

MARS
2018

PARTENAIRE ASSOCIATIONS

LA LETTRE DU SERVICE PARTENAIRE ASSOCIATIONS DU CRÉDIT MUTUEL

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS

La gouvernance est l'ensemble des procédures permettant d'assurer le pilotage d'une organisation. Comme toute personne morale, l'association requiert un représentant auprès des tiers ainsi qu'une direction afin de permettre la réalisation de l'objet social. Contrairement aux sociétés commerciales, le représentant n'est pas défini par la loi : il est donc un représentant conventionnel, ressortant des seuls statuts. Par simplification, les statuts types reprennent une direction pyramidale. Or, ces statuts types sont généralement facultatifs. C'est dire que la liberté contractuelle qui fonde le contrat d'association autorise les signataires fondateurs à imaginer un fonctionnement organisationnel parfaitement adapté aux besoins de leur structure et de leur activité.

Les fondateurs d'une association à créer, comme tout membre d'une association existante, ont donc tout intérêt à se saisir de ce cadre très libéral pour penser ou repenser le fonctionnement interne, lui conférer davantage de souplesse, de sécurité, de prévisibilité, en recourant à une structuration sur mesure au regard de leur activité, propice à leur développement.

Le trio répandu : simplicité et efficacité

Les statuts types proposent toujours un socle omnipotent, l'Assemblée générale, qui se compose en principe de l'ensemble des membres. Au-dessus, le Conseil d'administration est un premier comité plus restreint, d'au maximum quelques dizaines d'administrateurs pour les plus grosses institutions. Ce Conseil est chargé des grandes orientations stratégiques. Enfin, le chapeau de l'exécutif est couramment appelé le Bureau. Réunissant habituellement un Président, représentant conventionnel de l'association, parfois un Vice-Président aux pouvoirs plus ou moins étendus, puis un Trésorier et un Secrétaire, cet organe met en œuvre les décisions du Conseil d'administration.



Dans les petites associations, les membres du Conseil se confondent avec ceux du Bureau.

Dans ce schéma au fonctionnement simple, la taille réduite de l'équipe dirigeante permet sa réactivité et sa concentration sur ses missions. Il est donc parfaitement adapté pour la grande majorité des structures.

Le silence de la loi du 1^{er} juillet 1901 et les nécessités de la pratique

La loi relative au contrat d'association est muette s'agissant de la répartition interne des pouvoirs : l'assemblée générale mise à part, il n'existe aucune obligation de retrouver telle ou telle fonction ou instance dans les associations. Toute latitude est donc offerte aux rédacteurs des statuts, et il n'est que trop recommandé de prendre le temps de se projeter dans le futur de la gouvernance de l'association, pour pallier toute difficulté. Le secteur d'activité est-il connu pour subir un manque de vocation pour les fonctions d'administrateur ? Est-il prévu de rechercher le bénéfice d'un agrément ou d'une subvention publique ? Autant de questions qui impacteront les attributions de chacun et l'équilibre général des pouvoirs de direction dans l'association.

PAGE 1 Contexte et définition de la gouvernance
PAGE 2 Les trois instances classiques
PAGE 3 La délégation de pouvoirs
PAGE 4 Actualités juridiques, fiscales et sociales

ASSEMBLÉE, CONSEIL, BUREAU : LES TROIS INSTANCES CLASSIQUES

Cette solution est en quelque sorte la gouvernance retenue par défaut.

L'Assemblée générale

L'AG des membres est l'organe délibérant souverain, compétent pour toute décision qui ne relève pas expressément d'un autre en vertu des statuts. C'est en particulier elle qui contrôle la gestion des mandataires de l'association et leurs éventuelles relations à titre personnel avec elle, dans le cadre des conventions réglementées.

L'assemblée peut se réunir selon trois formes, que distinguent leurs conditions de quorum et de majorité, bien que ce ne soit nullement une obligation. Le quorum est le nombre minimal de membres présents ou représentés qu'il convient de réunir pour délibérer valablement. La majorité est le nombre minimal de votes positifs des membres qu'il faut obtenir pour que la résolution débattue soit adoptée et produise ses effets.

L'AG peut être **ordinaire ou extraordinaire**. Le qualificatif proviendra des compétences, attribuées à chacune par les statuts, mobilisées par l'ordre du jour. Ainsi, l'approbation des comptes annuels et des rapports moral et de gestion relève souvent de l'assemblée ordinaire, tandis que c'est fréquemment une assemblée extraordinaire qui pourra décider, à des conditions de quorum et de majorité renforcées, de la dissolution de l'organisme sans but lucratif. Enfin, lorsque l'ordre du jour comporte tout à la fois des points ordinaires et extraordinaires, l'assemblée est dite mixte.

> **Agrément et subvention.** Afin d'obtenir un agrément ou une subvention, l'administration exige désormais que l'association adopte en particulier un fonctionnement démocratique, statutairement garanti et respecté en pratique. L'AG doit **se réunir au moins une fois par an**, les membres devant avoir le droit d'y participer et de recevoir en amont toute information nécessaire, d'approuver les rapports d'activité et d'élire au moins la moitié des administrateurs.



+ d'infos sur notre site associatheque.fr
AG, Kit AG, Quiz

Le Conseil d'administration

Dans le silence des statuts, le CA d'une association dispose des pouvoirs de gestion courante et d'administration de celle-ci, ainsi que la capacité à réaliser tout acte conservatoire. En outre, lorsqu'un pouvoir est expressément attribué par les statuts à un organe, mais qu'il est

nécessaire pour l'exercer de mobiliser un autre pouvoir, dit accessoire au premier, les juges pragmatiques estiment que le pouvoir accessoire est également transmis. Une solution contraire aurait été par trop paralysante ! En matière budgétaire, **le Conseil établit le budget prévisionnel, veille à son exécution et arrête les comptes** du dernier exercice clos.

> **Articulation.** Lorsque les statuts attribuent spécifiquement des pouvoirs à un organe, il convient de prêter attention à leur articulation avec l'ensemble des pouvoirs, attribués expressément ou non, dont disposent les autres. Il est nécessaire d'**éviter toute ambiguïté ou contradiction** ! Il risquerait d'en être ainsi pour un CA statutairement apte à gérer les ressources humaines globales de l'association, tandis que le Président serait spécialement chargé des questions individuelles intéressant chaque salarié (recrutement, licenciement etc.). Plus couramment, c'est l'exemple du transfert de siège décidé par le seul Conseil, sous ratification ultérieure de cette décision par l'Assemblée : bien peu sont alors conscients qu'au regard de la modification statutaire apportée, c'est très fréquemment en la forme exceptionnelle que l'assemblée devra être convoquée !

> **Mandat apparent.** Si l'organe agit en dehors des pouvoirs qu'il détient, l'engagement au nom de l'association au profit du tiers de bonne foi pourra, par le biais de la théorie du mandat apparent, être maintenu. Le tiers, doutant de la compétence du représentant associatif en vue de la conclusion d'un acte, dispose désormais dans le Code civil d'une action interrogatoire : il peut demander confirmation que le représentant a le pouvoir d'engager l'association.

Le Bureau

Ce dernier organe exécutif veille à la mise en œuvre des délibérations du CA et de l'AG. En pratique, c'est lui qui assure la gestion courante de la structure.

Habituellement, trois postes distincts sont retrouvés en son sein : le Président, le Trésorier et le Secrétaire.

UNE DIRECTION DÉCOUPÉE HABITUELLEMENT EN TROIS FONCTIONS

La gestion quotidienne est assurée par le Bureau, ses membres occupant souvent une fonction spécialisée.

Le Président

Le Président incarne le projet associatif. Il préside le Conseil d'administration. Il est le représentant de l'association dans les actes de la vie civile. Il est enfin le représentant de l'association en tant qu'employeur et l'interlocuteur de la personne morale vis-à-vis des tiers et en particulier des administrations.

Le Trésorier

Le Trésorier recouvre les recettes de l'association et paie les dépenses ordonnées par le Président en particulier.

Il suit et fait fonctionner les comptes bancaires, réalise des placements de la trésorerie, etc.



Le Secrétaire

Le Secrétaire est en charge des formalités administratives : il dresse les procès-verbaux, les contresigne, rédige les convocations et les adresse aux membres, etc.

LA DÉLÉGATION DE POUVOIR, OUTIL INDISPENSABLE

La personne disposant de pouvoirs peut, sauf interdiction statutaire, en déléguer une partie à un administrateur ou à un tiers, afin de fluidifier le fonctionnement de l'association.

La mise en place de la délégation

La délégation de pouvoir doit être précise et limitée dans son étendue et dans le temps. La délégation de pouvoir ne doit pas être totale : le contraire constituerait une modification statutaire irrégulière. La transmission réalisée doit comprendre également toute compétence, tout moyen et toute autorité nécessaire à l'accomplissement de la mission. La délégation peut permettre une subdélégation, à moins que celle-ci ne soit interdite par les statuts. Elle doit être expressément acceptée par le délégataire.

Les enjeux de responsabilité

La délégation de pouvoir opère un transfert de responsabilité. Cependant, il ne s'agit pas seulement de signer le document et de le remettre au fond d'un tiroir en comptant sur sa protection en tant que de besoin. Pour être efficace, le délégant doit contrôler le délégataire qui assume l'ensemble des obligations et responsabilités à raison de la fraction de pouvoirs conférés. Une reddition de comptes périodique et formalisée, pour des questions probatoires, doit avoir lieu.

- **Attention au dirigeant de fait.** Une délégation totale ou incontrôlée laisserait libre le délégataire, devenant, par faisceau d'indices, dirigeant de fait de la structure. La responsabilité du délégant n'est



alors pas exonérée. En outre, la requalification en dirigeant de fait, généralement salarié rémunéré, entraînerait une gestion intéressée et l'assujettissement de l'association aux impôts commerciaux. Les responsabilités pénale et civile du dirigeant de fait pourraient être recherchées pour les actes qu'il aurait accomplis en cette qualité.



+ d'infos sur notre site associatheque.fr

[Les dirigeants de fait](#)

et [Exemples de situation de dirigeance de fait](#)

LES FORMES ATYPIQUES DE GOUVERNANCE

La crise des vocations dans le secteur associatif conduit à un manque criant de dirigeants. Développement d'une activité économique, gestion de fonds importants, recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, crainte des responsabilités, désintérêt pour le collectif : nombreuses sont les raisons qui ont poussé les organismes sans but lucratif et leurs dirigeants à trouver d'autres modes de gouvernance plus ou moins pérennes.

L'association à directoire et conseil de surveillance

Certaines associations de grande taille ou développant une activité économique importante ont calqué leur gouvernance sur celle des sociétés anonymes régies par le Code de commerce, lesquelles peuvent être à directoire et conseil de surveillance ou à conseil d'administration. Le directoire est l'organe exécutif proprement dit tandis que le conseil de surveillance contrôle la gestion du premier. C'est une structuration lourde, rarement recommandée et en tout cas inadaptée à la majorité des associations.

La co-présidence

Les dirigeants associatifs, conscients des enjeux en matière de responsabilité qui pèsent sur leurs épaules, ont imaginé partager cette charge dans le cadre d'une co-présidence. Cette structuration est admise en principe. C'est potentiellement un moyen de former un éventuel successeur et de permettre une vraie complémentarité de compétences ainsi qu'une disponibilité accrue des dirigeants. Toutefois, cette hypothèse peut être problématique si l'association est déjà confrontée à un manque de candidats aux postes de dirigeants. Par ailleurs, le risque est grand qu'elle se traduise par une perte de fluidité dans la prise de décision : il faut donc l'aménager correctement en pratique. Enfin, une décision fautive prise par la co-présidence ne garantit pas l'engagement de la responsabilité de chacun.

L'association collégiale

Dans ce schéma, c'est un groupe formalisé qui dirige l'association, tel qu'un Conseil d'administration mais dénué de fonctions spécialisées comme le Président. La pratique se heurte cependant à l'obligation de désigner un représentant personne physique de l'association au service Association de la préfecture compétente territorialement, d'autant que leurs formulaires déclaratifs sont calibrés pour une attribution de fonctions à titre personnel. Dès lors, chaque participant à la collégialité en assure la gestion et endosse publiquement sa part de responsabilité envers les tiers. Pour ce faire, le collège répartit les tâches individuellement, de manière tournante et précise, par exemple dans un règlement intérieur.

Cette recherche actuelle de modèles atypiques de gouvernance, requise par un renouvellement contraint des équipes dirigeantes, intervient alors qu'il n'a jamais été aussi facile pour un administrateur d'être formé. En effet, les certificats de formation à la gestion associative se répandent, comme d'autres filières, du diplôme universitaire au Master. Le mouvement de professionnalisation du secteur n'a donc pas cessé et, combiné aux offres assurantielles visant les dirigeants, permet d'espérer un déblocage à moyen terme de cette situation.



Retrouvez toutes les informations, fiches conseil et documents à télécharger sur associatheque.fr !

JURIDIQUE

L'association qui fournit une garantie financière à ses adhérents est un créancier professionnel

Dans une récente affaire, les cogérants d'une société s'étaient chacun rendus caution personnelle et solidaire d'un engagement envers un créancier – une association sans but lucratif – qui se définit à travers ses statuts comme un garant professionnel. La société ayant été mise en liquidation judiciaire, l'association-crédancier a assigné un des cogérants, lequel cogérant a opposé la nullité de son engagement en raison de l'absence des mentions manuscrites prévues par les textes. La Cour de cassation lui a donné raison : la créance garantie était en rapport direct avec l'activité professionnelle qu'exerçait, même sans but lucratif, l'association. Ainsi, celle-ci devait valablement être qualifiée de « professionnel » au sens juridique du terme.

Cass. com., 27 sept. 2017, n° 15-24895

FISCAL

Impôts sur le revenu 2018 : les mesures d'incitation aux dons

De nombreuses associations sont impactées par les nouvelles lois fiscales : le montant de la réduction d'impôt sur le revenu au titre des dons effectués en 2018 au profit d'organismes d'aide aux personnes en difficulté est plafonné à 537 €* ; la réduction d'impôt accordée aux dons versés aux fondations d'entreprise n'est plus réservée aux seuls salariés de l'entreprise fondatrice ou des entreprises membres du groupe auquel appartient ladite entreprise. Les mandataires sociaux, sociétaires, adhérents et actionnaires de l'entreprise fondatrice ou des entreprises du groupe auquel l'entreprise fondatrice appartient peuvent en bénéficier pour les dons effectués à compter du 1^{er} janvier 2017. L'avantage fiscal est plafonné à 1 500 € par an.

Loi n° 2017-1775 du 28 déc. 2017, JO du 29 - Loi n° 2017-1837 du 30 déc. 2017, JO du 31

* calcul effectué par Juris associations

SOCIAL

Licenciement : quand la cour rappelle le formalisme à respecter

Si l'une des récentes ordonnances Macron a assoupli les règles du licenciement au profit d'un « droit à l'erreur » au bénéfice de l'employeur – les griefs invoqués par l'employeur pourront être précisés après sa notification –, la Cour a tenu à rappeler combien le respect du formalisme demeure primordial. Dans cette affaire, le licenciement d'une directrice d'association avait été notifié plus d'un mois après l'entretien préalable. Or, le code du travail prévoit que toute sanction ne peut intervenir plus d'un mois après le jour fixé pour cet entretien (C. trav., L. 1232-2). La Cour a invalidé la procédure de licenciement et mis l'employeur en cause pour non-respect du formalisme prévu par le code du travail.

Cass. soc., 26 oct. 2017, n° 15-19.105 - Ord. n° 2017-1387 du 22 sept. 2017, JO du 23

Revalorisation du SMIC

Au 1^{er} janvier 2018, le Smic horaire augmentera de 1,24 % : il est porté à 9,88 € bruts, au lieu de 9,76 € actuellement. Au 1^{er} janvier de chaque année, le Smic est automatiquement revalorisé en fonction de la progression de certains indices dont l'indice des prix à la consommation. Le Ministère du travail précise que, « couplé à la baisse des cotisations salariales, la revalorisation représente, en salaire net pour une personne travaillant à temps plein, une augmentation de 285 € sur l'année ».

Décret n° 2017-1719 du 20 déc. 2017, JO du 21 - Ministère du travail, communiqué de presse du 15 déc. 2017

Actualités fournies par associathèque, en partenariat avec Juris associations.

Retrouvez ces informations et les documents à télécharger sur www.associatheque.fr

INDICES 2018

Plafond mensuel de la Sécurité sociale	3 311 €
SMIC horaire	9,88 €
Minimum garanti	3,57 €

Cotisations sociales et bases forfaitaires

Consultez-les sur le site www.urssaf.fr « Espace associations »

Spectacles occasionnels : cotisations forfaitaires

Cachet maximum	817 €
■ Employeur	45 €
■ Salarié	15 €
■ Total	60 €

Informations Guichet Unique au 0810 863 342 ou www.guso.fr (source : guide employeur et site guso)

Chèque emploi associatif

n° 0 810 1901 00 et www.cea.urssaf.fr

Prix à la consommation hors tabac

Déc. 2017	101,76
(base 100 : 2015)	

Indice de référence des loyers

4 ^{ème} trimestre 2017	126,82
(pour la révision des loyers)	

Frais kilométriques des bénévoles pour la réduction d'impôt

(Barème 2017)

Voiture : 0,308 € ; deux roues : 0,120 €
Vélo : 0,25 €/km
www.interieur.gouv.fr

À LIRE AUSSI

« GUIDE POUR LES RÉDUCTIONS D'IMPÔTS POUR LES DONNÉS AUX ASSOCIATIONS ET FONDATIONS »

Ministère de l'Economie en partenariat avec France Générosités

RAPPORT « LA MESURE D'IMPACT SOCIAL »

Avise - la Fonda et le Labo de l'ESS



LE SERVICE D'INFORMATIONS JURIDIQUES ET FISCALES DÉDIÉ AUX ASSOCIATIONS

Pour consulter ce service et vous procurer ainsi les textes d'actualité cités ou poser des questions juridiques, fiscales, sociales, administratives ou financières à notre avocat conseil, rendez-vous dans votre Caisse locale. Un service exclusif pour les associations clientes du Crédit Mutuel !

La lettre du Service Partenaire Associations est éditée par la Confédération Nationale du Crédit Mutuel 88, rue Cardinet - 75017 Paris - Tél. 01 53 48 88 03

- **Directeur de la publication** : Martine Gendre (martine.gendre@creditmutuel.fr)
- **Rédactrice en chef** : Laurence Arnaud (laurence.arnaud@creditmutuel.fr)
- **Comité de rédaction** : Eric Anglade, Jean-Bernard Auder, Chantal Béato, Ugo Bouclier, Christelle Caillette, Christel Clargé, Christophe Comet, Hervé Frioud Chatrieux, Soazig Gallais, Stéphanie Guimard, Marie-Anne Lafaye, Stéphanie Lelièvre, Ronan Marrec, Delphine Spanhove, Mathieu Westerloppe.
- **Réalisation** : Zest en plus - Tél. 01 60 45 94 07
- **Imprimeur** : Typoform - ZAC du Vaulorin 91320 Wissous - Tél. 01 60 11 03 33
- **ISSN** : 1164 - 4532
- **Dépôt légal** : Mars 2018

EXPERTS

Le bimensuel des organismes sans but lucratif et de leurs secteurs d'activité depuis plus de 25 ans.

Plus d'informations sur www.juriseditions.fr

JURISASSOCIATIONS

