionnel et dans le fonctionnement des organisations doit être précisément définie. Les bénévoles ne doivent en aucun cas être considérés comme des forces subordonnées à laquelle un certain nombre de tâches pourraient être « sous-traitées ».



## IMPLIQUER LES BÉNÉVOLES DANS LE PROJET DE L'ASSOCIATION

Afin que l'action des bénévoles soit constamment en adéquation avec les buts de l'organisation, il est nécessaire d'impliquer ces derniers dans le projet associatif. Il est fondamental que les bénévoles partagent les valeurs et les pratiques promues par la structure dont ils font partie. Cela nécessite un effort d'information à destination des bénévoles. Tant le projet associatif que les statuts de l'organisation peuvent être transmis aux bénévoles. De ce fait, ils pourront saisir la nature du projet dont ils sont partie et ainsi trouver leur place.

Même si les bénévoles ne sont pas liés par un contrat avec l'organisation dans laquelle ils donnent de leur temps, il est important que les « règles du jeu » soient définies. Pour cela, il est possible de signer une convention d'engagements réciproques définissant le cadre de la relation entre le bénévole et l'organisation. Effectivement, le bénévole, qui n'est pas une variable d'ajustement au service des ressources humaines, ne doit pas être utilisé pour remédier à un éventuel manque de salariés.

<sup>67</sup> Rapport au Conseil économique, social et environnemental « L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de vie » par Marie-Thérèse Cheroutre, juin 1989



## VALORISER L'ACTION DES BÉNÉVOLES

L'expérience acquise en tant que bénévole peut être reconnue de différentes manières.

En réponse à un enjeu de reconnaissance et de valorisation du bénévolat qui s'étend au-delà du monde associatif, le portefeuille de compétences a été créé à l'initiative du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative en 2009. Cet outil vise à aider les bénévoles à présenter leurs compétences démontrées à travers une ou des expériences bénévoles, et qui peuvent potentiellement être identifiées comme des qualifications par des acteurs extérieurs.

Le portefeuille de compétences est un outil important pour stimuler et dynamiser les bénévoles. Il a vocation à être utilisé, d'une part, par le bénévole pour identifier et formuler les compétences mises en œuvre à travers son expérience et, d'autre part, par les organisations elles-mêmes comme outil de connaissance et de gestion des équipes.

De même, la certification des acquis de l'expérience permet de valoriser l'engagement des bénévoles. En effet, sous certaines conditions, l'expérience acquise au titre d'activités bénévoles peut être retenue pour obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification<sup>68</sup>.

Enfin, créée au sein du compte personne d'activité (CPA), le compte d'engagement citoyen (CEC), effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, est destiné à recenser toutes les activités bénévoles ou volontaires de son titulaire et à faciliter la reconnaissance des compétences acquises au titre de ces activités.

Le compte d'engagement citoyen permet d'acquérir des heures sur le compte personnel de formation.

Les activités bénévoles ou de volontariat permettant d'acquérir des heures inscrites sur le compte personnel de formation sont :

- activités de bénévolat associatif (durée de 200 heures, réalisées dans une ou plusieurs associations, dont au moins 100 heures dans une même association)
- service civique (durée de six mois continus)
- réserve militaire opérationnelle, réserve citoyenne de défense et de sécurité, réserve communale de sécurité civile, réserve sanitaire

- activité de maître d'apprentissage (durée de six mois, quel que soit le nombre d'apprentis accompagnés)
- réserve citoyenne de l'éducation nationale
- l'activité de sapeur-pompier volontaire (engagement de cinq ans)
- réserve civile de la police nationale
- réserve citoyenne de la police nationale,
- réserve civique et ses réserves thématiques

Toutefois, les activités mentionnées ci-dessus ne permettent pas d'acquérir des heures inscrites sur le compte personnel de formation lorsqu'elles sont effectuées dans le cadre de la formation effectuée au cours du lycée.



## ÊTRE À L'ÉCOUTE DES BÉNÉVOLES

Un véritable dialogue doit s'instaurer entre les bénévoles d'accompagnement et les administrateurs, eux-mêmes bénévoles. L'engagement désintéressé du bénévole ne signifie pas que ce dernier n'a pas d'interrogations, de revendications, ou de suggestions à émettre. Répondre aux interrogations, tenter de satisfaire les attentes, c'est s'assurer que le bénévole se sente écouté, respecté, ce qui contribuera à son épanouissement et à la pérennisation de son engagement.

Prendre en compte l'avis du bénévole d'accompagnement, c'est être à l'écoute de la « voix du terrain ». Elle constitue bien souvent un retour d'expérience utile permettant à l'organisation d'identifier ses forces et ses faiblesses, et ainsi de constamment réajuster son projet afin de répondre au mieux aux demandes des bénéficiaires et de s'adapter à son environnement.

<sup>68</sup> Article L. 6411-1 du Code du travail, articles L. 335-5 et L. 335-6 du Code de l'éducation nationale



Corrélativement au principe de libre association, toute personne est libre d'adhérer à une association. Les adhérents contribuent par leurs engagements et leurs cotisations à la bonne marche de l'association. Ils sont une garantie du niveau de démocratie de la structure. En effet, ils sont les soutiens directs des bénévoles et des administrateurs puisque leurs voix sont entendues lorsqu'ils participent à l'Assemblée générale de l'association.

La présence d'adhérents dans une association l'oblige à réfléchir à la place qui leur est réservée ainsi qu'à la manière de traduire leur cotisation en engagement bénévole actif au sein de la structure. Ces problématiques se traduisent autant par une nécessité d'information de l'adhérent que par une amélioration du cadre de sa participation.



### DES ADHÉRENTS INFORMÉS

L'information des adhérents, en tant qu'elle est un enjeu de communication, peut prendre différentes formes. Généralement, lors de l'adhésion, leur sont remis une carte, symbolisant l'engagement de l'adhérent, un ouvrage retraçant l'historique de l'association, ses valeurs et ses principes ainsi que les statuts. Les adhérents sont tenus de respecter les statuts et l'association, les dispositions statutaires relatives aux adhérents.

L'information est un processus continu devant ainsi être renouvelé régulièrement. Certains présidents d'association écrivent chaque année une lettre à l'attention des adhérents soulignant l'importance de leur engagement.

L'assemblée générale constitue la réunion durant laquelle l'information des adhérents est la plus directe. Effectivement, leurs cotisations leur donnent le droit de participer à la gestion de l'association notamment par leur présence en Assemblée générale. La réactualisation du projet associatif, des statuts, du règlement intérieur suppose débat et approbation des adhérents.



### DES ADHÉRENTS SOLLICITÉS

La sollicitation des adhérents doit conduire à leur participation qui peut être mesurée lors des réunions de l'Assemblée générale, selon le taux d'absence ou de présence.

La participation des adhérents découle notamment de leur bonne information. C'est pourquoi, l'association doit préparer, en amont, les réunions de l'Assemblée générale en fournissant aux adhérents l'ordre du jour ainsi que tous les documents nécessaires à leur compréhension des sujets abordés.

L'article 43 de la loi Egalité et citoyenneté du 27 janvier 2017 a clarifié la capacité d'un mineur à adhérer à une association :

- « Tout mineur âgé de moins de seize ans, sous réserve d'un accord écrit préalable de son représentant légal peut participer à la constitution d'une association et être chargé de son administration ». « Il peut également accomplir, sous réserve d'un accord écrit préalable de son représentant légal, tous les actes utiles à l'administration de l'association, à l'exception des actes de disposition »
- « Tout mineur âgé de seize ans révolus peut librement participer à la constitution d'une association et être chargé de son administration ». « Sauf opposition expresse du représentant légal, le mineur peut accomplir seul tous les actes utiles à l'administration de l'association, à l'exception des actes de disposition »

Par conséquent, un mineur peut adhérer, participer aux actions de l'association et voter lors des Assemblées générales, dans les conditions prévues par les statuts de l'association.

# LES VOLONTAIRES EN SERVICE CIVIQUE

Depuis sa création par la loi du 10 mars 2010, un nouvel acteur a pris sa place dans les organisations privées non lucratives: le volontaire en service civique. Le service civique a pour objet de renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale et offre à toute personne volontaire l'opportunité de servir les valeurs de la République et de s'engager en faveur d'un projet collectif en effectuant une mission d'intérêt général. Ces missions peuvent notamment revêtir un caractère philanthropique, éducatif, social, humanitaire, ou concourent à des missions de prévention<sup>69</sup>.

Le dispositif qui permet ce type d'engagement a été créé pour les jeunes de 16 à 25 ans, et jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap, souhaitant accomplir une mission d'intérêt général et désireux d'acquérir une expérience au service de la collectivité. Les valeurs du service civique sont celles du secteur privé non lucratif: initiative individuelle pour l'intérêt collectif, volontariat, solidarité et engagement. En 2012, la FEHAP a obtenu un agrément collectif pour que ses adhérents puissent accueillir des jeunes en service civique âgés de plus de 18 ans. Le 1<sup>er</sup> juin 2015, le service civique est devenu « universel » afin d'attirer le plus grand nombre de jeunes, en âge de vivre cette expérience.



## DES MISSIONS POSSIBLES DANS DES DOMAINES VARIÉS

Les structures adhérentes à la FEHAP peuvent faire appel à des jeunes en service civique pour développer des activités dans les domaines suivants: petite enfance, accompagnement des patients, personnes âgées, personnes handicapées ou en situation de précarité ou d'exclusion, soutien à des actions de prévention, etc. Par exemple, dans le domaine de la petite enfance, le volontaire pourra mettre en place des projets pour favoriser l'éveil culturel et artistique des jeunes enfants en étant facilitateur pour la mise en place d'activités en lien avec l'extérieur (montage de spectacles, lecture de contes, ...). Il pourra solliciter les parents pour renforcer la vie associative et citoyenne de la crèche (création d'une bibliothèque de prêts de livres, sensibilisation aux éco-gestes, etc).

Dans le secteur médico-social, le volontaire pourra développer la vie sociale au sein d'un EHPAD (visites en chambre, lecture, échanges, promenades, soutien aux démarches administratives, accompagnement aux activités internes et externes, ...), participer à l'animation quotidienne, développer les activités de loisirs/sportives auprès d'un public handicapé ou de personnes en difficulté sociale ou encore favoriser l'exercice de la citoyenneté.

Dans les structures sanitaires, les actions menées par les volontaires permettront aux patients de sortir de leur environnement quotidien et de créer du lien social en organisant des ateliers artistiques, des animations culturelles, etc. Il pourra également accompagner les temps d'attente en veillant au confort et aux besoins spécifiques de chacun et en assurant un rôle de médiateur (rassurer ou apaiser, apporter des réponses adaptées, etc).

Enfin, dans le domaine de la prévention, le volontaire pourra initier des projets originaux qui vont au-delà du travail quotidien de l'association et qui comportent une dimension de sensibilisation du public sur le handicap, les droits des demandeurs d'asile, la santé, la prévention des risques, etc.

<sup>69</sup> Article L. 120-1 I du Code du service national



## LE STATUT DE VOLONTAIRE, UNE PLACE BIEN À PART

Le volontaire en service civique a un statut particulier qui le distingue du bénévole, du salarié, du stagiaire. Il n'est donc pas encadré par le Code du travail mais par le Code du service national. Si cette particularité fait la richesse et la pertinence du service civique, elle impose à la structure accueillante d'adopter une véritable approche d'accompagnement du volontaire dans sa mission et sur son projet d'avenir.

Le volontaire pourra effectuer un engagement d'une durée continue comprise entre 6 et 12 mois, à raison de 24 heures minimum par semaine et donnant lieu à une indemnisation prise en charge par l'Agence du service civique. Le jeune en service civique ne peut en aucun cas effectuer un travail qui aurait dû incomber à un salarié, ni même des tâches administratives ou logistiques liées au fonctionnement courant de la structure. Réciproquement, le volontaire s'engage par la signature d'un contrat avec la personne morale agréée à accomplir les missions prévues au terme de ce dernier.



## QUELS AVANTAGES À L'ACCUEIL D'UN VOLONTAIRE EN SERVICE CIVIQUE ?

Pour les structures, l'aide apportée par les volontaires peut être précieuse à plusieurs niveaux. Tout d'abord, le jeune fraîchement intégré dans l'organisme pourra apporter un regard neuf sur les actions menées et peut-être une certaine impulsion pour de nouveaux projets. Par sa place particulière, le volontaire pourra apporter une contribution moins experte que les salariés et les bénévoles mais tout aussi investie, afin de développer des projets demandant un véritable engagement citoyen : création de liens entre l'association et le quartier, sensibilisation au développement durable, etc. Enfin, compte tenu du jeune âge des volontaires, l'intégration d'un ou de plusieurs d'entre eux dans une structure travaillant avec des publics âgés pourra, par exemple, favoriser la création de liens intergénérationnels.

Une mission de service civique est donc autant utile aux jeunes qu'à l'organisme qui l'accueille et à la société au sens large. Ces jeunes sont également un vivier potentiel de futurs bénévoles et professionnels au sein des structures.



## UN ACCOMPAGNEMENT NÉCESSAIRE POUR UN ENGAGEMENT RÉUSSI

Outre le suivi administratif et la Formation Civique et Citoyenne qui doit être dispensée, la structure d'accueil doit également désigner un tuteur qui s'occupera d'accompagner le jeune tout au long de sa mission. Le tuteur devra disposer de réelles qualités d'écoute, d'analyse, de dialogue et faire preuve de pédagogie. Il est le référent principal du volontaire mais également le référent des autres acteurs qui gravitent autour du volontaire : il doit donc s'assurer que chacun perçoit bien le statut et le rôle du volontaire.



Pour plus d'informations sur le Service Civique, rendez-vous sur le portail de la FEHAP :

[www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)

Rubrique Emploi / Service Civique

I



## TÉMOIGNAGES DE JEUNES EN SERVICE CIVIQUE DANS DES STRUCTURES ADHÉRENTES À LA FEHAP

**Arthur SITBON, 22 ans**

Volontaire en service civique au sein de l'EHPAD Sainte-Anne d'Auray à Chatillon

→ Pourquoi avoir choisi de faire un service civique (quelle mission et quelle(s) date(s) de mission) ?

J'avais envie de donner de mon temps et pouvoir aider les autres. En effet, j'ai voulu faire une pause après avoir arrêté la fac qui ne me plaisait plus. Ayant déjà travaillé en EHPAD dans le passé, j'ai voulu retenter l'expérience mais sur une période plus longue. Ma mission a duré 8 mois d'octobre 2016 à juin 2017 au sein de l'EHPAD Sainte-Anne d'Auray à Châtillon (92). Ma mission consistait à apporter un soutien aux résidents grâce à des visites en chambre, des courses, des déjeuners ensemble, des animations ou encore des rendez-vous médicaux. Le but étant d'éviter qu'ils restent seuls à s'ennuyer. Je distribuais aussi le courrier et j'ai effectué des visites à domicile en plus à la fin de mon Service Civique. J'ai une grande affection envers les résidents.

→ Avez-vous trouvé votre place au sein de l'établissement accueillant (vis-à-vis des usagers, des salariés, de la direction) ?

La directrice m'a proposé de faire un mois d'intégration pour découvrir tous les métiers de l'EHPAD en vue de préparer mon avenir. J'ai deux tutrices, la directrice de l'EHPAD et l'animatrice. Elles sont là pour mon projet professionnel et pour toute aide au sein de la mission. Par la même occasion, j'ai pu faire connaissance avec les résidents. Ceux-ci m'ont très bien accueilli et j'ai très vite tissé des liens avec certains d'entre eux. Pour les salariés, ce fut plus compliqué en raison du travail assez important qu'ils ont et parce qu'ils n'ont pas beaucoup de temps à nous consacrer. Malgré tout, j'ai bien sympathisé avec l'ergothérapeute et la psychométricienne qui m'ont beaucoup appris durant ma mission et je les remercie infiniment.

→ Quels bénéfices/ quelle plus-value avez-vous ou comptez-vous tirer de votre mission ?

Patience, travail en équipe avec le personnel et aussi l'adaptation en fonction de la personne, de son histoire, de ses envies. Cette mission m'a énormément apporté sur un plan humain. En plus du partage d'expériences et la transmission avec les personnes âgées, elle permet de briser l'isolement en apportant la fougue de la jeunesse. Elle m'a aussi permis de préparer mon futur et de conforter mon souhait de travailler dans le social. Aujourd'hui, je suis entré dans école pour devenir éducateur de jeunes enfants. Pour terminer, le meilleur souvenir que je garde, c'est lorsque j'arrivais le matin et que des résidents me sautaient dessus pour me demander d'aller faire des courses avec eux, c'est une victoire personnelle!

**Sadio DIAKHITE**

Volontaire en service civique au sein de l'Association Atmosphère Aides et Soins À Domicile

→ Pourquoi avoir choisi de faire un service civique (quelle mission et quelle(s) date(s) de mission) ?

J'ai choisi de faire un service civique car je voulais me rendre utile et je souhaitais acquérir plus d'expérience dans le relationnel et dans l'aide à la personne. J'ai choisi la mission «visite de convivialité chez les personnes âgées isolées» d'une durée de 8 mois d'avril à décembre 2017 chez Atmosphère Aides et Soins A Domicile.

→ Avez-vous trouvé votre place au sein de l'établissement accueillant (vis-à-vis des usagers, des salariés, de la direction) ?

Oui, les salariés m'ont tout de suite mise à l'aise, et sont toujours à mon écoute. Les personnes âgées chez qui je me rends sont toujours ravies de me recevoir à leur domicile.

→ Quels bénéfices/ quelle plus-value avez-vous ou comptez-vous tirer de votre mission ?

Je me sens plus autonome, j'ai beaucoup plus de facilité à aller vers les autres. Je m'intéressais au métier d'aide-soignante et j'ai eu l'occasion d'accompagner une aide-soignante en tournée. Cela m'a beaucoup aidé.

Tout comme les usagers, leurs aidants, les bénévoles non élus, les adhérents et les volontaires en service civique, les salariés sont également des parties prenantes de l'association. En effet, la plupart des salariés sont au contact direct des personnes soignées et accompagnées. Dès lors, ils ont une position qui ne doit pas être négligée au sein de l'association.



### LES SALARIÉS ASSOCIÉS AU PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif a pour objectif de permettre aux salariés de s'approprier les valeurs et objectifs de l'association. L'engagement professionnel doit être encouragé et en ce sens, la formation professionnelle peut constituer un véritable levier en faveur de la politique des ressources humaines.

En effet, elle permet aux salariés de s'adapter en permanence aux évolutions de la société et aux nouveaux besoins et attentes des personnes soignées et accueillies qu'elles impliquent. La formation leur permet également d'appréhender de nouveaux outils et méthodes de travail, tout en veillant à l'adaptation exigée par les évolutions juridiques. En développant de manière constante les compétences des salariés, la formation garantit un accroissement de la qualité de prise en charge ou d'accompagnement offertes par l'association envers les usagers.

Tout au long de l'exécution des contrats de travail, l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail, notamment par la formation. Au-delà de cette obligation, le dispositif de formation peut être vu comme un outil au service du projet stratégique et politique de l'association.

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré à l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de formation. Le plan de formation doit être en adéquation avec le projet associatif. En tant qu'organe exécutif, le Conseil d'administration joue un rôle déterminant dans la conception de la formation comme outil stratégique. Par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les administrateurs doivent également, en lien avec les directeurs des structures, adapter la part de formation professionnelle qualifiante en fonction des orientations stratégiques retenues dans le projet associatif.

#### → « LE SAVIEZ VOUS ? »

Pour perdurer, le fonctionnement d'une organisation repose sur son capital humain. Par le biais de la formation, l'association devient une organisation apprenante, qui encourage et valorise les compétences acquises. La formation constitue ainsi l'une des 5 grandes missions de la FEHAP. Pour permettre à ses adhérents de rester en prise avec l'actualité, de comprendre les enjeux du secteur, et ainsi anticiper ses évolutions, des formations, initiales ou continues, à Paris ou en régions sont proposées par la FEHAP. Ces formations sont destinées d'une part aux professionnels pour mieux soigner, accompagner, accueillir et aider les personnes, et d'autre part aux fonctions supports et aux administrateurs. Les formations mises en place par la FEHAP peuvent faire l'objet d'une prise en charge par UNIFAF, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du secteur sanitaire et sociale. Le Fonds d'intervention et les dispositifs de la professionnalisation permettent également d'obtenir des budgets complémentaires pour financer les actions de formation professionnelle.

I



LA FOIRE  
AUX QUESTIONS



# #1 QUELS SONT LES CAS DANS LESQUELS LES ASSOCIATIONS DOIVENT RECOURIR À UN COMMISSAIRE AUX COMPTES ?

Dans certains cas, la nomination d'un commissaire aux comptes est nécessaire pour contrôler les comptes des associations, prises au sens large. Cette nomination peut résulter :

- d'une obligation légale ou réglementaire
- d'une obligation statutaire ou d'une désignation volontaire

## ➔ Nomination résultant d'une obligation légale ou réglementaire (liste non exhaustive mais intéressant le monde associatif)

- Les associations ayant une activité économique d'une certaine taille. Conformément à l'article R. 612-1 du Code de commerce, il s'agit des associations qui dépassent, à la fin de l'année civile ou à la clôture de l'exercice, les chiffres ci-dessous pour deux des trois critères suivants :
  - 50 salariés étant entendu que les salariés pris en compte sont les salariés liés à la personne morale par contrat à durée indéterminée
  - 3 100 000 euros hors taxe du chiffre d'affaires ou des ressources
  - 1 550 000 euros pour le total du bilan étant entendu qu'il est égal à la somme des montants nets des éléments d'actifs.
- Les associations émettant des obligations<sup>70</sup>
- Les associations habilitées à faire certaines opérations de prêt
- Les associations bénéficiaires d'un financement d'une autorité administrative ou d'un établissement public à caractère industriel et commercial, supérieur à un certain seuil. Conformément au décret n° 2007-644 du 30 avril 2007, il s'agit des associations recevant une ou plusieurs subventions supérieures à 153 000 euros
- Les associations rémunérant de 1 à 3 dirigeants<sup>71</sup>
- Les associations ouvrant droit à un avantage fiscal au bénéfice des donateurs et dont le montant des dons excède 153 000 euros (puisqu'elles sont soumises aux mêmes dispositions que celles s'appliquant aux associations bénéficiaires de subventions publiques)<sup>72</sup>
- Les groupements de coopération sanitaires privés et les groupements de coopération sociaux et médico-sociaux<sup>73</sup>
- Les fondations reconnues d'utilité publique<sup>74</sup>
- Les fonds de dotation lorsque le montant total de ses ressources dépasse 10 000 euros en fin d'exercice<sup>75</sup>

## ➔ Nomination résultant d'une obligation statutaire ou d'une désignation volontaire

En dehors de toute contrainte légale ou réglementaire, une association peut faire le choix de nommer un commissaire aux comptes. Cette démarche permet notamment de renforcer la crédibilité de l'association puisque le commissaire aux comptes est chargé de se prononcer sur la régularité et la sincérité de ses comptes.

<sup>70</sup> Articles L. 612-1 et L. 612-3 du Code de commerce

<sup>71</sup> Cf. FAQ – Question sur la rémunération des dirigeants

<sup>72</sup> Décret n° 2007-644 du 30 avril 2007

<sup>73</sup> Article R. 6133-4 du Code de la santé publique

<sup>74</sup> Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987

<sup>75</sup> Loi n° 2008-776 du 4 août 2008

## #2 UNE CONVENTION DE BÉNÉVOLAT EST-ELLE OBLIGATOIRE ?

Le bénévole s'engage librement auprès d'un organisme privé non lucratif, en dehors de tout lien de subordination. Il offre de son temps, sans contrepartie, de quelque nature que ce soit. Par conséquent, il se différencie du salarié qui, rémunéré pour son travail, a signé au préalable un contrat de travail avec l'organisation.

Le bénévole n'a pas le même statut qu'un salarié mais n'a pas pour autant un statut qui lui est propre. En effet, le monde associatif a toujours été réfractaire à l'élaboration d'un statut propre aux bénévoles.

Toutefois, ce n'est pas parce que le bénévole n'a pas de statut ou qu'il ne signe pas un contrat de travail, qu'il est impossible de mettre par écrit les engagements réciproques le liant à l'organisation accueillante. Ainsi, une convention de bénévolat, autrement dénommée Charte d'engagements réciproques, peut être signée entre le bénévole et l'organisation.

Cette convention peut, en outre, contenir :

- Un rapide historique de l'organisation précisant ses missions et objectifs
- La place accordée aux bénévoles au sein du projet associatif
- Les droits du bénévole, notamment en matière d'information, d'accueil, d'intégration
- Les obligations, non contraignantes, du bénévole
- Les droits de l'organisation
- Les obligations, non contraignantes, de l'organisation

Même si cette convention n'a aucune force contraignante, elle permet de poser un cadre à l'engagement du bénévole dans l'organisation.

Par ailleurs, une Charte du bénévolat dans l'association peut être remise à tous bénévoles intégrant une association. Elle peut par exemple définir le cadre des relations et des « règles du jeu » qui doivent s'instituer entre les responsables de l'association, les salariés permanents et les bénévoles.



## #3 LES BÉNÉVOLES PEUVENT-ILS ÊTRE REMBOURSÉS DE LEURS FRAIS ?

Le bénévolat se caractérise par la participation à l'animation et au fonctionnement d'un organisme sans but lucratif, sans contrepartie ni aucune rémunération. Le bénévole offre de son temps au service d'une cause qui lui est chère.

L'absence de contrepartie financière est la caractéristique essentielle du bénévolat. Le bénévole ne doit donc percevoir aucune rémunération en espèces ou sous la forme d'avantage en nature. Cependant, si, par définition, le bénévole ne doit pas s'enrichir dans le cadre de son activité associative, on admet qu'il puisse être défrayé des dépenses engagées pour le compte de l'association.

### → Le remboursement des frais engagés par le bénévoles

Un bénévole peut se voir rembourser des frais relatifs à son activité de bénévole mais sous certaines conditions. En effet, ces frais doivent être :

- Réels et correspondre à une tâche accomplie
- Justifiés par une facture ou un reçu remis par le commerçant ou le prestataire de service
- Proportionnels à l'activité associative

Ces conditions étant réunies, les bénévoles ne sont pas imposables au titre des remboursements de frais qui leur sont versés par l'association.

### → Le renoncement du remboursement des frais engagés par le bénévole

Le bénévole peut également décider de faire dons de ses frais à l'association et ainsi bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu.

Cette réduction d'impôt n'est possible que si certaines conditions sont respectées<sup>76</sup> :

- Les frais doivent avoir été engagés en vue strictement de la réalisation de l'objet social de l'organisation
- Les frais doivent être dûment justifiés par une facture ou un reçu remis par le commerçant ou le prestataire de services
- Les frais doivent être constatés dans les comptes de l'organisme
- Le bénévole doit renoncer expressément au remboursement de ses frais (par exemple, mention manuscrite de renonciation sur les justificatifs de paiement)

<sup>76</sup> Bulletin officiel des finances publiques-impôts BOI-IR-RICI-250-20

## #4 QU'EST-CE QUE LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS ?

La délégation de pouvoirs est l'acte par lequel le représentant légal d'une personne morale va déléguer (transférer) une partie de ses pouvoirs, et des responsabilités afférentes, à des personnes elles-mêmes liées à la structure, généralement par un contrat de travail.

### → Quels sont les critères de la délégation de pouvoirs ?

Pour jouer pleinement son rôle de transfert des responsabilités afférentes aux pouvoirs délégués, la délégation doit nécessairement répondre à un certain nombre de critères définis par la jurisprudence.

Il s'agit :

- De la compétence du bénéficiaire de la délégation, tant sur le plan technique que juridique. Ces éléments étant caractérisés par exemple par l'expérience, la formation, la connaissance de la réglementation liée aux domaines de la délégation
- De l'autorité de ce délégataire, entendu au sens d'un pouvoir de commandement, de direction, de contrainte et le cas échéant de discipline suffisant vis-à-vis de ses subordonnés agissant dans les domaines correspondants, cette autorité se concrétisant par ailleurs par l'exigence d'une certaine autonomie dans la réalisation par le bénéficiaire des attributions qui lui sont déléguées
- Des moyens nécessaires à l'accomplissement effectif de ses obligations, notamment en termes matériels, humains, financiers
- Et enfin de l'acceptation par le délégataire de la nature, de l'étendue, et des conséquences des responsabilités notamment sur le plan pénal, ainsi que du contenu de la réglementation qu'il s'agit de faire appliquer

### → Quels sont les objectifs de la délégation de pouvoirs ?

La mise en place de délégations de pouvoirs a pour utilité de formaliser une organisation descendante (par le transfert des pouvoirs et des responsabilités afférentes) parallèlement à l'organisation ascendante déjà mise en place via les procédures de contrôle interne (par exemple le contrôle par le Conseil d'administration de la gestion du Directeur général).

L'élaboration de l'architecture du système de délégations de pouvoirs suppose une distinction entre :

- Les directives générales et le contrôle de l'exécution, qui restent du ressort du Président et du Conseil d'administration
- Et l'exécution des missions, dont la responsabilité est transférée aux délégataires (notamment au Directeur général)

La formalisation de cette distinction permet d'aboutir à une autonomisation des dirigeants et collaborateurs qui, de par leur position, se trouvent les mieux à même d'assurer la bonne marche quotidienne de la structure.

Il s'agit donc de trouver, dans l'élaboration de cette répartition des rôles, le juste équilibre correspondant à l'organisation effective de la structure, tout en assurant une responsabilisation des individus qui se trouvent de facto (de par leur contrat de travail, et la réalité quotidienne de leurs fonctions) déjà en charge.

Par ailleurs, la mise en place de délégations de pouvoirs répond à un objectif de protection du Président et de ses administrateurs face aux risques de mise en cause de leur responsabilité, notamment pénale, dans des situations qu'ils ne sont pas en mesure de prévenir personnellement. En outre, elle devra permettre de fournir un cadre juridique protecteur et lisible au fonctionnement opérationnel de la structure tel qu'il existe dans la réalité, et qu'il ne s'agit pas de remettre en cause.

Il est d'ailleurs essentiel à la sécurisation juridique des délégations de vérifier comment elles s'inscrivent dans les autres règles de fonctionnement de la structure et de vérifier leur cohérence avec ces règles et avec les autres documents juridiques (ex : avec les contrats de travail).

En conclusion, l'objectif des délégations de pouvoir est de limiter la responsabilité encourue par le Président et les administrateurs, en la transférant aux niveaux où la gestion quotidienne est réellement effectuée, et de doter d'une véritable autonomie encadrée les responsables du fonctionnement des activités de la structure.

<sup>77</sup> Cour de cassation, ch. sociale, 3 novembre 1994, n° 91-43.005

<sup>78</sup> CE Avis, 22 octobre 1970, n° 304-662

<sup>79</sup> CE Avis, 22 octobre 1970, n° 304-662

<sup>80</sup> Cour de cassation, ch. sociale, 6 mai 1987, n°85-11.575

## #5 LES ASSOCIATIONS PEUVENT-ELLES RECEVOIR DES LIBÉRALITÉS ?

L'article 893 du Code civil dispose qu'une libéralité est « l'acte par lequel une personne dispose à titre gratuit de tout ou partie de ses biens ou de ses droits au profit d'une autre personne ».

Le terme de libéralité renvoie aussi bien à la notion de donation que de legs. Néanmoins, seules certaines associations peuvent recevoir des libéralités alors que toutes peuvent bénéficier d'un don manuel.

### → Les libéralités pour toutes les associations

Toutes les associations publiées peuvent recevoir des dons manuels (article 6 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901). Prévus à l'article 757 du Code général des impôts, les dons manuels consistent en une simple remise matérielle de biens meubles quelconques (objet, chèques, titres, valeurs mobilières, etc). Les quêtes sur la voie publique sont également considérées comme des dons manuels mais nécessitent impérativement une autorisation administrative.

### → Les libéralités réservées à certaines associations

En sus des dons manuels, certaines associations peuvent recevoir des donations ou legs :

- Les associations reconnues d'utilité publique<sup>81</sup>
- Les associations déclarées depuis 3 ans au moins et dont l'ensemble des activités est mentionné à l'article 200 1° b du Code général des impôts (i.e. les associations d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, social, etc)<sup>82</sup>
- Les associations non déclarées depuis 3 ans au moins et dont l'ensemble des activités est mentionné à l'article 200 1° b du Code général des impôts qui ont avant le 31 juillet 2014 accepté une libéralité ou obtenu une réponse favorable de l'administration<sup>83</sup>
- Les associations déclarées en Alsace-Moselle<sup>84</sup>
- Les fondations reconnues d'utilité publique
- Les congrégations reconnues légalement

### → Validité des libéralités

L'article 931 du Code civil précise, que, sous peine de nullité, toute donation autre qu'un don manuel doit faire l'objet d'une déclaration par l'association qui en bénéficie auprès du représentant de l'Etat dans le département.

S'il s'agit d'un legs, le notaire est tenu de déclarer la libéralité à l'autorité administrative dès qu'il est en possession des dispositions testamentaires ; s'il s'agit d'une donation entre vifs, c'est à l'association où à l'établissement bénéficiaire qu'il incombe de la déclarer aussitôt à l'autorité administrative compétente (le préfet du département ou l'association à son siège social).

Si ce dernier constate que l'organisme légataire ou donataire ne satisfait pas aux conditions légales exigées pour avoir la capacité juridique à recevoir des libéralités ou qu'il n'est pas apte à utiliser la libéralité conformément à son objet statutaire, il peut former opposition à la libéralité, dans les conditions fixées par le décret n° 2007-807 du 11 mai 2007, la privant ainsi d'effet.

<sup>81</sup> Article 11 de la loi du 1er juillet 1901

<sup>82</sup> Article 6 de la loi du 1er juillet 1901

<sup>83</sup> Article 6 de la loi du 1er juillet 1901

<sup>84</sup> Article 79 III du Code civil local d'Alsace-Moselle

## #6 EST-IL POSSIBLE DE RÉMUNÉRER UN DIRIGEANT ASSOCIATIF ?

### → Le dirigeant

Tout d'abord, il faut entendre par dirigeant, un administrateur bénévole qui n'est pas un directeur salarié de l'organisation. Par opposition au dirigeant de fait, seul un dirigeant de droit peut être rémunéré. Il s'agit des personnes désignées statutairement pour diriger l'organisation (membre du conseil d'administration, du bureau).

La rémunération des dirigeants d'association reconnue d'utilité publique n'est pas interdite (cf. statuts-types en vigueur depuis le 7 août 2018, article 10).

### → La rémunération

La tolérance administrative des  $\frac{3}{4}$  du SMIC

Sous certaines conditions<sup>86</sup> l'organisme peut rémunérer ses dirigeants sans pour autant perdre le caractère désintéressé de sa gestion.

Ainsi, il est admis que le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme ne soit pas remis en cause si la rémunération brute mensuelle totale versée à chaque dirigeant, de droit ou de fait, n'excède pas les trois quarts du SMIC.

La rémunération légale

En outre, si la rémunération des dirigeants est supérieure à la tolérance des trois quarts du SMIC, le nombre de dirigeants pouvant être rémunérés sera limité en fonction du montant et de la nature des ressources de l'organisme et de ceux qui lui sont affiliés.

En effet, l'article 261 du Code général des impôts autorise la rémunération des dirigeants (au-delà de la limite des  $\frac{3}{4}$  du SMIC énoncée) lorsqu'ils sont salariés d'une association, en fonction d'un seuil des ressources de celle-ci, hors versements effectués par des personnes morales de droit public (ce seuil est déterminé en fonction de la moyenne des 3 exercices clos précédant celui pendant lequel la rémunération est versée):

- L'association peut rémunérer 1 dirigeant lorsque ses ressources sont comprises entre 200 000 € et 500 000 €
- L'association peut rémunérer 2 dirigeants lorsque ses ressources sont comprises entre 500 000 € et 1 000 000 €
- L'association peut rémunérer 3 dirigeants lorsque ses ressources sont supérieures à 1 000 000 €

Le montant des ressources à prendre en compte est le montant moyen constaté aux cours des trois exercices clos précédant celui au cours duquel la rémunération est versée.

Outre ces conditions, la rémunération doit également être prévue explicitement par les statuts et si une décision de l'organe délibérant de l'association l'a décidée à la majorité des deux tiers de ses membres.

Le montant des rémunérations versées à chaque dirigeant ne peut excéder trois fois le montant du plafond visé à l'article L. 241-3 du Code de la sécurité sociale.

L'association souhaitant rémunérer son ou ses dirigeants sur la base de ces dispositions législatives doit faire constater le montant de ses ressources par un commissaire aux comptes.

En conséquence, pour que le caractère désintéressé de sa gestion ne soit pas remis en cause, un organisme peut rémunérer ses dirigeants pour un montant supérieur aux trois quarts du SMIC, au plus tôt, lors de sa quatrième année d'existence.

<sup>85</sup> Cf. Statuts types article 7 al. 1

<sup>86</sup> Bulletin officiel des Finances publiques – Impôts n° 10-50-10-20

→ EXEMPLE

## NOMBRE DE DIRIGEANTS POUVANT ÊTRE RÉMUNÉRÉS EN FONCTION DES RESSOURCES

| Montant des ressources de l'organisme majorées des ressources des organismes affiliés et hors ressources issues de versements publics | Nombre de dirigeants pouvant être rémunérés |
|---|---|
| Jusqu'à 200 000 €   | Aucun                                       |
| Supérieur à 200 000 € et jusqu'à 500 000 €  | 1   |
| Supérieur à 500 000 € et jusqu'à 1 000 000 €  | 2   |
| Au-delà de 1 000 000 €  | 3   |

Soit une association créée le 1/01/N, le montant de ses ressources hors versements publics est le suivant :

| Exemple de ressources |              |              |              |                |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| N                     | N+1          | N+2          | N+3          | N+4            |
| 190 000,00 €          | 210 000,00 € | 500 000,00 € | 895 000,00 € | 1 100 000,00 € |

L'association ne pourra verser une rémunération excédant les trois quarts du SMIC qu'à compter de N+3 dès lors que, pour que la condition tenant au montant moyen des ressources soit satisfaite, l'association doit avoir clos au moins trois exercices.

Ainsi, sans que le caractère désintéressé de sa gestion soit remis en cause, l'association pourra rémunérer en N+3 un dirigeant, le montant moyen des ressources versées en N, N+1 et N+2 étant de 300 000 €, et deux dirigeants en N+4, le montant moyen des ressources versées en N+1, N+2 et N+3 étant de 535 000 €.

# #7 COMMENT FACILITER LE RENOUELEMENT DES ADMINISTRATEURS ?

## → Recruter un administrateur

Être administrateur c'est une responsabilité de tous les instants, mais c'est aussi un accomplissement personnel, un moyen de développer ses compétences au service de l'intérêt général. Dans un contexte où les nouveaux bénévoles privilégient les missions « ponctuelles » au détriment d'un engagement dans la durée, il est essentiel d'effectuer un travail d'information et de communication. La difficulté du recrutement réside dans la nécessité de ne pas décourager d'éventuelles vocations comme de prévenir les démissions rapides. Le travail d'administrateur doit être présenté de manière objective afin que chacun ait conscience des avantages comme des charges qui pourraient lui incomber.

Pour recruter de la meilleure manière qui soit, il est recommandé de procéder par étapes :

- **Les préliminaires au renouvellement :**

- Faire du renouvellement des administrateurs un des points du CA
- Évoquer régulièrement au sein du Conseil d'Administration l'ouverture du conseil à de nouveaux membres
- Connaître la durée de mandat des administrateurs en place et savoir quels sont les prochains sièges libres

- **Adapter les outils à disposition des instances :**

- Penser à la question de la limitation du nombre de mandats et de leur durée (ex:renouvellement tous les 3 ans),
- Prévoir dans les statuts des moyens d'assurer une certaine mixité du CA en instaurant notamment des quotas (ex : si le tiers des administrateurs dépasse une moyenne d'âge de 75 ans, alors le plus âgé doit se retirer),
- Indiquer dans le règlement intérieur les modalités de renouvellement du CA,
- Noter une fois par an, dans l'ordre du jour du CA, quels sont les administrateurs mandatés pour rechercher de nouveaux bénévoles de gouvernance.

- **Rechercher des personnes intéressées auprès :**

- Des usagers, des personnalités locales, des amis, de futurs retraités, d'autres associations, de partenaires, de salariés, de membres du conseil de la vie sociale...

Soit en recherchant des personnes intéressées par une approche RH :

S'interroger sur les compétences attendues des futurs administrateurs, définir des profils de poste afin de faciliter la recherche de candidatures, se rapprocher d'associations ou d'organismes ayant mis en place une bourse des administrateurs.

- **Assouplir les modalités de tenue des conseils d'administration pour plus d'attractivité :**

- Adapter les horaires de réunions du CA afin de les rendre compatibles avec les horaires de personnes actives,
- Utiliser de nouveaux moyens de communication (internet, visio-conférence..)
- Prévoir des conférences téléphoniques en amont afin de recueillir les avis des administrateurs absents

- **L'accueil des futurs administrateurs :**

- Proposer un parrainage sur plusieurs mois du nouvel administrateur afin de l'initier aux dossiers en cours, de lui faire rencontrer l'équipe de travail, lui permettre d'assister dans un premier temps en tant qu'auditeur libre aux CA
- Fournir au nouvel arrivant un livret d'accueil contenant les informations utiles à connaître comme le projet associatif, les statuts, la charte du bénévolat, l'organigramme, les comptes rendus des dernières réunions du CA

- **Donner sa place au nouvel administrateur :**

- Créer, en fonction de l'actualité de l'association, des commissions
- Ouvrir davantage les commissions (comme la commission de partenariat par exemple) et les rendre plus mixtes (y faire intervenir des salariés, des partenaires, des professionnels extérieurs...)
- Faire participer les administrateurs à la vie des établissements
- Organiser des séminaires afin de former les nouveaux administrateurs

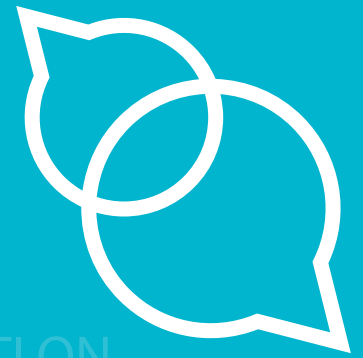
- **Point d'organisation générale :**

- Planifier les dates de réunions et les ordres du jour des CA sur l'année
- Clarifier les rôles respectifs du bureau et du CA : Créer, quand le bureau a un pouvoir important, un mode de liaison entre ces deux organes
- Envoyer, dans la semaine qui suit la tenue du Conseil d'administration, un relevé de décisions au bureau et vice versa.

Actions à mener :

- Faire du renouvellement des administrateurs un des points de l'ordre du jour du Conseil d'Administration
- Rechercher des personnes intéressées
- Assouplir les modalités de tenue des Conseils d'Administration
- Donner sa place au nouvel administrateur.





VALEURS  
ADHÉRENTS

ASSOCIATION INNOVATION

NON LUCRATIF USAGER

VOLONTAIRE PROJET FONDATION

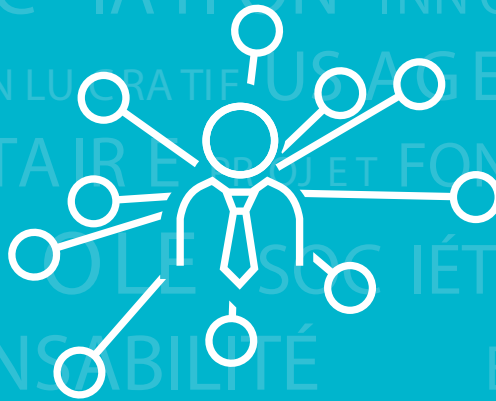
BÉNÉVOLE SOCIÉTÉ CIVILE

RESPONSABILITÉ ÉLUS

INITIATIVE CITOYENNETÉ

GOVERNANCE

STATUT



FÉDÉRATION DES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS & D'AIDE À LA PERSONNE  
PRIVÉS NON LUCRATIFS

179 rue de Lourmel – 75015 Paris  
01 53 98 95 00 | [www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)