

FONCTIONNEMENT

//// Actualité jurisprudentielle

P. 33

UTILITÉ SOCIALE

//// L'avantage compétitif
des associations

P. 37

COMMUNICATION INTERNE

//// Un outil majeur de la gestion
de crise

P. 43

GOVERNANCE

UN JE(U) COLLECTIF

//// Enjeux //// Formes //// Diagnostic //// Transparence //// Fiscalité //// Fundraising

P. 15



LES ASSOCIATIONS DEVRONT-ELLES BIENTÔT DÉCLARER ELLES-MÊMES LES DONS REÇUS ?

Lors d'une conférence de presse tenue le 28 janvier 2020 sur le bilan du prélèvement à la source, Gérard Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics, a annoncé vouloir améliorer la « contemporanéité de l'impôt sur le revenu », traduit plus simplement par le slogan affiché sur son pupitre : « Moins d'impôts, plus vite ». À ce titre, il envisage un remboursement plus rapide de la réduction d'impôt attachée aux dons aux associations d'intérêt général.

Depuis janvier 2019, l'impôt est prélevé à la source chaque mois sur les revenus encaissés par les particuliers. Cependant, les réductions d'impôt au titre du mécénat restent calculées sur la base des dons mentionnés dans la déclaration de revenus perçus l'année précédente, effectuée au printemps de l'année en cours. De ce fait, le remboursement de la réduction d'impôt se fait actuellement avec un décalage de près d'une année : les dons versés en 2019 sont déclarés et font l'objet d'une réduction d'impôt en 2020 ; ceux versés en 2020 seront déduits en 2021. Ainsi, les contribuables paient, au mois le mois, l'année N, plus d'impôt sur leurs revenus qu'ils ne le doivent en réalité compte tenu des réductions d'impôt auxquelles ils peuvent prétendre et qui, elles, ne leur seront restituées que l'année N + 1.

Pour permettre aux contribuables de ne pas supporter un décalage de trésorerie trop important, l'administration fiscale verse d'ores et déjà un acompte de 60 % du montant de la réduction d'impôt dès le mois de janvier. Le solde est versé en août. Mais l'acompte de 60 % est calculé sur la base de la réduction d'impôt pour les dons aux œuvres dont le contribuable a bénéficié en année N-1 (soit en 2019) pour les dons faits au titre de l'année N-2 (soit en 2018). Le solde est ensuite régularisé et versé pendant l'été sur la base de la déclaration des revenus – et des dons – de 2019, adressée au printemps 2020.

Une expérimentation devrait avoir lieu en 2021, pour une généralisation en 2022, avec pour objectif d'avancer de plusieurs mois ce remboursement en permettant que les dons effectués en 2021 puissent être pris en compte pour le versement du crédit d'impôt dès janvier 2022. Cela pourrait avoir un effet incitatif sur les donateurs en favorisant la générosité publique. Mais les associations devront être mises à contribution : ce sont elles, et non plus les contribuables, qui devront déclarer à l'administration fiscale, quasiment en temps réel, les dons reçus. Les dons effectués pourront ainsi être intégrés à la déclaration préremplie du contribuable. Or, cela n'ira pas sans difficultés, particulièrement pour les petites associations, qui n'ont pas les moyens matériels et humains d'effectuer ces formalités déclaratives.

Autre conséquence, celle d'accroître la « dépense » fiscale pour Bercy. En effet, de nombreux donateurs – souvent par négligence, mais aussi pour des raisons de confidentialité lorsqu'ils ne souhaitent pas que l'administration fiscale connaisse les associations, partis politiques ou syndicats qu'ils soutiennent – ne déclarent pas les dons effectués et ne bénéficient donc pas actuellement de la réduction d'impôt. Avec cette réforme, ils profiteraient malgré eux de cet avantage fiscal au titre du mécénat ! ■

SOMMAIRE

ACTUALITÉS

JO, BO & Co

- P. 6_** ■ **ÉLECTIONS MUNICIPALES**
La vie associative au cœur du scrutin
■ **EN BREF**
Économie sociale et solidaire | Alimentation
- P. 7_** ■ **RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES**
Un guide pour saisir le sens de la loi Pacte
■ **LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ**
Villes et associations face à la précarité alimentaire
■ **ACTION SOCIALE**
Déploiement des conventions territoriales globales
■ **DIPLOMES**
Retouches sportives
■ **INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL**
CSE : vous avez d'autres questions ?
■ **EN BREF**
Cessions de terrains et d'immeubles | Aide alimentaire | Taxe sur la valeur ajoutée
- P. 8_** ■ **PARCOURS PROFESSIONNELS**
Des pistes pour améliorer l'emploi des seniors
■ **AIDE À DOMICILE**
Cotisations : précisions sur le dispositif d'exonération
■ **TRAVAILLEURS HANDICAPÉS**
Objectif : 40 000 mises en emploi d'ici à 2022
■ **EN BREF**
Établissements de santé | Lutte contre la pauvreté | Aide à domicile

CÔTÉ COUR

- P. 9_** ■ **GROUPEMENTS DE PERSONNES**
TVA : quand la CJUE garantit l'exonération !
- P. 10_** ■ **COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE**
La carence de l'employeur peut coûter cher
■ **SÉCURITÉ**
Une demi-victoire pour les organisateurs de festivals et de spectacles
■ **ÉTRANGERS**
Jeunes majeurs : admission exceptionnelle au séjour
■ **PROTECTION DES MAJEURS**
MJPm : un choix commandé par l'intérêt du majeur
■ **RECRUTEMENT**
Rappel des conditions du CDD de remplacement

ACTEURS

SANS DÉTOUR

- P. 12_** « Quand les associations citoyennes font société... », par Gilles Rouby, président du Collectif des associations citoyennes

ÉCHOS

- P. 13_** La sélection de la quinzaine des communiqués de presse des acteurs investis du secteur

A L'AFFICHE

- P. 14_** Colloques, forums, journées d'étude... l'agenda des événements à ne pas manquer

DOSSIER

GOVERNANCE

UN JE(U) COLLECTIF

Conjuguer valeurs collectives de l'organisation et valeurs individuelles de chaque partie prenante : tel est le défi que fait naître la gouvernance associative. Aucun modèle n'étant imposé, chaque association devra fixer ses propres règles pour servir son projet. Faites vos jeux !

Par Yaële Aferiat, Colas Amblard, Jean Buchser, Mathilde Cuchet-Chosseler, Typhaine Delemer, Oriane Desgeorge, Fabienne Duboscq, Philippe Eynaud, Karine Melcher-Vinckevuegel, Carole Orchamp, Frédérique Pfrunder et Jérôme Saddier

- P. 16_** Les multiples enjeux de la gouvernance associative
P. 18_ Tribune : « Responsabilité des dirigeants bénévoles : un enjeu pour la vitalité de la gouvernance associative »
P. 19_ À chaque association son modèle propre
P. 24_ Tribune : « Démocratiser l'économie : un choix de gouvernance »
P. 25_ Diagnostiquer sa gouvernance pour la renforcer
P. 28_ Transparence : un gage de confiance pour les donateurs
P. 29_ Fiscalité : un levier puissant pour la gouvernance associative
P. 32_ Le duo *fundraising* et gouvernance



Téléchargez sur votre smartphone ou votre tablette l'application gratuite Dalloz sous Android et iOS et connectez-vous à l'aide de vos identifiants personnels ou des identifiants qui vous ont été communiqués lors de votre abonnement ou de votre réabonnement.

Retrouvez également vos revues feuilletables sur le site www.dalloz-revues.fr

ARTICLES

P. 33_

JURIDIQUE

FONCTIONNEMENT : ACTUALITÉ JURISPRUDENTIELLE

Association employeur, action en justice et responsabilité associative : telles sont les principales thématiques sur lesquelles les juges se sont penchés en cette année 2019. Acte 2. Par Stéphanie Damarey

P. 37_

FISCAL

UTILITÉ SOCIALE : L'AVANTAGE COMPÉTITIF DES ASSOCIATIONS

En droit fiscal, le critère d'utilité sociale constitue une notion fondamentale dans la construction des modèles économiques associatifs. Explications. Par Colas Amblard

P. 40_

SOCIAL

RUPTURE CONVENTIONNELLE ET LIBERTÉ DE CONSENTEMENT

Le « succès » de la rupture conventionnelle tient en partie à la convergence d'intérêts communs : le salarié peut obtenir une indemnité de départ et des allocations-chômage et l'employeur sécuriser la rupture du contrat. Mais il trouve également son origine dans la jurisprudence de la Cour de cassation. Par Pierre Fadeuilhe

P. 43_

COMMUNICATION

COMMUNICATION INTERNE : UN OUTIL MAJEUR DE LA GESTION DE CRISE

Lorsqu'une association est confrontée à une crise grave, elle a souvent le souci de gérer en priorité son image extérieure ou les potentielles retombées médiatiques négatives, cela au détriment d'une communication interne et d'un dialogue avec ses forces vives, jugés souvent comme moins prioritaires. Par Fabienne Dubocq

P. 46

COURRIER DES LECTEURS

P. 48

TABLEAU DE BORD

P. 50

ABÉCÉDAIRE DE L'EXPERT

INDEX

Action en justice – recevabilité 33	Étranger – admission exceptionnelle au séjour ... 11 – demande d'asile 8 – jeune majeur 11
Activité économique – fiscalité 29 / 37 – sectorisation 29	Famille – politique publique 7
Administration des associations – gouvernance 15 à 32 – pouvoirs 33 / 19 – statuts 33	Financement – collecte de fonds 32
Aide à domicile – complémentaire santé 8 – exonération de cotisations 8	Gouvernance – diagnostic 25 – organisation 16 / 19 – responsabilité des dirigeants 16 – responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 7 – transparence 28
Alimentation – aide alimentaire 7 – développement durable 6 – lutte contre la précarité 7	Groupement de personnes – TVA 9
Association humanitaire – aide alimentaire 7	Handicap – emploi 8
Association sportive – responsabilité civile 33 – risque accepté 33	Licenciement – faute grave 33 – procédure 33
Collectivité territoriale – action sociale 7 – relations avec les associations 6 / 7 – relations avec les caisses d'allocations familiales (CAF) 7	Lutte – contre la pauvreté 7 / 8
Communication – de crise 43 – interne 43	Manifestation culturelle – sécurité 10
Comptabilité – comptes annuels 46	Protection des majeurs – mandataire judiciaire 11
Congrégation – affiliation d'un membre à la Sécurité sociale 33	Représentation du personnel – comité social et économique (CSE) 7 / 10 / 46
Contrat – annulation 33	Responsabilité – de l'association 33 – des dirigeants 16 – du salarié 33
Contrat de travail – contrat à durée déterminée (CDD) de remplacement 11	Risques professionnels – discrimination 33 – obligation de sécurité de l'employeur 33
Convention collective – aide à domicile 8	Sécurité sociale – affiliation d'un membre d'une congrégation 33
Don – crédit d'impôt 3	Sport – diplôme 7
Économie sociale et solidaire (ESS) – gouvernance 24 – loi Pacte 7 – société à mission 6 / 7 – travail d'intérêt général 6 – utilité sociale 37	TVA – cession de terrains et d'immeubles ... 7 – franchise en base 7 – groupement de personnes 9
Emploi – remplacement d'un salarié 11 – senior 8 – travailleur handicapé 8	Utilité sociale – définition 37 – produit 37 – public 37
Entreprise adaptée – politique publique 8	Vie associative – dialogue civil 12 – élections municipales 6 – Mouvement associatif 6 – politique publique 6 / 12
Établissement de santé – financement 8	



À LA UNE

ÉLECTIONS MUNICIPALES

La vie associative au cœur du scrutin

À l'occasion des prochaines élections municipales, Le Mouvement associatif sensibilise le grand public à l'importance de la vie associative dans les territoires.

Une richesse locale...

« La vie associative, une richesse locale » : tel est le message qu'entend faire passer Le Mouvement associatif dans le cadre des élections municipales 2020. Il rappelle tout d'abord les chiffres clés du secteur et notamment dans ses relations avec les communes. Les 1,5 million d'associations françaises présentes dans toutes les communes portent ainsi près de 70 % des activités sportives, 40 % des activités de loisirs et plus de 60 % des activités sociales et médico-sociales. Les Français ont conscience de la valeur de ces actions car ils sont 67 % à accorder leur confiance aux associations en tant qu'acteurs de la démocratie. Les communes, quant à elles, soutiennent activement les associations puisque leur financement représente 11,3 % des ressources associatives. Et les associations le leur rendent bien car elles apportent beaucoup à une commune. Elles sont en effet à la fois bâtisseurs de citoyens engagés et de la parole collective des habitants, activateurs de lien social, experts de la réponse aux besoins, pourvoyeurs d'emplois, boosters d'attractivité communale et viviers d'engagement pour les habitants et les entreprises. Fort de ces constats, Le Mouvement associatif appelle les municipalités à être de

véritables partenaires de l'action associative et à prendre à ce titre 20 engagements en faveur de la vie associative. Il s'agit notamment pour elles de signer une charte d'engagements réciproques, privilégier le soutien à l'initiative associative par le recours à la subvention plutôt qu'à la commande publique, favoriser et soutenir l'engagement bénévole, prendre le temps de la concertation et de l'évaluation de toute politique municipale avec les associations concernées, disposer d'un espace d'information sur la vie associative dans la communication municipale, promouvoir des achats publics responsables, faciliter l'organisation de manifestations associatives, s'engager sur la pluriannualité des financements associatifs, mettre à disposition des locaux et matériels, définir des délais de paiement raisonnables pour les subventions, rejoindre les deux dynamiques de soutien à l'emploi et à l'accompagnement des associations (Fonjep et DLA), ou encore soutenir la formation des bénévoles.

Enfin, Le Mouvement associatif appelle à la réflexion, sur la base de ces 20 engagements municipaux en faveur de la vie associative, en notant ce qui est déjà mis en œuvre par la commune ou contenu dans les programmes des candidats aux élections municipales : 1 engagement = 1 point. Et, en résumé, les résultats sont les suivants : avec 5 points ou moins, « il y a de sacrés efforts à fournir » ; entre 5 et 10 points, « peut mieux faire » ; entre 10 et 15 points, mention « bien », mais

« pourquoi s'arrêter en si bon chemin ? » ; plus de 15 points, un seul mot : « Bravo ! », le label « commune partenaire de la vie associative » peut être décerné !

... vecteur de bien-être

Une étude de l'IFOP réalisée pour Le Mouvement associatif révèle par ailleurs que les associations comptent parmi les principaux acteurs du bien-être des Français sur les territoires. En effet, ces derniers sont majoritairement heureux de la vie sur leur territoire (87 %), notamment grâce à l'ancre associatif. Ils disent pouvoir compter sur les associations qui représentent, selon eux, le quatrième agent local de confiance après le médecin, les voisins et les commerçants. De plus, après le maire et les élus municipaux, les Français considèrent les associations comme le deuxième acteur à agir pour le bien territorial ainsi que la défense des préoccupations des citoyens dans le débat public. Sans surprise, il apparaît que les Français sont très engagés dans la vie de leur territoire : plus des deux tiers des personnes interrogées sont engagées dans des activités associatives. Néanmoins, une forte attente est exprimée quant à la participation des habitants aux décisions locales... Puisse la voix du Mouvement associatif et des Français être entendue ! **E.B.**

[Le Mouvement associatif, « Élections municipales 2020 – La vie associative : une richesse locale », janv. 2020 ; Le Mouvement associatif, communiqué de presse du 29 janv. 2020]

EN BREF

■ ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Fixation de la liste des départements concernés par l'application du décret n° 2019-1462 du 26 décembre 2019 relatif à l'expérimentation du travail d'intérêt général dans les entreprises de l'ESS et les sociétés à mission. [Arr. du 20 janv. 2020, JO du 21, texte n° 3]

■ ALIMENTATION

Le collège représentant les différents acteurs de la société civile du Conseil national de l'alimentation (CNA) est complété par un représentant des étudiants engagés pour le développement durable. [Décr. n° 2020-53 du 28 janv. 2020, JO du 29]

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES GOUVERNANCE

Un guide pour saisir le sens de la loi Pacte

L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et le Collège des directeurs du développement durable (C3D) ont publié un guide pour inviter les entreprises à se saisir de la loi Pacte et repenser leur place dans la société.

Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, aussi appelé « loi Pacte », a été voté le 22 mai 2019 (L. n° 2019-486). Il demande aux entreprises de « prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux » et a introduit dans le droit français la notion de « raison d'être » de l'entreprise et la nouvelle qualité de société à mission. Le guide présente un décryptage en profondeur de la loi pour inviter les entreprises à en saisir l'intérêt. Il précise notamment l'importance de nouvelles manières d'envisager la gouvernance pour leur permettre de pleinement mesurer leurs responsabilités, au-delà de simples facteurs économiques. Le texte propose également des clés pour accompagner les entreprises à mettre en pratique ses principes et développer une politique RSE ambitieuse, avec l'apport de plusieurs exemples d'actions menées par de grands groupes.

T. Giraud

[ORSE, C3D, « Loi Pacte & raison d'être – Et si on passait à la pratique ? », janv. 2020]

VILLES ET ASSOCIATIONS FACE À LA PRÉCARITÉ ALIMENTAIRE

Une étude publiée par l'association France urbaine recense les initiatives mises en place par 21 villes et agglomérations françaises pour répondre aux enjeux de la précarité alimentaire. Ces actions résultent d'une urgence constatée par de nombreux indicateurs statistiques, notamment ceux de l'Insee qui recense 8,8 millions de personnes vivant sous le seuil de pauvreté et 5 millions de personnes ayant recours à l'aide alimentaire. Entre de nouvelles façons d'envisager la restauration scolaire ou la commande publique, la mise en place d'épiceries solidaires, la valorisation de filières locales et des actions de sensibilisation pour faire évoluer les comportements alimentaires, les initiatives recensées laissent un rôle prépondérant aux associations et à l'implication de citoyens bénévoles. T. Giraud [France urbaine, « Les villes face aux défis de la précarité alimentaire – Expériences françaises », janv. 2020]

■ CESSIONS DE TERRAINS ET D'IMMEUBLES

Précisions concernant les modalités de calcul de la TVA sur la marge applicable aux cessions de terrains à bâtir et d'immeubles bâtis achevés depuis plus de cinq ans lorsqu'elles ont fait l'objet de l'option prévue à l'article 260, 5° bis du code général des impôts. [BOFiP-Impôts, BOI-TVA-IMM-10-20-10 du 22 janv. 2020]

■ AIDE ALIMENTAIRE

Pour la campagne 2020 d'habilitation nationale à l'aide alimentaire des personnes morales de droit privé, la date avant laquelle les demandes doivent être adressées au ministre chargé de l'action sociale est fixée au 28 février 2020. [Arr. du 24 janv. 2020, JO du 1^{er} févr., texte n° 11]

■ TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE

Actualisation des seuils du régime de la franchise en base de la TVA pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022. [BOFiP-Impôts, BOI-BAREME-000036 du 29 janv. 2020]

DÉPLOIEMENT DES CONVENTIONS TERRITORIALES GLOBALES

Une circulaire de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) précise les modalités de déploiement des conventions territoriales globales (CTG) qui doivent permettre de dynamiser le pacte politique entre les caisses d'allocations familiales et les collectivités territoriales et de favoriser le développement de nouveaux services aux familles. La circulaire présente également les nouvelles conditions de financement des dispositifs « enfance et famille » des collectivités. S. Zouag [CNAF, circ. n° 2020-01 du 16 janv. 2020]

DIPLÔMES : RETOUCHES SPORTIVES

Ont été modifiées les mentions « gymnastique acrobatique », « gymnastique aérobic », « gymnastique artistique féminine », « gymnastique rythmique », « trampoline » et « tumbling » du diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) spécialité « performance sportive ». De même, la mention « escrime » du diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) spécialité « perfectionnement sportif » a été modifiée. S. Zouag [Arr. du 20 janv. 2020, JO du 25, texte n° 32 ; arr. du 20 janv. 2020, JO du 26, textes n°s 19 à 24]

INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL RÉFORME

CSE : vous avez d'autres questions ?

Depuis le 1^{er} janvier 2020, le comité social et économique (CSE) remplace le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et les délégués du personnel (DP). Cette substitution, décidée par les ordonnances Macron (JA 2018, n° 575, p. 18 et n° 578, p. 41), a fait suite à une longue période transitoire (du 24 septembre 2017 au 31 décembre 2019). Afin d'y voir plus clair, notamment sur la mise en place ou la période transitoire, le ministère du Travail avait publié en avril 2018 un outil comportant 100 questions et autant de réponses. L'administration avait annoncé que ce document serait complété « au fur et à mesure » (JA 2018, n° 579, p. 8). C'est à l'issue de la période transitoire que l'administration complète le document par 17 nouvelles questions-réponses... dont la moitié porte sur cette période et la mise en place du CSE. Malgré ce mauvais timing, les précisions de l'administration peuvent s'avérer utiles. D.C.

[Ministère du Travail, « Comité social et économique – 117 questions-réponses », 18 déc. 2019, publié le 16 janv. 2020]

DES PISTES POUR AMÉLIORER L'EMPLOI DES SENIORS

En parallèle de la réflexion portant sur la réforme des retraites, les partenaires sociaux se penchent actuellement sur la question de l'emploi des seniors. Un rapport remis à Muriel Pénicaud et élaboré par Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration de Sodexo, Olivier Mériaux, consultant au sein de l'agence Plein Sens et ancien directeur de l'Anact, et Jean-Manuel Soussan, DRH de Bouygues construction, avance près de 40 pistes de réflexion articulées autour de cinq axes :

- anticiper l'usure professionnelle et les enjeux du vieillissement ;
- prévenir les risques d'obsolescence des compétences ;
- favoriser et organiser les mobilités et les transitions professionnelles ;
- développer les transitions plus progressives entre activité et retraite ;
- accélérer la transformation culturelle.

[S. Bellon, O. Mériaux, J.-M. Soussan, « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », 14 janv. 2020]

D.C.

AIDE À DOMICILE COTISATIONS

Précisions sur le dispositif d'exonération

Une circulaire Agirc-Arrco fait le point sur le dispositif d'exonération prévu à l'article L. 241-10 du code de la Sécurité sociale au titre des aides à domicile à destination des associations et entreprises déclarées et des organismes habilités ou conventionnés qui interviennent auprès de publics fragiles (personnes âgées et/ou dépendantes, handicapées, etc.). L'administration rappelle tout d'abord que, pour un même salarié, l'exonération « aides à domicile » est cumulable avec la réduction générale de cotisations patronales de Sécurité sociale dès lors que ces dispositifs s'appliquent à des heures différentes. Ainsi, un employeur ne peut, pour les mêmes heures travaillées, appliquer l'exonération « aides à domicile » pour les cotisations Urssaf et la réduction générale de cotisations patronales pour les cotisations Agirc-Arrco.

Par ailleurs, lorsque la répartition des taux de cotisation entre employeurs et salariés est dérogoire du droit commun ou que le taux de cotisation est supérieur à 6,20 %, un raisonnement identique à celui applicable à la réduction générale de cotisations patronales est mis en œuvre : les cotisations de retraite complémentaire sont prises en compte dans la limite de 6,01 %.

D.C.

[Agirc-Arrco, circ. n° 2019-19-DRJ du 23 déc. 2019]

TRAVAILLEURS HANDICAPÉS MILIEU ADAPTÉ

Objectif : 40 000 mises en emploi d'ici à 2022

L'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) et Pôle emploi ont récemment signé une convention de partenariat pour permettre aux entreprises adaptées (EA) de recruter davantage. Elle s'inscrit dans le cadre du plan d'action « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 » qui traduit la volonté du gouvernement de doubler les effectifs des EA d'ici à 2022 (JA 2018, n° 588, p. 39). Rappelons qu'une enveloppe de 28 millions d'euros a été affectée au fonds d'accompagnement à la transformation des EA en 2019 suite à la refonte de leur régime juridique (JA 2019, n° 595, p. 7 ; JA 2019, n° 609, p. 9).

La convention signée porte sur trois axes :

- développer et sécuriser des parcours inclusifs en facilitant l'accueil des EA et en installant des passerelles entre les EA et les employeurs privés ou publics ;
- valoriser et mobiliser les compétences des personnes en situation de handicap par une complémentarité d'intervention, tout en facilitant les articulations entre les différents outils disponibles ;
- conduire une ou deux expérimentations sur le territoire pour faire émerger des pistes de travail innovantes et faciliter la mise en œuvre de nouvelles pratiques de coopération.

Le partenariat contient des engagements qui seront déclinés en plans d'action concrets par les directions régionales de Pôle emploi et les entreprises adaptées du territoire concerné. L'objectif est de mieux répondre aux besoins de recrutements en mettant à disposition de Pôle emploi toutes les informations utiles (identification des métiers et des compétences, prévisionnel de recrutement) ou les moyens de l'UNEA (son académie et son laboratoire d'innovation inclusive Lab2i). L'UNEA et Pôle emploi vont également s'accorder pour créer des interfaces opérationnelles entre leurs systèmes d'information.

D.C.

[Pôle emploi, UNEA, convention de partenariat nationale du 17 janv. 2020]

EN BREF

■ ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

Publication de la circulaire relative à la campagne tarifaire et budgétaire 2019 des établissements de santé. [Circ. NOR : SSAH2000515C du 7 janv. 2020]

■ LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

Création de la fonction de commissaire à la lutte contre la pauvreté et définition de ses missions. [Décr. n° 2020-42 du 24 janv. 2020, JO du 25]

■ AIDE À DOMICILE

Extension de l'avenant n° 40/2019 du 9 juillet 2019 relatif au régime de complémentaire santé (BOCC n° 2019/45). [Arr. du 27 janv. 2020, JO du 31, texte n° 100]

À LA UNE

GROUPEMENTS DE PERSONNES

TVA : quand la CJUE garantit l'exonération !

Le droit européen s'oppose à ce que la législation fiscale d'un État membre soumette l'octroi de l'exonération de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) aux prestations de services effectuées par certains groupements autonomes de personnes à la condition que ces derniers fournissent des services exclusivement à leurs membres. L'administration fiscale ne saurait en conséquence assujettir intégralement à la TVA ces organismes, y compris pour les services qu'ils fournissent à leurs membres, au seul motif qu'ils offrent également des services à des non-membres.

Une association spécialisée dans l'informatique hospitalière fournissait des prestations de services aux hôpitaux membres, mais également à des non-membres. Elle n'appliquait aucune TVA, revendiquant le bénéfice de l'exonération au titre des prestations de services effectuées par des groupements autonomes de personnes exerçant une activité exonérée ou pour laquelle elles n'ont pas la qualité d'assujetti en vue de rendre à leurs membres les services directement nécessaires à l'exercice de cette activité. Ce régime implique que le groupement se borne à réclamer à ses membres le remboursement exact de la part leur incombant dans les dépenses engagées en commun et ne vaut qu'à la condition que cette exonération ne soit pas susceptible de provoquer des distorsions de concurrence.

Aux termes d'un contrôle, l'administration fiscale belge a considéré que ces dernières prestations devaient être soumises à la TVA. En outre, selon elle, l'accomplissement d'opérations imposables à l'égard des non-membres avait pour conséquence que les opérations réalisées pour les membres devaient également être soumises à la TVA.

Au terme de la procédure juridictionnelle, la haute juridiction belge adresse à la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) la question de savoir si la directive autorise ou non l'État à assortir l'exonération d'une condition d'exclusivité ayant pour effet qu'un groupement autonome qui fournit aussi des services à des non-membres est intégralement assujetti à la TVA, même pour les services qu'il effectue pour ses membres. La réponse apportée est clairement négative.

Après un rappel des règles d'interprétation de la directive en cause, la CJUE juge qu'il ne saurait être déduit des termes de la disposition, de son contexte et des objectifs poursuivis que l'exonération ne pourrait être appliquée que si ces groupements sont tenus de fournir des services à leurs seuls membres. Elle constate que le fait de refuser à un groupement autonome de personnes, qui remplit l'ensemble des conditions prévues, le bénéfice de l'exonération visée à cette disposition au seul motif qu'il fournit également des prestations de services à des



non-membres aurait pour effet de limiter le champ d'application de ladite disposition en excluant du bénéfice de l'exonération de TVA des prestations fournies par ce groupement à ses membres.

L'exonération de la TVA prévue à cette disposition n'est donc pas soumise à la condition que les prestations de services concernées soient offertes exclusivement aux membres du groupement autonome de personnes concerné. En revanche, les prestations de services fournies aux non-membres ne peuvent pas bénéficier de cette exonération et restent soumises à la TVA.

Enfin, la Cour énonce que la condition relative à l'absence de distorsion de concurrence, visée à cette disposition, ne permet pas de limiter, de manière générale, le champ d'application de l'exonération qui y est prévue.

R. Fievet

[CJUE 20 nov. 2019, aff. C-400/18]

COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

MISE EN PLACE

La carence de l'employeur peut coûter cher

L'employeur qui ne prend pas les mesures nécessaires pour assurer la représentation de son personnel s'expose à une condamnation à payer des dommages et intérêts.

L'information est connue depuis la publication des ordonnances Macron en septembre 2017 : au 1^{er} janvier 2020, le comité social et économique (CSE) devient la seule institution représentative du personnel à

la place du comité d'entreprise (CE), du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et des délégués du personnel (DP) (JA 2018, n° 575, p. 18 et n° 578, p. 41). La mise en place d'un CSE est obligatoire dans toute entreprise employant au moins 11 salariés.

Que se passe-t-il lorsqu'un employeur n'a pas mis en place le CSE alors que le seuil d'effectifs est atteint ? Le cas s'est récem-

ment présenté à la Cour de cassation. Sans surprise, les juges ont rappelé qu'en pareille hypothèse, l'employeur commet une faute qui cause un préjudice aux salariés, « privés ainsi d'une possibilité de représentation et de défense de leurs intérêts ». Et si personne ne se présente aux élections ? Afin de couvrir sa responsabilité, il appartient à l'employeur de dresser un procès-verbal de carence. D.C. [Soc. 8 janv. 2020, n° 18-20.591]

DROIT PUBLIC

SÉCURITÉ

Une demi-victoire pour les organisateurs de festivals ou de spectacles

Une instruction du ministre de l'Intérieur du 15 mai 2018 – dite « circulaire Collomb » – impose aux organisateurs d'événements culturels, singulièrement de festivals, le remboursement à l'État des frais de police et de gendarmerie mobilisées pour assurer la tranquillité et la sécurité sur la voie publique à l'occasion de tels événements. Leurs représentants ont d'emblée exprimé de vives inquiétudes, considérant que la viabilité de nombreux festivals s'en

trouvait menacée. Sur le plan juridique, ils ont estimé cette instruction contraire au principe de gratuité de la mission régalienne de maintien de l'ordre public. Trois d'entre eux ont alors saisi le Conseil d'État en annulation de l'instruction. Ils ont obtenu l'annulation partielle de celle-ci.

L'annulation porte sur l'obligation pour l'organisateur, d'une part, de verser un acompte variant de 60 % à 80 % du montant total de la prestation de service d'ordre au moment de

la signature de la convention avec l'État et, d'autre part, de payer le solde dans un délai maximum d'un mois après la fin de la manifestation. En outre, le Conseil d'État précise – ce qui est d'importance – qu'une prestation de service d'ordre ne peut être réalisée ni facturée sans convention signée en amont de la manifestation. Par ailleurs – ce qui est plus anecdotique –, est validée l'exigence posée par l'instruction selon laquelle l'organisation de manifestations doit faire l'objet d'au moins une réunion préparatoire entre le préfet compétent et les organisateurs de la manifestation. Cet arrêt ne satisfait qu'à moitié les requérants car il ne remet nullement en cause le principe même selon lequel les organisateurs de festivals ou de spectacles doivent supporter seuls la prise en charge de toute intervention de la police et la gendarmerie en lien direct avec leurs événements, même sur la voie publique.

X. Delpech

[CE 31 déc. 2019, n° 422679]



ÉTRANGERS JEUNES MAJEURS

Admission exceptionnelle au séjour

Dans une décision du 11 décembre 2019, le Conseil d'État rappelle la portée du contrôle de l'erreur manifeste d'appréciation du juge administratif. Il affirme ainsi que faire de l'isolement familial un critère prépondérant dans le cadre d'une demande d'admission exceptionnelle au séjour du jeune majeur en qualité de salarié ou de travailleur temporaire (Ceseda, art. L. 313-15) constitue une erreur de droit dès lors que, d'une part, le texte n'exige pas que le demandeur soit isolé dans son pays d'origine et, d'autre part, que la délivrance du titre doit procéder d'une appréciation globale sur la situation de la personne concernée.

S. Zouag

[CE 11 déc. 2019, n° 424336]

PROTECTION DES MAJEURS MANDATAIRES JUDICIAIRES

MJPM : un choix commandé par l'intérêt du majeur

Dans deux décisions du même jour, la Cour de cassation rappelle les principes qui sous-tendent la protection des majeurs, notamment s'agissant du choix du protecteur.

Ainsi, si, par principe, la désignation familiale est priorisée, c'est sous réserve que cette désignation ne soit pas contraire aux intérêts du majeur. Dans cette hypothèse, la nomination d'un mandataire judiciaire à la protection des majeurs (MJPM) s'impose.

En l'espèce, le choix de nommer un MJPM était commandé, dans la première affaire, par la fatigue et le désespoir du père qui « n'était plus en capacité d'assurer un bon accompagnement de son fils », dans la seconde, par le conflit familial existant entre les enfants de la personne protégée et son époux.

S. Zouag

[Civ. 1^{re}, 18 déc. 2019, n°s 19-11.139 et 19-10.929]



© Shalom Rufeisen

RECRUTEMENT CONTRAT DE TRAVAIL

Rappel des conditions du CDD de remplacement

S'il est possible de conclure un contrat à durée déterminée (CDD) dans l'attente du salarié recruté en contrat à durée indéterminée (CDI), encore faut-il que ce dernier ait été effectivement recruté.

La Cour de cassation a récemment rappelé un principe que la pratique a tendance à déformer quelque peu. En effet, il n'est pas inhabituel qu'un salarié soit embauché en CDD pour remplacer un salarié en CDI qui a quitté l'entreprise et qui doit être remplacé par un autre salarié devant être recruté prochainement. C'est totalement illégal : la faculté de recourir au CDD n'est possible qu'à la condition que le poste soit pourvu par un nouveau salarié d'ores et déjà recruté en CDI, provisoirement empêché ou indisponible (C. trav., art. L. 1242-2, 1^{er}, e)). Rappelons que les cas de recours au CDD sont limitativement énumérés et que l'employeur qui y contrevient s'expose à la requalification de la relation en CDI.

Dans l'affaire jugée, en outre, l'employeur avait renouvelé le contrat 191 fois sur une période de huit ans... ce qui permet à la Cour de rappeler le principe selon lequel le CDD n'a pas pour fonction de pourvoir à un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

D.C.

[Soc. 15 janv. 2020, n° 18-16.399]

QUAND LES ASSOCIATIONS CITOYENNES FONT SOCIÉTÉ...

Les premières formes associatives du début du XIX^e siècle ou celles accompagnant un État protecteur au XX^e siècle se sont construites autour du mot « solidarité ». De la naissance de la Ligue de l'enseignement en 1866 à la création de Culture et Liberté en 1970, celles qu'on appelle aujourd'hui les fédérations « historiques » de l'éducation populaire ont structuré le paysage social en France. Elles portent de grands idéaux comme la promotion des « valeurs républicaines », le partage des connaissances, l'exercice de la citoyenneté ou encore la laïcité. Fédérations et gouvernement se retrouvaient alors autour du consensus d'un État providence : à nous, les moyens de nos actions ; à vous, les orientations politiques. Aujourd'hui, la critique des politiques publiques trouve ses limites dans la dépendance des associations aux nouvelles formes dominantes du financement associatif (appel d'offres, délégation de service public, contrat à impact social, etc.) se substituant aux subventions.

Les « associations citoyennes » interrogent la société au regard d'enjeux allant bien au-delà du simple aménagement de la vie locale. L'Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne (Attac), en 1998, fut l'une des pionnières, Alternatiba, en 2010, l'une des plus récentes. Se réclamant de l'éducation populaire, ces mouvements se basent sur trois dimensions : des « plaidoyers » analysant et contestant les politiques néolibérales à l'œuvre, des « actions chocs » se voulant à la fois éducatives et performantes, et des propositions élaborées à plusieurs voix.

Ainsi, l'opposition au projet de mégacomplexe EuropaCity sur le territoire de Gonesse est née de son inadaptation aux exigences environnementales.

Le « contre-projet » Carma a redonné sens à la nécessité de préserver des espaces naturels dans un contexte urbain. Au Mans, le refus de l'implantation d'un énième centre commercial se construit autour du projet Alterres Béner, contestant

le projet de plan local d'urbanisme (PLU) et faisant le lien entre qualité de la vie, disparition des commerces, protection des espaces agricoles et déplacements doux. À l'initiative de France Nature Environnement 75, des associations citoyennes parisiennes se retrouvent pour s'opposer au projet d'aménagement de la gare du Nord (« Halte au Monopoly urbain ») et vont au-delà en s'emparant des questions démocratiques dans un appel commun : « Refonder la démocratie à Paris ».

Orientation emblématique du gouvernement, le rapport « CAP 2022 » daté de 2018 et la circulaire « France services » du 1^{er} juillet 2019 entérinent la fermeture des services publics sur le territoire (CAC, J.-C. Boual, « France services, nouveau service public ou placebo de service public ? », à paraître). C'est aussi face à ces choix de société que s'est développé le mouvement des Gilets jaunes. Les associations citoyennes sont ces espaces de construction collective dans lesquels se forment les pensées et les actions nouvelles. Les questions les plus sensibles peuvent y être abordées localement, renouant ainsi avec l'expression du conflit, la confrontation des idées, la pratique démocratique et l'arbitrage politique. Les exemples de « Saillans, le village qui réinvente la démocratie », d'Ungersheim « en transition » sont emblématiques. En appelant à l'institution de conseils locaux pour la vie associative, comme celui de Choisy-le-Roi, le Collectif des associations citoyennes (CAC) entend redonner droit de cité aux associations, par une dynamique d'acteurs locaux qui ne soient plus considérés comme des prestataires, mais bien comme des acteurs coresponsables de l'action publique.

Les associations citoyennes s'enrichissent de toutes ces expériences. Actrices du « Pacte pour la transition », elles pensent l'avenir et construisent une société participative et solidaire. Si, au siècle dernier, l'action des mouvements d'éducation populaire a permis l'institution de nouveaux droits, aujourd'hui, les associations citoyennes construisent le droit de demain. ■



BIO EXPRESS



**GILLES
ROUBY**

Vice-président de la Fédération française des maisons des jeunes et de la culture (FFMJC) en charge du projet d'éducation populaire
Président de la Fédération régionale des MJC (FRMJC) Pays de la Loire
Président de la FFMJC

2012-2018
2012-2018
2004-2007

PRÉSIDENT DU COLLECTIF DES ASSOCIATIONS CITOYENNES (CAC) DEPUIS NOVEMBRE 2019

ACTEURS

ÉCHOS

ENVIRONNEMENT

“ La justice tient un rôle incontournable de régulation, en prévenant, sanctionnant et réparant les atteintes écologiques. Pourtant, le contentieux environnemental représente seulement 1 % des condamnations pénales et 0,5 % des actions civiles. ”

[Ministère de la Justice, ministère de la Transition écologique et solidaire, 29 janvier 2020]

TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

“ [Le] président de l'UNEA et [le] directeur général de Pôle emploi ont signé [...] une convention de partenariat historique pour permettre aux entreprises adaptées de recruter davantage pour atteindre l'objectif des 40 000 mises en emploi d'ici 2022. ”

[UNEA, 20 janvier 2020]

MUNICIPALES 2020

“ À l'occasion des élections municipales de mars 2020, le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) propose un kit MunicipalESS pour outiller les futures équipes municipales et intercommunales souhaitant soutenir l'économie sociale et solidaire (ESS). ”

[RTES, 22 janvier 2020]

DÉFENSE DES DROITS

“ Une historique et salubre condamnation de l'indignité des prisons françaises par la CEDH. ”

[SAF, A3D, Barreau de Paris, 30 janvier 2020]

MUNICIPALES 2020

“ L'Apajh appelle les candidats républicains à s'engager pour une commune inclusive. ”

[Apajh, 27 janvier 2020]

SYNDICATS PROFESSIONNELS

“ [...] Les syndicats professionnels continueront à bénéficier, dès le 1^{er} janvier 2020, des exonérations d'IS et de CET prévues [au 1^{er} *bis* du 1 de l'article 207 et au 7^o de l'article 1461 du code général des impôts]. ”

[Ministère de l'Économie et des Finances, 23 janvier 2020]

PERSONNES ÂGÉES

“ Dans une perspective constructive, et globalement en accord avec les conclusions de la concertation « Grand âge et autonomie » et de la mission « Métiers du grand âge », les grandes organisations et fédérations du secteur appellent à la mise en œuvre effective de mesures concrètes, d'un calendrier stable, et à une réforme lisible, coordonnée et dignement financée. ”

[AD-PA, CNDEPAH, Croix-Rouge française, Fnaqpa, Fnadepa, Mutualité française, Nexem, UNA, Uniopss, 30 janvier 2020]

SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

“ Moins d'un an après sa création, la Confédération [des employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif] conclut deux accords stratégiques vers un socle conventionnel commun. ”

[Croix-Rouge française, Fehap, Nexem, Unicancer, 22 janvier 2020]

SANTÉ MENTALE

“ Le plaidoyer des associations auprès du gouvernement. ”

[Uniopss, 29 janvier 2020]

LOGEMENT

“ Julien Denormandie publie les résultats du Logement d'abord en 2019 et fixe comme axe majeur en 2020 le renforcement de l'accompagnement social vers et dans le logement. ”

[Ministère chargé de la ville et du logement, 30 janvier 2020]

ACTEURS

À L'AFFICHE

TERRITOIRES

Mesurer l'impact des coopérations éducatives

De nombreux dispositifs visant à soutenir le développement de stratégies locales en matière d'éducation sont développés dans les territoires afin de répondre aux besoins des populations. Projets éducatifs de territoire, volets éducatifs des contrats de ville ou encore contrats locaux d'accompagnement à la scolarité sont ainsi largement expérimentés, avec pour ambition notamment la mobilisation des acteurs autour des enfants, des jeunes et de leurs familles. En 2019, une nouvelle expérimentation a vu le jour : la Cité éducative. C'est pourquoi le Pôle ressources ville et développement social du Val-d'Oise et le Centre de ressources politique de la ville en Essonne (CRPVE), avec la Fonda, dont ils sont partenaires associés, proposent à tous les territoires et acteurs intéressés et concernés par les questions éducatives et l'accompagnement des jeunes publics de consacrer deux journées à l'élaboration de stratégies collectives en matière éducative ainsi qu'à la mesure de leur impact.

Dates et lieux : 10 et 24 mars 2020 à Évry-Courcouronnes (Essonne),
12 et 26 mars 2020 à Garges-lès-Gonesse (Val-d'Oise).
Renseignements : <https://fonda.asso.fr>.

SOLIDARITÉ

Les Rencontres solidaires

Le Laboratoire des solidarités de la Fondation Cognacq-Jay organise la troisième édition de ses Rencontres solidaires. L'occasion pour les participants de découvrir des initiatives solidaires remarquables, échanger avec des innovateurs sociaux, rencontrer des acteurs influents du monde de la solidarité sociale... Ces troisièmes rencontres auront pour thème « Les lieux de la solidarité », avec un programme qui mêlera découverte de projets inspirants en France et à l'étranger, réflexions en tables rondes, retour sur un an de veille et de collecte du Laboratoire des solidarités et présentation des 10 lauréats 2019 du Prix Fondation Cognacq-Jay.

Date : 21 février 2020.
Lieu : Centquatre, Paris 19°.
Renseignements : www.cognacq-jay.fr.



SPORT

Les politiques sportives territoriales : quel avenir pour ce nouveau mandat ?

C'est à Saint-Malo que l'Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports (Andiiss) poursuivra son tour de France des régions pour ses 14^{es} journées d'étude nationales sur le thème « Les politiques sportives territoriales : quel avenir pour ce nouveau mandat ? ». Entre séminaires, ateliers thématiques et échanges avec les partenaires, le programme sera riche !

Date : 11 et 12 mars 2020.
Lieu : Palais du Grand-Large, Saint-Malo.
Renseignements : www.andiiss.org.



ENVIRONNEMENT

S'adapter pour (sur)vivre

Conscient de la nécessité d'accélérer la mise en œuvre de l'adaptation au changement climatique, le Comité 21 ouvre une nouvelle phase de son programme d'accompagnement 2020-2021 par secteur d'activité à l'occasion du colloque « S'adapter pour (sur)vivre ». Cet événement donnera la parole à des sociologues, psychologues, explorateurs, représentants d'entreprises et de collectivités pour lever les freins et partager les clés de l'accélération de la mise en œuvre de l'adaptation au changement climatique. À cette occasion sera publiée une note sur les défis de la mise en œuvre, les réponses apportées par la France et d'autres pays, des territoires et des organisations privées et publiques. Cette note sera assortie de l'analyse et des propositions du Comité 21 pour accélérer l'adaptation.

Date : 26 février 2020.
Lieu : Assemblée nationale, Paris 7°.
Renseignements : www.comite21.org.

Pour nous faire part
de vos communiqués et de vos
événements, une adresse :
infojuris@dalloz.fr

LE PRINCIPE

■ Les associations disposent d'une très grande liberté dans l'organisation de leurs modes de gouvernance.

L'ENJEU

■ Faciliter la prise de responsabilités dans un cadre associatif est un véritable enjeu pour la vitalité associative.

LE DIAGNOSTIC

■ Le renforcement de la gouvernance passe par son diagnostic régulier afin de s'assurer de la mise en œuvre du projet associatif.

GOUVERNANCE

UN JE(U) COLLECTIF

Conjuguer valeurs collectives de l'organisation et valeurs individuelles de chaque partie prenante : tel est le défi que fait naître la gouvernance associative. Aucun modèle n'étant imposé, chaque association devra fixer ses propres règles pour servir son projet. Faites vos jeux !



SOMMAIRE

- P. 16 — Les multiples enjeux de la gouvernance associative
- P. 18 — Tribune : « Responsabilité des dirigeants bénévoles : un enjeu pour la vitalité de la gouvernance associative »
- P. 19 — À chaque association son modèle propre
- P. 24 — Tribune : « Démocratiser l'économie : un choix de gouvernance »

- P. 25 — Diagnostiquer sa gouvernance pour la renforcer
- P. 28 — Transparence : un gage de confiance pour les donateurs
- P. 29 — Fiscalité : un levier puissant pour la gouvernance associative
- P. 32 — Le duo *fundraising* et gouvernance

LES MULTIPLES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Sous-tendue par le concept de liberté, la gouvernance associative n'est pourtant pas aussi simple qu'il n'y paraît. Elle soulève en effet de nombreux enjeux. Regards croisés de deux experts du monde associatif.

“ UN SUBTIL ÉQUILIBRE ”

Les associations disposent d'une très grande liberté dans l'organisation de leurs modes de gouvernance. Leurs modalités d'organisation sont à appréhender comme des processus à la fois distincts du management et en interface avec celui-ci et doivent traduire au plus près la nature même de l'association, ses valeurs, ses envies et ses capacités de faire ensemble. Les formes choisies peuvent être simples tout en tentant de s'inscrire dans la recherche de mouvement au sein du collectif associatif, entre un sommet et une base, entre le centre et la périphérie, entre le global et le local, mais aussi entre le sommet s'il existe et les différents groupes qui composent l'association ou avec lesquels elle est en interaction. La gouvernance est donc, en amont, alimentée par des valeurs et, en aval, créatrice de valeurs collectives en accord avec les valeurs individuelles de chaque partie prenante du projet associatif, à condition qu'elle reste en phase perma-

nente avec le projet et l'organisation. Cette équation est l'une des clés de réussite de la pérennisation du projet associatif.

L'enjeu de la gouvernance associative réside donc dans son équilibre, son ajustement, sollicitant tout à la fois des mécanismes formalisés dans les instances et une démocratie participative qui associe aux processus décisionnels les parties prenantes reconnues comme légitimes. Elle repose aussi sur l'acceptation par toutes et tous de ce qu'elle implique, en termes d'image, certes, mais aussi en termes d'obligations éthiques et morales.

Les éléments qui apparaissent comme des déterminants majeurs de succès du système de gouvernance quel qu'il soit – et donc du projet associatif – relèvent également de savoir-être et de compétences que les parties prenantes doivent prendre en compte dans le choix du modèle et dans sa mise en œuvre : la confiance, le respect, la clarification des responsabilités de chacun en fon-

tion de son statut et de son engagement dans l'association ainsi que du rôle de chaque instance sur la base de compétences propres à chacune. Chaque membre doit pouvoir apporter sa contribution effective au projet collectif, ce qui permet ainsi à ceux qui le souhaitent de s'engager librement. Réfléchir à son modèle de gouvernance en prenant le temps de discuter et de coconstruire des cadres de sécurité, de définir des processus de prise de décision cultive une posture d'ouverture et crée du « nous ».

Cette recherche d'alignement entre démocratie représentative et démocratie participative renforce la notion de bien commun dans l'association et, même, lui donne corps. L'association est un magnifique terrain de « créativité de la discussion publique »¹ et si l'on part de l'hypothèse que la façon même de créer, d'agir ensemble a un impact direct sur la création obtenue, il apparaît alors intéressant d'imaginer qu'en modifiant en profondeur le faire ensemble, même à petite échelle, au sein des associations, c'est peut-être toute la société qui pourrait muter. Encore et surtout aujourd'hui, les associations en première ligne sont des leviers puissants de transformation vers un nouveau modèle de société et participent à leur niveau à la résolution des grands défis auxquels nous sommes confrontés, notamment en s'adaptant avec des fonctionnements plus ouverts, plus à l'écoute, plus démocratiques. Le modèle pyramidal, même s'il reste adapté dans certains cas, est peut-être inapproprié pour répondre aux envies d'agir des citoyens qui s'engagent. Il est construit sur l'idée même d'un pouvoir qui induit un rapport de force plutôt que de développer la capacité à

1. Propos de J.-L. Laville, conférence « La gouvernance entre diversité et normalisation », IAE, 2016.

2. C. Hoarau, J.-L. Laville, *La Gouvernance des associations*, Éditions Érès, 2008.

3. J.-L. Laville, *Réinventer l'association : contre la*

société du mépris, Desclée de Brouwer, 2019.

4. P. Eynaud, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, coll. « Hors-série », Juris éditions – Dalloz, 2015.

5. P. Eynaud, G. Carvalho de França Filho, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Éditions Érès, 2019.

coopérer. Il conditionne la façon d'interagir les uns avec les autres et de faire ou non du « nous ». Redonner au pouvoir ses vertus créatrices, responsabilisantes, ouvre une voie de liberté individuelle mais aussi collective. Reconnaître dans une association que nous sommes finalement interdépendants les uns des autres et de notre environnement amène à une conscience coopérative.

Ainsi, réfléchir à la gouvernance dans les associations est une invitation à repenser les paradigmes qui conditionnent le faire ensemble afin d'expérimenter dans ces microcosmes une voix émancipatrice de l'individu qui viendrait rebattre les cartes du pouvoir et de la responsabilité. Ou comment imaginer et construire de nouvelles façons de faire ensemble. ■

Propos de Carole Orchamp

“ FAIRE FI DE LA BONNE GOUVERNANCE ? ”

La gouvernance apparaît comme une notion-valise sujette à de multiples et diverses interprétations. Cependant, l'acception dominante reste celle d'une démarche en lien avec l'adoption, la capitalisation et la diffusion de bonnes pratiques organisationnelles. Ces dernières renvoient à la possibilité d'une « bonne » gouvernance. Tout l'enjeu est en fait de savoir qui, aujourd'hui, a la capacité de distinguer les bonnes pratiques de gouvernance des autres. L'évolution du contexte donne une partie de la réponse. Depuis une dizaine d'années

en effet, des opérateurs privés se sont positionnés sur le marché de l'audit associatif. Avec des méthodologies abouties et souvent construites dans le monde des entreprises marchandes, ils proposent leurs services autour de la définition des bonnes pratiques de gouvernance associative, avec souvent un label à la clé. Ils profitent en cela d'un environnement institutionnel porteur car les acteurs publics ont tout à la fois réduit leur engagement financier et encouragé la mise en œuvre d'une régulation concurrentielle. L'intérêt généralement attaché à ces formules est de permettre aux associations de sécuriser leurs financements en mettant en avant leur avantage compétitif et en développant une meilleure image. Mais quelle est la face cachée de ces formules ? Sont-elles vraiment adaptées aux associations ?

Il semble que pour répondre à ces questions, il faut mettre en perspective plusieurs éléments d'analyse. Tout d'abord, le coût de ces formules ne se réduit pas au devis de l'opérateur. Toute démarche de mise en conformité suppose un coût supplémentaire. Celui-ci se nourrit des efforts à réaliser en termes de comptabilité analytique, de systèmes d'information, de modification des processus structurants et de montée en compétence organisationnelle. Comme les opérateurs font régulièrement évoluer leurs cadres de normalisation, des coûts additionnels récurrents sont à prévoir pour le maintien de la conformité sur la durée. Au final, ces formules ont un coût important pour un grand nombre d'associations et laissent courir le risque d'un clivage renforcé entre les grandes associations – qui pourront

s'offrir la prestation afin de bénéficier d'un sésame dans l'accès aux financements – et les autres.

S'il peut être onéreux d'obtenir un label, il peut être encore plus coûteux – pour des raisons d'image – de le perdre. Ainsi, la question essentielle qui se cache derrière ces formules est la dépendance à un opérateur externe. Ces démarches méritent une interrogation préalable sur les conséquences de l'abandon à un tiers de la définition pratique de son modèle de gouvernance. En effet, si la gouvernance est l'alignement du mode de fonctionnement de l'association sur son projet², il est difficile de voir en quoi, et comment, un opérateur issu du monde marchand pourrait être pertinent.

Il semble au contraire précieux de réinventer l'association³ en laissant le plus grand espace de liberté aux acteurs associatifs dans des dispositifs de gouvernance auto-organisés à même de libérer l'inventivité sociale. C'est ce que proposent des démarches construites autour des communs ou de la sociocratie⁴. Elles ont l'intérêt de penser la gouvernance comme un lieu de réflexivité collective et de coconstruction des règles en ouvrant incidemment sur des perspectives de transformation sociale. Face aux enjeux multiples de la transition écologique et sociale, il est urgent de sortir des sentiers battus et de l'inertie des modèles génériques. Par-delà l'univocité de la bonne gouvernance, il y a une légitime aspiration pour un monde associatif pluraliste et ouvert sur la diversité de ses projets et de ses modes organisationnels⁵. ■

Propos de Philippe Eynaud

AUTEUR Carole Orchamp
TITRE Déléguée générale,
Réseau national des maisons
des associations (RNMA)



AUTEUR Philippe Eynaud
TITRE Professeur,
IAE de Paris, université Paris 1
– Panthéon-Sorbonne



TRIBUNE

“ Responsabilité des dirigeants bénévoles : un enjeu pour la vitalité de la gouvernance associative ”

FRÉDÉRIQUE PFRUNDER

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Le mode de gouvernance d'une association, qui s'incarne dans des espaces de concertation et de décision collectifs où le projet associatif est conçu puis mis en œuvre collectivement, est un principe actif fondamental de la vie démocratique associative. C'est bien de la vitalité de cette gouvernance qu'une association tire sa légitimité et c'est par elle qu'elle assure sa pérennité en tant qu'espace d'engagement et de mobilisation citoyenne. Cette gouvernance est un élément distinctif fort du modèle associatif lorsqu'il s'agit d'explicitier sa différence avec la stratégie d'intervention d'une structure issue du secteur privé lucratif.

Mais faire vivre une gouvernance associative ne va pas de soi ; cela passe par une attention continue à cet enjeu, des outils d'animation et des espaces de discussion adaptés, mais aussi un cadre de fonctionnement favorable pour ceux et celles qui s'y impliquent. C'est plus particulièrement à ce dernier sujet que Le Mouvement associatif a souhaité s'intéresser en engageant des travaux sur la question de la responsabilité juridique des dirigeants bénévoles. En effet, toute bénévole qu'elle soit, cette responsabilité peut être lourde et faire peur à celles et ceux qui

sont pourtant fortement investis dans l'association, les décourageant parfois de vouloir y assumer des mandats électifs.

Cette question n'est pas nouvelle et a été traitée à de nombreuses reprises et sous différents angles. Toutefois, les responsabilités des dirigeants associatifs se sont considérablement étoffées ces dernières années, notamment avec la professionnalisation du secteur, ou encore la multiplication des réglementations juridiques et sociales, ce qui nous a convaincus de repenser ce sujet, et cela au travers de deux volets.

Le premier porte sur le cadre législatif. Le régime juridique actuel du dirigeant bénévole est calqué sur celui des sociétés lucratives et régi par le code du commerce, la loi de 1901 n'ayant jamais traité de cette question. En s'appuyant sur une étude juridique, réalisée fin 2019, sur les différents aspects de la responsabilité du dirigeant associatif, Le Mouvement associatif souhaite porter un certain nombre de propositions permettant d'adapter le statut de celui-ci au modèle associatif actuel et à l'environnement dans lequel il s'exerce.

Le second volet, quant à lui, porte sur l'accompagnement des dirigeants bénévoles face

à ces enjeux. Des ressources existent pour informer, former et ainsi permettre l'exercice de ces responsabilités dans de bonnes conditions. Mais elles ne sont pas toujours suffisamment visibles et accessibles, et ne couvrent pas forcément tous les champs de questionnement des dirigeants. Afin d'identifier les besoins en la matière, une enquête auprès des dirigeants associatifs sera lancée au printemps 2020, destinée à mieux cerner la façon dont ils perçoivent leurs responsabilités et dont ils les vivent au quotidien. Sur ces bases, et à partir de la capitalisation de l'existant, des propositions pour enrichir ces ressources seront travaillées, que ce soit en matière de formation, de rédaction de statuts ou d'accès aux informations pertinentes.

Faciliter la prise de responsabilité dans un cadre associatif bénévole est un véritable enjeu pour la vitalité associative. La question de la responsabilité juridique n'en est évidemment pas le seul aspect mais ne doit pas être négligée face à l'appréhension que peuvent avoir certains bénévoles à s'impliquer davantage. Penser un cadre juridique adapté, informer et accompagner sont des impératifs pour aider tous ceux et celles qui veulent s'engager. ■

L'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association définit l'association comme une « 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 ». Une association n'est donc pas contrainte, dans son mode de direction, par la loi de 1901. Seul l'article 5 évoque la gouvernance en exigeant de faire connaître en préfecture « les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ». Pour le reste, l'article 1^{er} prévoit que l'association « est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations ». La loi autorise donc toute association à déterminer librement dans ses statuts les modalités de son fonctionnement et de sa représentation à l'égard des tiers, sous réserve d'exigences propres à certains domaines d'activité comme les associations sportives ou les associations reconnues d'utilité publique (ARUP). Cette liberté, qui ouvre un large éventail de possibilités, appelle à veiller à la cohérence entre les documents juridiques et le fonctionnement réel de la gouvernance.

QUAND C'EST FLOU, IL Y A UN LOUP !

La définition statutaire des postes au sein du bureau est souvent lacunaire et ne correspond plus à la réalité de l'association. Les fonctions dévolues aux trésoriers sont ainsi largement exercées par le directeur administratif et financier et celles dévolues aux secrétaires par les secrétaires de direction.

À CHAQUE ASSOCIATION SON MODÈLE PROPRE

La loi du 1^{er} juillet 1901 ne donne aucune définition de la gouvernance d'une association ; une grande liberté est laissée à ses membres pour l'organiser. Celle-ci permet l'adaptation des statuts à la réalité et aux besoins de chaque organisme.

De nombreux statuts donnent des pouvoirs importants au conseil d'administration alors que, en pratique, les décisions sont prises par le bureau, organe collégial qui n'est, quant à lui, pas toujours identifié dans les statuts comme disposant de pouvoirs spécifiques. Pire, le plus souvent, les statuts n'évoquent pas la dimension duale de la direction, élue pour partie et salariée pour l'autre.

Il s'ensuit un flou dangereux dans la répartition des rôles, une absence fréquente de base statutaire aux délégations de pouvoirs et des risques importants en termes de responsabilité notamment, mais dans d'autres domaines également, y compris fiscaux. À défaut de répartition claire et effective des pouvoirs, l'organisme connaîtra par exemple le risque d'une gestion intéressée car le directeur salarié exercerait *de facto* les fonctions statutairement dévolues au président, avec les conséquences juridiques et fiscales – fiscalisation globale de l'organisme – qui en découlent¹. Il court également le risque de voir des décisions importantes annulées en raison d'irrégularités constatées,

d'autant plus si elles ont eu une incidence sur le déroulement et la sincérité des délibérations². L'organisation statutaire de la gouvernance est donc bel et bien le socle de la sécurité juridique, sociale et fiscale de l'organisme.

LE CHAMP DES POSSIBLES

Modes traditionnels

La gouvernance comprend les organes chargés d'administrer l'association. La majorité des organismes fonctionne avec une architecture classique – un conseil d'administration et un bureau – qui ne se montre pas toujours spécifiquement adaptée.

Dans ce schéma, l'assemblée générale élit en son sein les membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration élit ensuite en son sein les membres du bureau. Au sein du bureau, on retrouvera classiquement un président, un vice-président, un trésorier, un secrétaire et leurs adjoints, et les statuts sont souvent peu précis sur les fonctions réelles de ces dirigeants ●●●

1. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017, v. en p. 29 de ce dossier.

2. Jurisprudence bien établie, v. not. Civ. 1^{re}, 20 mars 2019, n° 18-11.652, JA 2019, n° 599, p. 14, obs. X. Delpech.

LA PAROLE

À...

TYPHAINE

DELEMER

RESPONSABLE QUALITÉ ET GESTION
DES RISQUES, AFM-TÉLÉTHON



“ Enjeux techniques, scientifiques et économiques : la nécessité de professionnaliser le parcours de l'administrateur pour renforcer le pouvoir des malades ”

●●● ou évoquent des fonctions qui ne sont plus réellement exercées à l'heure où de nombreux organismes disposent d'une équipe de direction salariée.

Il arrive que la composition du conseil d'administration et du bureau soit la même. C'est à proscrire car cela entraîne un risque de confusion des pouvoirs de chaque organe ou représentant et une inutile complexité du fonctionnement de la gouvernance. *A fortiori*, on évitera que l'assemblée générale ne comprenne que les seuls membres du conseil d'administration : où serait la fonction de contrôle de l'assemblée ?

Dans ce schéma des plus classiques, les constats suivants peuvent être faits³ :

- des conseils d'administration à moyenne d'âge croissante ;
- une difficulté à convaincre des bénévoles de s'impliquer dans la gouvernance⁴ ;
- un nombre d'administrateurs trop important, une multiplication des strates de décision inutiles ;
- une déconnexion entre les compétences des dirigeants salariés et celles des élus conduisant à une hégémonie managériale⁵ ;
- un contexte évolutif pour chaque association exigeant en termes d'adaptabilité ;
- l'absence de formation des administrateurs ;
- l'absence de parcours structuré du bénévolat à la présidence ;
- un engagement souvent perçu comme étant à vie, en décalage avec les aspirations réelles⁶ ;
- la concentration des pouvoirs sur deux ou trois personnes dans la pratique et, progressivement, la perte de la dimension collégiale des organes de décision.

Engagée dans la recherche et l'aide aux malades, l'Association française contre les myopathies (AFM)-Téléthon s'appuie sur une gouvernance guidée par l'intérêt des malades et l'urgence. La stratégie et les actions de l'AFM-Téléthon sont fixées par un conseil d'administration composé uniquement de malades et de parents de malades. Ce conseil est lui-même guidé dans sa stratégie de recherche par un conseil scientifique, composé de 84 experts bénévoles internationaux reconnus dans leur discipline, et d'un comité financier, composé de six conseillers indépendants et

bénévoles issus du monde de la finance et de l'entreprise.

Les administrateurs de l'AFM-Téléthon assurent également le pouvoir politique des malades en exerçant des mandats de représentation dans des réseaux scientifiques internationaux, dans les laboratoires qu'elle finance. Ils sont élus par l'assemblée générale des adhérents et renouvelés au tiers chaque année.

Ce mode de gouvernance très structuré a notamment conduit l'association à la création d'une « Université AFM » dans le cadre de son plan stratégique AFM 2017. Chaque

Les effets induits de cette architecture sont :

- des dysfonctionnements liés à des délais de prise de décision incompatibles avec la réactivité souhaitée ;
- une démotivation des cadres de direction et un sentiment d'inutilité et de lassitude des élus ;
- une dilution des responsabilités ;
- des conflits ouverts, parfois entre élus et cadres de direction ;

- un manque de crédibilité vis-à-vis des partenaires, des tutelles ou encore des mécènes ;
 - une difficulté à recruter de nouveaux administrateurs ;
 - la certitude de perdre le pouvoir de décision en cas de regroupement avec une structure mieux armée.
- Certaines associations ont donc adopté un mode de gouvernance inspiré de celui

3. France bénévolat, « Le “recrutement” et le renouvellement des dirigeants associatifs : une question clé pour l'avenir du mouvement associatif », 2008.

4. JA 2017, n° 569, p. 43, étude F. Duboscq.

5. A.-M. Alcoléa-Bureth, « Nécessité pour les asso-

ciations de penser la transformation sociale de leur gouvernance », *Le Sociographe*, 2019, n° 66, p. 39-49.

6. Recherches & Solidarités, « La France associative en mouvement », 17^e éd., oct. 2019, JA 2019, n° 607, p. 6, obs. E. Benazeth.

année, sur deux jours, administrateurs en poste, salariés de l'association disposant de prérogatives de représentation et bénévoles ou familles du réseau, potentiellement candidats administrateurs, sont ainsi formés aux bonnes pratiques de gouvernance et aux spécificités de l'association. L'objectif ? Asseoir le pouvoir des malades tout en améliorant l'efficacité du conseil d'administration en offrant à chacun les clés de compréhension des enjeux, des modes de fonctionnement et de répartition des rôles dans la gouvernance. C'est aussi un moyen de renforcer les liens et de faire émerger un vivier de candidats pour les postes d'administrateurs.

Au-delà, et dans le cadre de son nouveau plan stratégique à horizon 2022, l'AFM-Téléthon entend renforcer la formalisation des responsabilités à exercer et mettre en place un véritable parcours de recrutement, de formation et d'évaluation des membres du conseil d'administration pour développer leurs compétences et renforcer l'efficacité de ses actions.

des sociétés commerciales : un conseil de surveillance – ou conseil d'orientation et de surveillance – et un directoire. Dans ce schéma, l'assemblée générale élit en son sein le conseil d'orientation et de surveillance. Le conseil de surveillance élit ensuite en externe le directoire et dispose du pouvoir de révocation des membres. Ce mode de gouvernance permet au conseil de surveillance d'exercer un véritable contrôle de la

gouvernance élue opérationnelle et permet une meilleure répartition des rôles.

Quel que soit le schéma retenu, en pratique, dans les organismes de taille moyenne ou importante, la gouvernance est très souvent duale : les élus en charge statutairement de l'administration et les cadres supérieurs de direction à qui ils délèguent une partie de leurs pouvoirs. L'association ne fonctionnera que si ces deux composantes de la gouvernance œuvrent en harmonie. Les schémas d'organisation doivent dès lors s'adapter.

Émergence de nouvelles formes de gouvernance

De nombreux organismes s'interrogent sur la manière de rendre la gouvernance plus participative, plus collaborative, incluant toutes les parties prenantes : quelle place donner aux salariés, aux bénévoles, aux usagers/bénéficiaires ou encore aux femmes⁷ ? En effet, les associations doivent vivre avec les défis de leur temps, à savoir notamment la professionnalisation des bénévoles, la mutation de l'engagement et les missions ponctuelles qui prennent le pas sur le long terme, l'augmentation des responsabilités, l'éclatement géographique, le développement des outils numériques, la notion de plus grande démocratie et même d'*empowerment* à faire transparaître à travers le modèle de gouvernance.

Réinventer la gouvernance consiste à oser sortir des schémas classiques. Il ne faut pas avoir peur d'innover en matière de gouvernance, laquelle se doit, aujourd'hui, d'être éclairée et responsable pour répondre aux défis et mutations que vivent les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

UN PEU D'IMAGINATION NE PEUT NUIRE

Pourquoi pas un parcours initiatique ?

Les nouvelles formes de gouvernance peuvent prévoir un parcours d'initiation : un président connaît nécessairement mieux l'association s'il a été administrateur ou membre d'une commission, parfois bénévole de terrain. Ce parcours peut être formalisé dans le règlement intérieur.

Une indispensable formation des dirigeants

Le fonctionnement des organismes et leur environnement sont devenus tellement complexes que les élus doivent être formés. On peut prévoir une formation obligatoire des élus avant leur entrée en fonction et une formation continue. Se pose alors la question du financement de la formation. Elle peut se résoudre par différents moyens tels que la mutualisation avec des organismes similaires, des économies induites par la formation (meilleure gestion et anticipation des risques), la budgétisation de la formation, le recours au mécanisme du compte personnel de formation (CPF)⁸, le recours à des subventions, voire au mécénat, y compris de compétences⁹.

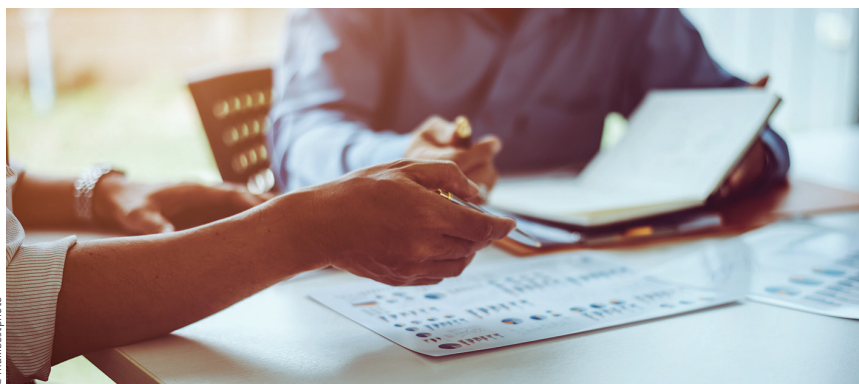
Un engagement à durée déterminée

Pour répondre aux besoins d'organismes en phase de mutation ou confrontés à une problématique ponctuelle (développement d'une politique de mécénat, construction d'un établissement), on peut ●●●

7. La Fonda, Région Rhône-Alpes et Le Mouvement associatif Rhône-Alpes, « Gouvernance et engagements associatifs : enjeux et leviers pour agir », sept. 2015.

8. V. not. C. trav., art. L. 6323-1 et s.

9. Dossier « Mécénat de compétences – Satisfait et remboursé ! », JA 2020, n° 612, p. 17.



© makibestphoto



© MonsterZStudio

●●● imaginer des engagements à durée déterminée et pour des missions spécifiques. Il s'agit de créer des postes d'administrateurs dits « de mission » et de se rapprocher de personnes qui seront sollicitées pour leurs compétences particulières et leur expérience avérée. Envisager des modes de recours à des compétences spécifiques sur des bases temporaires permet de recruter des talents en les mobilisant utilement dans la vie de l'association. Cette dernière se crée ainsi un vivier de potentiels administrateurs permanents.

Commissions spécialisées

La mise en place de commissions spécialisées chargées d'étudier une question particulière et de rendre un avis consultatif aux organes de décision ou à des groupes/comités d'experts, comprenant des personnalités extérieures « qualifiées », est une piste à explorer. L'idée est d'introduire une souplesse dans le périmètre des organes collégiaux pour favoriser l'adaptabilité et de permettre l'implication de bénévoles dotés

de compétences utiles à la gouvernance, mais aussi de les « tester » avant de les solliciter pour exercer des mandats électifs.

Organiser le duo président/directeur

Dans les associations, l'équilibre des pouvoirs au sein de la relation président/directeur est essentiel¹⁰. Plus largement, la répartition des rôles entre les dirigeants élus et salariés diffère selon les caractéristiques de chaque organisation. Aussi est-il fondamental de travailler sur une répartition des rôles adéquate entre salariés et élus. Une réflexion, traduite dans les statuts, doit être menée à partir des besoins de l'organisme afin d'attribuer un périmètre d'action à chacun : un besoin justifie une fonction, affectée à un élu ou à un salarié. Chaque fonction statutaire correspondra dans les faits à une fonction utile et réellement exercée. Des mandats et des délégations de pouvoirs précises seront mis en place chaque fois que nécessaire. La chaudière fonction-

nelle dirigeants élus/salariés, trop souvent négligée, est essentielle au bon fonctionnement de la gouvernance, notamment pour éviter des situations de gestion de fait.

Recourir aux outils numériques

Pour mobiliser les administrateurs, le fonctionnement des organes collégiaux doit être souple. Le numérique peut alors jouer un rôle clé pour fluidifier l'information, permettre la consultation, la collaboration à distance, la délibération. Cette pratique est admise dans les statuts types du ministère de l'Intérieur – approuvés par le Conseil d'État – qui prévoient pour les ARUP que l'assemblée générale « peut se réunir par voie dématérialisée »¹¹.

De même, le vote à distance¹² est possible avec des conditions « sur la mise à disposition des documents nécessaires aux débats, l'instauration d'une période de débats préalables entre tous les membres de l'assemblée et le dévoilement des résultats après la clôture des votes »¹³.

10. L'IDAF a débuté au mois de juin 2019 un cycle de rencontres sur les duos président/directeur des associations et fondations.

11. Statuts types des ARUP, art. 5 ; CE, sect. intérieur, avis n° 395060 du 19 juin 2018.

12. *Ibid.*

13. Statuts types des ARUP, note de bas de page n° 11.

Éthique, transparence, parité et médiation comme principes de bonne organisation

Une gouvernance réinventée implique de se doter d'exigences éthiques en incluant des clauses portant sur l'identification et le traitement des situations de conflit d'intérêts, des règles sur le non-cumul des mandats ou encore une parité incitative encadrée et des dispositifs assurant la transparence (rapports d'activité trimestriels, communication régulière sur le site Internet et les réseaux, projet associatif partagé, etc.).

Pour tenter de résoudre les conflits entre membres, les statuts peuvent introduire une clause destinée à imposer le recours à une médiation conventionnelle avant toute action en justice, le non-respect d'une telle clause dans un contrat rendant irrecevable toute action en justice¹⁴. Ces bonnes pratiques permettront aux organismes de recruter plus facilement des administrateurs.

CONSEILS POUR UNE GOUVERNANCE RÉINVENTÉE ET SUR MESURE

Lors de l'élaboration du projet associatif, il faut analyser les besoins de la structure, les répartir en identifiant les fonctions essentielles puis les affecter au personnel salarié et aux administrateurs élus en fonction des compétences de chacun et des choix stratégiques, sans oublier la communication, l'animation des bénévoles ou encore le développement des ressources.

Les statuts et le règlement devront définir les outils de gouvernance les plus adaptés

aux enjeux de la structure en adoptant des modes de gouvernance nouveaux. Ils devront définir et répartir les pouvoirs entre les différents organes collégiaux et fonctions individuelles et prévoir la faculté de déléguer des pouvoirs, notamment les pouvoirs opérationnels.

Sur une base statutaire claire et en phase avec les besoins du projet associatif, il faut élaborer de véritables « fiches de poste », certaines occupées par des salariés, d'autres par des élus. Elles permettront d'identifier de futurs administrateurs en étant clairs sur les attentes. Elles pourront contenir la description des fonctions, la définition des pouvoirs et des responsabilités associés, la détermination des moyens à disposition notamment destinés à prévenir les mises en cause de responsabilité personnelle, un rappel du cadre collégial, des précisions quant aux formations prévues et la liste des éventuelles délégations de pouvoirs.

À partir de ces fiches, l'organisme pourra décliner une formation des administrateurs,

voire un parcours initiatique pour tous ceux qui sont impliqués dans l'organisme, du rôle de simple membre à celui de président. Ces outils permettront de recruter un collaborateur dont les contours des fonctions sont clairement définis et, ce faisant, de séduire des personnes disposant de ces compétences précises. Cette approche globale et cohérente de l'organisation de la gouvernance permet de sécuriser chacun dans ses fonctions, d'éviter les chevauchements, voire une concurrence sur une même fonction, et d'attirer des personnes qualifiées. Elles devront être réinterrogées régulièrement en fonction de l'avancement du projet et donc des nouveaux besoins émergents.

Réinventer la gouvernance ne consiste pas à tenter de respecter ou tordre des statuts obsolètes et rigides, mais plutôt à analyser son environnement et ses besoins, recourir à des solutions innovantes qu'autorise la loi et formaliser le tout dans un ensemble documentaire cohérent. ■



AUTEUR Jean Buchser
TITRE Vice-président
de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF), avocat associé, directeur national du pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal



AUTEUR Oriane Desgeorge
TITRE Déléguée générale
de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF)



AUTEUR Karine Melcher-Vinckevleugel
TITRE Avocat associé,
pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal

14. Civ. 3^e, 6 oct. 2016, n° 15-17-989.





TRIBUNE

“ Démocratiser l'économie : un choix de gouvernance ”

JÉRÔME SADDIER

PRÉSIDENT D'ESS FRANCE ET DE L'AVISE

La gouvernance ne saurait être confondue avec la démocratie, laquelle, pour l'économie sociale et solidaire (ESS), constitue à la fois le projet et le moyen.

Aux sources de la gouvernance démocratique de l'ESS résident, d'une part, l'aspiration à s'associer librement et à égalité pour mener à bien un projet et, d'autre part, la volonté de se servir de cette forme collective pour démocratiser l'accès à la connaissance, à des biens ou à des services.

Dans l'ESS, la gouvernance démocratique ne peut donc – ou ne devrait pas – être réduite à une technique de prise de décision : elle est d'abord l'expression d'une dynamique collective de personnes engagées dans la réalisation d'un objet social ; elle est aussi la manifestation d'une forme de propriété collective qui suppose l'égalité des personnes dans la prise de décision. La démocratie est donc, pour nos organisations, à la fois un choix politique cohérent avec le projet collectif et une nécessité d'organisation induite par les modalités de l'action.

Mais, menacée par la financiarisation de l'économie, par les mutations technologiques et parfois même par sa propre bana-

lisation, l'ESS peine à incarner cette ambition. Elle est pourtant en prise directe avec les aspirations manifestes des populations, en France et dans le monde, qui expriment ouvertement leur envie de reprendre en main leur avenir et les déterminants économiques et sociaux de leurs conditions de vie. Le mouvement dit des « Gilets jaunes » peut être considéré, dans ses formes originelles du moins, comme une expression de plus de la demande de réappropriation collective et individuelle face à un sentiment de dépossession du pouvoir démocratique. La « fraternité des ronds-points », même sans exprimer un projet collectif, constituait sans doute une recherche de sociabilité qui doit interroger nos organisations, lesquelles, bien que fondées sur le collectif et la proximité, répondent imparfaitement à ce besoin urgent et fondamental.

Car le désir de justice passe par là : des cadres de débat, de décision et d'action qui aillent au-delà de la politique et des débats trop balisés, au plus près de nos concitoyens. Nous pensons et affirmons faire vivre certains de ces cadres privilégiés, mais, dans ce contexte de colère aggravé par la fragmentation de la société, il nous appartient

de repenser nos organisations de l'ESS en y modérant les effets de l'institutionnalisation. La démocratie formelle y est sans doute respectée, mais ce serait un signe de paresse que de nous en contenter.

La baisse des taux de participation à nos votes et consultations, le recul de la présence et du contact physiques avec nos parties prenantes ou encore la faible identification de nos spécificités démocratiques comme garantie de qualité du service sont autant de signes de l'inadaptation de nos modes de gouvernance, parfois aggravée par la massification de nos organisations et la technocratisation des équipes dirigeantes.

Il n'est pas trop tard pour réinvestir fortement la question démocratique, qui ne peut être confondue avec l'organisation de la gouvernance ; il y est, pour l'une, question de légitimité et de finalité quand il y est, pour l'autre, question d'efficacité. Cette ambition plus globale, qui tient à la volonté de réinvestir les espaces et les temps de la délibération, rencontre le propos de la récente prix Nobel de littérature, Olga Tokarczuk : « Je pressens qu'il nous faut, désormais, rétrécir et intensifier notre présence dans le lieu dont nous sommes responsables. » ■

Gouvernance : « Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État ». Si la gouvernance a été définie comme telle par la Commission générale de terminologie et de néologie³, dans l'environnement associatif, la gouvernance est habituellement définie comme la mise en œuvre du système par lequel les associations sont dirigées et contrôlées, par opposition au « management » qui consiste à mettre en œuvre l'exécution des décisions : les instances prennent les décisions et contrôlent alors que les équipes opérationnelles mettent en œuvre la stratégie décidée par les instances et exécutent les décisions. Cette vision assez pyramidale et classique laisse souvent peu de place à l'ensemble des parties prenantes de l'association (les salariés, les usagers et leur entourage, les partenaires, etc.). Les associations qui ont réussi à sortir des schémas traditionnels de gouvernance ont commencé par réaliser un vrai diagnostic de leur gouvernance.

LES INCONTOURNABLES DU DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE

Le diagnostic de la gouvernance peut s'articuler autour de deux grands axes : la réponse aux enjeux stratégiques et la résolution de problématiques de fonctionnement de l'association. Avant de s'attaquer à ces diagnostics ciblés, il convient de vérifier que les instances fonctionnent⁴ dans le respect des statuts (désignation des administrateurs, augmentation du montant de l'adhésion, quorum, nombre d'administrateurs, respect de la parité⁵, etc.), que les obligations légales sont respectées

DIAGNOSTIQUER SA GOUVERNANCE POUR LA RENFORCER

On évoque souvent le recrutement des membres du conseil d'administration¹ comme le problème majeur de gouvernance au sein des associations². Et si le renforcement de la gouvernance ne passait pas uniquement par le recrutement de nouveaux administrateurs, mais aussi par un diagnostic régulier afin de s'assurer que tous les voyants sont au vert pour créer les conditions optimales de mise en œuvre du projet associatif ?

(approbation des comptes, établissement du rapport moral, etc.), que les décisions sont prises de manière démocratique, ou encore que le conseil d'administration n'est pas seulement une chambre d'enregistrement⁶. Diagnostiquer la gouvernance ne se résume pas non plus à l'étude du fonctionnement du conseil d'administration et/ou du bureau. On oublie souvent le rôle de l'assemblée générale, vue davantage comme une contrainte que comme un véritable outil de réassurance de la démocratie au sein de l'association : l'assemblée générale est-elle réunie régulièrement ? Les décisions statutaires qui lui incombent sont-elles bien prises par elle ? Les adhérents sont-ils satisfaits lorsqu'ils y participent ? En termes de méthode, le plus grand nombre de parties prenantes (salariés,

usagers, familles, etc.) doit être associé au diagnostic ou, tout au moins, un échange « bienveillant » peut être organisé pour recueillir les attentes de chacun vis-à-vis de la gouvernance, leur vision d'une gouvernance « optimale » ou leurs suggestions pour favoriser la coopération entre la « gouvernance » et le « management ».

DIAGNOSTIQUER SA GOUVERNANCE POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES

Le point d'ancrage de cette partie du diagnostic est bien évidemment le projet stratégique. Quels sont les enjeux décisifs de l'association ? La gouvernance est-elle adaptée pour répondre à ces enjeux et aux ambitions associées ? ●●●

1. D'après la dernière étude sur le bénévolat de Recherches & Solidarités (« La France bénévole : évolutions et perspectives », 16^e éd., mai 2019, JA 2019, n° 600, p. 42, étude J. Malet), 18 % des bénévoles interrogés seraient prêts à prendre davantage de responsabilités (contre 13 % en 2016). Une lueur d'espoir pour les associa-

tions qui peinent à recruter des administrateurs ?

2. JA 2017, n° 569, p. 43, étude F. Duboscq.

3. Commission générale de terminologie et de néologie, vocabulaire général NOR : CTNX0908579K, JO du 22 avr. 2009.

4. Le groupe de travail informel constitué de Passerelles et Compétences, l'Adéma, Le Chant des étoiles et l'IDAF réalise une grille de diagnostic.

5. JA 2019, n° 593, p. 43, étude F. Duboscq.

6. JA 2018, n° 586, p. 42, étude F. Duboscq.

●●● Enjeux de diversification et/ou de développement des ressources

La diversification des ressources ou, par exemple, le lancement d'une démarche de recherche de mécènes est un enjeu stratégique fréquent pour les associations, notamment pour celles dont les ressources reposent habituellement sur des subventions publiques. Les associations employeurs ont souvent le réflexe de créer un poste pour le développement du mécénat sans s'accorder le temps de vérifier que la gouvernance sera un appui pour répondre à cet enjeu. Bien souvent, les administrateurs, une fois la décision prise de l'embauche d'un chargé du mécénat, considèrent que les résultats vont être immédiats et que cette embauche est la seule charge... Non seulement le développement du mécénat est une spécialité qui requiert des compétences et des moyens spécifiques, mais c'est aussi une démarche qui a peu de chances d'aboutir si elle est réalisée sans l'implication de la gouvernance. Pire encore, on a vu des conseils d'administration se fourvoyer en fixant des objectifs de collecte de fonds absolument déconnectés des réalités du secteur et du potentiel de l'association.

Les membres du conseil d'administration ont-ils reçu une formation sur les différents modes de collecte de fonds et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre ? Ont-ils eu connaissance d'un panorama de la collecte dans le secteur de l'association ? Forts de ces connaissances, sont-ils certains que le mécénat est la piste la plus pertinente ? Sont-ils à même d'établir une feuille de route réaliste ainsi que des objec-

tifs réalisables ? Ces mêmes membres du conseil d'administration ont-ils des contacts de personnes (chefs d'entreprise, philanthropes, etc.) susceptibles de soutenir l'association ? Si oui, sont-ils prêts à partager ces contacts ? À participer aux démarches de levée de fonds ? Le chargé du mécénat peut-il s'appuyer sur la gouvernance pour des contacts de « haut niveau » ?

Bien souvent, la réponse à toutes ces questions est non. La gouvernance doit alors être renforcée :

- en recrutant un nouvel administrateur ayant les compétences et à qui on confie une mission de suivi et de soutien de la démarche de mécénat, mais aussi en créant un groupe de bénévoles – nouveaux ou connus de l'association – acceptant d'ouvrir leur carnet d'adresses ;

- ou en créant une instance *ad hoc* avec des personnes qualifiées et des personnalités ayant des contacts captifs.

Enjeux d'ouverture à de nouveaux publics et/ou de nouvelles missions

Une association, pour développer ses activités, peut se fixer comme objectif de s'adresser à de nouveaux publics (nouveaux critères d'âge, nouvelles typologies de maladie ou handicap, etc.). Dans ce cas, sa gouvernance doit être interrogée pour s'assurer qu'elle puisse asseoir la légitimité de l'association auprès de ses nouveaux publics : la gouvernance en place intègre-t-elle des experts de ces nouveaux publics ? Les administrateurs sont-ils prêts à accueillir de nouveaux membres du conseil d'administration représentant ces nouveaux

publics ? La gouvernance est-elle structurée pour suivre des expérimentations et évaluer cette ouverture ? Existe-il une possibilité statutaire de faire siéger au conseil d'administration une association partenaire spécialiste des nouveaux publics ? Autant de questions auxquelles l'association devra répondre pour renforcer sa gouvernance. Elle en tirera une légitimité certaine auprès des nouveaux publics et la garantie que les missions sont adaptées.

D'autres associations peuvent décider de renforcer leur action en créant une mission de soutien à la recherche, par exemple. Si la gouvernance ne comporte pas d'instance scientifique, voire éthique, celle-ci devra évoluer. Le travail de diagnostic doit permettre d'identifier les leviers pour mettre en place rapidement une gouvernance qui garantisse l'expertise des projets et leur évaluation. À titre d'exemple, la gouvernance peut être renforcée par la création d'un comité scientifique d'experts indépendants quand les statuts le permettent ou par un partenariat avec une association disposant d'un conseil scientifique « mis à disposition ».

Enjeux de déploiement territorial

Agir au plus près des bénéficiaires est un enjeu important pour bon nombre d'associations qui tentent de se développer sur l'ensemble du territoire. Plusieurs typologies de gouvernance⁷ sont possibles pour accompagner le déploiement territorial :

- créer des antennes sans personnalité morale ;
- faire évoluer l'association vers une fédération d'associations ;
- créer un réseau informel.

7. JA 2019, n° 604, p. 43, étude F. Duboscq.



Autant de solutions qui ne peuvent être choisies sans avoir au préalable analysé les modalités de gouvernance de l'association : les membres du conseil d'administration sont-ils représentatifs des différents territoires de l'association ? Le conseil d'administration est-il organisé pour suivre l'activité déployée au plan local (comité de pilotage non statutaire, salarié rapportant au conseil d'administration, alliance avec des associations locales, etc.) ?

Ce ne sont ici que quelques exemples d'items pour diagnostiquer la gouvernance. En fonction du projet stratégique et des enjeux les plus décisifs, l'association pourra construire sa propre grille de diagnostic afin de pouvoir la renforcer.

DIAGNOSTIQUER SA GOUVERNANCE POUR RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES DE FONCTIONNEMENT

Le fonctionnement de la gouvernance est l'une des composantes du fonctionnement de l'association. Certaines problématiques peuvent trouver leur solution grâce au diagnostic de la gouvernance.

Renforcer le contrôle, le respect de la déontologie, de l'éthique

Les associations sont plus fortement soumises à des contrôles de toute nature. La tentation est souvent grande de réaliser une cartographie des risques, de mettre en place des audits et contrôles internes. La gouvernance est garante du contrôle, du respect de la déontologie, voire de l'éthique pour certaines organisations. Avoir mis en

place des dispositifs internes s'appuyant sur les salariés ne dédouane pas le conseil d'administration de sa responsabilité. Il est donc important de réaliser régulièrement un diagnostic des moyens de contrôle par la gouvernance. S'il existe un comité d'audit ou de contrôle, se réunit-il régulièrement ? Quelle est sa mission ? Comment la réalise-t-il ? Quels sont ses moyens de contrôle ? Quel est son positionnement vis-à-vis des salariés ? S'il n'y a pas d'instance dédiée au contrôle, comment le conseil d'administration garantit-il le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie et le respect de la législation, des réglementations, de la déontologie, de l'éthique ?

Optimiser le système d'information

Le système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information. On l'associe souvent au système informatique et aux activités salariées. Or, pour qu'une association fonctionne bien, le système d'information doit intégrer les membres de la gouvernance et

les différentes instances. Un diagnostic régulier du système d'information de la gouvernance est nécessaire afin d'éviter « des trous dans la raquette » et de s'appuyer sur des moyens de diffusion de l'information utilisables par toutes les parties prenantes, quelle que soit leur maturité numérique.

Impliquer toutes les parties prenantes

Le management associatif est pluriel : il intègre salariés, bénévoles, élus, prestataires, mécènes de compétences ou encore volontaires. Les projets ou missions impliquant cette diversité de ressources humaines ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre. Il est même parfois utile d'associer les usagers, les familles, les partenaires, les financeurs, ce qui complexifie encore les choses ! Pour légitimer ce travail participatif, l'association doit pouvoir s'appuyer sur une gouvernance suffisamment souple qui permette, par exemple, de créer des instances mixtes non statutaires mais rapportant au conseil d'administration ou de confier des missions prospectives et/ou consultatives à des salariés ou usagers, de décider d'une consultation informelle des adhérents. Place à la créativité au sein de la gouvernance pour sortir du schéma classique pyramidal, mais aussi pour améliorer le fonctionnement de l'association et associer davantage toutes les parties prenantes !

En conclusion, s'interroger régulièrement sur sa capacité d'adaptation en faisant évoluer sa gouvernance est un argument de poids pour attirer de nouvelles forces vives au sein de son conseil d'administration ! ■



AUTEUR Fabienne Dubosca
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante pour le secteur associatif
du cabinet Gain de causes



FOCUS

TRANSPARENCE : UN GAGE DE CONFIANCE POUR LES DONATEURS

Selon la dernière enquête de l'Observatoire du Don en confiance, quand les Français déclarent ne pas avoir confiance dans les associations et fondations faisant appel aux dons, pour un tiers d'entre eux, c'est plus particulièrement sur la destination des dons et sur la crainte d'arnaques et de détournements que portent les doutes¹.

La transparence attendue des associations et fondations porte avant tout sur leurs actions. Néanmoins, pour répondre à la crainte exprimée par le public, il convient aussi de s'engager à être transparent sur sa gouvernance.

La qualité de la gouvernance n'est pas accessoire. Pour qu'une organisation mène à bien ses missions, encore faut-il qu'elle soit correctement pilotée. Il n'existe pas de modèle de « bonne gouvernance », mais les donateurs doivent pouvoir apprécier la manière dont l'organisation est gouvernée afin de se forger une présomption raisonnable que cette organisation mérite leur confiance.

Les informations sur la gouvernance sont souvent diffusées, difficilement accessibles et mal comprises par le grand public. Les

réunir, les ordonner et y apporter une cohérence d'ensemble permet aux donateurs d'en apprécier la qualité, tout en respectant la diversité des modèles, l'histoire de chaque organisation et la liberté associative.

Communiquer sur sa gouvernance est à la portée de toute organisation. Outre la mise à disposition sur demande des donateurs d'un certain nombre de documents (comptes, rapport annuel, statuts, etc.)², communiquer sur sa gouvernance peut se matérialiser par la publication sur son site Internet d'une information sur la manière dont l'organisation est dirigée et contrôlée. À ce titre, la charte de déontologie du Don en confiance identifie neuf points d'intérêt, allant de la description des instances, notamment la constitution des organes de gouvernance et les conditions d'adhésion,

en passant par les politiques de rémunération jusqu'à la prévention des conflits d'intérêts³.

Dans le cas où une organisation décide d'indemniser son président ou certains administrateurs, le public, et en particulier les donateurs, doivent en être clairement informés. Il en va de même pour les motifs de cette décision et les modalités de mise en œuvre décrites par exemple dans le rapport annuel⁴.

La transparence permet de prévenir les risques et incite au progrès.

Faire preuve de transparence en matière de gouvernance constitue un gage de confiance dans la mesure où observer une certaine opacité sur qui dirige, qui décide, peut inquiéter sur les buts réels d'une organisation et susciter un questionnement quant au caractère désintéressé de sa gestion. Si cela ne constitue pas une garantie en soi en matière de probité et de désintéressement, c'est la formalisation de processus régissant la composition et le fonctionnement des instances de l'organisation qui peut apporter un minimum de garanties : comment est désigné le comité qui sélectionne les projets menés ou financés ? Quel dispositif de prévention des conflits d'intérêts est mis en place ?

Par ailleurs, placer ses propres règles et principes de fonctionnement sous l'œil du public amène à les regarder sous un angle différent : sont-ils clairs ? Conformés aux valeurs portées par l'organisation ? L'organisation est-elle à l'aise pour les faire connaître ? Ces questionnements sont en soi porteurs de progrès et permettent d'identifier les zones de risque. ■

1. Don en confiance, « Observatoire du Don en confiance 2019 », oct. 2019.

2. Charte de déontologie du Don en confiance, III.2.3.

3. Charte de déontologie du Don en confiance, III.2.2.

4. Charte de déontologie du Don en confiance, III.2.4.



AUTEUR Mathilde Cuchet-Chosseler

TITRE Déléguée déontologie et relations extérieures, Don en confiance

Les dirigeants associatifs ne doivent plus simplement appréhender la règle fiscale comme une contrainte, mais comme un véritable outil stratégique au service du développement de leur association.

FISCALITÉ : UN OUTIL DE PILOTAGE DE L'ASSOCIATION

Objectifs associatifs

Les règles fiscales applicables aux organismes sans but lucratif (OSBL) permettent aux dirigeants de définir clairement les objectifs poursuivis par leur association, notamment :

■ celle poursuivant un but d'utilité sociale¹ doit respecter les critères de gestion désintéressée². Lorsque cet objectif oblige ce type de groupement à adopter une posture entrepreneuriale³ par la vente de prestations de services ou de biens, il lui appartiendra également de se démarquer du secteur concurrentiel traditionnel⁴ en proposant une plus-value sociale ajoutée, au regard des critères de la règle des « 4P »⁵ ;

■ celle poursuivant un but d'intérêt général doit, en outre, exercer une activité d'intérêt général au sens de l'article 200 du code général des impôts (CGI) et, pour pouvoir bénéficier du régime de mécénat⁶ dans un cadre sécurisé, ne pas réserver le bénéfice de ses actions à un cercle restreint de membres⁷.

Dans tous les cas, c'est-à-dire quels que soient les objectifs poursuivis par l'association, le maintien de son statut d'organisme non assujéti aux impôts commerciaux⁸ passe par le respect du principe d'interdiction de partage entre les membres des excédents

FISCALITÉ : UN LEVIER PUISSANT POUR LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

La maîtrise du régime fiscal constitue un élément incontournable dans l'élaboration des modes de gouvernance des associations. Démonstration.

éventuellement réalisés⁹. Il lui appartiendra également d'éviter toutes relations privilégiées avec des entreprises commerciales susceptibles d'en tirer des avantages¹⁰.

Positionnement économique

Sauf situation particulière¹¹, l'association a le plus souvent tout intérêt à conserver son statut fiscal d'OSBL. Dès lors, lorsque ce type de groupement décide d'investir le champ économique, il lui faudra sécuriser son positionnement vis-à-vis des autres opérateurs économiques intervenant dans le même champ concurrentiel qui sont quant à eux assujettis. Pour ce faire, les dirigeants associatifs doivent comprendre qu'il leur faut orienter leur association selon deux angles distincts :

■ sur le plan juridique, et afin d'éviter tout risque de concurrence déloyale¹², les opérations économiques ou commerciales¹³

habituellement réalisées par les associations doivent expressément figurer dans leurs statuts¹⁴ ;

■ sur le plan fiscal, si, tout en souhaitant absolument conserver son statut d'OSBL, ce type de groupement adopte un comportement entrepreneurial pour tout ou partie de ses activités, il devra en permanence innover socialement et absolument maintenir cet avantage compétitif¹⁵ vis-à-vis des autres entreprises commerciales traditionnelles.

Sur le plan fiscal, cela veut dire concrètement que les associations doivent prioritairement veiller au respect du critère d'utilité sociale précisé par la méthode des « 4P » :

■ le produit : « est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante »¹⁶ ;

■ et/ou le public bénéficiaire : « sont susceptibles d'être d'utilité sociale les actes ●●●

1. JA 2016, n° 546, p. 24, étude C. Amblard.

2. *BOFIP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017, § 50 et s.

3. C. Amblard, *La Gouvernance de l'entreprise associative*, coll. « Hors-série », Juris éditions – Dalloz, août 2019.

4. CE 1^{er} oct. 1999, n° 170289, *Lebon*.

5. *BOFIP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 570 et s.

6. L. n° 2003-779 du 1^{er} août 2003.

7. *BOFIP-Impôts*, BOI-BIC-RICI-20-30-10-10 du 7 août 2019, § 160 et s. ; v. égal. *BOFIP-Impôts*, BOI-IR-RICI-250-10-10 du 10 mai 2017, § 130 et s.

8. *BOFIP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., art. 10 : en application du principe de lien automatique entre IS, TVA et CFE.

9. L. du 1^{er} juill. 1901, art. 1^{er} ; *BOFIP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 630 et s.

10. *BOFIP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30 du 12 sept. 2012.

11. *BOFIP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 720 à 780.

12. C. civ., art. 1240.

13. C. Amblard, étude 246 « Activités économiques et commerciales des associations », *Lamy Associations*, sept. 2019.

14. C. com., art. L. 442-10.

●●● payants réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale »¹⁷.

La politique tarifaire pratiquée par ces groupements socialement intéressés devra en outre prévoir des prix « nettement inférieur[s] » au prix du marché ou « modulés en fonction de la situation du bénéficiaire »¹⁸. En outre, ce critère des conditions d'accès du public est réputé respecté « lorsque les tarifs de l'organisme se trouvent homologués par la décision particulière d'une autorité publique ». Enfin, la publicité commerciale devra être limitée au profit d'une simple information du public.

Moyens d'action

Les dirigeants associatifs doivent s'interroger sur les moyens d'action qu'ils souhaitent mettre en œuvre afin d'assurer le financement des objectifs statutaires de leur association. En effet, certaines activités n'ont d'autres objectifs que de lui procurer des ressources supplémentaires et, lorsque ces activités-moyens¹⁹ présenteront un caractère lucratif²⁰ (buvette, sponsoring, vente de produits dérivés, location de salles, formation professionnelle, etc.), leur régime fiscal devra être correctement maîtrisé afin d'éviter tout risque de contamination fiscale aux autres ressources non lucratives du groupement :

■ si elles demeurent accessoires, le chiffre d'affaires réalisé au titre d'un exercice civil ne devra pas dépasser le seuil de franchise des impôts commerciaux annuel, à savoir 72 000 euros pour 2020²¹ ;

■ en cas de risque de dépassement dudit seuil, il appartiendra à l'association de procéder au préalable à une sectorisation comptable²² ;

■ enfin, avant même que ces activités lucratives sectorisées ne deviennent prépondérantes au sein du groupement associatif, il conviendra de prévoir la création d'une filiale dédiée²³, par exemple une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), une coopérative ou encore une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

Par conséquent, la gestion des moyens d'action dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'hybridation des ressources oblige à beaucoup de vigilance de la part des dirigeants et un suivi régulier de l'évolution de leur association.

Hybridation des ressources

Compte tenu des objectifs poursuivis, les associations ont généralement intérêt à éviter tout risque de globalisation fiscale. En effet, une remise en question de leur régime d'OSBL aurait pour effet de priver définitivement ces groupements du droit de bénéficier du mécénat, mais également, pour certains, depuis la loi du 31 juillet 2014²⁴, de recevoir des libéralités ou de gérer des immeubles de rapport. Enfin, lorsque l'association est assujettie aux impôts commerciaux, la possibilité de percevoir des subventions devient plus difficile en raison d'un encadrement juridique plus contraignant²⁵ et, surtout, de la réticence de plus en plus grande des pouvoirs publics à soutenir financièrement ce type d'organisme.

À l'inverse, toute association à caractère économique réussissant à préserver son

statut fiscal d'OSBL s'ouvre de larges perspectives en matière d'hybridation de ses ressources. Outre le mécénat, elle demeurera éligible aux subventions publiques tout en bénéficiant de la franchise des impôts commerciaux²⁶ ainsi que de l'exonération spécifique liée à l'organisation de manifestations de bienfaisance ou de soutien²⁷.

La maîtrise des règles fiscales constitue pour les dirigeants un vrai outil de pilotage de leur association. C'est donc bien en fonction des objectifs qu'elle s'assigne et du modèle économique adopté que l'association disposera d'une marge de manœuvre plus ou moins importante en matière d'hybridation de ses ressources publiques et privées.

FISCALITÉ : UN OUTIL DE GOUVERNANCE INTERNE

Statut des dirigeants

Le critère fiscal lié à la gestion désintéressée impose par principe aux dirigeants de conserver un statut de bénévole au sein de l'association. Néanmoins, depuis 1998²⁸, une tolérance administrative permet à ces structures de conserver leur statut d'OSBL tout en rémunérant tout ou partie de leurs dirigeants jusqu'au seuil maximum des trois quarts du Smic brut mensuel²⁹. Depuis 2001, les associations disposant de ressources propres – hors financements publics – supérieures à 200 000 euros, 500 000 euros ou 1 million d'euros durant trois exercices consécutifs peuvent respectivement rémunérer un, deux ou trois dirigeants maximum sans toutefois pouvoir dépasser le seuil limite de trois fois le plafond de la Sécurité sociale³⁰.

15. X. Roussinet, C. Amblard, atelier « Utilité sociale : l'avantage compétitif des entreprises associatives », FNAF 2019 ; v. en p. 37 de ce numéro.

16. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 590.

17. *Ibid.*, § 610.

18. *Ibid.*, § 650.

19. JA 2018, n° 582, p. 35, étude C. Amblard.

20. C. Amblard, « Le "boom" des recettes d'acti-

vité : quelles conséquences pour le secteur associatif ? », in V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e éd., Juris éditions – Dalloz, mai 2019, p. 297 et s.

21. L. n° 2019-1479 du 28 déc. 2019, JO du 29, art. 54, réd. CGI, art. 206, 1 bis, et art. 261, 7, 1^{er}, b).

22. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 du 3 oct. 2018, § 120 à 540.

23. *Ibid.*, § 560 à 770.

24. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août, art. 74, réd. L. du 1^{er} juill. 1901, art. 6.

25. TFUE, art. 107 ; régl. UE n° 1407/2013 du 18 déc. 2013 ; CJCE 24 juill. 2003, aff. C-280/00 ; paquet « Almunia » : Commission européenne, comm. n° 2012/C 8/02 du 11 janv. 2012, encadrement n° 2012/C 8/03 du 11 janv. 2012, décis. n° 2012/21/UE du 20 déc. 2011.



“ La maîtrise des règles fiscales constitue pour les dirigeants un vrai outil de pilotage de leur association ”

Cette dérogation légale est, en outre, assortie d'un certain nombre d'obligations³¹ en matière de transparence financière, de fonctionnement démocratique de l'organisme ainsi que d'adéquation de la rémunération aux sujétions imposées aux dirigeants concernés. Une telle approche plus ouverte du critère de gestion désintéressée permet ainsi aux associations de pallier les difficultés qu'elles rencontrent pour fidéliser ou renouveler leurs dirigeants, en particulier parmi celles les plus importantes.

Gestion des excédents

Il est désormais reconnu aux associations la capacité de dégager des excédents, lesquels sont désormais considérés par l'administration fiscale comme les « reflets d'une gestion saine et prudente »³², peu importe que ceux-ci soient réalisés à titre accidentel, habituel ou systématiquement recherchés³³. En réalité, c'est donc bien l'affectation de ces excédents qui est déterminante et non l'intention qui anime leurs auteurs.

Dès lors, lorsque les excédents sont affectés à l'exécution des prestations non lucratives de l'association, celle-ci conserve son statut d'OSBL³⁴. Il n'en va pas de même lorsque ceux-ci font l'objet d'une utilisation manifestement abusive (rémunérations excessives

versées aux dirigeants ou dépenses somptuaires au bénéfice de membres) ou l'objet de placements systématiques.

Politique de rémunération

Le maintien du statut d'OSBL empêche toute mise en œuvre d'une politique de rémunération exagérée ou injustifiée. Cette règle s'applique non seulement aux salariés et dirigeants associatifs, mais également aux fournisseurs de ces groupements, peu importe la nature de la rémunération, qu'elle soit directe ou indirecte – par exemple via la filiale dédiée –, versée sous la forme de salaires, d'honoraires ou d'avantages en nature.

Concernant les salariés, le fait de prévoir un complément de rémunération déterminé en fonction d'un résultat physique (nombre de contrats conclus ou d'articles vendus), une modulation déterminée en fonction du chiffre d'affaires de l'organisme ou d'un

solde comptable est de nature à affecter le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme et constitue l'indice d'une démarche lucrative. En revanche, un intéressement lié à l'amélioration du service non lucratif rendu par l'association ne caractérise pas une gestion intéressée³⁵.

Cogestion

L'intégration des salariés dans la gouvernance de l'association n'entraîne pas *ipso facto* une remise en question de son statut d'OSBL. En effet, les règles fiscales³⁶ admettent la possibilité d'ouvrir les organes de gestion associative aux représentants des salariés dans la mesure où ces derniers n'occupent pas plus d'un quart des postes au conseil d'administration et ne figurent pas au nombre des membres du bureau.

Ainsi, on le voit, outre le principe d'interdiction de partage des excédents et d'appropriation privative de ses actifs³⁷, les règles fiscales applicables aux OSBL font de l'association non seulement un acteur singulier de l'économie de marché³⁸, mais aussi un opérateur socio-économique capable de répondre à bon nombre de revendications sociales du moment, telles que la démocratie participative ou la lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales. ■



AUTEUR Colas Amblard
TITRE Docteur en droit,
 avocat associé, NPS consulting,
 chargé d'enseignement à l'université
 Jean-Moulin – Lyon 3

26. L. n° 2019-1479, préc., art. 54, réd. CGI, art. 206, 1 bis, art. 261, 7, 1°, b) ; CGI, art. 1447, II.

27. CGI, art. 261, 7, 1°, c).

28. Instr. du 15 sept. 1998, BOI 4 H-5-98.

29. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 100 ; décr. n° 2019-1387 du 18 déc. 2019, JO du 19 : soit 1154,56 euros pour 2020.

30. CGI, art. 261, 7, 1°, d) ; arr. du 2 déc. 2019, JO du 3,

texte n° 16 : soit 10 284 euros par mois pour 2020.

31. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 180 à 220.

32. *Ibid.*, § 630 ; v. égal. dossier « Excédents et non-lucrativité – Le bénéfice du doute », JA 2018, n° 580, p. 17.

33. CJCE 21 mars 2002, aff. C-174/00, RIF 6/02, n° 736 ; CE 21 nov. 2007, n° 291375, RIF 2/08, n° 132.

34. CE 1^{er} mars 2000, n° 197584, RIF 4/00, n° 465.

35. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 480 et 490.

36. *Ibid.*, § 430 et s.

37. *Ibid.*, § 500.

38. C. Amblard, *La Gouvernance de l'entreprise associative*, préc.



FOCUS

LE DUO *FUNDRAISING* ET GOUVERNANCE

Sujet peu étudié, avec des ressentis très variables d'une organisation à l'autre, les liens entre *fundraising*¹ et gouvernance sont pourtant au cœur d'une stratégie de développement pérenne, innovante et efficace.

« **J**e t'aime, moi non plus » : c'est un peu en résumé l'état des relations entre les *fundraisers*² et leur conseil d'administration aujourd'hui. Au sein de l'Association française des fundraisers (AFF), qui regroupe les professionnels du *fundraising* de tous les secteurs de l'intérêt général et contribue à la structuration de leurs compétences, le sujet est fréquemment évoqué de manière informelle. Si les retours d'expérience sont variés, il apparaît toutefois le plus souvent comme une source de préoccupation entre les *fundraisers* se sentant encore très incompris, ceux qui affirment être l'objet d'un micro-management permanent et ceux qui s'estiment relativement heureux « d'avoir la paix, tant que les dons tombent » ! Certes, on parle rarement des trains qui arrivent à l'heure, on commente peu les relations épanouies et la réalité reste à explorer en profondeur en France où très peu d'études ont été menées sur cette question. Pour pallier cette lacune, Causes & Co a mené en 2019 une enquête qualitative auprès d'une quinzaine de structures (associations, fondations, fonds de dotation et établisse-

ments publics) afin de mesurer à quel point les *fundraisers* se sentaient soutenus – ou pas – par leur gouvernance. Présentée lors du séminaire annuel de l'AFF en juin dernier, elle fait apparaître une situation contrastée.

Un tableau en demi-teinte. Pour deux tiers des organisations rencontrées, l'implication est globalement bonne. La gouvernance échange régulièrement avec le *fundraiser* et se montre disponible pour travailler sur les questions de collecte. Pour le tiers restant, l'interaction se limite globalement à une validation de la stratégie en amont et des résultats en aval. Avec à la clé une autonomie appréciée par beaucoup, mais aussi le sentiment d'une forme de désintérêt « tant que les résultats sont bons ». Une posture qui encourage aussi la duplication des « recettes qui fonctionnent » plus que la prise de risque et l'innovation.

La question du modèle de financement est cruciale. Pour les associations où le *fundraising* est venu, un peu comme un « mal nécessaire », compléter les subventions, la variété de points de vue sur le métier au

sein du conseil d'administration – avec encore des résistances profondes – peut être difficile à gérer. Pour les structures où il est plus central – et notamment pour l'enseignement supérieur qui a développé ses ressources avec des « grands donateurs » impliquant dès le départ la gouvernance dans la sollicitation –, le *fundraising* est par essence un enjeu plus tactique... mais pas forcément encore pleinement stratégique !

L'affaire de tous. Les Anglo-Saxons se sont aujourd'hui mieux emparés de cet enjeu de développement. La compétence *fundraising* est intégrée dans la fiche de poste du président et du directeur des organisations. Chaque membre du *board*³ peut avoir l'obligation de donner – le fameux *give, get or get-off*⁴ qui surprend tant les Français. À l'heure où diverses études montrent une baisse des dons en France, où les *fundraisers* sont confrontés à des enjeux majeurs de diversification des ressources et donc d'investissement et d'innovation, le soutien éclairé – voire le plein engagement – de la gouvernance sur des stratégies à moyen ou long terme devient non plus un bonus, mais une nécessité.

Parce que le *fundraising* doit devenir l'affaire de tous, et pas seulement des *fundraisers*, l'AFF accompagne ses adhérents dans le développement des outils et compétences nécessaires pour qu'ils puissent eux-mêmes aider leurs administrateurs à monter en compétences sur le sujet. Et pour incarner cette vision inspirante d'un *fundraiser* stratégique, dépassant les enjeux purement économiques pour placer la collecte et la mobilisation au cœur des stratégies de développement de leur organisation. ■

1. En français, « collecte de fonds ».

2. En français, « collecteurs de fonds ».

3. En français, « conseil ».

4. En français, « donner, obtenir (des dons) ou sortir (quitter le conseil d'administration) ».



AUTEUR

Yaële Aferiat

TITRE

Directrice de l'Association française des fundraisers (AFF)

FONCTIONNEMENT

ACTUALITÉ
JURISPRUDENTIELLE

Association employeur, action en justice et responsabilité associative : telles sont les principales thématiques sur lesquelles les juges se sont penchés en cette année 2019. Acte 2¹.



AUTEUR Stéphanie Damarey

TITRE Professeur de droit public, université de Lille (EA 4487), centre droits et perspectives du droit, équipe de recherche en droit public (ERDP)

L'année 2019 retiendra l'attention alors que plusieurs thématiques ont conduit, de manière récurrente, les juges judiciaires et administratifs à se prononcer. En particulier, la jurisprudence apporte de notables éclairages sur le rôle de l'association employeur, sur les modalités de l'accès au juge ainsi que sur les régimes de responsabilité des associations.

ASSOCIATION EMPLOYEUR

Régime de Sécurité sociale des membres des congrégations

Un individu a souhaité obtenir son affiliation à la Caisse d'assurance vieillesse invalidité et maladie des cultes (Cavimac) en tant que « membre d'une collectivité religieuse » pour une période courant de 1982 – date de son entrée dans la communauté – à 2000 – date à

laquelle il l'a quittée. Un refus lui a été opposé par cette caisse d'assurance pour la période de 1982 à 1991. La juridiction de Sécurité sociale, saisie, a rappelé que les ministres des cultes et les membres des congrégations et collectivités religieuses qui ne relèvent pas, à titre obligatoire, d'un autre régime de Sécurité sociale sont garantis contre le risque vieillesse dans les conditions fixées par les dispositions du chapitre 1^{er} du titre 2 du livre 7 du code de la Sécurité sociale. Il relève de l'office du juge du contentieux général de la Sécurité sociale

de se prononcer sur l'assujettissement aux régimes d'assurance vieillesse des ministres des cultes et des membres des congrégations et collectivités religieuses. Pour cantonner l'affiliation à la période allant du 1^{er} janvier 1985 au 2 mars 2000, l'arrêt énonce que, d'après les pièces produites, les statuts de la communauté ont été approuvés pour la première fois, au niveau diocésain, le 1^{er} janvier 1985, par l'archevêque d'Albi, diocèse dont relevait la communauté établie à

Cordes, que cette reconnaissance ressort du « décret d'approbation des nouveaux statuts », préambule aux statuts de 1994, signé par l'archevêque d'Albi, en date du 1^{er} janvier 1994 et faisant référence à cette approbation antérieure du 1^{er} janvier 1985, mais que ces statuts ne contiennent aucune disposition prévoyant une approbation rétroactive remontant à la date de création de la communauté. Une argumentation rejetée par la Cour de cassation qui estime qu'en se déterminant ainsi, sans rechercher si, antérieurement au 1^{er} janvier 1985, le requérant n'était pas engagé dans un mode de vie religieux en communauté et une activité essentiellement exercée au service de sa religion, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision². La décision est cassée, l'affaire est renvoyée.

Obligation de sécurité

L'employée d'une association avait fait l'objet de propos injurieux à connotation sexiste de la part des bénévoles de cette même asso- ●●●

1. La première partie de ce panorama d'actualité jurisprudentielle consacrée aux activités associatives a été publiée dans JA 2020, n° 612, p. 32.

2. Civ. 2^e, 19 sept. 2019, n° 18-19.991.

●●● ciation, lesquels lui avaient également jeté des débris. Des faits que l'employée a dénoncés à son employeur par lettre avant de saisir la juridiction prud'homale. Pour débouter la salariée de sa demande en paiement de dommages et intérêts en réparation de ses préjudices moral et financier pour discrimination et violation par l'employeur de son obligation de sécurité, l'arrêt rendu par le juge d'appel retient que les faits dénoncés ont été commis par des bénévoles de l'association qui apportaient leur aide en cuisine à l'occasion de la soirée et que rien ne permet en l'occurrence d'affirmer que ceux-ci se trouvaient sous la subordination hiérarchique de l'association. La cour d'appel en déduit que la responsabilité de l'employeur ne saurait être engagée au titre de faits fautifs commis envers sa salariée par des personnes avec lesquelles il n'apparaît lié par aucun lien de préposition, soulignant

contrat de travail s'accompagnant d'un contrat d'aide à l'emploi, sans que celui-ci réagisse, la cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, a violé les dispositions du code du travail applicables à l'espèce.

Licenciement et respect des statuts

Placée en arrêt de travail pour maladie durant un mois, une salariée d'association est licenciée pour faute grave six semaines plus tard. Contestant son licenciement devant le juge judiciaire, la salariée obtient du juge de cassation l'annulation de la décision rendue par le juge d'appel, lequel avait retenu que le licenciement était fondé sur une cause réelle et sérieuse. La salariée avait fait valoir que son licenciement en était dénué au motif qu'il avait été prononcé par

la directrice et non par la présidente de l'association. Or, elle avait été convoquée à un entretien préalable qui s'était déroulé en présence de la présidente de l'association et de la directrice. La présidente avait donné mandat à la directrice afin de procéder au licenciement de la

“ La Cour de cassation rappelle que l'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de leur santé physique et mentale ainsi que de leur sécurité ”

également que l'employeur n'est pas demeuré sans réaction à la suite de cet incident puisqu'il a fait procéder à une enquête interne tout en invitant son personnel à prendre toutes les précautions nécessaires dans leurs relations avec la salariée. Saisie, la Cour de cassation rappelle que l'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de leur santé physique et mentale ainsi que de leur sécurité³. Il doit répondre des agissements des personnes qui exercent, de fait ou de droit, une autorité sur les salariés. Sur ce fondement, la Cour de cassation rejette l'argumentation retenue par la cour d'appel, estimant qu'en statuant ainsi, par des motifs impropres à caractériser l'absence d'autorité de droit ou de fait exercée sur la salariée par les auteurs d'agissements discriminatoires alors qu'elle avait constaté que l'insulte à connotation sexiste, proférée par un bénévole, et le jet par d'autres de débris sur la salariée avaient eu lieu à l'occasion d'une soirée organisée par l'employeur dans les cuisines du restaurant de l'association en présence d'un salarié de l'entreprise, tuteur devant veiller à l'intégration de la salariée titulaire d'un

salariée, directrice qui avait également mandat pour procéder au recrutement et à la signature du contrat de travail de la salariée dont la régularité n'a pas été contestée. La cour d'appel en avait déduit que la directrice avait bien qualité pour signer la lettre de licenciement. Une argumentation rejetée par la Cour de cassation, laquelle a retenu qu'en se déterminant ainsi, sans rechercher si la directrice de l'association avait reçu délégation du pouvoir de licencier de la part de la présidente de l'association ou de tout autre organe auquel les statuts attribuent cette compétence, la cour d'appel n'a pu donner de base légale à sa décision⁴.

Licenciement pour faute grave

Peut être licenciée pour faute grave la salariée d'une association gérant un centre pour personnes handicapées, qui n'a pas signalé des faits d'agression sexuelle commis sur une résidente alors qu'ils avaient été portés à sa connaissance et a mis un coup de pied à une patiente atteinte d'une infirmité⁵.

3. Soc. 30 janv. 2019, n° 17-28.905, JA 2019, n° 595, p. 10, obs. D. Castel ; *ibid.*, n° 603, p. 39, étude M. Julien et J.-F. Paulin ; D. 2019, 261 ; JS 2019, n° 197, p. 8, obs. D. Castel.

4. Soc. 6 mars 2019, n° 17-19.752, JA 2019, n° 600, p. 11, obs. S. Damarey.

5. Soc. 3 avr. 2019, n° 17-28.829, JA 2019, n° 599, p. 11, obs. D. Castel.

ACTION EN JUSTICE

Mandat établi par le conseil d'administration

Alors que les dispositions statutaires d'une association prévoient que le conseil d'administration donne pouvoir au président d'agir au nom de l'association dans ses rapports avec la justice et dispose, à cet effet, de la capacité d'ester en justice en son nom, que ces mêmes statuts prévoient que le président est mandaté pour mettre en œuvre tous les recours devant toutes les juridictions administratives nécessaires à la poursuite des buts de l'association, le juge administratif peut valablement en déduire l'irrecevabilité de la demande de l'association dès lors qu'il relève qu'aucune délibération du conseil d'administration n'a donné mandat au président de l'association pour exercer en son nom un recours contre l'arrêté préfectoral portant approbation et mise en révision d'un schéma régional éolien (SRE) ou contre le permis de construire d'un parc de huit éoliennes avant que le tribunal n'ait statué. Le Conseil d'État confirme ainsi que la cour administrative d'appel n'a commis aucune erreur de qualification juridique en jugeant, sans insuffisance de motivation, que la demande de première instance était irrecevable⁶.

Exigence de loyauté des relations contractuelles

Une association a conclu avec le conseil général de Saint-Pierre-et-Miquelon une convention prévoyant, sans limitation de durée, d'une part, le transfert à cette collectivité de la propriété de l'ensemble des œuvres d'art et d'objets constituant sa collection en vue de son affectation au nouveau musée créé par cette dernière et, d'autre part, les modalités de participation de l'association à la mission de service public de gestion du musée. Un recours a été engagé afin d'obtenir l'annulation de cette convention, recours successivement rejeté par le tribunal administratif et la cour administrative d'appel. Saisi, le Conseil d'État a rappelé que les parties à un contrat administratif peuvent saisir le juge d'un recours de plein contentieux contestant la validité du contrat qui les lie⁷. Il appartient alors au juge, lorsqu'il constate l'existence d'irrégularités, d'en apprécier l'importance et les conséquences, après avoir vérifié que les irrégularités dont se prévalent les parties sont de celles qu'elles peuvent, eu égard à l'exigence de loyauté des relations contractuelles, invoquer devant lui. Il lui revient, après avoir pris en considération la

nature de l'illégalité commise et en tenant compte de l'objectif de stabilité des relations contractuelles, soit de décider que la poursuite de l'exécution du contrat est possible, éventuellement sous réserve de mesures de régularisation prises par la personne publique ou convenues entre les parties, soit de prononcer, le cas échéant avec un effet différé, après avoir vérifié que sa décision ne portera pas une atteinte excessive à l'intérêt général, la résiliation du contrat ou, en raison seulement d'une irrégularité invoquée par une partie ou relevée d'office par lui tenant au caractère illicite du contenu du contrat ou à un vice d'une particulière gravité relatif notamment aux conditions dans lesquelles les parties ont donné leur consentement, son annulation. Cette action est ouverte aux parties au contrat pendant toute la durée d'exécution de celui-ci. Le Conseil d'État en déduit que, eu égard à l'exigence de loyauté des relations contractuelles, l'association requérante ne saurait invoquer, à l'appui de sa demande d'annulation de la convention, la circonstance que celle-ci aurait été conclue en méconnaissance des règles de fonctionnement des associations prévues par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association au motif, d'une part, que les membres qui l'ont approuvée ne faisaient pas partie du bureau directeur de l'association et, d'autre part, que le procès-verbal de l'élection du président qui en était signataire n'a pas été transmis au représentant de l'État dans la collectivité territoriale. De même, la circonstance que la convention litigieuse n'a pas été transmise au représentant de l'État dans la collectivité territoriale est sans incidence sur sa légalité. L'association n'est donc pas fondée à se plaindre de ce que le tribunal administratif a rejeté sa demande d'annulation.

RESPONSABILITÉ DE L'ASSOCIATION

Blessure d'un joueur

Lors d'un match de football, un joueur avait été blessé à la suite du tackle d'un joueur de l'équipe adverse, occasionnant une fracture ouverte du tibia et du péroné de la jambe droite. L'association dont le second joueur est membre a été assignée en responsabilité et indemnisation. La cour d'appel a débouté le joueur de son action après avoir constaté que la commission de discipline avait requalifié les faits ayant entraîné l'exclusion du joueur, décidée par l'ar- ●●●

6. CE 12 juill. 2019, n° 420085.

7. CE 1^{er} juill. 2019, n° 412243.



© ALAIN VERMEULEN



© Gilles Paire

●●● bitre en raison d'un comportement violent, en faute grossière et relevé qu'il résultait des témoignages recueillis lors de l'enquête de gendarmerie que le choc entre les deux joueurs s'était produit dans une action de jeu, en vue d'intercepter le ballon, même si le tacle avait été opéré avec retard et que seule la victime était affirmative quant à la volonté du joueur de la blesser, alors que son entraîneur avait mentionné la violence du tacle mais sans évoquer une intention brutale. La cour d'appel a souligné que la faute grossière commise faisait partie des risques acceptés par les joueurs. Une argumentation rejetée par la Cour de cassation qui a estimé qu'en retenant l'existence d'une faute grossière, c'est-à-dire une violation des règles du jeu caractérisée par un excès d'engagement ou la brutalité d'un joueur envers un adversaire et alors qu'une telle faute excède les risques normaux de ce sport, la cour d'appel n'a pas tiré les conséquences légales de ses propres constatations⁸. La décision est cassée et l'affaire renvoyée.

Faute de la victime

Le salarié d'une association, employé en qualité d'agent polyvalent saisonnier, a chuté d'un train touristique en marche par une porte latérale restée ouverte alors qu'il était chef de ce train. L'association, placée en liquidation judiciaire, a été condamnée du chef de blessures involontaires ayant entraîné une incapacité personnelle de travail de plus de trois mois. Le salarié et ses ayants droit ont assigné l'association et son assureur en réparation des préjudices subis. Les juges du fond ont retenu que la victime avait commis une faute ayant concouru à l'accident, faute exonérant l'association de sa responsabilité à hauteur de 20 %. La Cour de cassation rappelle que le salarié avait déjà travaillé pour l'association et que même s'il n'agissait pas alors en qualité de chef de train, il a par la suite pris ces nouvelles fonctions après une journée de formation en doublon avec une personne expérimentée⁹. La Cour de cassation relève également que, si le fait de rouler portes ouvertes était courant et toléré par l'association, la règle de sécurité obligeant à ne pas le faire était régulièrement rappelée et que le salarié ne pouvait l'ignorer. Le juge d'appel pouvait donc en déduire l'existence d'une faute d'imprudence de la victime ayant concouru à la survenance du dommage justifiant que l'association soit partiellement exonérée de sa responsabilité, en qualité de gardien, dans une proportion qu'elle a souverainement fixée. ■

8. Civ. 2^e, 29 août 2019, n° 18-19.700.

9. Civ. 2^e, 17 janv. 2019, n° 17-27.242.

UTILITÉ SOCIALE

L'AVANTAGE
COMPÉTITIF DES
ASSOCIATIONS

En droit fiscal, le critère d'utilité sociale constitue une notion fondamentale dans la construction des modèles économiques associatifs. Explications.



AUTEUR Colas Amblard
TITRE Docteur en droit,
avocat associé, NPS consulting,
chargé d'enseignement à l'université
Jean-Moulin – Lyon 3

Outre le maintien du statut d'institution sans but lucratif (ISBL) que l'utilité sociale confère d'un point de vue fiscal – sans oublier la gestion bénévole et désintéressée –, ce critère en voie de consolidation sur le plan juridique permet aux associations d'éviter tout risque de banalisation de leur action.

UNE NOTION FONDAMENTALE

L'intervention économique associative est considérée comme d'utilité sociale lorsque l'un ou l'autre des critères du « produit » et du « public » sont alternativement remplis, associés au critère du « prix ».

Approche fiscale

Produit ou service fourni. Selon la doctrine fiscale, « est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante »¹. Selon l'administration, le fait que l'association remplisse une mission de service public administratif constitue un indice fort d'utilité sociale². De la même façon, lorsque ce type d'opérateur bénéficie d'une procédure de reconnaissance ou d'un agrément délivré par l'État ou une autre administration³, cela peut contribuer à l'appréciation de son utilité sociale⁴ dès lors que sont prises en considération la nature du besoin à satisfaire et les conditions dans lesquelles il y est fait face. Cela étant, la doctrine fiscale précise que ces formes de reconnaissance administratives « constituent un élément qui n'est ni nécessaire ni suffisant pour établir ce critère d'utilité sociale ».

Public bénéficiaire. « Sont susceptibles d'être d'utilité sociale les actes payants réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale (chômeurs, personnes handicapées notamment, etc.). »⁵

Comme le Conseil d'État l'a clairement affirmé dans son célèbre arrêt « Jeune France » du 1^{er} octobre 1996⁶, la recherche de l'utilité sociale conduit en définitive à mettre en corrélation le « produit ou le service fourni » avec le public bénéficiaire des services proposés par l'association. Aussi, pour préserver son statut fiscal d'ISBL, l'association devra soit pratiquer une politique de prix inférieure à ceux du secteur concurrentiel, soit moduler ses tarifs en fonction de la situation du bénéficiaire. Cela étant, la jurisprudence considère que le critère du public « ne doit pas s'entendre des seules situations de détresse physique ou morale » et que celui du produit « ne saurait se limiter à satisfaire des besoins les plus élémentaires »⁷. Dès lors, a été reconnue d'utilité sociale l'action associative destinée à « assurer à des tiers, même rela- ●●●

1. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017, § 590.

2. V. not. en ce sens CE 28 juill. 1999, n° 150296, RJF 10/99, n° 1149 ; CE 5 juin 2002, n° 219339, RJF 8-9/02, n° 911 ; CAA Bordeaux, 27 mai 2004,

n° 00BX00545, RJF 12/04, n° 1231.

3. Dossier « Modes de reconnaissance – La garde-robe associative », JA 2019, n° 600, p. 16.

4. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 600.

5. Ibid., § 610.

6. CE 1^{er} oct. 1999, n° 170289.

7. Concl. Fabre in CE 24 oct. 1979, n° 14820 à 14822, DF 1980, n° 1897 ; v. égal. CE 17 oct. 1984, n° 39928, DF 1985, com. 251.

■ L'intervention économique associative est considérée comme d'utilité sociale lorsque les critères du « produit » et du « public » sont alternativement remplis.

■ Le respect du critère d'utilité sociale permet à l'association d'envisager une hybridation de ses ressources publiques et privées.

●●● tivement aisés, un service facturé au-dessous de son prix de revient et que les exigences du profil ne leur permettraient pas de se procurer auprès du secteur commercial ».

Exemples d'application

Quelques exemples d'application concrète permettent de mieux appréhender cette notion d'utilité sociale.

S'agissant des maisons des jeunes et de la culture (MJC)⁸ :

■ produit : « en général, les produits ou prestations offerts sont couramment proposés par les organismes du secteur commercial. Le produit ne pourra constituer un critère de différenciation que si des activités sont spécialement organisées à destination de publics dignes d'intérêt social (jeunes en difficulté, personnes du troisième âge, chômeurs, personnes de condition modeste, etc.) qui nécessitent des modalités spécifiques d'organisation de l'activité » ;

■ public : « les associations peuvent proposer leurs activités à tous les types de public afin de favoriser le brassage social et les relations intergénérationnelles. La présence d'au moins 50 % de publics dignes d'intérêt social peut néanmoins constituer un critère de différenciation ».

S'agissant des centres de loisirs sans hébergement⁹ :

■ produit : il « doit se caractériser par l'accueil d'enfants et d'adolescents dans des centres de loisirs aménagés et de proximité » ;

■ public : « ces centres doivent s'adresser à l'ensemble des jeunes quel que soit leur milieu social et permettent d'éviter le désœuvrement des jeunes dont les parents travaillent et qui n'ont pas accès à d'autres loisirs ».

Modèles économiques

Alors même que l'association peut s'adonner à des opérations économiques habituelles¹⁰, la notion d'utilité sociale jouera un rôle fondamental dans le maintien de son équilibre financier. Certes, il conviendra au préalable de s'interroger sur le respect du critère de gestion désintéressée¹¹ et la présence de concurrents eux-mêmes assujettis sur un même marché¹². Mais, dès lors que ces deux premières étapes d'analyse seront remplies, l'association pourra encaisser le produit de sa facturation, sans limitation de chiffre d'affaires, tout en préservant son statut fiscal d'organisme non assujetti aux impôts commerciaux.

Pour les associations ayant intérêt à conserver ce statut¹³, le respect de la règle des « 4P »¹⁴ constitue un passage obligé pour éventuellement :

■ faire valoir leur qualité d'organisme d'intérêt général¹⁵ afin d'envisager la mise en œuvre d'une politique de mécénat¹⁶ ;

■ bénéficier de la franchise commerciale¹⁷ fixée à 72 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2020 ou de la possibilité de sectoriser leurs activités lucratives non prépondérantes¹⁸ ;

■ bénéficier d'exonérations spécifiques¹⁹ ;

■ percevoir des subventions dans un cadre sécurisé²⁰.

En définitive, le respect du critère d'utilité sociale permet à l'association d'envisager la mise en œuvre d'une politique d'hybridation de ses ressources publiques et privées.

UNE NOTION EN VOIE DE CONSOLIDATION SUR LE PLAN JURIDIQUE

Il est intéressant de constater que la notion d'utilité sociale tend à recevoir une acception unanime au travers de différentes approches juridiques.

Périmètre ESS

Selon l'article 2 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)²¹, « sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

■ 1°) Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

■ 2°) Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

■ 3°) Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la

8. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-30-10 du 4 avr. 2018, § 130 : RES n° 2005/87 (OSBL) du 7 sept 2005.

9. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-30-20 du 12 sept. 2012, § 30 : RES n° 2005/74 (OSBL) du 6 sept. 2005.

10. C. com., art. L. 442-10.

11. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 50 et s.

12. *Ibid.*, § 530 et s.

13. Certaines associations, telles que les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ou les ateliers protégés, peuvent opter pour le paiement de la

TVA (BOFiP-Impôts, BOI-TVA-CHAMP-30-10-30-20 du 15 mai 2019, § 90).

14. Produit, public, prix, publicité.

15. CGI, art. 200 et 238 bis.

16. L. n° 2003-709 du 1^{er} août 2003.

17. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20 du 27 févr. 2019.

18. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 du 3 oct. 2018.

19. CGI, art. 261 ; BOFiP-Impôts, BOI-TVA-CHAMP-30-10-30-10 du 15 mai 2019.

20. Circ. n° 5811-SG du 29 sept. 2015.

21. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, art. 2.

■ La notion d'utilité sociale tend par ailleurs à recevoir une acception unanime au travers de différentes approches juridiques.

transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1^{er} et 2^o ». Ce concept permet aux entreprises relevant de l'article 1^{er} de la loi ESS de solliciter l'agrément d'« entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS)²². Cela étant, cette approche juridique concerne à un degré moindre les associations et les fondations dans la mesure où ces entités, en raison de leurs statuts juridiques, relèvent automatiquement du champ de l'ESS.

Innovation sociale

En application de l'article 15 de la loi ESS, « est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

■ 1^o Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;

■ 2^o Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale ».

Le caractère innovant de l'activité associative doit, en outre, engendrer pour ce type d'entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché²³.

Cette définition légale a été complétée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)²⁴ afin de pouvoir bénéficier de financements publics au titre de l'innovation sociale.

Concurrence déloyale

La décision rendue en date du 2 avril 2008 par le tribunal de grande instance d'Annecy²⁵ éclaire particulièrement sur la méthode retenue par le juge civil pour caractériser un acte de concurrence déloyale caractéristique d'une faute. Désormais, l'appréciation de cette faute repose explicitement sur l'application de la règle fiscale des « 4P », et notamment les critères fiscaux du produit et du public précédemment visés. En l'espèce, le syndicat professionnel des métiers de la

danse, de la forme et du loisir en salle estimait qu'une association, dont l'objet consiste en la pratique et la promotion du tango et de toutes autres formes de danse, était à l'origine d'une concurrence déloyale à l'égard des écoles de danse. À l'appui de ses prétentions, le syndicat faisait valoir que « l'association n'ayant pas les mêmes charges que les écoles de danse, elle leur cause un dommage qui les oblige à fermer, alors que l'association a mis en six ans près de 7 000 euros de côté ». Il indique également que « l'association détourne des écoles de danse [...] une clientèle qui veut apprendre le tango et toutes autres formes de danse, cette dernière ayant multiplié, en six ans, par quatre son nombre d'adhérents ». Ce à quoi l'association rétorque que « le rattachement de la concurrence déloyale à la responsabilité civile et donc à l'article 1240 du code civil, suppose la réunion de trois éléments, à savoir des agissements déloyaux constitutifs d'une faute, un préjudice, et un rapport de causalité entre les agissements déloyaux et le préjudice ». Comment, dès lors, matérialiser l'existence d'une faute préjudiciable commise par une association en droit de la concurrence ? En l'espèce, la juridiction civile retient que :

■ sur le produit : « lors des séances réunissant les membres de l'association, leurs savoirs sont échangés selon leur niveau, sans aucun professeur attitré, les plus aguerris donnant particulièrement des conseils aux autres » ;

■ sur le public : « l'association regroupe un public souhaitant mettre en commun sa pratique du tango argentin dans un cadre de partage et de convivialité », cela afin de « nouer des contacts » ;

■ sur les prix : les tarifs pratiqués « permettent de toucher un large public, notamment des personnes plus modestes » ;

■ sur la publicité : une publicité pour un stage de tango argentin « pourrait s'assimiler à une publicité concurrentielle, s'il s'agissait d'un acte isolé ».

Enfin, le tribunal souligne que :

■ « l'association [...] est gérée par des personnes bénévoles, et donc non rémunérées, n'ayant aucun intérêt dans les résultats de l'exploitation » ;

■ « les 7 348,84 euros d'excédents [...] sont légitimes et ne signifient pas que l'association dégage des profits comme une entreprise peut le faire ».

C'est donc tout naturellement que la juridiction civile conclut que « la situation de concurrence déloyale à l'encontre du syndicat professionnel de la danse [...] ne saurait être retenue », ce dernier ne rapportant pas la preuve que « les agissements non fautifs de l'association » sont à l'origine du « préjudice subi par les écoles de danse [...], à savoir une perte de clientèle et une baisse de leur chiffre d'affaires ». Cette jurisprudence confirme l'influence grandissante de la doctrine fiscale dans la définition des grandes orientations du secteur associatif. ■

22. *Ibid.*, art. 11, réd. C. trav., art. L. 3332-17-1.

23. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.

24. CSESS, « Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation sociale – Projet d'avis », déc. 2011 ; Avise, « Mode d'emploi – L'innovation sociale », juill. 2015.

25. TGI Annecy, 2 avr. 2008, n° 06/01809.

■ La rupture conventionnelle doit reposer sur le consentement libre et mutuel de chacune des parties contractantes.

■ Les garanties procédurales instituées par le législateur sont de nature à présumer ce consentement.

ACTUALITÉ
JURISPRUDENTIELLE

RUPTURE CONVENTIONNELLE ET LIBERTÉ DE CONSENTEMENT

Le « succès » de la rupture conventionnelle tient en partie à la convergence d'intérêts communs : le salarié peut obtenir une indemnité de départ et des allocations-chômage et l'employeur sécuriser la rupture du contrat. Mais il trouve également son origine dans la jurisprudence de la Cour de cassation.



AUTEUR **Pierre Fadeuilhe**
TITRE Maître de conférences
à l'INP de Toulouse, chercheur à l'Irdeic
— université Toulouse 1 Capitole

La rupture conventionnelle ne pouvant pas être imposée par l'employeur ou le salarié, elle doit reposer sur le consentement libre et mutuel de chacune des parties¹. Pour la Cour de cassation, qui s'attache à tirer les conséquences du caractère amiable de cette rupture du contrat de travail distincte de la démission et du licenciement, les garanties procédurales instituées par le législateur se traduisent par la réalisation d'un entretien obligatoire, la possibilité d'exercer un droit de rétractation et l'homologation de la conven-

tion de rupture par l'inspecteur du travail². Ces garanties sont de nature à présumer le consentement des parties contractantes et il en ressort que la nullité de la convention ne peut être obtenue que dans des circonstances particulières. L'année 2019 a été l'occasion pour la chambre sociale de confirmer et de préciser sa jurisprudence en la matière tant du point de vue des conditions de validité que du formalisme à respecter.

LES CONDITIONS DE VALIDITÉ

Dans une circulaire en date du 17 mars 2009³, l'administration du travail estimait qu'il existe quelques hypothèses pour lesquelles le salarié est placé dans une situation dont la particularité est de nature à interdire à l'employeur et au salarié de déroger et de renoncer, par la voie de la rupture d'un commun accord, aux dispositions d'ordre public du code du travail. La Cour de cassation n'adhère pas à cette analyse. Elle estime en effet que la validité de la convention est soumise aux seules règles générales des articles 1128 et suivants du code civil.

Le principe : une convention conclue en toutes circonstances

Parce la rupture conventionnelle est une forme organisée de rupture amiable du contrat de travail, la Cour de cassation considère qu'une telle convention peut être conclue en toutes circonstances. Chaque fois qu'une situation particulière lui a été présentée, elle s'est prononcée en faveur de l'élargissement du champ des bénéficiaires. C'est ainsi que, depuis un arrêt en date du 23 mai 2013⁴, la chambre sociale a admis qu'une rupture conventionnelle pouvait être conclue dans le cadre d'un contexte conflictuel. L'existence, au moment de sa conclusion, d'un différend entre les parties au contrat

1. L. n° 2008-596 du 25 juin 2008, JO du 26 ; C. trav., art. L. 1237-11 et s.

2. C. trav., art. L. 1237-15. La seule différence est que, pour un représentant du personnel, la rupture

conventionnelle doit être soumise à l'autorisation, et non à l'homologation, de l'inspecteur du travail.

3. Circ. DGT n° 2009-04 du 17 mars 2009.

4. Soc. 23 mai 2013, n° 12-13.865.

■ La nullité de la convention ne peut donc être obtenue que dans des circonstances particulières.

■ En 2019, la Cour de cassation, par plusieurs arrêts, a précisé sa position en la matière.

de travail n'est donc pas de nature à affecter par elle-même la validité de la convention de rupture. Il en va de même lorsque la rupture conventionnelle est conclue après l'engagement d'une procédure disciplinaire⁵. Revenant sur une jurisprudence antérieure⁶, la Cour de cassation considère désormais que l'existence de faits de harcèlement moral n'entraîne pas automatiquement la nullité de la convention, le salarié devant prouver que cette situation n'a pas permis la conclusion d'un acte librement consenti⁷.

La Cour de cassation estime également qu'une rupture conventionnelle peut être conclue au cours d'une période de suspension du contrat de travail à condition qu'il n'y ait ni fraude ni vice du consentement. Dans un premier temps, elle avait reconnu cette faculté avec un salarié en accident du travail soit pendant sa période de suspension⁸, soit alors qu'il avait été déclaré apte avec réserves⁹. Elle l'a ensuite étendue à la période de protection inhérente au congé maternité¹⁰. Dans un arrêt en date du 9 mai 2019¹¹, la Cour de cassation a admis pour la première fois la validité d'une rupture conventionnelle conclue avec un salarié déclaré inapte à son poste à la suite d'un accident du travail, décision transposable en cas d'inaptitude faisant suite à une maladie professionnelle ou un motif non professionnel.

En définitive, les seules hypothèses pour lesquelles il existe une interdiction de recourir à une rupture conventionnelle sont celles prévues par l'article L. 1237-16 du code du travail, à savoir en cas de rupture du contrat de travail résultant d'un accord collectif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

L'exception : l'existence d'une fraude ou d'un vice du consentement

Quel que soit le contexte dans lequel est conclue la rupture conventionnelle, l'employeur et le salarié doivent y consentir de manière libre et éclairée. Seuls le vice du consentement et la fraude peuvent remettre en cause la validité de la convention. C'est ce qu'a rappelé la Cour de cassation dans un arrêt récent¹² : elle a censuré une cour d'appel qui avait annulé une convention de rupture au seul motif que le harcèlement moral était constitué. Or, cet élément n'était pas suffisant : le salarié aurait dû prouver un vice du consentement.

La charge de la preuve pesant sur le demandeur, il appartient donc au salarié de prouver l'existence d'une contrainte que l'employeur

LA RUPTURE CONVENTIONNELLE...

... EN QUELQUES CHIFFRES

Instituée en 2008¹, la rupture conventionnelle est un mode autonome de rupture du contrat de travail à durée indéterminée. Elle trouve sa définition aux articles L. 1237-11 et suivants du code du travail.

Le nombre de recours à ce type de rupture ne fait que s'accroître au fil des années. Ainsi, selon une étude de la Dares, 437 700 ruptures conventionnelles ont été enregistrées par l'administration du travail en 2018, soit une augmentation de 3,9 % par rapport à 2017². Ce rythme s'est encore accentué en 2019 : chaque mois, environ 40 000 demandes d'homologation ont été recensées par l'administration³.

1. L. n° 2008-596 du 25 juin 2008, JO du 26.

2. Dares résultats n° 008, févr. 2019.

3. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/> > « Données statistiques » > « Les ruptures conventionnelles » (24 déc. 2019).

aurait exercée et qui l'aurait conduit à la signature de l'acte de rupture. La chambre sociale l'a admis à quelques reprises. Tel a été le cas lorsque l'employeur avait expédié au salarié plusieurs mises en demeure, refusé de lui accorder ses congés en l'absence de demande précise et préalable, et lui avait adressé une mise à pied à titre conservatoire avec convocation à un entretien préalable à son licenciement, toute cette situation contribuant à faire pression sur le salarié¹³. La nullité de la convention de rupture a également été reconnue lorsqu'il s'est avéré que le salarié présentait des troubles de la mémoire et de l'attention ainsi qu'un état dépressif sévère au moment de la signature de la rupture conventionnelle, ce qui l'a empêché de réfléchir et d'avoir un consentement éclairé¹⁴. Il a été par ailleurs jugé que la transmission, au cours de l'entretien, par l'employeur, de renseignements manifestement erronés peut entraîner l'annulation de la rupture conventionnelle¹⁵.

En revanche, lorsque l'employeur se fait assister lors de l'entretien préalable alors que le salarié s'y présente seul, une cour d'appel peut décider que cette situation n'a pas engendré une contrainte ●●●

5. Soc. 3 mars 2005, n° 13-20.549.

6. Soc. 30 janv. 2013, n° 11-22.332.

7. Soc. 23 janv. 2019, n° 17-21.550.

8. Soc. 30 sept. 2014, n° 13-16.297.

9. Soc. 28 mai 2014, n° 12-28.082.

10. Soc. 25 mars 2015, n° 14-10.149.

11. Soc. 9 mai 2019, n° 17-28.767.

12. Soc. 23 janv. 2019, préc.

13. Soc. 16 sept. 2015, n° 14-13.830.

14. Soc. 16 mai 2018, n° 16-25.852.

15. Soc. 5 nov. 2014, n° 13-16.372.

●●● ou une pression pour le salarié et rejeter la demande de nullité de la rupture conventionnelle¹⁶.

Inspirée du droit commun des obligations, la position de la Cour de cassation est de nature à sécuriser la conclusion d'une rupture conventionnelle. La question que l'on peut se poser est de savoir si elle prend suffisamment en compte la situation du salarié qui se sent de fait dans l'obligation de partir face à des conditions de travail devenues insupportables à ses yeux et susceptibles d'altérer sa santé.

LE FORMALISME

La conformité de la convention de rupture est également subordonnée au respect d'une procédure préalable à l'envoi du formulaire de demande d'homologation. Son non-respect peut être une cause de nullité de la rupture conventionnelle. Différentes précisions ont récemment été apportées par la Cour de cassation.

Délai de rétractation

À compter du lendemain de la signature de la convention, l'employeur et le salarié disposent d'un délai de 15 jours calendaires pour exercer leur droit de rétractation. Ce délai débute le lendemain du jour de la signature et s'achève le quinzième jour à minuit. Ce droit est exercé sous la forme d'une lettre adressée par tout moyen attestant de sa date de réception par l'autre partie¹⁷. Dans un arrêt rendu en date du 14 février 2018¹⁸, la Cour de cassation a estimé qu'il convenait de se placer à la date d'envoi de ce courrier par le salarié et non à la date de réception par l'employeur. Dans un souci d'harmonisation, elle a jugé que la même règle s'applique à l'employeur qui entend faire valoir son droit de rétractation¹⁹. Peu importe donc que la lettre de rétractation

ait été reçue par le salarié en dehors du délai de 15 jours calendaires dès lors qu'elle a bien été envoyée par l'employeur dans le délai légal.

Signature et remise de la convention

Par principe, la convention de rupture conventionnelle doit être signée par l'employeur et le salarié. Dans une série d'arrêts, la Cour de cassation apporte différentes précisions relatives à la réalisation de ce formalisme.

La Cour avait déjà posé le principe que seule la remise au salarié d'un exemplaire de la convention de rupture signé des deux parties lui permet de demander l'homologation de la convention et d'exercer son droit de rétractation en toute connaissance de cause²⁰. Elle a dernièrement précisé qu'il appartient aux juges de se fonder sur les éléments de preuve rapportés par l'employeur pour déterminer si cette condition a été respectée, la simple mention du nombre d'exemplaires établis étant insuffisante²¹.

De plus, et pour les mêmes raisons, il a été jugé que la remise au salarié d'un exemplaire de la convention de rupture non datée²² et/ou non signée²³ par l'employeur est de nature à justifier de la part du salarié une demande de nullité de la rupture conventionnelle.

Effets sur la clause de non-concurrence

Pour être valable, la convention de rupture conventionnelle doit obligatoirement comporter la date décidée de la rupture et le montant de l'indemnité de départ du salarié. Elle n'a pas d'autres incidences entre les parties. Ainsi, si le contrat de travail du salarié comportait une clause de non-concurrence, les effets de cette dernière ne sont pas altérés du fait de l'homologation de la rupture. C'est ce dont il ressort de l'arrêt du 6 février 2019²⁴ : « la renonciation

par l'employeur à l'obligation de non-concurrence ne se présume pas et ne peut résulter que d'actes manifestant sans équivoque la volonté de renoncer ». Il appartient donc aux parties de discuter de ce thème à l'occasion de l'entretien qui précède la conclusion de la convention de rupture du contrat de travail. ■

“ La conformité de la convention de rupture est subordonnée au respect d'une procédure préalable à l'envoi du formulaire de demande d'homologation. Son non-respect peut être une cause de nullité de la rupture conventionnelle. ”

16. Soc. 5 juin 2019, n° 18-10.901.

17. C. trav., art. L. 1237-13.

18. Soc. 14 févr. 2018, n° 17-10.035.

19. Soc. 19 juin 2019, n° 18-22.897.

20. Soc. 6 févr. 2013, n° 11-27.000.

21. Soc. 3 juill. 2019, n° 18-14.414.

22. Soc. 27 mars 2019, n° 17-23.586.

23. Soc. 3 juill. 2019, n° 17-14.232.

JA 2019, n° 605, p. 10, obs. D. Castel.

24. Soc. 6 févr. 2019, n° 17-27.188.

■ En cas de crise, il est important d'éviter les décalages entre la communication interne et celle externe à l'association.

■ À ce titre, s'appuyer sur les salariés et les bénévoles pour gérer la crise s'avère bénéfique.

COMMUNICATION
INTERNE

UN OUTIL MAJEUR DE LA GESTION DE CRISE

Lorsqu'une association est confrontée à une crise grave, elle a souvent le souci de gérer en priorité son image extérieure ou les potentielles retombées médiatiques négatives, cela au détriment d'une communication interne et d'un dialogue avec ses forces vives, jugés souvent comme moins prioritaires.



AUTEUR Fabienne Duboscq
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante pour le secteur associatif
du cabinet Gain de causes

La nature ayant horreur du vide, la mise en place d'un plan de communication interne est incontournable quand une association doit faire face à une crise majeure, quelle que soit son origine. Faute de communication interne, une communication parasite prendra place et des efforts importants devront être déployés pour l'atténuer. Dès le début de la crise doit être créé en interne un « bruit de fond » régulier et cadencé par des messages et annonces ciblés.

QUELLES CRISES ?

Les associations, surtout celles employant des salariés, sont confrontées aux mêmes types de crises que les entreprises, tels que malversa-

tions, affaires de mœurs, suicides sur le lieu de travail, crise sanitaire, accident lié à un matériel défectueux ou encore renversement de la gouvernance. Elles peuvent également être confrontées à d'autres crises liées à leur secteur d'activité, notamment la mise à jour de maltraitances, le décès d'un résident ou encore la publication de rapports de la Cour des comptes ou de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS). Mais, à la différence des entreprises, les associations sont souvent moins préparées à la gestion de crise et ne sont pas entourées de consultants pour les aider à traverser cette épreuve. Et ce n'est pas forcément une mauvaise chose ! Des éléments de langage rédigés par un consultant qui ne connaît pas le secteur asso-

ciatif ni l'association et ses enjeux peuvent produire des messages attisant la crise. Alors qu'une communication de crise s'appuyant sur les ressources internes se donne les moyens de recourir à des professionnels ou bénévoles connaissant parfaitement la structure.

QUELLES CIBLES INTERNES ?

Les salariés – lorsqu'il y en a –, les bénévoles et les élus sont la clé de voûte de l'association. Ils la soutiennent par leur investissement personnel pour les uns, par

leur travail et leur implication pour les autres. Ils doivent être une cible prioritaire dans le dispositif de gestion de crise.

Il est fréquent de considérer les adhérents, les donateurs, les usagers et leurs familles comme des cibles externes. Ce serait une erreur, potentiellement lourde de conséquences. Quel sera le capital-confiance des usagers et de leur entourage s'ils sont informés « comme tout le monde », voire s'ils apprennent par les médias ce qui se trame au sein de l'association ou de l'un de ses établissements ? C'est également le cas pour les donateurs et les adhérents : comment les fidéliser s'ils ont connaissance d'un rapport à charge de la Cour des comptes sans que l'association ait pris le temps de les informer et de leur apporter quelques explications ? ●●●

●●● Préparer un plan de communication interne pour gérer une crise passe par la clarification des cibles internes afin d'adapter le discours à chacune d'entre elles.

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Si les salariés ou les bénévoles sont moins bien informés que les médias, par exemple, le lien de confiance entre l'association et ses équipes s'en trouve affaibli. C'est la force du collectif qui permettra à l'association de traverser et dépasser la crise. Pour fédérer les ressources internes, il faut commencer par informer tous ceux qui œuvrent au quotidien : les collaborateurs et les bénévoles. Et ce sont souvent les élus – généralement le bureau – et la direction générale – pour les associations employeuses – qui sont à la manœuvre pour gérer la crise. L'association doit être consciente que les situations de crise possèdent un caractère amplificateur et déformant. C'est la raison pour laquelle il est important de construire une communication interne fiable et régulière.

En communiquant prioritairement vers les salariés et les bénévoles, l'association s'entoure des meilleurs communicants... Mieux encore, associer quelques salariés et bénévoles experts à la construction du plan de communication peut faire gagner en efficacité. Avec l'essor des réseaux sociaux, chaque salarié, bénévole et élu peut être un relais de communication au sein et en dehors de l'association. Même s'ils sont à manipuler avec beaucoup de précaution, ils peuvent être un vrai levier pour produire une communication de qualité et crédible s'appuyant sur l'expertise interne. S'agissant des usagers, familles, adhérents et donateurs, le principe est le même : si l'association a su leur distiller les bons messages, elle s'assure un relais efficace sur les réseaux sociaux ; dans le cas contraire, elle s'expose à de vives critiques pouvant cristalliser la crise.

Il est également important de soigner la communication interne car ce sont les salariés et les bénévoles qui, une fois la crise passée, géreront les conséquences opérationnelles et répareront les dommages. On oublie souvent qu'une communication interne mal menée peut laisser un goût amer à ceux qui auront été impactés par la situation, mais aussi à ceux qui ne l'ont pas été. Une communication interne bien menée maintiendra la motivation des salariés, des bénévoles, des donateurs pendant mais aussi après la crise.

QUELLES BONNES PRATIQUES ?

Chaque plan de communication de crise est unique. En cas de crise, une association doit particulièrement veiller à produire des messages alignés avec le projet associatif et à éviter les décalages entre le contenu de la communication interne et externe.

Dans une situation de crise, on attend généralement des réponses. Même si les dirigeants ne peuvent en apporter immédiatement, ils doivent communiquer vers les cibles internes, au moins pour dire qu'ils sont conscients de la situation et qu'ils cherchent des solutions. Les cibles internes doivent être informées en continu, sans zone d'ombre et en toute transparence, afin d'éviter suspicion et rumeurs. Plusieurs bonnes pratiques peuvent permettre aux associations de construire un plan de communication interne efficace.

Élaborer le *storytelling*

L'association doit se concentrer dans un premier temps sur le récit de la crise, un récit qui doit absolument être validé par les cibles internes. Pour cela, il faut être attentif à la réalité du terrain, au vécu des équipes bénévoles et salariées ou encore aux perceptions des bénéficiaires. C'est pourquoi il est utile de s'entourer d'experts internes, de les faire participer à l'élaboration du récit. Un récit trop loin des préoccupations et perceptions internes sera contre-productif. Il devra également être simple et court afin que le plus grand nombre puisse se l'approprier.

Être attentif à la complexité de l'organisation

Plus l'association est conséquente en taille, plus il est important de prendre en compte la disparité des métiers, des lieux d'exercice, de l'attachement à l'association, des canaux habituels de communication de chaque cible... Il est essentiel également de comprendre la sensibilité et les attentes des différents groupes « sociaux » au sein de l'association (bénévoles élus, bénévoles de terrain, employés, cadres, groupe de bénévoles et salariés liés par un projet, salariés représentants du personnel, etc.) et, bien évidemment, les interactions entre ces groupes. Cela permet d'adapter les messages et d'organiser efficacement leur diffusion. Par exemple, la forte implication de la hiérarchie directe dans un groupe amènera la direction à confier un message au manager qui aura la charge de le partager avec son équipe. En outre, un groupe de bénévoles ayant le senti-



ment d'être trop éloignés de la direction recevra positivement un message personnalisé du directeur général.

Quoi qu'il en soit, dans une communication de crise, il ne peut y avoir un seul message envoyé à tous via la messagerie... L'association doit s'appliquer à créer des messages adaptés à chaque cible car chacune à sa propre préoccupation et clé de lecture. Un donateur n'attend pas les mêmes réponses et explications qu'un collaborateur ou un bénévole suite à la publication d'un rapport de la Cour des comptes. Le collaborateur peut redouter des licenciements alors que le donateur voudra être rassuré sur la bonne utilisation de ses dons.

Éviter les fausses bonnes idées

En situation de crise, les dirigeants sont soumis à de fortes pressions internes et externes. Le souci de vouloir faire le mieux possible peut malheureusement amener l'association à commettre des fautes de communication difficiles à rattraper. Parmi les fausses bonnes idées, on notera celles de contre-attaquer en incriminant une autre association qui aurait pu être au cœur de la polémique, se justifier sur un point qui n'a jamais été évoqué dans la crise, se concentrer sur sa propre défense sans parler des victimes potentielles, refuser de répondre aux questions des salariés et des bénévoles.

Se doter d'outils adaptés

Les outils de communication interne et le système d'information sont les points d'appui incontournables pour diffuser les messages rapidement et aux bonnes cibles. On pense souvent aux mails, aux affichages, mais les réunions et les appels téléphoniques individuels ne sont pas à exclure dans la gestion de la crise.

Il est nécessaire d'associer au plan de communication interne la direction des ressources humaines pour les associations de taille importante, mais aussi le collaborateur en charge de l'animation des bénévoles. Un message adressé par le responsable du bénévolat aux bénévoles, à travers un canal ou outil habituel pour ces derniers, aura plus d'impact qu'un mail impersonnel partant de la messagerie du secrétariat du président. Lorsque c'est possible, il faut privilégier les réunions et rassemblements au cours desquels chacun pourra s'exprimer et poser ses questions. Dès lors que la crise nécessite la mise en place d'une cellule psychologique, on ne peut pas se contenter de l'envoi d'un mail pour annoncer qu'un psychologue est installé

dans une salle de réunion. Enfin, lorsque la crise impacte davantage certaines personnes, il est important de s'organiser pour les appeler ou, mieux, les rencontrer, même si cela semble fastidieux.

Communiquer régulièrement

La communication interne en temps de crise doit être régulière. De trop longs moments de silence donneront lieu, au pire, à des rumeurs, au mieux, à de la suspicion. D'un autre côté, « trop d'information tue l'information » ! Il s'agit donc de bien doser la diffusion des messages sans que le « bruit de fond » s'affaiblisse. En alternant le recours aux différents canaux et outils de communication, on entretient généralement la communication sans saturer l'auditoire. Enfin, il est essentiel que l'association signale la fin de la crise quand elle considère que celle-ci est gérée et qu'elle remercie les équipes pour le rôle qu'elles ont tenu. Cela évite que la crise ne ralentisse le fonctionnement de l'association plus longtemps que nécessaire. Si un plan d'amélioration ou de prévention est prévu à l'issue de la crise, il conviendra d'informer les cibles internes des modalités retenues pour rendre compte de la mise en place et des résultats dudit plan.

Associer les managers et les bénévoles responsables locaux

Pour les grosses associations, il est préférable de travailler un plan de communication interne en *cascading*, en s'appuyant sur les managers et les bénévoles ayant des responsabilités locales. Naturellement, les salariés se tourneront prioritairement vers leurs managers, et les bénévoles vers leurs responsables locaux. Les managers salariés et responsables bénévoles doivent être les premiers à détenir le *story-telling* et les informations exhaustives afin de pouvoir répondre à leurs équipes et, ainsi, jouer un rôle de « démineur » de proximité. Si l'association en a les moyens, elle peut créer des outils de communication dédiés et personnalisables afin d'aider les managers et responsables associatifs à être des relais efficaces de la communication de crise.

CONCLUSION

Lorsqu'une situation de crise se présente, il faut rapidement communiquer en interne, mais il ne faut pas non plus se lancer avant d'avoir bien identifié tous les enjeux. Le diable est dans le détail, le plus difficile étant de résister aux pressions, qu'elles soient internes ou externes. Il faut donc essayer de garder la tête froide pour ne pas se tromper de crise, d'objectifs, de priorité ou encore de message. Il sera bien plus difficile de convaincre les publics externes si les collaborateurs, les bénévoles, les usagers, les donateurs n'adhèrent pas au récit délivré par l'association ! ■



COMPTABILITÉ

L'association que je préside peut être qualifiée de petite association. Elle possède une trésorerie (compte courant et compte d'épargne) limitée, un stock de marchandises achetées en fin d'exercice 2018, destinées à être vendues progressivement, des dons modestes dédiés à des opérations spécifiques. Jusqu'à présent, il n'existait pas de bilan comptable, mais un résultat était présenté en assemblée générale. Quid de l'application à notre petite association du règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 ?

Le règlement ANC n° 2018-06 doit être appliqué par votre association si cette dernière est tenue de produire des comptes annuels. Il convient en conséquence et au préalable de déterminer si tel est le cas. Pour le

dire autrement, le règlement ne s'impose pas si votre association, du fait de la taille ou de la nature de son activité, n'est astreinte à aucune obligation comptable. Outre les obligations découlant du caractère réglementé de

l'activité exercée, sont notamment tenues d'établir des comptes annuels les associations suivantes :

- celles qui déploient une activité économique répondant à certains critères ;
- celles qui perçoivent plus de 153 000 euros de subventions publiques annuelles ;
- celles qui mènent des campagnes d'appel public à la générosité ;
- celles qui émettent des valeurs mobilières.

Votre association pourrait s'inscrire dans le premier cas. Cela

étant, seules les associations dont l'activité économique est importante doivent produire des comptes annuels. En pratique, trois critères sont mobilisés : le total du bilan, le montant du chiffre d'affaires hors taxes et l'effectif de la structure. Ainsi, lorsque l'association réunit moins de 50 salariés, moins de 3,1 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxes et moins de 1,55 million d'euros de total du bilan, elle n'est pas tenue de produire des comptes annuels. Elle sort alors du champ d'application du règlement ANC

COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

Notre association a récemment engagé son onzième salarié : doit-on mettre en place un comité social et économique immédiatement ? Dans l'affirmative, selon quelles modalités ?

Au 1^{er} janvier 2020, le comité social et économique (CSE) doit être mis en place dans les entreprises d'au moins 11 salariés. Le CSE se substitue aux délégués du personnel et, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, il se substitue au comité d'entreprise (CE) et au comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT). Si des représentants étaient déjà élus, le CSE devait être mis en place au terme de leur mandat en cours et, au plus tard, au 31 décembre 2019.

Dans votre cas, la mise en place du CSE devient obligatoire si l'effectif d'au moins 11 salariés est atteint pendant 12 mois

consécutifs. Pour le décompte de l'effectif, sont pris en compte les salariés en contrat à durée indéterminée, les salariés à temps plein, les travailleurs à domicile. Les salariés en contrat à durée déterminée ou titulaires d'un contrat de travail intermittent, les salariés mis à disposition présents dans les locaux de l'entreprise et y travaillant depuis au moins un an et les salariés temporaires sont pris en compte à proportion de leur temps de présence au cours des 12 mois précédents. Les salariés à temps partiel sont comptés au prorata de leur temps de présence.

Les salariés en contrat à durée déterminée, les salariés mis à

disposition par une entreprise extérieure, y compris les salariés temporaires, sont exclus du calcul lorsqu'ils effectuent le remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu (congé maternité, congé parental, etc.).

Organisation des élections. Peut être électeur tout salarié âgé de 16 ans révolus travaillant depuis trois mois au moins dans l'entreprise et n'ayant fait l'objet d'aucune interdiction, déchéance ou incapacité relatives à ses droits civiques. Les électeurs âgés de 18 ans révolus et travaillant dans l'entreprise depuis un an au moins sont éligibles. Les proches de l'employeur ne sont ni électeurs ni éligibles (conjoint, partenaires d'un pacte civil de solidarité, concubins, ascendants

et descendants, frères, sœurs et alliés au même degré de l'employeur).

Les salariés à temps partiel dans plusieurs entreprises ne seront éligibles que dans l'une de ces entreprises. L'inspecteur du travail peut autoriser des dérogations aux conditions d'ancienneté pour être électeur.

Les membres de la délégation du CSE sont élus sur des listes établies par des organisations syndicales. Ils sont élus par un collège électoral d'ouvriers et d'employés et un collège d'ingénieurs, chefs de service, techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Cependant, un accord peut modifier le nombre et la composition des collèges électoraux s'il est signé par toutes les organisations syndicales de l'entreprise.

Posez vos questions sur
notre site www.juriseditions.fr.
Les plus représentatives
d'entre elles seront publiées dans
nos colonnes.

n° 2018-06. Il suffit que deux de ces trois critères ne soient pas satisfaits pour échapper à la tenue de comptes annuels. S'agissant de la détermination de l'effectif, il peut être recommandé de consulter un professionnel spécialisé car il convient d'apprécier les mises à disposition ou encore les temps partiels pour calculer les équivalents temps plein. Il vous faut ainsi comparer votre situation aux seuils évoqués. Si vous êtes au-dessus, vous devez produire des comptes annuels et appliquer le règlement ANC n° 2018-06.

Les listes de candidatures doivent être élaborées de manière à permettre une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Lorsque les listes conduisent à exclure totalement la représentation de l'un ou l'autre sexe, elles peuvent comporter un candidat du sexe qui, à défaut, n'est pas représenté. Ce candidat ne peut être en première position sur la liste.

Mode de scrutin. L'élection a lieu pendant le temps de travail, au scrutin secret sous enveloppe ou par vote électronique. Le scrutin est de liste à deux tours avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne et les modalités de déroulement et organisation des élections sont prévues par accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales.

OURS

PRÉSIDENT, DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Philippe DÉROCHE

L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

RÉDACTEUR EN CHEF

Pierre ALDROVANDI

RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE

Eve BENAETH

RÉDACTION

Elisabeth AUTIER • Delphine CASTEL

RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE

Raphaël HENRIQUES

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Marjorie DURET • Mélanie PANAIS

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE

DIRECTEUR

Brigitte CLAVAGNIER, avocat (cabinet Alcyconseil associations), membre du Haut Conseil à la vie associative

LES MEMBRES

Yaelle AFERLAT (AFF) • Laurent BESSÈDE (Croix-Rouge française) • Chantal BRUNEAU (HCVA) • Guy CASTINEL (PKF Audit Conseil Expertise) • Mathilde CUCHET-CHOSSELER (Comité de la charte) • Jean DALICHOUX (Asparagus) • Stéphanie DAMAREY (université Lille-Nord de France) • Alain de LA BRETSCHE (Cofac) • Béatrice DELPECH (UFC Que choisir) • Xavier DELPECH (Dalloz, université Lyon 3) • Denis DEMENTHON (CRDLA Financement – France Active) • Laurent DETRIE (IDAF) • Fabienne DUBOSCQ (Adéma – École des Mines de Paris) • Gwenaëlle DUFOUR (Solidarités nouvelles pour le logement) • Philippe-Henri DUTHEIL (HCVA) • Bastien ENGELBACH (La Fonda) • Philippe EYNAUD (IAE – université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne) • Pierre FADEUILHE (INP de Toulouse, Irdeic – université Toulouse 1) • Solène GIRARD (In Extensio) • Brigitte GIRAUD (CRDLA Environnement – Union nationale des CPIE, Le Mouvement associatif) • Anne-Laure GRIVAUD (Avisé) • Thierry GUILLOIS (HCVA) • Charles-Benoît HEIDSIECK (Le Rameau) • François JÉGARD (Léo Jégard et associés) • Ann Sophie DE JOTEMPS • (France générosités) • Marie LAMY (Ligue de l'enseignement) • Francisco MANANGA (APEI Roubaix-Tourcoing) • Pierre MARCENAC (consultant) • Wilfried MEYNET (Octave avocats) • Bernard NICOLAÏDIS (Sport Emploi Développement) • Carole ORCHAMPT (RNMA) • Christophe PASCAL (Ifross, université Lyon 3) • Jean-François PAULIN (université Lyon 1) • Frédérique PFRUNDER (Le Mouvement associatif) • Erwan ROYER (Dalloz) • Francisco RUBIO (Webster University – Genève) • Jérôme SADDIER (ESS France) • Irène SCOLAN (KPMG) • Hugues SIBILLE (Le Labo de l'ESS) • Frédéric STEINBERG (ministère des Sports) • Viviane TCHERNONOG (CNRS – centre d'économie de la Sorbonne) • Simon THIROT (UNAT)

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Yaelle AFERLAT (directrice de l'AFF) • Colas AMBLARD (docteur en droit, avocat associé, NPS consulting, chargé d'enseignement à l'université Jean-Moulin – Lyon 3) • Nathalie BOURZAT (CDES) • Jean BUCHSER (vice-président de l'IDAF, avocat associé, directeur national du pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal) • Mathilde CUCHET-CHOSSELER • Stéphanie DAMAREY • Typhaine DELEMER (responsable qualité et gestion des risques, AFM-Téléthon) • Xavier DELPECH • Oriane DESGEORGE (délégue générale de l'IDAF) • Fabienne DUBOSCQ • Philippe EYNAUD • Pierre FADEUILHE • Rudi FIEVET (fiscaliste, Auditis, Absolu) • Thomas GIRAUD (rédacteur) • Karine MELCHER-VINCKEVEUGEL (avocat associé, pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal) • Carole ORCHAMPT • Frédérique PFRUNDER • Gilles ROUBY (président du Collectif des associations citoyennes) • Jérôme SADDIER (président d'ESS France et de l'Avisé) • Sonia ZOUAG (docteur en droit)

Photo de couverture © siraanamwong
© Pixel Embargo (p. 18, p. 24) © Beboy (p. 28, p. 32, p. 46)
Crédits photo (sauf mention contraire) © Adobe Stock, Fotolia, Shutterstock



ABONNEMENT – MARKETING – PUBLICITÉ

ABONNEMENTS – RELATION CLIENTS

Yvette NAV, directrice des abonnements
80, avenue de la Marne
92541 Montrouge Cedex
Relation clients :
Ginette N'KOUA, responsable relation clients
☎ 01 40 92 20 85 – ventes@dalloz.fr
Abonnement en ligne sur
www.juriseditions.fr

MARKETING

Anne-Cécile LEDIEU, chef de marché
☎ 01 40 64 54 25

PUBLICITÉ

Myriam LACROIX, responsable du service publicité ☎ 01 40 92 69 66
mlacroix@editions-legislatives.fr

Revue bimensuelle, 20 numéros/an

Abonnement TTC 1 an : 260,36 €
Prix au numéro : 22,46 €
ISSN 0755-006
N° CPPAP 1023 T 83809
Dépôt légal : à parution

Imprimerie :

Chirat - 744, rue de Sainte-Colombe
42540 Saint-Just-la-Pendue

Conception graphique :

L'Éclaireur (Paris)

JURIS ÉDITIONS

Un département des Éditions Dalloz.

RÉDACTION

75 bis, rue de Sèze, 69006 Lyon
☎ 04 72 98 18 40 – www.juriseditions.fr
infojuris@dalloz.fr

SIÈGE SOCIAL ET FORMATION

31-35, rue Froidevaux,
75685 Paris Cedex 14
☎ 01 40 64 54 54 / 52 83 (formation)
SAS au capital de 3 956 040 €
RCS Paris 572 195 550

Papier :

Origine du papier : Suède • Taux de fibres recyclées : 0 % • Prot : 0,03 kg/t

TABLEAU DE BORD

situation au 1^{er} février 2020
(les nouvelles valeurs apparaissent en bleu)

CHARGES SOCIALES	TAUX (EN %)			ASSIETTE	
	Salarié	Employeur	Total	Partie du salaire	En euros
Cotisations de Sécurité sociale					
■ Maladie, maternité, invalidité, décès (hors Alsace-Moselle) : • rémunération ≤ 2,5 Smic • rémunération > 2,5 Smic	- -	7,00 13,00	7,00 13,00	totalité du salaire totalité du salaire	
■ Maladie, maternité, invalidité, décès (en Alsace-Moselle) : • rémunération ≤ 2,5 Smic • rémunération > 2,5 Smic	1,50 1,50	7,00 13,00	8,50 14,50	totalité du salaire totalité du salaire	
■ Vieillesse • plafonnée • déplafonnée	6,90 0,40	8,55 1,90	15,45 2,30	tranche A totalité du salaire	de 0 à 3 428 €
■ Allocations familiales : • rémunération ≤ 3,5 Smic • rémunération > 3,5 Smic	- -	3,45 5,25	3,45 5,25	totalité du salaire totalité du salaire	
■ Accidents du travail	-	variable	variable	totalité du salaire	
FNAL					
■ Entreprises < 50 salariés	-	0,10	0,10	tranche A	de 0 à 3 428 €
■ Entreprises ≥ 50 salariés	-	0,50	0,50	totalité du salaire	
Versement mobilités (entreprises ≥ 11 salariés)	-	variable	variable	totalité du salaire	
Contribution solidarité autonomie (CSA)	-	0,30	0,30	totalité du salaire	
Contribution financement paritarisme	-	0,016	0,016	totalité du salaire	
AGS	-	0,15	0,15	tranches A + B	de 0 à 13 712 €
Assurance chômage	-	4,05	4,05	tranches A + B	de 0 à 13 712 €
Retraite complémentaire					
■ Cotisation de base ¹	3,15 8,64	4,72 12,95	7,87 21,59	tranche 1 tranche 2	de 0 à 3 428 € de 3 428 à 27 424 €
■ Contribution d'équilibre général (CEG)	0,86 1,08	1,29 1,62	2,15 2,70	tranche 1 tranche 2	de 0 à 3 428 € de 3 428 à 27 424 €
■ Contribution d'équilibre technique (CET) • rémunération ≤ plafond Sécurité soc. • rémunération > plafond de Sécurité soc.	- 0,14	- 0,21	- 0,35	tranches 1 + 2	de 0 à 27 424 €
APEC (cadres)	0,024	0,036	0,060	tranches A + B	de 0 à 13 712 €
Prévoyance des cadres	-	1,50	1,50	tranche A	de 0 à 3 428 €
Forfait social sur les cotisations patronales de prévoyance et de frais de santé (entreprises ≥ 11 salariés)	-	8,00	8,00	cotisations patronales prévoyance et frais de santé	
Taxe d'apprentissage²					
■ Hors Alsace-Moselle	-	0,68	0,68	totalité du salaire	
■ En Alsace-Moselle	-	0,44	0,44	totalité du salaire	
Contribution à la formation professionnelle²					
■ Entreprises < 11 salariés	-	0,55	0,55	totalité du salaire	
■ Entreprises ≥ 11 salariés	-	1,00	1,00	totalité du salaire	
■ Supplément si CDD	-	1,00	1,00	salaire du CDD	
Participation construction (entreprises ≥ 20 salariés)	-	0,45	0,45	totalité du salaire	
CSG et CRDS					
■ CSG dont : • CSG déductible • CSG non déductible	9,20 6,80 2,40	- - -	9,20 6,80 2,40	salaire (avec abattement de 1,75 % sur la fraction < 4 PSS) + cotisations patronales de prévoyance et frais de santé	
■ CRDS	0,50	-	0,50		

1. Certains employeurs peuvent appliquer une répartition différente ou des taux plus élevés. – 2. Au 1^{er} janvier 2021, la taxe d'apprentissage et la contribution à la formation professionnelle fusionneront pour devenir la contribution unique à la formation et à l'alternance. Aucune taxe d'apprentissage ne sera due au titre des rémunérations versées en 2019 (JA 2019, n° 591, p. 7). Les entreprises employant au moins 250 salariés n'atteignant pas un quota de salariés en alternance sont en outre redevables d'une contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA).

SMIC et MINIMUM GARANTI (métropole, DOM et Saint-Pierre-et-Miquelon)

SMIC horaire	10,15 €*
SMIC mensuel base « 35 heures » (soit 151,67 heures par mois)	1 539,42 €
Minimum garanti 2019	3,65 €

* Décr. n° 2019-1387 du 18 déc. 2019, JO du 19.

PLAFOND de SÉCURITÉ SOCIALE

Annuel	Trimestriel	Mensuel	Quinzaine	Semaine	Journée	Horaire*
41136 €	10 284 €	3 428 €	1714 €	791 €	189 €	26 €

* Pour une durée de travail inférieure à 5 heures.
Arr. du 2 déc. 2019, JO du 3, texte n° 16.

CONVENTIONS COLLECTIVES

Acteurs du lien social et familial
Animation
Étab. et services pour personnes inadaptées et handicapées
Foyers de jeunes travailleurs
Hosp. privée à but non lucratif (FEHAP)
Organismes de formation
Organismes de tourisme
Sport

Valeur du point étendue* ou agréée - SMC	
54,60 €	au 05.06.19 ²
6,24 €	au 01.03.19 ⁷
3,80 €	au 03.07.19 ³
1,094 €	au 01.01.17 ⁶
4,447 €	au 01.07.18 ⁸
104,147 €	au 01.08.16 ⁵
1,142 €	au 04.08.19 ⁴
1469,24 €	au 01.01.20 ¹

Valeur du point
non étendue**

Prochaine
augmentation

REPRÉSENTATIONS OCCASIONNELLES

Cotisations forfaitaires en 2020

Employeur	49 €
Salarié	16 €
TOTAL	65 € ¹
Cachet maximum	857 € ²

* La valeur du point étendue s'applique à toutes les associations relevant du champ d'application de la convention collective.

** La valeur du point non étendue ne s'applique qu'aux seules associations adhérentes à un syndicat signataire de la convention collective (sauf exception expressément prévue dans l'avenant).

1. JA 2019, n° 609, p. 8. – 2. JA 2019, n° 601, p. 12. – 3. JA 2019, n° 603, p. 8 (au 01.02.2019 pour les adhérents). – 4. JA 2019, n° 604, p. 12. – 5. JA 2016, n° 544, p. 16 et p. 50. – 6. JA 2017, n° 564, p. 13. – 7. JA 2019, n° 594, p. 7. – 8. JA 2017, n° 562, p. 7. – SMC : 1 503 € au 01.01.2018 (en vigueur agréée au 21.05.2018, JA 2018, n° 581, p. 9).

1. Soit 2,5 fois le plafond horaire de la Sécurité sociale.

2. Soit 25 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale.

TAXE SUR LES SALAIRES

Taux	Tranches de salaires bruts pour un salarié	
Métropole*	Salaires mensuels	Salaires annuels
4,25 %	n'excédant pas 667 €	n'excédant pas 8 004 €
8,50 %	supérieur à 667 € et n'excédant pas 1 332 €	supérieur à 8 004 € et n'excédant pas 15 981 €
13,60 %	supérieur à 1 332 €**	supérieur à 15 981 €**

Montant de l'abattement : 21 044 €. La franchise (1 200 €) ou la décote (2 040 €) ayant des plafonds inférieurs à celui de l'abattement, son application aux associations n'a aucun effet pratique**.

* DOM (sauf Guyane) : 2,95 % ; Guyane : 2,55 % ; toutes tranches confondues. ** CGI, art. 231 et 1679 ; BOFIP-Impôts, BOI-TPS-TS-30 du 30 janv. 2019.

PRIX à la CONSOMMATION (base 100 : 2015)

	novembre 2019	décembre 2019
Tous ménages avec tabac	104,52	104,98
Tous ménages sans tabac	103,92	104,39

INDICE de RÉFÉRENCE des LOYERS

Année	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
2018	127,22	127,77	128,45	129,03
2019	129,38	129,72	129,99	130,26

FRAIS de DÉPLACEMENT

■ Barème fiscal de remboursement des frais kilométriques applicable aux voitures
(barème 2019, année 2018)

Puissance fiscale	jusqu'à 5 000 km	de 5 001 à 20 000 km	au-delà de 20 000 km
3 CV et –	d x 0,451	(d x 0,27) + 906	d x 0,315
4 CV	d x 0,518	(d x 0,291) + 1136	d x 0,349
5 CV	d x 0,543	(d x 0,305) + 1188	d x 0,364
6 CV	d x 0,568	(d x 0,32) + 1244	d x 0,382
7 CV et +	d x 0,595	(d x 0,337) + 1288	d x 0,401

d : distance parcourue à titre professionnel

Arr. du 11 mars 2019, JO du 16, texte n° 30 ; BOI-BAREME-000001 du 26 mars 2019

■ Remboursement forfaitaire des frais de déplacement des salariés
admis par l'URSSAF et l'administration fiscale (cas général) par jour, sans justificatif

Année 2020	Tous salariés
1 repas au restaurant	19,00 €
Grand déplacement (durant les trois premiers mois) :	
– 1 repas	19,00 €
– logement + petit déjeuner (Paris, 92, 93, 94)	68,10 €
– logement + petit déjeuner (autres départements)	50,50 €

www.urssaf.fr

■ Frais kilométriques motos

P = puissance fiscale d = distance parcourue à titre professionnel

Moto	jusqu'à 3 000 km	de 3 001 à 6 000 km	au-delà de 6 000 km
P = 1 ou 2 CV	d x 0,338	(d x 0,084) + 760	d x 0,211
P = 3, 4 ou 5 CV	d x 0,4	(d x 0,070) + 989	d x 0,235
P > 5 CV	d x 0,518	(d x 0,067) + 1351	d x 0,292

Arr. du 11 mars 2019, JO du 16, texte n° 30 ; BOI-BAREME-000001 du 26 mars 2019

■ Frais kilométriques vélomoteurs et scooters

P = puissance fiscale d = distance parcourue à titre professionnel

Vélomoteur	jusqu'à 2 000 km	de 2 001 à 5 000 km	au-delà de 5 000 km
P < 50 cm ³	d x 0,269	(d x 0,063) + 412	d x 0,146

Arr. du 11 mars 2019, JO du 16, texte n° 30 ; BOI-BAREME-000001 du 26 mars 2019

■ Frais kilométriques vélos et forfait covoiturage : 0,25 €/km

Exonération d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales dans la limite de 200 € par an et par salarié.

Décr. n° 2016-144 du 11 févr. 2016, JO du 12 ; L n° 2019-1479 du 28 déc. 2019, JO du 29, art. 3, III

■ Frais kilométriques des bénévoles pour la réduction d'impôt

Véhicule	montant autorisé par km
Automobile	0,316 €
Vélomoteur, scooter, moto	0,123 €

www.service-public.fr/associations

L'ABÉCÉDAIRE DE L'EXPERT

NATHALIE BOURZAT

CENTRE DE DROIT ET D'ÉCONOMIE DU SPORT



RESPONSABILITÉ civile du dirigeant bénévole

Le caractère bénévole de l'engagement ne fait pas échapper le dirigeant à toute responsabilité, notamment civile¹.

Pour l'application des règles de responsabilité, on ne s'arrête pas aux dirigeants de droit². Peuvent être également concernés les dirigeants de fait, c'est-à-dire ceux qui, sans être investis légalement, statutairement ou par délégation de pouvoirs de la qualité de dirigeant, assument de façon constante et en toute autonomie la gestion et la direction de l'association.

Responsabilité de principe de l'association

Sous réserve que les dirigeants aient agi au nom de l'association et dans la limite de leurs fonc-

tions, les fautes qu'ils commettent engagent, en principe, non pas leur propre responsabilité civile mais celle de l'association personne morale. Toutefois, dans certaines hypothèses, la responsabilité personnelle des dirigeants peut être retenue à l'égard de l'association ou à l'égard des tiers.

Responsabilité des dirigeants à l'égard de l'association

Les dirigeants sont considérés par la jurisprudence comme des mandataires de l'association, c'est-à-dire comme des personnes chargées de représenter l'associa-

tion et d'agir pour son compte et en son nom³. Autrement dit, les dirigeants et l'association sont liés par un contrat de mandat.

En leur qualité de mandataires sociaux, les dirigeants engagent, à l'égard de l'association, leur responsabilité contractuelle, responsabilité régie par les règles relatives au mandat civil. Selon ces règles, pour que la responsabilité du dirigeant à l'égard de l'association puisse être engagée, il faut établir l'existence soit d'un acte intentionnel, soit d'une faute de gestion. Pour savoir si un dirigeant a commis une faute de gestion, il convient de se référer aux fonctions et obligations mises à sa charge par les statuts. Le non-respect desdites obligations constitue une faute susceptible d'engager sa responsabilité.

Toutefois, dans les petites associations, il est rare que les obligations des dirigeants soient définies de manière précise. Dans cette hypothèse, on estime que les dirigeants sont tout de même tenus à une obligation de gestion prudente et diligente. Mais le seul constat d'une faute de gestion ne suffit pas à lui seul à engager la responsabilité du dirigeant ; la faute doit être à l'origine d'un préjudice financier pour l'association. Cela signifie :

- d'une part, qu'il faut constater l'existence d'un lien de causalité entre la faute de gestion et le préjudice subi ;

- d'autre part, que seul un préjudice de nature financière permet d'engager une action en responsabilité civile contre le dirigeant fautif.

Le plus souvent, lorsqu'un dirigeant a abusé de ses pouvoirs et causé un tel préjudice à l'association, cette dernière prononce

sa révocation. Il est extrêmement rare que l'association engage une action en responsabilité civile à l'encontre d'un dirigeant en exercice.

Enfin, il convient de noter que la faute de gestion est appréciée moins sévèrement lorsque le mandat est gratuit. Ainsi, le désintéressement et le bénévolat constituent des facteurs d'atténuation – mais non d'exonération – de la responsabilité des dirigeants associatifs.

Responsabilité des dirigeants à l'égard des tiers

Il n'existe aucun contrat entre les dirigeants et les tiers. Par conséquent, le tiers qui s'estime lésé par la faute d'un dirigeant devra agir sur le terrain de la responsabilité délictuelle⁴. La responsabilité personnelle du dirigeant ne pourra être engagée que s'il a commis « une faute séparable de ses fonctions et qui lui soit imputable personnellement »⁵ ou « une faute d'une particulière gravité »⁶. D'une manière générale, la responsabilité des dirigeants à l'égard des tiers ne peut être engagée tant que ces dirigeants agissent au nom de l'association et n'outrepassent pas les pouvoirs qu'ils tiennent de leur mandat. Dans ce cas, seule la responsabilité de l'association peut être engagée.

1. JA 2013, n° 487, p. 39, étude R. Fievet ; JA 2009, n° 407, p. 16, étude P. Planes.

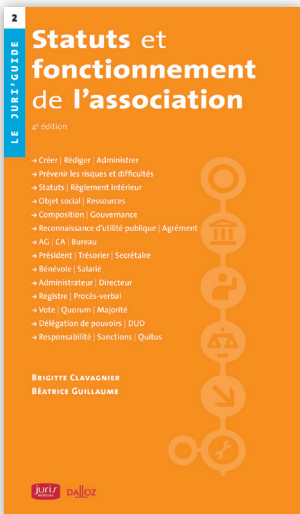
2. Président, vice-président, trésorier, secrétaire, élus conformément aux dispositions statutaires.

3. C. civ., art. 1991 et s.

4. C. civ., art. 1240 et s.

5. Com. 28 avr. 1998, n° 96-10.253.

6. Com. 20 mai 2003, n° 99-17.092.



STATUTS ET FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

Le Juri'Guide *Statuts et fonctionnement de l'association* offre toutes les clefs pour comprendre les enjeux découlant du fonctionnement juridique de l'association et agir :

- savoir rédiger et modifier des statuts adaptés aux particularités de l'association
- identifier les enjeux juridiques, à la lumière des textes et de la jurisprudence
- répartir judicieusement les pouvoirs et appréhender leurs conséquences en matière de responsabilité
- connaître les règles concernant les registres et les procès-verbaux des instances de décision.

Au sommaire

Comprendre et agir

- 1 – Principes de rédaction
- 2 – Caractéristiques générales du contrat associatif
- 3 – Organes de direction
- 4 – Assemblées générales
- 5 – Délégations des pouvoirs dans l'association
- 6 – Rédaction des registres et procès-verbaux
- 7 – Reconnaissance d'utilité publique

S'orienter et s'organiser

Boîte I. Se référer aux textes

Boîte II. Rédiger

Boîte III. Décoder

Boîte IV. Approfondir

L'ouvrage propose également les outils pour s'orienter et s'organiser : maîtriser les principaux textes de référence ; s'appuyer sur des modèles de statuts simplifiés ou adaptés ; connaître les modalités pour solliciter la reconnaissance d'utilité publique (RUP).

BON DE COMMANDE à retourner accompagné du règlement aux Éditions Dalloz – 80, avenue de la Marne – 92541 Montrouge Cedex

REF.	COLLECTION	TITRE DE L'OUVRAGE	PRIX UNITAIRE	QTÉ	TOTAL
718869	Juri'Guide	Statuts et fonctionnement de l'association	30 € TTC		
Participation aux frais de port (pour l'étranger, nous consulter)					0,01€

Règlement par :

☐ Chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz

☐ Mandat administratif

☐ Carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Expire fin :

Signature ou cachet :

Date :

☐ Madame ☐ Monsieur

Nom

Prénom

Organisme

Adresse

Code postal Ville

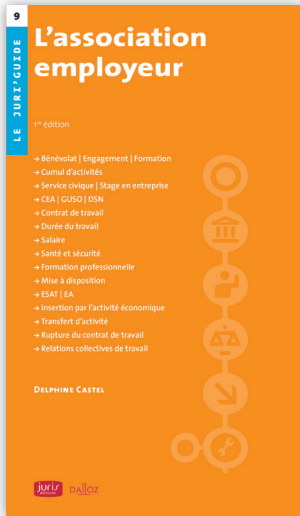
Tél. Fax

Courriel



Les informations recueillies par Éditions DALLOZ à partir de ce formulaire font l'objet d'un traitement informatique destiné à la gestion des demandes, commandes et abonnements, et à la constitution d'un fichier clientèle à des fins de prospection commerciale en conformité avec vos centres d'intérêt. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : superviseurs_ju@lefebvre-sarrut.eu. Pour connaître et exercer vos droits, veuillez consulter notre Politique de confidentialité sur www.editions-dalloz.fr

668402



L'ASSOCIATION EMPLOYEUR

Le Juri'Guide L'association employeur s'adresse à toutes les associations dès qu'elles souhaitent engager leur premier salarié, mais également si elles ne font appel qu'à des bénévoles.

La présence des bénévoles et des volontaires dans l'association oblige en effet à trouver des points d'accroche, susceptibles d'être appréhendés dans le cadre des relations de travail. Toutes les règles de droit du travail sont exposées ainsi que celles spécifiques aux associations ou à certaines catégories de travailleurs tels que ceux relevant de l'insertion par l'activité économique. Les cas de transfert d'activité, de modification ou de rupture du contrat de travail, à l'initiative du salarié, de l'employeur ou des deux, ainsi que les relations collectives de travail et les conflits collectifs dans les associations sont également abordés.

Cet ouvrage propose des clefs pour Se référer aux textes et Rédiger : recruter des salariés, des bénévoles ou des volontaires, utiliser les dispositifs simplifiés, déterminer quel contrat de travail choisir, identifier les enjeux juridiques, comprendre les rapports de pouvoirs dans l'association, connaître ses obligations en tant qu'employeur, s'adapter aux situations et faire face aux éventuelles difficultés.

À jour des dernières réformes et notamment de la loi Avenir professionnel et de la loi Pacte, prenant en compte la jurisprudence récente, la première édition de cet ouvrage de référence présente de façon originale et pédagogique des règles complexes pour permettre aux porteurs de projets et aux dirigeants d'associations de mettre sur pied leurs idées et de gérer sereinement leurs actions.

Au sommaire

Comprendre et agir

- 1 – Les ressources humaines de l'association
- 2 – Le recrutement dans l'association
- 3 – Le contrat de travail
- 4 – L'exécution du contrat de travail
- 5 – Les pouvoirs et libertés dans l'association
- 6 – Le transfert du contrat de travail
- 7 – Les parcours professionnels
- 8 – Les ruptures du contrat de travail
- 9 – Les relations collectives de travail

S'orienter et s'organiser

- Boîte I. Se référer aux textes
Boîte II. Rédiger
Boîte III. Approfondir
Boîte IV. Décoder

Index alphabétique et thématique

BON DE COMMANDE à retourner accompagné du règlement aux Éditions Dalloz – 80, avenue de la Marne – 92541 Montrouge Cedex

REF.	COLLECTION	TITRE DE L'OUVRAGE	PRIX UNITAIRE	QTÉ	TOTAL
718868	Juri'Guide	L'association employeur	30 € TTC		
Participation aux frais de port (pour l'étranger, nous consulter)					0,01€

Règlement par :

☐ Chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz

☐ Mandat administratif

☐ Carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Expire fin :

Signature ou cachet :

Date :

☐ Madame ☐ Monsieur

Nom

Prénom

Organisme

Adresse

Code postal Ville

Tél. Fax

Courriel



Les informations recueillies par Éditions DALLOZ à partir de ce formulaire font l'objet d'un traitement informatique destiné à la gestion des demandes, commandes et abonnements, et à la constitution d'un fichier clientèle à des fins de prospection commerciale en conformité avec vos centres d'intérêt. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : superviseurs_ju@lefebvre-sarrut.eu. Pour connaître et exercer vos droits, veuillez consulter notre Politique de confidentialité sur www.editions-dalloz.fr

668402