

# Le Guide

de l'administrateur engagé

Édition 2025

**S'engager pour le  
vivre-ensemble !**



**Guide à destination des  
bénévoles de gouvernance**



# Sommaire

## 1

### La forme associative & les exigences juridiques

---

- L'association Loi 1901 (p.3)
- La Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) (p.4)
- Les principes associatifs : démocratie, non-lucrativité, intérêt général et transparence (p.6)
- Récapitulatif de la forme juridique associative (p.7)

## 3

### Les outils au service de la gouvernance & de la vie associative

---

- Le Projet Associatif (p.20)
- Les Statuts Associatifs et le règlement intérieur (p.22)
- Les outils Unapei (p.24)

## 2

### Le fonctionnement associatif & les instances

---

- L'Assemblée Générale (p.10)
- Le Conseil d'Administration (p.11)
- Le Bureau (p.14)
- Le binôme Présidence - Dirigeance (p.15)

## 4

### Les autres parties prenantes dans la vie des associations

---

- Les personnes accompagnées (p.26)
- Les familles et les proches-aidants
- Les engagés : adhérents, bénévoles, ...
- Les volontaires en Service Civique Volontaire
- Les professionnels

## 5

### Les responsabilités des dirigeants associatifs

---

- Le dirigeant associatif (p.29)
- La responsabilité civile du dirigeant associatif (p.30)
- La responsabilité pénale du dirigeant associatif (p.32)
- Les responsabilités fiscales et financières du dirigeant associatif (p.33)



**Partie 1**

La forme associative  
& les exigences juridiques

# La forme associative & les exigences juridiques



## L'association "Loi 1901"

**La forme associative est sanctuarisée par la loi du 1er juillet 1901**, officialisée par le décret du 16 août 1901. L'expression "Association Loi 1901" désigne une association à but non-lucratif reposant sur cette loi.

Historiquement, la liberté d'association est le fruit d'une longue bataille et d'une série de textes juridiques :

- A la suite de la Révolution française, l'Assemblée Nationale dissout toutes les communautés. Deux textes vont venir réaffirmer l'interdiction de s'associer : le décret d'Allarde du 17 mars 1791 et la loi Le Chapelier du 14 juin 1791.
- **L'article 8 de la Constitution de 1848** proclame le droit de s'associer en affirmant que "les citoyens ont le droit de s'associer, de s'assembler paisiblement et sans armes, de pétitionner, de manifester leurs pensées par la voie de la presse ou autrement".
- **La loi Waldeck-Rousseau de 1899**, du nom du Président du Conseil, est promulguée et pose les premières bases du droit associatif qui mènera à la loi de 1901.
- **La loi 1901** vient finaliser le travail engagé en consacrant que toute personne en mesure de contracter peut s'associer sans autorisation préalable ; la notion de contrat permet ainsi de baser l'association sur le consentement des personnes.

Ainsi, la loi 1901 dispose que "l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations".

**Le législateur pose les conditions de la création d'une association mais leur laisse une grande liberté statutaire quant à ses buts et objets.** Elle peut également proposer des activités économiques tant que l'ensemble des bénéfices sert intégralement à son fonctionnement, et qu'il n'est pas redistribué aux membres dirigeants. Enfin, un certain nombre de ses droits et obligations dans le Code Civil, notamment pour toutes les questions relatives à son fonctionnement interne : instances dirigeants (Conseil d'Administration et Bureau) et instance de délibération (Assemblée Générale). Des spécificités existent pour les associations dites de "loi 1908" dont le siège est basé dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin, en Alsace et en Moselle.



# La Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP)

Les associations, comme les fondations, peuvent demander la Reconnaissance d'Utilité Publique auprès du Ministère de l'Intérieur et du Conseil d'Etat. Cette reconnaissance s'acquière sous réserve de suivre la procédure dédiée.

## Quelles sont les conditions préalables ?

La Reconnaissance d'Utilité Publique est prévue, sous conditions et après décret du Conseil d'Etat, à l'article 10 de la loi du 1er juillet 1901, et aux articles de 8 à 11 du 16 août 1901.

La RUP s'obtient donc si l'association :

- A un **objet statutaire présentant un caractère d'intérêt général** ;
- A un **rayonnement géographique** (c'est-à-dire dépasser le local) dans le temps jugé suffisant ;
- A un **minimum d'adhérents**, au moins 200, et une activité en rapport avec son objet social ;
- **Se déclare régulièrement auprès des autorités administratives**, comme stipulé à l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901 ;
- A réalisé une demande signée par toutes les parties déléguées à la démarche par l'Assemblée Générale, conformément à l'article 11 du décret du 16 août 1901 ;
- A passé une période probatoire de fonctionnement d'au moins 3 ans

L'association doit également avoir des **statuts transparents et garantissant un fonctionnement démocratique**. Ainsi, les statuts associatifs doivent contenir :

- Le nom de l'association, son objet, sa durée et son siège social ;
- Les conditions d'admission et de radiation de ses membres ;
- Les règles d'organisation et de fonctionnement interne (comprenant les établissements et services médico-sociaux) : pouvoirs dévolus aux dirigeants, conditions de modification des statuts, règles de dissolution, ... ;
- Les règles organisant la division et la dévolution des biens en cas de dissolution ;

## Les avantages de la RUP

Décrocher la RUP du Ministère de l'Intérieur permet d'obtenir certains avantages supplémentaires :

- Une **capacité juridique étendue**, et ainsi donc :
  - Percevoir des libéralités (dons et legs) entre vifs et testamentaires
  - Des déductions de dons manuels de l'assiette de l'impôt sur le revenu des donateurs
- D'**inspirer davantage de confiance** pour les partenaires et les donateurs

## Les inconvénients de la RUP

Demander la RUP nécessite d'avoir conscience que cela est également un processus long comportant plusieurs inconvénients :

- Une démarche administrative particulièrement formelle qui implique à termes d'**importants changements statutaires**
- Un **contrôle plus régulier et plus important** des autorités administratives
- Des **conséquences sur la vie démocratique** de l'association
- Un **certain nombre d'adhérents**, 200 à titre indicatif

## Les pièces à transmettre



Une association demandant la RUP doit fournir au Ministère de l'Intérieur les pièces suivantes (en 3 exemplaires) :

- Les statuts adoptés en Assemblée Générale
- L'extrait de délibération de l'Assemblée Générale autorisant et validant la demande de RUP
- L'extrait du JO contenant la déclaration de l'association
- La liste des établissements et services, en précisant leur siège si celui-ci est différent de celui de l'association
- La liste des membres du Bureau, du Conseil d'Administration, incluant les noms et prénoms, les dates de naissance, les nationalités, les professions et les domiciles
- Un document exposant l'origine, le but d'intérêt public et les moyens d'action de l'association
- Les comptes de résultat et les bilans des 3 derniers exercices, et le budget de l'exercice en cours
- L'état de l'actif et du passif, indiquant :
  - Pour les biens immobiliers : leur situation contenance et valeur
  - Pour les titres : leur valeur en capital, certificat bancaire à l'appui
- L'identité des personnes mandatées par l'Assemblée Générale pour procéder aux modifications de statuts non-substantielles

## Pour envoyer la demande



Le dossier doit être envoyé en trois exemplaire au Ministère de l'Intérieur, à l'adresse suivante :

**11 place Beauvau, 75008 Paris**

- L'engagement de faire connaître tout changement dans les statuts ou la composition des instances de gouvernance à la préfecture départementale ;
- Le montant maximum des rétributions qui seront / pourront être perçues dans les établissements de l'association où la gratuité n'est pas complète ;

Enfin, l'association doit remplir une troisième condition, à savoir une véritable solidité financière évaluée par :

- Un montant annuel minimum de ressources de 46 000€, provenant de ses ressources propres telles que les cotisations des adhérents, les produits financiers, la délivrance de services, ... ;
- Un montant de subventions publiques ne représentant pas plus de la moitié du budget annuel, dans un souci d'autonomie

## La RUP quand l'association fait partie de l'Unapei ?



L'Unapei est reconnue d'utilité publique depuis 1963. A ce titre et en tant qu'**union agréée d'associations familiales, elle peut mettre sa RUP "à disposition" de ses membres**. Ainsi, en plus de nombreux autres services, adhérer à l'Unapei permet de recevoir des donations et des legs sans avoir à monter la demande de Reconnaissance d'Utilité Publique pour sa propre association.

En étant membre de l'Unapei, vous pouvez donc vous passer des démarches administratives pour obtenir la RUP et percevoir des libéralités.

**Les associations peuvent être reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'Etat à l'issue d'une période probatoire de fonctionnement d'une durée au moins égale à trois ans.**

**La reconnaissance d'utilité publique peut être retirée dans les mêmes formes. [...]**

**Une association ne peut être reconnue d'utilité publique que si elle respecte les principes du contrat d'engagement républicain mentionné à l'article 10-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations**

# Les principes associatifs : démocratie, non-lucrativité, intérêt général, transparence et territorialité



La raison d'être d'une association est le fruit de cinq objectifs principaux : un fonctionnement démocratique et transparent, une action pour l'intérêt général et une activité non-lucrative au service de la vie des territoires. Il s'agit d'une structuration spécifique, relativement adaptable et basée sur l'engagement bénévole et salarié des uns et des autres. Pour autant, certaines dimensions ont été étendues à d'autres formes juridiques, floutant parfois les frontières entre le monde associatif et le monde de l'entreprise, notamment depuis la promulgation de la loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

## Démocratie



Le principe même d'associativité repose sur **l'engagement et la participation d'un certain nombre de citoyens**. Les associations sont de véritables espaces d'échanges, d'expérimentation et de collaboration pour porter ensemble des projets de société.

**Le fonctionnement associatif, et l'ensemble des instances de gouvernance, fonctionnent sur des principes démocratiques** : l'Assemblée Générale permet d'ouvrir les débats, voter et valider les moyens et les orientations stratégiques, le Conseil d'Administration et le Bureau offrent des espaces de collaboration et de travail pour développer les projets et les activités. **Chaque membre à voix au chapitre.**

## Transparence



La forme juridique associative est particulièrement souple et permet de développer un certain nombre d'activités et de missions. Pour autant, **les associations doivent répondre à des exigences de transparence, sur la gouvernance, la dirigeance, les orientations stratégiques et les projets, sur les budgets et les résultats financiers, ...**

Chaque membre à voix au chapitre, et tous participent au développement de l'association. Les associations ont également des obligations en termes de publication auprès des autorités administratives.



## Non-lucrativité

Parmi les règles fondamentales de l'associativité se trouve la non-lucrativité. Les associations peuvent proposer des services contre rétributions financières. Elles peuvent également générer des bénéfices mais elles ne peuvent jamais, sous aucun prétexte, reverser le fruit de leurs activités à ses dirigeants ou ses membres. **L'ensemble des bénéfices doit être réinvesti dans le fonctionnement et le développement des associations.**

Par certains égards, la loi relative à l'ESS (2014) a flouté les frontières association / entreprise en introduisant la notion de "lucrativité limitée".



## Territorialité

Les associations sont porteuses de solutions concrètes, adaptées et durables aux besoins d'un territoire. Elles jouent un **rôle fondamental dans la vie et le développement des bassins de vie, autant économiquement que socialement** : création d'emploi, réponse aux besoins non-couverts, réactivation de liens sociaux, ...



## Intérêt général

Une association est par définition d'intérêt général à partir du moment où elle souscrit pleinement à une gestion désintéressée. **La gestion désintéressée doit donc se matérialiser par le bénévolat des dirigeants, l'ouverture à toutes et tous de l'association, sans discrimination, et la garantie que les libertés individuelles sont respectées.**

# Récapitulatif de la forme juridique associative

	Association Loi 1901	Association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP)
Dénomination	Liberté de choix	Liberté de choix
Personnalité juridique	Suite à la publication au JO de la déclaration de création	Suite à la publication au JO de création, RUP après publication du décret
Délai de constitution	Environ 1 mois entre la date de déclaration de création et la parution au JO	
Simple déclaration / Régime de contrôle	Simple déclaration	Régime de contrôle de l'administration pour réaliser le passage vers l'ARUP
Fondateur	Au moins 2 personnes physiques et morales, privées ou publiques. De nouveaux fondateurs, ou leur retrait, sont possibles en fonction des statuts	
Objet social	Sans but lucratif : les associations peuvent réaliser tous les actes civils qui ne sont pas interdits par leurs statuts	Sans but lucratif : Les associations peuvent réaliser tous les actes civils qui ne sont pas interdits par leurs statuts
Statuts associatifs	Liberté : en pratique il existe des statuts types et certains aspects peuvent être imposés par les fédérations / mouvements / unions	Imposition : le RUP oblige à adopter certains statuts
Modification des statuts associatifs	Liberté de modification (prévue dans les statuts)	Imposition : autorisation auprès du Ministère de l'Intérieur et après avis du Ministère du tutelle et du Conseil d'Etat
Dotations initiales	Non nécessaire	46 000€ de ressources propres annuelles et moins de 50% de subventions publiques dans le budget annuel sur les 3 derniers exercices
Capacité juridique vis-à-vis des libéralités	Percevoir des dons manuels	Percevoir des donations et legs, posséder et administrer des biens immobiliers issus des donations afin d'en retirer des revenus
Subventions publiques	Oui	Oui

# Récapitulatif de la forme juridique associative

	Association Loi 1901	Association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP)
Enregistrer les libéralités reçues	Dons manuels avec exonération pour les associations d'intérêt général	Donations et legs pour les ARUP d'intérêt général
Gouvernance	Composition prévue dans les statuts. La loi de 1901 n'impose pas d'organe de gouvernance, hormis l'AG, cela peut donc être un CA, bureau, comité, ...	
Désignation d'un commissaire aux comptes	Non, sauf critères légaux	Non, sauf critères légaux
Obligations comptables	Comptabilité dépenses/recette. Au-delà d'un certain seuil, comptabilité d'engagement obligatoire, notamment à partir de 153 000€/an de dons perçus	Comptabilité dépenses/recette. Au-delà d'un certain seuil, comptabilité d'engagement obligatoire, notamment à partir de 153 000€/an de dons perçus
Contrôle administratif	En fonction du type d'activité et des agréments détenus	En fonction du type d'activité et des agréments détenus
Dissolution	Règles statutaires et après vote de l'AG	Règles statutaires et après vote de l'AG
Dévolution de l'actif net en cas de liquidation	Règles statutaires, ou à défaut les règles votées en AG. Le produit de la liquidation ne peut pas être dévolu aux membres, mais généralement à des associations ayant un objet similaire	Règles statutaires, ou à défaut les règles votées en AG. Le produit de la liquidation ne peut pas être dévolu aux membres, mais généralement à des associations ayant un objet similaire



**Partie 2**

Le fonctionnement associatif &  
les instances



# Le fonctionnement & associatif les instances



## L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale constitue le cœur du fonctionnement des associations. Il s'agit également du seul organe décisionnel mentionné dans la loi du 1er juillet 1901. En principe, elle regroupe l'ensemble de leurs membres adhérents.

### Quelles sont les compétences de l'Assemblée Générale ?

Les compétences de l'Assemblée Générale sont librement déterminée par les statuts associatifs. Il existe deux types d'Assemblée Générale : l'Ordinaire et l'Extraordinaire. Cette-dernière est convoquée selon des modalités particulières et est liée à la modification des règles fondamentales et substantielles de fonctionnement de l'association.

L'Assemblée Générale est considérée comme le cœur fonctionnel et démocratique de l'association. En tant qu'organe souverain, il a une compétence de principe pour prendre les décisions ne relevant pas expressément des attributions d'une autre instance de gouvernance. En règle générale, l'Assemblée Générale est compétente pour approuver et valider la gestion et les comptes de l'exercice passé, prévoir le budget et le plan stratégique de l'année à venir ; sauf dans le cas où les statuts ont déjà conféré ces pouvoirs à une autre instance telle que le Conseil d'Administration.

En l'absence de dispositions légales ou réglementaires, ou de précisions statutaires, les tribunaux considèrent l'Assemblée Générale compétente pour :

- Elire ou nommer les dirigeants ;
- Révoquer les dirigeants qu'elle a précédemment nommé ;
- Modifier les statuts associatifs ;
- Prendre la décision d'engager une action en justice au nom de l'association par le Président de celle-ci ;
- Désigner un commissaire aux comptes dans le cas où l'association en aurait l'obligation ;
- Autoriser les actes de disposition qui vont au-delà des attributions des instances de gouvernance ou de direction

## Comment convoquer l'Assemblée Générale ?

---

Encore une fois, **les conditions permettant la convocation à l'Assemblée Générale sont déterminées par les statuts, et le cas échéant le règlement intérieur**. En règle générale, l'organe désigné comme compétent pour réaliser cela est le Conseil d'Administration, le Bureau si l'association en a un, le Président ou une proportion définie de membres qui doivent justifier de leur qualité.

La convocation doit être adressée à toutes les personnes composant l'Assemblée Générale, à jour de leurs cotisations, dans les délais prévus par les statuts ou le règlement intérieur, sous peine d'annulation des résolutions adoptées pour vice de forme. Cela n'empêche pas les membres de pouvoir demander la convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire en dehors de tout calendrier statutaire si besoin est, notamment en cas de modification substantielle des statuts.

Les modalités de la convocation sont librement précisées par les statuts ou le règlement intérieur, à condition d'être suffisantes pour permettre la bonne information de chaque membre. A défaut de précision, le juge impose que ces modalités soient adaptées à la situation particulière de l'association, sous peine de nullité des délibérations.

Enfin, le délai de convocation doit être suffisant afin de laisser aux membres le temps de consulter l'ordre du jour et les documents.

### Bon à savoir !

---



Depuis la Loi Egalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, il existe un "congé engagement associatif, politique ou militant" !

Pour tous les responsables associatifs bénévoles, un congé est accordé chaque année, à leur demande, pour qu'ils puissent siéger dans le ou les organes de gouvernance et assurer les fonctions pour lesquelles ils ont été désignés.

## L'AG obligatoire

---



Dans certains cas, l'Assemblée Générale est obligatoire, notamment quand :

- L'association sollicite la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP). Dans ce cas-là, elle doit fournir un extrait de la délibération de l'AG autorisant la demande de RUP ;
- L'association doit apporter la preuve d'un fonctionnement démocratique comme condition substantielle et préalable à l'obtention d'un agrément délivré par l'Etat ou ses établissements publics

## Qui compose l'Assemblée Générale ?

---

Comme pour une grande majorité du fonctionnement associatif, **la composition de l'Assemblée Générale est fixée librement par statuts**. Si ces-derniers n'apportent pas de précisions spécifiques, tous les membres à jour de leurs cotisations doivent être convoqués.

L'Assemblée Générale peut être composée par des membres ayant les droits suivant :

- **Membres avec voix délibérative :**
  - Ils participent aux discussions et délibérations, et votent les résolutions
- **Membres avec voix consultative :**
  - Ils participent aux discussions et délibérations mais leur voix n'a qu'une valeur consultative, non-comptabilisée dans le vote des résolutions
- **Membres sans droit de vote :**
  - Ils participent à l'Assemblée Générale à titre informatif mais ne peuvent ni prendre part aux discussions et délibérations, ni voter les résolutions

Le commissaire aux comptes peut être convié à l'Assemblée Générale, et s'y exprimer mais il n'a pas de droit de vote.

Toute délibération et résolution irrégulièrement adoptée en Assemblée Générale, du fait du vote de personnes non-habilitées à le faire, est annulable.



## Le Conseil d'Administration

**De la même manière que l'Assemblée Générale est considérée comme l'organe décisionnel et délibérant de l'association, le Conseil d'Administration est son organe exécutif.**

### Quel est le rôle du Conseil d'Administration ?

Un Conseil d'Administration est une instance de gouvernance composé par les membres élus lors de l'Assemblée Générale. Contrairement à ce que nous pouvons généralement penser, **rien dans la loi du 1er juillet 1901 n'oblige les associations à se doter d'un Conseil d'Administration. L'existence éventuelle de cette instance dépend de sa soumission à des statuts types.**

En tant qu'organe exécutif, le Conseil d'Administration est habilité à gérer, par délégation de l'AG, le projet politique, stratégique et technique de l'association. Il doit s'assurer du bon fonctionnement de celle-ci, et se réunit à cet effet de manière plus ou moins régulière, selon ce que prévoit ses statuts. Chaque personne composant le Conseil d'Administration est qualifié "d'administrateur".

Lorsque aucune norme ne s'impose à l'association, les statuts constituent l'outil fondamental structurant son fonctionnement et son organisation. Enfin, comme spécifié à la page 6, la transparence et la démocratie font parties des principes fondateurs de l'associativité. **Chaque association doit donc garantir le respect de ces valeurs en adoptant des statuts suffisamment clairs et précis, et les modifier à chaque fois que cela s'avère nécessaire.**

### Quelles sont compétences du Conseil d'Administration ?

**Les statuts associatifs, ou le règlement intérieur, prévoient les attributions et les compétences du Conseil d'Administration.**

En l'absence de dispositions légales ou réglementaires, ou de précision statutaires, les tribunaux considèrent le Conseil d'Administration compétent pour :

- Définir les grandes orientations de l'association, notamment pour la rédaction du projet associatif et du projet stratégique ;
- Suivre le développement et la mise en place des décisions prises par l'Assemblée Générale ;
- Préparer les réunions de l'Assemblée Générale ;
- Préparer le budget et vérifier régulièrement les comptes ;
- Contrôler ce qui sera fait en son nom par le Président

### Comment convoquer le Conseil d'Administration ?

Comme pour la convocation à l'Assemblée Générale, les statuts, ou le règlement intérieur, fixent :

- Les modalités de convocation : qui peut convoquer, comment peut-il convoquer, le délai raisonnable entre la convocation et la tenue de la réunion. Si aucun délai n'est prévu dans les statuts, une période minimale de 8 jours est souvent citée pour permettre aux membres de prendre connaissance de l'ordre du jour et des documents, et prendre leurs dispositions ;
- Le lieu de la réunion physique ou les modalités de connexion en cas de distanciel ;
- La périodicité des réunions

### Les spécificités du CA selon la nature juridique de l'organisation

Association Loi 1901	Pas de contrainte particulière. L'ensemble des spécificités organisationnelles dépend des statuts associatifs
Association Loi 1901 RUP	24 membres maximum, toutes les catégories d'adhérents doivent être représentées, les salariés ne doivent pas constituer plus d'1/4 des effectifs totaux

## Qui compose le Conseil d'Administration ?

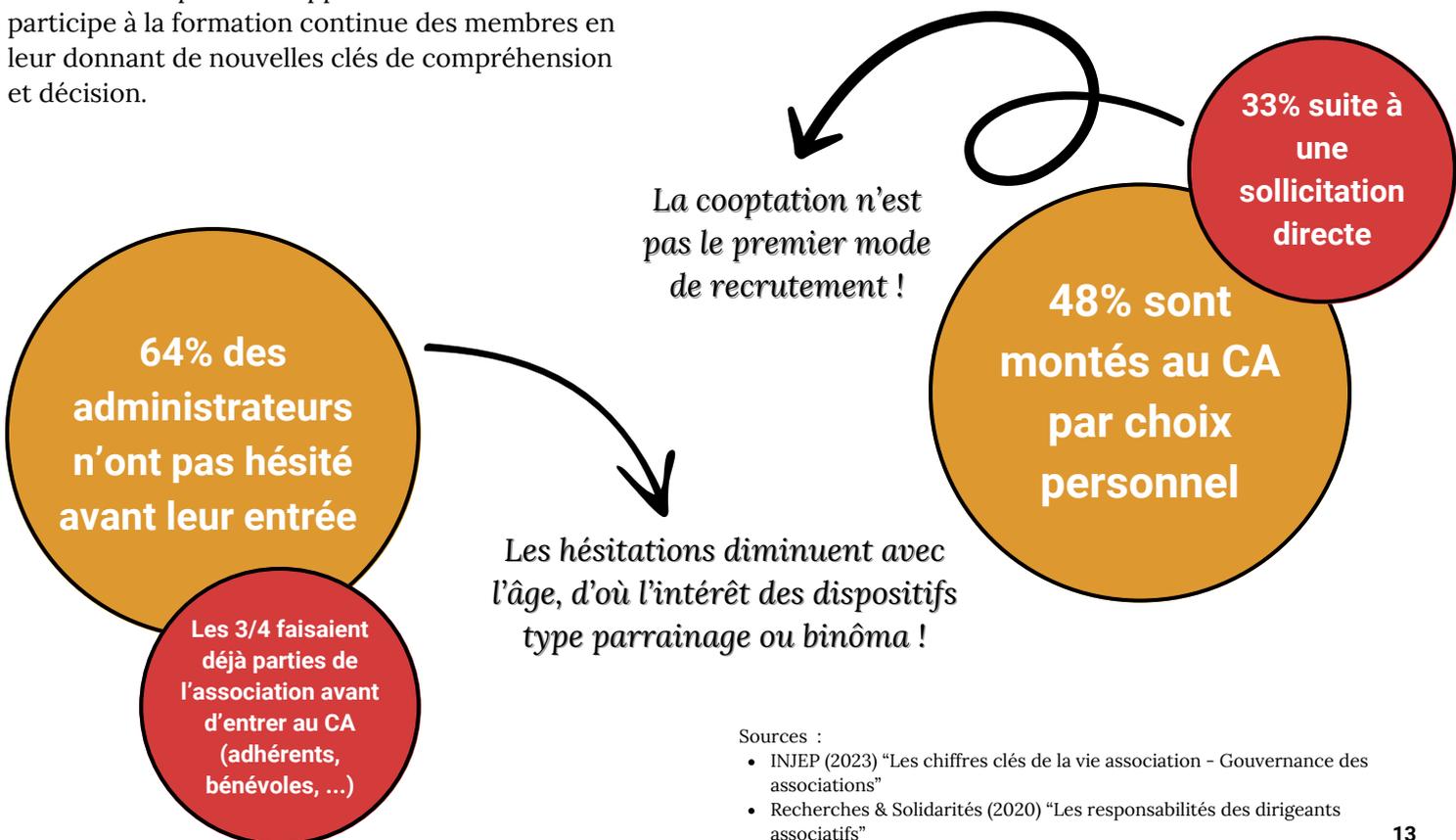
La composition du Conseil d'Administration est prévue dans les statuts associatifs, ou le règlement intérieur. Il peut y avoir des spécificités en fonction des dispositions légales ou réglementaires.

Les statuts doivent préciser :

- Le nombre d'administrateurs. Des salariés de l'association peuvent siéger au sein du Conseil d'Administration mais ils n'ont généralement qu'un rôle consultatif et ne peuvent donc pas prendre part au vote en raison du principe de non-lucrativité ;
- Le mode de désignation des administrateurs ;
- La durée du mandat d'un administrateur

Le Conseil d'Administration a une place prépondérante au sein de la vie de l'association. Pour cette raison, **il est fondamental de rechercher autant que possible la diversité des profils (en âge, en genre, en compétences, en parcours de vie, ...)**. Cela permet de croiser les regards et les expertises et ainsi renforcer le projet associatifs et le développement des projets.

De plus, il est tout à fait possible de convier ponctuellement des intervenants et partenaires externes pour travailler sur certains projets. Leurs interventions permettent d'apporter une autre vision et participent à la formation continue des membres en leur donnant de nouvelles clés de compréhension et de décision.





**Le Bureau est un organe restreint émanant du Conseil d'Administration. Sauf exigence législative ou réglementaire, rien n'oblige les associations à se doter d'un Bureau.**

## Quel est le rôle du Bureau ?

Le Bureau n'est ni un organe obligatoire, ni toujours souhaitable ou nécessaire. Cependant, il peut se révéler utile et se justifier lorsqu'il y a des considérations géographiques, pratiques ou même temporelles. Par exemple, lorsque le Conseil d'Administration est composé de nombreux membres éloignés géographiquement les uns des autres, le Bureau peut se révéler une bonne alternative pour faire fonctionner la gouvernance en réunissant ses membres régulièrement.

Généralement, lorsque les statuts prévoient la présence d'un Bureau, celui-ci comprend a minima le Président, le Secrétaire et le Trésorier. Il est possible d'y ajouter d'autres membres comme le Président-adjoint, les Vice-Présidents, ...

Le Bureau est donc un organe restreint émanant du Conseil d'Administration, qui est plus régulièrement réuni pour suivre le développement des projets validés par le Conseil d'Administration.

## Quelles sont les compétences du Bureau ?

Comme il n'y a aucune obligation réglementaire à mettre en place un Bureau, lorsque celui-ci existe, les statuts associatifs doivent préciser clairement les attributions qui lui sont dévolues.

En règle générale, trois compétences lui sont attribuées :

- La **gestion courante** de l'association ;
- **L'instruction et le suivi des dossiers** confiés par le Conseil d'Administration ;
- **L'administration** de l'association

## Les spécificités du Bureau selon la nature juridique de l'organisation

Association Loi 1901	Pas de contrainte particulière. L'ensemble des spécificités organisationnelles dépend des statuts associatifs
Association Loi 1901 RUP	Membres du CA élus par leurs pairs. Le nombre total d'administrateurs composant le Bureau ne doit pas dépasser le tiers

## Qui compose le Bureau ?

Comme pour les compétences, les statuts associatifs ou le règlement intérieur fixent librement la composition du Bureau. Ce-dernier est souvent composé de :

- Président accompagné ou non d'un ou plusieurs vice-présidents (ou Présidents-adjoints)

Le Président ne peut pas représenter l'association si ce pouvoir ne lui a pas été délégué par l'Assemblée Générale et spécifié dans les statuts. Le ou les vice-présidents sont tenus de l'assister ou de le remplacer en cas d'empêchement.

- Secrétaire (et possiblement du Secrétaire-adjoint)

Le Secrétaire est chargé de la tenue de la base des adhérents, des convocations aux instances, de la construction des ordres du jour et de la rédaction des procès-verbaux des organes collégiaux.

- Trésorier (et possiblement du Trésorier-adjoint)

Le Trésorier est chargé du suivi financier de l'association, de la construction du budget annuel et apporte une vision pragmatique des ressources mobilisables aux projets à développer.

La durée du mandat des membres du Bureau est également déterminé par les statuts ou le règlement intérieur. Si ces-derniers siègent aussi au CA, il est recommandé d'aligner la durée des deux mandats.



Attention à ne pas se doter d'un Bureau trop important au risque d'en faire un doublon du CA et de lui faire perdre son utilité.

# Le binôme Présidence - Dirigeance



A la tête d'une association se trouve un Président, agissant en tant que responsable politique et stratégique du projet associatif, et généralement un directeur qui est chargé de le mettre en œuvre sur le terrain. Le Président est bénévole. Le Directeur est salarié. Le binôme Présidence - Dirigeance n'est pas forcément automatique, notamment lorsque l'association ne gère pas d'établissements et services.

Lorsque le binôme existe, chacun a des attributions et des compétences différentes mais qu'il est nécessaire de concilier de manière harmonieuse pour stabiliser le fonctionnement de l'association.

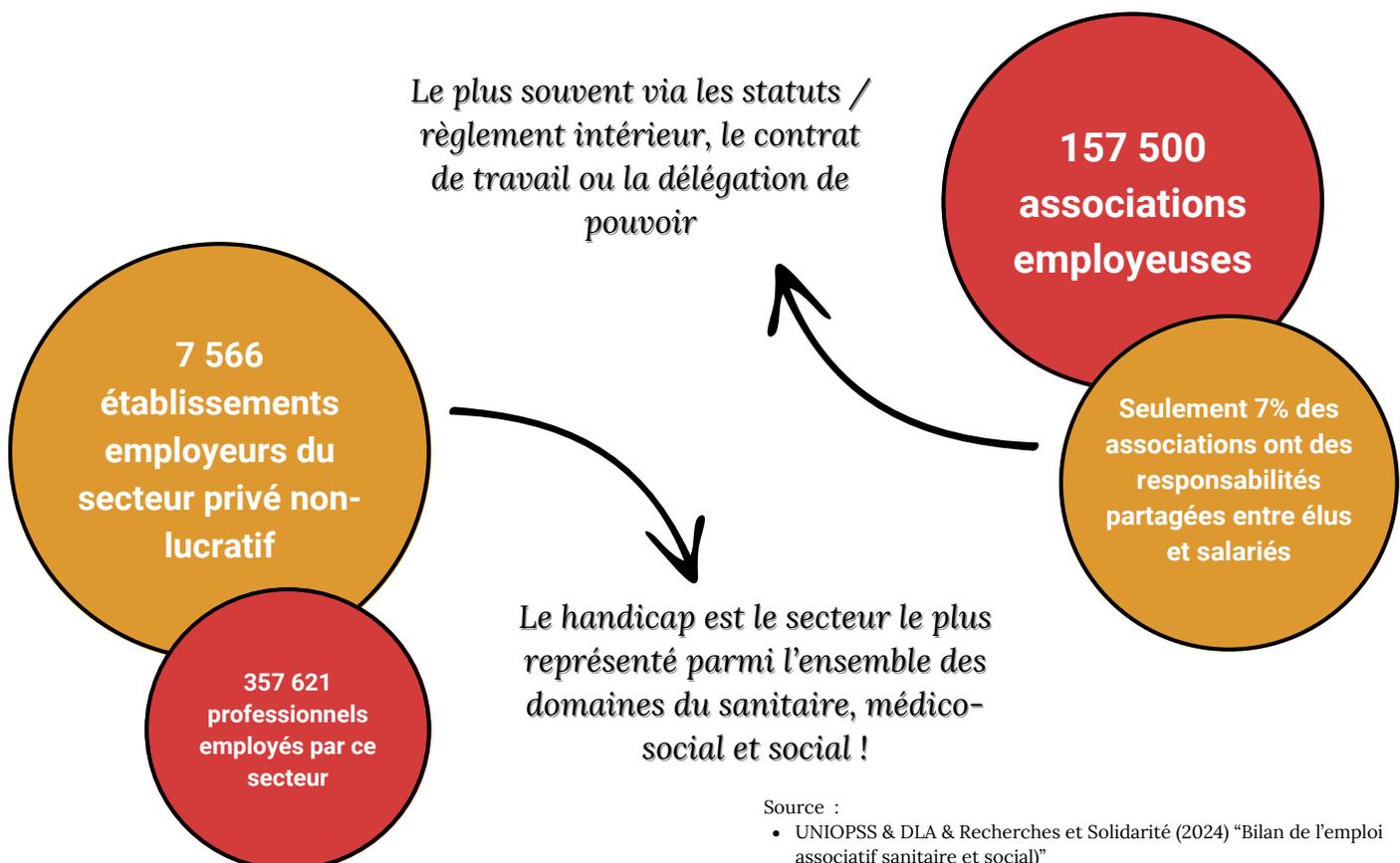
En concordance avec la liberté contractuelle, et les dispositions législatives et/ou réglementaires, les statuts associatifs ou le règlement intérieur déterminent les modalités de désignations et le champ de compétences de l'un et l'autre.

**Le travail collaboratif et la diffusion horizontale de l'information sont les deux points fondamentaux permettant d'instaurer un fonctionnement opérationnel.** L'idéal est qu'à minima le directeur participe aux réunions des organes dirigeants pour pouvoir présenter l'évolution des projets, relayer les préoccupations internes, ...

Si tel n'est pas le cas, les organes dirigeants peuvent lui transmettre les comptes-rendus des réunions et autres documents utiles de travail. De la même manière, le directeur peut fournir des contributions en amont et en aval des réunions.

Le directeur, par son action quotidienne et en continue dans la structure, est le moyen le plus efficace pour instaurer un dialogue entre les différentes composantes / acteurs de l'associations. Cela permet également de co-construire des projets qui instaurent une certaine cohérence entre les enjeux politiques et les problématiques de terrain.

**Il est essentiel de légitimer les rôles, responsabilités et missions de chaque partie, en passant notamment par les statuts et le règlement intérieur.**





## La parole est au réseau !

**Le binôme Président / DG est essentiel au bon fonctionnement d'une association, lorsque celle-ci est employeuse. Ce binôme est cadré, même si une grande part de son efficacité repose sur l'aspect interpersonnel. Stephen Decam et Céline Lamour (Unapei 92) reviennent sur leur expérience.**

### Comment est-ce que vous envisagez votre rôle et votre binôme ?

**Stephen Decam (SD) :** Je dis souvent que l'Unapei 92 n'est pas une entreprise comme les autres mais comme les autres, elle est une entreprise. Cela signifie qu'elle doit s'astreindre à respecter certaines règles qui doivent être immuables et coordonnées, et notamment en ce qui concerne le binôme entre la présidence et la dirigeance. L'un gère, avec le Conseil d'Administration, la représentation de l'identité associative et parentale, et l'autre le quotidien opérationnel (les RH, la finance, le management, etc.). Pour que cela fonctionne, il faut qu'il y ait une frontière établie pour éviter que l'un ne vienne empiéter sur l'autre. Et si jamais cela devait arriver, il faut pouvoir en parler, en toute transparence et en toute confiance. C'est quelque chose que nous nous sommes dit dès le début parce que s'il y a des non-dits, cela aura un impact sur les équipes.

**Céline Lamour (CL) :** Je partage entièrement ce point de vue. Au-delà de l'intérêt du binôme, ce fonctionnement rassure les équipes. Pouvoir se dire qu'il n'y a pas de problématiques au sein du binôme, qu'il n'y a pas de chapelles, c'est très rassurant pour les directeurs. Ils ressentent cette ambiance, ils voient la manière dont nous nous parlons, notamment lors d'événements, ... Tout cela pose un cadre et est d'autant plus important pour le secteur médico-social que nous gérons de l'humain. Pour les problématiques auxquelles nous sommes quotidiennement confrontés, il n'y a pas toujours de processus très clairs et lorsqu'il y a une décision importante à prendre, savoir qu'il y a un cadre solide et cohérent en soutien, cela change beaucoup de choses.

**SD :** C'est d'ailleurs ce que j'ai rappelé aux équipes lors de la cérémonie des vœux. On est tous ensemble et si jamais quelque chose arrive, on sera avec vous.



**Stephen Decam, Président**

**& Céline Lamour, DG de l'Unapei 92**

Pas seulement la direction mais aussi l'association, par la voix du Président et des administrateurs. Il faut instaurer un climat de confiance pour que justement les équipes se sentent à l'aise pour nous parler, nous alerter, nous demander conseil, ... On traite de l'humain dans une société qui n'est pas complètement adaptée aux personnes qu'on accompagne, il faut éviter le ressenti et les non-dits.

### Est-ce que vous arrivez à délimiter les zones d'expertise de chacun ? Il y a la théorie qui sépare la gestion de la stratégie, est-ce que pour vous cela est aussi clair ?

**SD :** Ça, c'est la théorie. Dans la pratique, le Conseil d'Administration travaille à 75% sur des questions de gestion. On organise et développe l'accompagnement des personnes en situation de handicap mais il faut le dire clairement, tout cela, ce sont des relations avec les pouvoirs publics et des questions de financement. Les enjeux de gestion nous rattrapent toujours, ce qui implique que la Directrice Générale doit être présente et participer aux réunions du Bureau et du Conseil d'Administration.

**CL :** En tant que Directrice générale, mon rôle est de rassembler tous les éléments qui permettront aux administrateurs de prendre une décision éclairée, de proposer des solutions et des projets. Je suis dans la proposition et le débat, et ça c'est fondamental. Il faut accepter le challenge. Il faut accepter de voir ses propositions remises en question et accepter de se dire que cela ne nous appartient pas complètement. Le DG ne porte pas la vision, c'est le CA. La dirigeance est là pour l'alimenter dans le sens où un certain nombre de décisions ont besoin d'être sous-tendues par des données chiffrées et techniques. Nous sommes là pour les fournir et accompagner la prise de décision.

**SD** : Et d'ailleurs, le Conseil d'Administration est demandeur ! Il a besoin d'éléments objectifs et tangibles pour renforcer sa vision et sa stratégie, sinon on gère au "doigt mouillé" et les enjeux sont beaucoup trop considérables pour prendre ce risque.

**Est-ce qu'il y a quand même des domaines précis sur lesquels vous avez l'un ou l'autre entièrement la main ? Par exemple, le recrutement des cadres du siège ?**

**CL** : Ça dépend ! Il n'y a pas vraiment de chasse gardée parce que même pour les cadres du siège, on peut être amenés à recruter à plusieurs mains. Par exemple, pour le DAF, le recrutement s'est fait avec le trésorier parce qu'eux aussi forment un binôme. Pour la DRH, le recrutement s'est fait avec une administratrice qui a une certaine appétence pour ce domaine.

**SD** : Je ne suis pas dans cette logique. Je n'ai pas été élevé dans la culture de la procédure mais plutôt dans celle du résultat. L'important, c'est qu'on avance et qu'on arrive au résultat. Je ne veux pas que quelqu'un se dise qu'il a bien coché toutes les cases même s'il n'y a pas de résultat, je préfère l'inverse. On échange sur tous les dossiers, il n'y a pas de frontières intangibles.

**CL** : Je ne vois pas de domaine réservé particulier. Même sur les événements pour les cadres de l'association, le Président est invité et participe alors qu'il s'agit de management mais cela à contribué à resserrer les liens. Je ne peux pas garder un domaine pour moi parce que cela constitue un risque pour l'association. Il ne faut pas que tout repose sur la DG.

**SD** : Et sur l'exemple du séminaires les cadres, cela a constitué un bon moment de cohésion qui a permis de montrer la relation du binôme et de resserrer les liens avec les équipes.

**L'Unapei 92 est née de la fusion de plusieurs associations, est-ce que cela impose de nouvelles règles au binôme ? Des règles pour consolider une situation de profondes transformations, notamment pour rassurer les équipes ?**

**CL** : La fusion a été organisée par mon prédécesseur en binôme avec le Président. Nous n'avons pas le même profil, ni le même fonctionnement et c'est vrai que ce changement aurait pu conduire le binôme à se disloquer. Le Conseil d'Administration a donc travaillé à cette question de manière objective et macro. Il a pris le temps de savoir où l'association en était, ce qu'ils voulaient faire et développer, et du même coup, le type de professionnel nécessaire.

**SD** : C'est tout à fait vrai ! Le timing a bien fait les choses parce que le DG précédent, qui a été l'artisan efficace de la fusion, avait un profil politique. Il a donc très bien fait les choses sur les questions d'adhésion et de cohésion sur le projet. Pour passer à l'étape suivante, il nous fallait par contre quelqu'un capable de structurer et d'équiper l'association. On ne voulait donc pas seulement un politique, mais aussi quelqu'un qui puisse être à l'aise avec les enjeux de gestion.

**Est-ce que la fusion a changé des choses dans le fonctionnement du binôme ? Par rapport aux enjeux de cohésion entre des structures aux cultures managériales et fonctionnelles différentes ?**

**SD** : C'est intéressant car le piège n'était pas là où on le pensait. On pensait qu'on aurait davantage de difficultés avec les professionnels. Finalement, ils sont montés assez vite dans le bateau parce qu'ils se sont dit que l'association allait enfin avoir les moyens de ses ambitions. Le problème est venu des membres administrateurs des associations fusionnées qui étaient habitués à une certaine proximité et sans siège administratif. Il a fallu sortir d'une vision auto-centrée des établissements pour aller sur quelque chose de plus global et plus stratégique.

**Pour vous, qu'est-ce qui est le plus important pour que le binôme fonctionne ?**

**SD** : La confiance.

**CL** : La transparence.

**Quels sont les signaux faibles qui nous permettent, selon vous, de voir les failles ou les fragilités d'un binôme Président / DG ?**

**SD** : Si on se prend trop au sérieux et qu'on se prive de pouvoir plaisanter. A partir du moment où vous vous interdisez de faire ça, c'est que vous n'êtes plus totalement libéré.

**CL** : Quand on arrête d'être dans dans une certaine forme d'autodérision !



## La parole est toujours au réseau !

**Le binôme Président / DG est essentiel au bout fonctionnement d'une association, lorsque celle-ci est employeuse. Ce binôme est cadré, même si une grande part de son efficacité repose sur l'aspect interpersonnel. Bruno Lefebvre et Anne Vassort (Odapei 95) reviennent sur leur expérience.**

### **Comment est-ce que vous envisagez votre rôle et votre binôme ?**

**Bruno Lefebvre (BL) :** Ce qui caractérise notre duo, c'est la complicité. Alors certes, même si nos rôles sont différents, nous nous concertons beaucoup, ce qui procure à chacun de nous une sécurité, ce qui est d'autant plus vrai que l'ODAPEI 95 est une petite association et que nous avons peu d'autres personnes avec lesquelles échanger sur les questions opérationnelles, comme sur les questions stratégiques.

**Anne Vassort (AV) :** Pour que cette complicité advienne, il faut se choisir mutuellement. C'est ce qui s'est produit. J'ai été embauché au CAMSP comme cheffe de service par l'ancien Directeur. J'ai pu ainsi connaître l'association et connaître Monsieur Lefebvre. Lorsque le Directeur a quitté son poste j'ai pu dans une phase de transition, travailler plus étroitement avec Monsieur Lefebvre. J'ai décidé alors de poser ma candidature au poste de Directeur, pour être finalement choisie au terme de la procédure.

**BL :** Il faut que les deux se projettent dans le duo, qu'ils laissent de côté les enjeux individuels au profit de l'enjeu collectif.

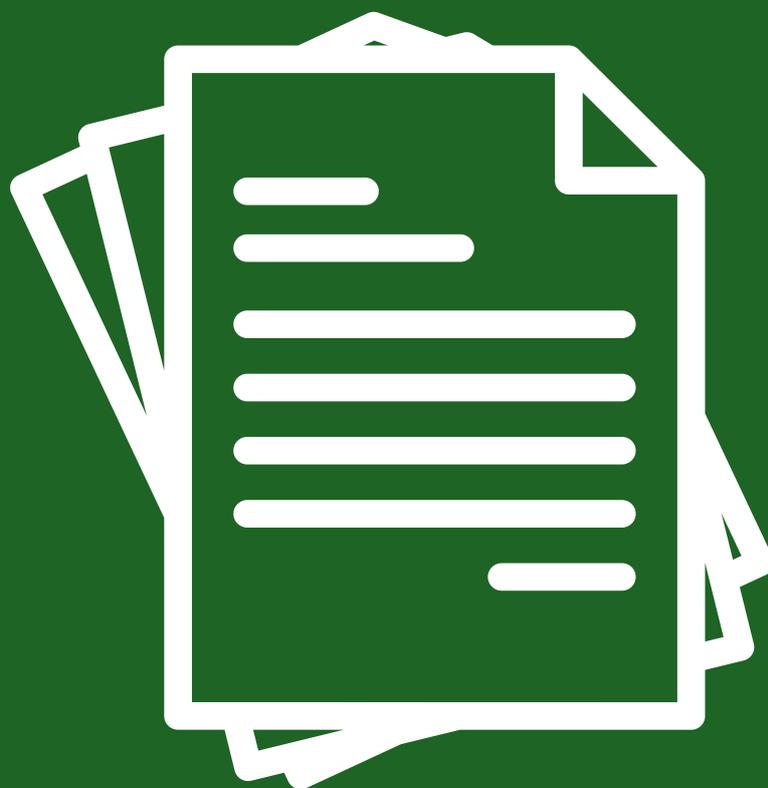
### **Est-ce que vous arrivez à délimiter les zones d'expertise de chacun ? Il y a la théorie qui sépare la gestion de la stratégie, est-ce que pour vous cela est aussi clair ?**

**BL :** Même si nous nous concertons beaucoup dans tous les domaines, les positionnements ne sont pas forcément les mêmes.. Pour autant je me place plutôt à un niveau macro, tandis que la directrice est plutôt au niveau micro sur le terrain auprès des professionnels.

**AV :** Je suis effectivement auprès des équipes, y compris dans une forme de management de

proximité compte-tenu de la taille de l'association. C'est à moi qu'il revient de porter les valeurs et la dynamique choisie par le Conseil d'Administration auprès des professionnels. En revanche il revient au Président de porter auprès du CA puis de nos partenaires, les projets élaborés en commun.

**BL :** En effet les projets sont construits ensemble puisque vu la taille de l'association, il est difficile de mobiliser un grand nombre de personnes. Ce fut le cas pour le projet de déménagement de l'association, pour le projet de création d'un centre de formation ou pour le projet de création d'une ludothèque adaptée itinérante. Il en est de même lorsqu'il s'agit de répondre à des appels à projet. Nos visions sont complémentaires. J'apporte la vision en me plaçant du côté des enfants en situation de handicap et de leur famille, Madame Vassort apporte la vision des professionnels.



### Partie 3

Les outils au service de la  
gouvernance & de la vie associative



# Les outils au service de & la gouvernance de la vie associative



## Le projet associatif

A la base de toute association se trouve le **Projet Associatif** qui formalise le “pourquoi” de la mise en collectif et sa raison d’être même. Pour qu’une structure associative soit pérenne et que ses actions soient cohérentes, elle doit reposer et découler d’un état d’esprit et de valeurs partagées entre ses membres fondateurs. Il s’agit donc d’un projet commun, construit et formalisé collectivement.

La construction, l’élaboration et la rédaction du projet associatif ne doit répondre à aucune obligation légales ou réglementaires. **Les associations sont libres autant sur la forme et que sur le fond. Cependant, il semble fondamental d’adopter une raison d’être suffisamment claire et précise, des objectifs partagés et réalistes** afin de répondre aux missions portées par la volonté initiale des fondateurs.

## Le projet associatif : un outil fédérateur ?

L’élaboration du projet associatif est une formidable opportunité pour créer du lien entre les membres, de la solidarité et une culture associative partagée. Véritable colonne vertébrale de l’association, **il s’agit d’un outil qui permet de formaliser le “pourquoi” de la mise en collectif, c’est-à-dire sa vision politique.**

Il est d’autant plus nécessaire que le secteur médico-social privé non-lucratif est complexe et technique, et peut parfois être confondu avec le secteur public par les personnes accompagnées, leurs familles et le grand public en général. **Les associations qui évoluent dans le secteur médico-social naviguent dans une multitude de normes plus ou moins contraignantes, une diversité d’acteur (administrateurs, salariés, bénévoles, personnes accompagnées, familles, adhérents, ...) et de services différents, et un environnement rendu volontairement concurrentiel par les pouvoirs publics.**

Pour autant, le secteur médico-social associatif est avant tout un secteur fondé sur des valeurs partagés et une volonté d’œuvrer avant tout pour l’intérêt général. Chaque association porte son propre projet et ses propres missions. Chaque association a sa propre histoire et sa propre culture. Dans ce cadre, le projet associatif devient un outil efficient permettant d’affirmer son identité et de fédérer tous ses acteurs pour construire une organisation cohérente au service des missions qu’elle doit remplir.

## Le projet associatif : quel modèle ?

Le projet associatif n'obéit à aucune obligation légale ou réglementaire de forme ou de fond. Il n'existe pas non plus de modèle type comme cela est le cas pour les statuts. Voici quelques éléments qui peuvent y être abordés (liste non-exhaustive) :

- **Les valeurs partagées et les missions** : vis-à-vis des publics accompagnés, vis-à-vis des professionnels, vis-à-vis des autres acteurs de l'association, et même les valeurs universelles ;
- **Les fondements** : l'histoire de l'association, ses fondateurs, les grandes étapes et ses engagements ;
- **Les ambitions et objectifs** : l'avenir envisagé, les aspirations à moyen et long termes ;
- **La gouvernance et l'organisation** : le mode de gouvernance, les engagements qu'elle prend pour diversifier les profils des dirigeants, la place qu'elle laisse aux personnes accompagnées, ... ;
- **Les principaux défis à relever** ;
- Etc.

## Le projet associatif : un outil à diffuser ?

Toutes les associations n'ont pas forcément un projet associatif ; n'étant soumises à aucune obligation, contrairement aux statuts, elles ne s'en dotent pas forcément. Cela est pourtant fondamental car l'engagement des uns et des autres passe d'abord par un projet partagé.

Formaliser et diffuser le projet associatif auprès de tous les acteurs permet donc de :

- D'**impulser une dynamique** d'action collective ;
- D'**asseoir son identité et sa culture**, et ainsi de se différencier ;
- D'**inscrire l'ensemble des actions de l'organisation dans le temps** ;
- D'**assurer une continuité** même lors du renouvellement des acteurs

## Projet associatif vs. projet d'établissement / de service



A l'inverse du projet associatif, le projet d'établissement ou de service est obligatoire et a été institué par la loi du **2 janvier 2002**. L'article L. 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles dispose que "pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement".

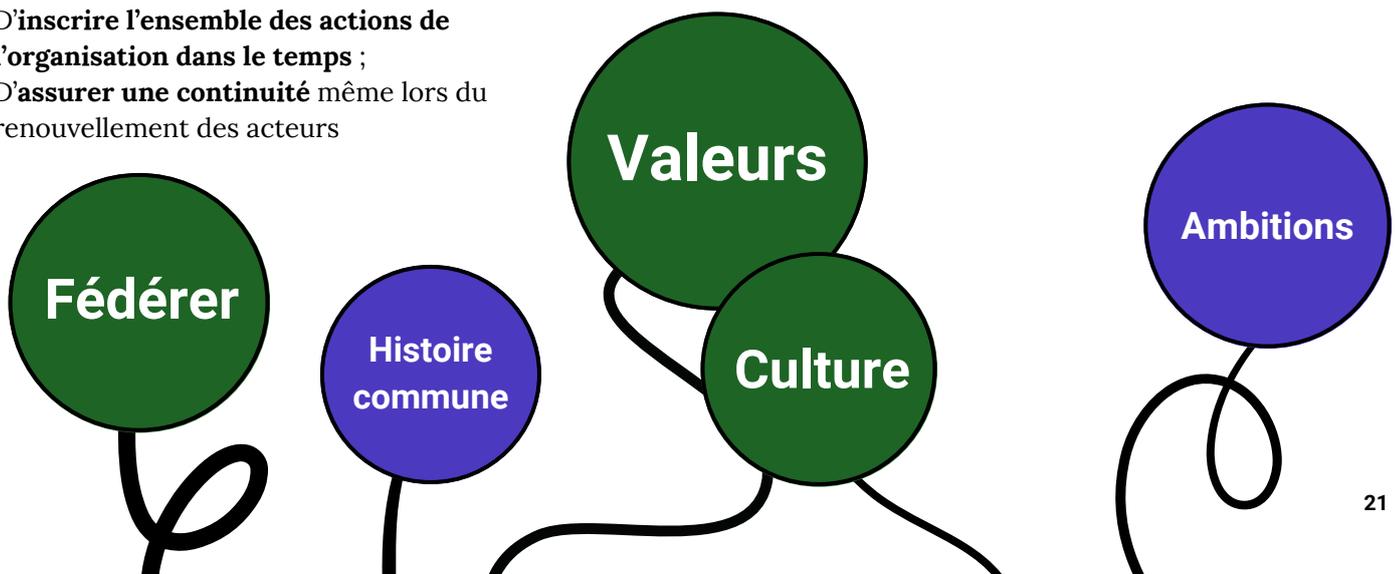
Ce projet est élaboré pour 5 ans maximum et, a minima, après consultation du CVS.

## Le projet associatif : un outil à renouveler ?

Tout comme il n'y a pas de contrainte de forme ou de fond, aucune périodicité de renouvellement n'est imposée. **La mise à jour du projet associatif est laissée à la discrétion des structures.**

La société évoluant constamment, les attentes et les besoins des parties prenantes changent. Il est donc impératif d'actualiser et renouveler le projet associatif régulièrement pour suivre et répondre à ces mouvements.

Comme déjà explicité, le projet associatif vient formaliser une vision et une stratégie partagée à moyen et long terme ; mais cela ne signifie pas l'inertie. **En tant qu'outil fédératif et de communication, il doit aussi permettre de démontrer son adaptabilité face aux évolutions.**





## Les statuts associatifs

**Les statuts associatifs constituent le contrat régissant l'existence des associations. Ils bénéficient d'une liberté contractuelle, mais doivent tout de même obéir à certaines règles, notamment lorsqu'il s'agit d'une ARUP. Ils peuvent être complétés par un règlement intérieur.**

### Les statuts : un outil juridique au service du projet associatif ?

**Les statuts sont la traduction juridique du projet associatif portés par les membres fondateurs, dans le cadre d'une mission sociale pour laquelle des personnes ont fait le choix de se rassembler.** Comme pour le projet associatif, les statuts permettent de rassembler l'ensemble des parties prenantes de l'association autour de valeurs, missions et activités communes. Ils marquent la volonté des membres de l'organisation de travailler ensemble et incarnent leur conception du projet associatif.

Les statuts, en tant qu'instrument au service du projet collectif et associatif, **doivent être approuvés par un organe de gouvernance de l'association, telle que l'Assemblée Générale.** Ils peuvent également anticiper les problématiques d'engagement, notamment les questions de renouvellement des instances : nombre de mandats limité, barrière d'âge, parité, collègues, ...

Au fil des évolutions de l'association, les statuts doivent également être actualisés. Leur actualisation en Assemblée Générale Extraordinaire permet d'être toujours conforme juridiquement au projet associatif.

**Finalement, les statuts associatifs constituent le premier acte identitaire et juridique de la structure. Ils doivent traduire l'esprit dans lequel l'association a été créée et organiser sa vie associative.**

## Le prérequis de l'adhésion

Les statuts doivent prévoir le processus pour devenir membre de l'association, cela peut être le cas échéant par une adhésion annuelle. Les adhérents décident de s'associer autour d'une vision et d'un projet partagé, au service d'une cause commune.

Les adhérents se réunissent lors de l'Assemblée Générale, pour orienter le projet stratégique, donner quitus aux administrateurs, nommer et renouveler celles et ceux qui les représenteront.

Les statuts doivent également prévoir la procédure d'acceptation et d'exclusion d'adhérents, en y précisant les motifs et les modalités pratiques.

### Des membres avec des statuts divers

Les statuts peuvent librement prévoir plusieurs catégories de membres, auxquelles sont associées diverses modalités de participation à la vie de l'association :

- Les membres fondateurs qui peuvent être des membres de droit, élus ou non, qui peuvent s'acquitter de la cotisation ou non, ...
- Les membres d'honneur qui sont reconnus pour les services qu'ils ont rendu à l'association. Ils peuvent être consultés mais ne disposent pas de droit de vote
- Les membres actifs
- Les membres institutionnels qui peuvent représenter les partenaires, les collectivités, les financeurs, ...
- Les membres bienfaiteurs
- Etc.



### Focus sur les membres institutionnels

Sauf mention explicite dans la réglementation ou les statuts, rien n'interdit à une association de doter son Conseil d'Administration d'un Collège des Partenaires. Cependant, une association qui souhaite intégrer des partenaires économiques, des élus locaux, ... doit formaliser en amont un fonctionnement précis pour éviter les conflits d'intérêts : participation sans droit de vote, non-participation sur les dossiers impliquant leur organisme, ...

# Organiser la participation des membres avec des collègues

---

Les statuts associatifs peuvent prévoir l'organisation des instances, comme le Conseil d'Administration, avec des collègues de représentants. Rien ne l'interdit et rien ne l'oblige. **Cependant, cela peut se révéler utile pour que chaque membre se sente légitime en s'identifiant à un collectif.**

Le nombre de représentants peut varier en fonction des collègues, et comme pour la question de la qualité des membres, les collègues peuvent avoir des modalités de participation variable : droit de vote, consultation, observation, ...

Par exemple, il est possible de créer :

- Un Collège des Personnes Accompagnées
- Un Collège des Bénévoles
- Un Collège des Partenaires
- Un Collège des Anciens
- ...



## Focus sur le Collège des Personnes Accompagnées

Quel que soit la qualité ou le statut de l'administrateur, il est essentiel de lui proposer un parcours d'intégration, avec de l'outillage, des moments de conseil et de formation, ...

Pour les administrateurs-personnes accompagnées, cela est d'autant plus nécessaire, ne serait-ce que parce qu'il s'agit d'un changement culturel et fonctionnel important pour les associations et les personnes concernées : changement de posture, adaptation des présentations, animation des réunions, ...

Plusieurs bonnes pratiques existent et ont fait leurs preuves en amont de la montée au CA, et pendant. En voici quelque-unes (pendant le mandat) :

- Organiser systématiquement des binômes entre un administrateur déjà en place et un nouvel administrateur personne accompagnée
- Proposer des points individuels en amont et en aval des réunions pour recueillir son avis
- Proposer en amont et en aval des réunions une participation écrite
- Réaliser des tours de table systématiques lors des débats pour laisser de temps de préparer sa contribution et éviter les interruptions
- Diversifier les sujets pour éviter les CA trop techniques et gestionnaires
- Instaurer des pauses régulièrement

## La mise en pratique des statuts associatifs

---

**Pour être efficaces et fonctionnels, les statuts doivent être relativement précis**, notamment concernant les prérogatives accordées à chaque membre en fonction de sa qualité, les compétences de chaque organes : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau.

De la même manière, les statuts doivent prévoir une partie de l'animation et du secrétariat de ces instances : ordres du jour, convocations, délais, pouvoirs, quorum, ...

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

Cependant, être précis et clair ne veut pas dire pointilleux. Nous ne vous recommandons pas, par exemple, de spécifier le montant de la cotisation adhérente ; cela vous obligera à réaliser une AGE pour le modifier, la périodicité des instances, ...

## Le règlement intérieur

---

Un règlement intérieur peut accompagner les statuts associatifs, pour notamment préciser les aspects non-couverts par ces-derniers. Leur rédaction est facultative, conformément au principe de liberté contractuelle.

Son principal avantage est de venir compléter les modalités de fonctionnement interne de l'association, et il peut être modifié autant de fois que celle-ci le jugera nécessaire.

Le règlement intérieur peut être distribué à tous les publics engagés : adhérents, bénévoles de terrain ou de gouvernance, volontaires, salariés, ...

# Les outils Unapei



Pour faire mouvement et réseau, l'Unapei a adopté trois documents socles que sont la Charte Ethique et Déontologique des membres de l'Unapei, la Charte pour la Dignité des Personnes Handicapées Mentales, et la Charte pour les Associations Mandataires Judiciaires à la Protection des Majeurs. En complément de ces documents, l'Unapei a promulgué des Orientations Stratégiques (OS) pour 2030 ; l'ensemble des actions de l'Unapei Île-de-France se font en concordance et en cohérence avec ces-derniers.



## La Charte Ethique et Déontologique des membres de l'Unapei

La Charte Ethique et Déontologique est un document essentiel, que tous les membres du réseau, quel que soit leur statut, doivent souscrire et respecter.

**Approuvé lors de l'AG de 2018, ce document revient sur les valeurs et principes fondamentaux qui doit réunir les associations** : gouvernance bénévole, accompagnement des personnes en situation de handicap dans un souci d'autodétermination, indépendance politique et neutralité religieuse et syndicale, soutien aux aidants, participation des familles, etc.



## La Charte pour la Dignité des Personnes Handicapées Mentales

La Charte pour la Dignité des Personnes Handicapées Mentales est un document plus ancien, adopté lors du Congrès de 1989. **Celle-ci met en avant les droits des personnes en situation de handicap, leur statut de citoyen à part entière et par conséquent les obligations qui incombent à la société**, notamment la mise en pratique des valeurs de solidarité, d'équité et dignité.



## La Charte pour les Associations MJPM

Les associations tutélaires sont des membres spécifiques dans le réseau Unapei, tant dans leur fonctionnement, leurs financements et que dans la diversité des publics qu'elles accompagnent puisqu'elles vont bien au-delà du monde du handicap.

**Cette Charte, adoptée lors du Congrès de 2011, est le pendant tutélaire de la Charte Ethique puisqu'elle revient sur les valeurs associatives fondatrices** : démocratie, gestion désintéressée, transparence, ...



## Les Orientations Stratégiques Unapei 2030

Les OS sont le fruit de 10 mois de co-construction avec les membres de l'Unapei et des experts externes. **Elles visent un engagement pour transformer la société et répondre aux attentes des personnes en situation de handicap, de leurs familles et des professionnels qui les accompagnent.**

Les orientations adoptées invitent tous les acteurs de la société à s'engager pour le vivre-ensemble. Avec eux, l'Unapei lutte contre l'exclusion, élimine la discrimination, et garantit l'effectivité des droits des personnes en situation de handicap.



## Partie 4

Les autres parties prenantes dans la  
vie des associations

# Les autres parties prenantes dans la vie des associations



## Les personnes accompagnées

**Les personnes accompagnées sont au cœur de la raison d'être des associations et de l'engagement des familles, des professionnels et des bénévoles. Cette raison d'être est incarnée par les valeurs et principes promus par le mouvement Unapei : triple expertise, savoir expérientiel, pouvoir d'agir et autodétermination. Autant de termes différents pour signifier l'importance d'adapter l'environnement aux personnes en situation de handicap, accompagner ces-dernières pour qu'elles soient pleinement actrices de leur vie et maîtresses de leurs choix.**

Pour faire vivre et incarner concrètement cette raison d'être, il est donc primordial d'associer les personnes accompagnées à toutes les décisions qui les concernent, autant qu'au fonctionnement opérationnel et stratégique de l'association (projet associatif notamment). Leur participation active est un gage de démocratie interne.

Cette participation est prise en compte et en partie organisée par la législation française, d'abord avec la loi du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale et médico-sociale : livret d'accueil, charte des droits et libertés de la personnes accompagnées, contrat de séjour, projet personnel ou individualisé, CVS, ... Puis avec la loi du 11 février 2005 portant l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. **Celle-ci permet de passer un cap culturel immense en posant l'enjeu d'accessibilité de l'environnement comme pré-requis nécessaire à toute forme de participation active.**

Au-delà des outils introduits par la loi n°2002-2, et des principes promus par la loi n°2005-102, la participation des personnes accompagnées peut également être organisée à des niveaux plus stratégiques ; celles-ci pouvant apporter une expertise d'usage essentielle au développement des associations et développer dans le même temps leurs savoir-faire et savoir-être. Elles peuvent donc participer à leur gouvernance et/ou à des commissions et groupes de travail thématiques. Elles peuvent aussi s'engager dans la gouvernance de projets spécifiques.

**La participation active des personnes accompagnées - quelle que soit la méthode - permet de rééquilibrer les relations accompagnant / accompagné, sachant / bénéficiaire, et assure la promotion du principe d'autodétermination.**





## Les familles et les proches-aidants

**Le mouvement Unapei est né sur la base de l'engagement des familles et des proches des personnes en situation de handicap, laissées sans solution et sans réponse par l'Etat. A partir de 1960, les différents groupements associatifs de parents, formés pour lutter contre l'isolement des familles, se fédèrent pour développer des structures médico-sociales adaptées aux besoins de leurs enfants et soutenir les actions des professionnels.**

Les associations du mouvement Unapei laissent une place importante et déterminante aux familles des personnes qu'elles accompagnent : dans le fonctionnement et la gouvernance, via les différentes instances associatives, dans les échanges et les discussions pour faire évoluer les pratiques et les accompagnements, dans le développement associatif et les actions bénévoles.

C'est par l'engagement des uns et des autres, et notamment des familles et des proches-aidants que les associations peuvent réaliser leurs missions d'intérêt général, et notamment de faire fonctionner les établissements et services médico-sociaux.



## Les professionnels

**Les salariés sont des parties pleinement prenantes et essentielles des associations, et doivent donc être impliqués, comme les autres parties, dans leur développement stratégique.**

Le projet associatif a notamment pour but de permettre aux salariés de s'approprier les valeurs et objectifs de l'association. L'engagement des professionnels doit donc être encouragés en ce sens ; autant pour que les associations puissent bénéficier de leur expertise de terrain que pour que pour développer un véritable sentiment d'appartenance.



## Les engagés

**L'associativité repose sur l'engagement des uns et des autres. Au fil des décennies, les formes d'engagement ont évolué, se sont développées et se sont diversifiées pour répondre à tous les besoins / attentes possibles.**

Adhérents, bénévoles de terrain ou de gouvernance, coups de main ponctuels, volontaires, mécénats, membres de commissions ou de groupes de travail, représentants élus en CVS, ... Tous les engagements ont de l'importance et jouent à un rôle dans la vie et le développement des associations.

Il n'existe pas toujours d'obligations contractuelles entre ces engagés et l'association. Pour autant, l'engagement non-salarié a toute sa place dans le secteur privé non-lucratif ; place qu'il faut reconnaître et valoriser.



## Les volontaires en SCV

**Le volontaire en Service Civique a un statut bien à part, dépendant d'un dispositif créé en 2010 et organisé par le Code du Service National. Intérêt général, solidarité, engagement de la jeunesse, ... Autant de principes structurant cet engagement.**

Le Service Civique a pour objectifs de renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale. Il permet à des jeunes de 16 à 25 ans, et jusqu'à 30 ans pour ceux en situation de handicap, de s'engager dans des associations pour réaliser des missions auprès de personnes en situation de handicap notamment. Sport, culture, animation sociale, insertion citoyenne, ... Les possibilités sont presque infinies.

Depuis 2024, l'Unapei Île-de-France a un agrément national permettant aux membres du réseau d'accueillir de manière simplifiée des volontaires.



## Partie 5

### Les responsabilités des dirigeants associatifs

# Les responsabilités des dirigeants associatifs



## Le dirigeant associatif

La loi de 1901 désigne le dirigeant associatif comme celui qui sera chargé, avec d'autres dirigeants, de l'administration de l'association, à savoir donc les administrateurs.

### Qu'est-ce qu'un administrateur ?

---

Un administrateur d'association peut être une personnes morale ou une personne physique, selon ce que prévoient les statuts associatifs. Si l'administration doit être réalisée par une personne morale, cela sera fait par l'intermédiaire d'une personne physique et ainsi garantir le bon fonctionnement de l'association, la continuité de son action et la cohérences des prises de décisions avec ses missions.

### Qui peut être désigné administrateur ?

---

La loi de 1901 n'impose pas de profil spécifique, si ce n'est qu'un administrateur doit faire connaître son nom, sa profession, son domicile et sa nationalité auprès des personnes chargées de l'administration courante de l'association. Les statuts peuvent par contre prévoir des conditions particulières : conditions d'âge, interdiction de cumuler les mandats associatifs, conditions de durée de mandat, conditions de désignation, limite de renouvellement de mandats, ...

### Qui peut désigner un administrateur ?

---

Sauf indication contraire dans la législation, la réglementation ou les statuts associatifs, les administrateurs doivent être élus par les membres réunis en Assemblée Générale ; celle-ci ayant la compétence de délibérer sur toutes les questions concernant l'association.

La liberté contractuelle, consacrée à l'article 1102 du Code Civil, permet aux statuts ou au règlement intérieur de choisir le ou les modes désignation des administrateurs : par une élection, la cooptation ou la nomination par le ou les membres fondateurs de l'association.



# La responsabilité civile du dirigeant associatif

L'administrateur dirigeant d'association est responsable civilement des dommages qu'il peut causer à l'association, ou aux personnes tierces par sa faute. Pour engager la responsabilité civile d'un dirigeant associatif, trois conditions doivent être réunies : l'existence avérée d'une faute, ayant entraîné un dommage à l'association ou à une personne tierce, et un lien de causalité entre les deux.

La responsabilité civile sera qualifiée de contractuelle lorsque le dommage résulte d'une faute dans l'exécution du contrat. Elle sera délictuelle lorsqu'il résulte d'une faute en dehors de tout contrat.

## La responsabilité contractuelle

---

La présence d'un mandat entre l'association et le dirigeant permet cadrer la relation entre les deux parties et d'asseoir la responsabilité civile sur une base contractuelle, et ainsi donc appliquer les articles du Code Civil correspondants. Les statuts associatifs peuvent prévoir ce mandat et ainsi désigner les administrateurs comme représentants de l'association. En tant que mandataires, les dirigeants administrateurs accomplissent des actes juridiques au nom de l'association et pour son compte. Par conséquent, ils peuvent engager leur responsabilité civile, pénale, fiscale et financière.

Pour engager la responsabilité civile d'un dirigeant, il est nécessaire de réunir trois conditions : **l'existence d'une faute**, qu'elle soit volontaire ou non, la présence d'un **dommage ou d'un préjudice** et enfin, un **lien de causalité** entre les deux premières.

## L'existence d'une faute

La première condition à démontrer est celle de l'existence d'une faute, que celle-ci soit volontaire ou non. **Cette faute doit être commise dans l'exercice du mandat du dirigeant et elle doit lui être personnellement imputable.** Ainsi, un dirigeant commet une faute et engage sa propre responsabilité :

- Lorsqu'il n'a pas respecté une disposition législative
- Lorsqu'il n'a pas respecté une disposition réglementaire
- Lorsqu'il n'a pas respecté une disposition statutaire
- Lorsqu'il ne se comporte pas "en bon père de famille" et qu'il n'exerce donc pas ses fonctions avec "prudence et diligence" ; cette règle prévaut lorsque les statuts sont insuffisamment précis

**Lorsque le dirigeant exerce ses fonctions à titre bénévole, le juge a généralement plus d'indulgence mais celle-ci ne concerne que l'appréciation de la faute et non l'étendue de la réparation qui doit rester intégrale.** De même, une décision fautive de l'organe de gouvernance fait présumer une faute individuelle sur chacun de ses membres, sauf si ou un plusieurs membres parviennent à prouver qu'ils se sont montrés prudent et qu'ils se sont opposés à la décision. Cette opposition doit être explicite et consignée dans le procès-verbal de la réunion de l'organe concerné.



## La présence d'un préjudice

Deuxième condition pour engager la responsabilité d'un dirigeant : **la présence d'un préjudice.** L'association doit avoir subi un préjudice du fait des agissements de son dirigeant pour avoir engagé sa responsabilité. Par exemple, un dirigeant qui aurait réalisé des irrégularités comptables sans porter atteinte à l'équilibre financier de l'association ne verrait pas sa responsabilité engagée puisque l'association n'aurait pas subi de préjudice.



Dernière condition à remplir pour engager la responsabilité civile d'un dirigeant : **l'existence d'un lien de causalité entre la faute et le préjudice pour l'association**. Un préjudice qui ne résulterait pas directement d'une faute commise par le dirigeant ne permettrait pas d'engager sa responsabilité, et inversement.

Il n'existe qu'un seul cas exonérant le dirigeant de sa responsabilité civile : la force majeure. L'article 1218 du Code Civil prévoit que "il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur".



### Exercer une action en responsabilité civile par l'association contre un dirigeant

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

La personne pouvant agir en justice doit être habilitée par les statuts. En règle générale, seuls les dirigeants ont cette qualité. Par conséquent, un membre non-dirigeant de l'association ne peut pas intenter une action en justice contre un dirigeant.

Pour intenter une action contre un dirigeant associatif qui aurait commis une faute, il faudra donc d'abord le démettre de ses fonctions, nommer un remplaçant et ensuite engager une action en responsabilité contre l'ancien dirigeant.

Attention cependant, l'action en responsabilité civile est prescrite au bout de 5 ans.

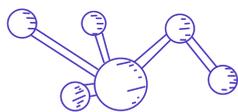


#### L'administrateur bénévole

Le statut d'administrateur bénévole est particulier. En effet, l'article 1992 du Code Civil tempère ses responsabilités et stipule que "le mandataire répond non seulement du dol, mais encore des fautes qu'il commet dans sa gestion. Néanmoins, la responsabilité relative aux fautes est appliquée moins rigoureusement à celui dont le mandat est gratuit qu'à celui qui reçoit un salaire".

# La responsabilité délictuelle

Lorsqu'il n'existe pas de mandat entre l'association et le dirigeant, la responsabilité civile ne peut pas être engagée sur des fondements contractuels. Nous parlons alors de responsabilité civile délictuelle.



## Les éléments caractérisant la responsabilité civile

En tant que mandataire de l'association, les dirigeants engagent aussi la responsabilité civile de celle-ci. L'association est donc responsable des dommages causés par ses dirigeants dans le cadre de leur fonction, puisqu'ils agissent au nom et pour le compte de l'association.

A titre d'exemple, l'association est responsable des préjudices causés aux membres et aux tiers lorsque ses dirigeants, dans le cadre de leur fonction, n'ont pas :

- Exécuté un contrat conclu au nom et pour le compte de l'association
- Respecté une obligation légale

L'association répond également des fautes délictuelles commises par ses dirigeants dans le cadre de leur fonction.



## L'exception à la règle

La responsabilité civile de l'association n'est pas forcément, ni systématiquement, engagée lorsqu'il y a une faute et un préjudice causé par un ou plusieurs de ses dirigeants.

Les dirigeants sont responsables des fautes détachables de leur fonction. Cela signifie que seule leur responsabilité est engagée, et non celle de l'association, lorsqu'ils ont agi sans autorisation du Conseil d'Administration ou de l'Assemblée Générale.

A titre d'exemple, cela s'applique notamment quand les dirigeants :

- N'ont pas précisé qu'ils agissaient au nom et pour le compte de l'association
- Sont sortis de l'objet social de l'association
- Ont excédé leurs attributions statutaires ou réglementaires

Enfin, une faute commise dans la limite des attributions du dirigeant peut quand même être détachable si elle est considérée comme si sa gravité est particulièrement incompatible avec l'exercice normal des fonctions de dirigeant.



## Exercer une action en responsabilité civile par les tiers / membres contre un dirigeant

L'action en responsabilité civile des tiers ou des membres contre un ou plusieurs dirigeants de l'association se fait dans les mêmes conditions et modalités que celle exercée par l'association contre un dirigeant (voir plus haut).

# La responsabilité pénale du dirigeant associatif



L'administrateur dirigeant d'association est aussi responsable pénalement des dommages qu'il peut causer. L'article 121-2 du Code Pénal dispose que "la responsabilité pénale des personnes morales n'exclue pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits". Cela signifie qu'un dirigeant associatif est pénalement responsable de ses actes s'il se rend coupable d'une infraction, qu'elle soit intentionnelle ou non.



## Les infractions de droit commun commises dans le fonctionnement de l'association par le dirigeant

Un dirigeant associatif peut être poursuivi au titre des infractions de droit commun : contraventions, délits et crimes. Ces faits doivent être commis dans le cadre du fonctionnement de l'association et pour son propre compte.

Un dirigeant associatif est donc pénalement responsable s'il :

- Se rend coupable d'abus de confiance
- Se rend coupable de banqueroute
- Organise l'insolvabilité de l'association pour empêcher le recouvrement de divers impôts
- Commet un délit non-intentionnel
- Ne respecte pas les obligations de publicité et de mise en concurrence visé par les textes de la commande publique



## Les infractions de droit commun commises dans la représentation de l'association par le dirigeant

Un dirigeant associatif peut aussi être tenu pénalement responsable pour des fautes commises dans la représentation de l'association.

Pour que le dirigeant soit considéré comme responsable, il faut qu'il soit avéré qu'il ait agi pour son propre compte, et non pour celui de l'association. C'est par exemple le cas quand :

- Il réalise un acte qui ne relève pas de l'objet social de l'association
- Il réalise un acte dans son propre intérêt et non celui de l'association



## La délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoir permet à un dirigeant, sous certaines conditions, de transférer une partie de ses pouvoirs et compétences, et donc ainsi sa responsabilité pénale. Ce transfert de compétences et de responsabilité ne peut pas être total.

Par conséquent, un dirigeant ne peut être exonéré de sa responsabilité pénale que si l'infraction a été réalisée dans le domaine de compétences délégué et que s'il n'y a pas pris part.



## Quelles conditions pour réaliser une délégation de pouvoirs ?

La délégation doit répondre à certaines conditions :

- Ne pas être interdite par une disposition légale ou réglementaire
- Être au mieux écrite, a minima orale, claire et sans ambiguïté pour les parties
- Être soumise à une personne soumise à l'autorité hiérarchique du dirigeant, et que celle-ci l'accepte
- Le délégué doit avoir compétence, l'autorité et les moyens nécessaires pour exercer effectivement les pouvoirs qui lui sont délégués

# Les responsabilités fiscales et financières du dirigeant associatif

En règle générale, un dirigeant d'association n'est pas tenu au paiement des dettes de l'association ; l'association a une personnalité juridique propre et dispose donc d'un patrimoine propre. Il peut cependant y être contraint lorsqu'il a cautionné les dettes de l'association ou dans le cas d'une faute de gestion.



## La responsabilité financière du dirigeant associatif

Deux cas peuvent mener à la responsabilité financière du dirigeant associatif : le cautionnement et la faute de gestion.

### Le cautionnement

Un dirigeant d'association devra payer une dette de l'association lorsqu'il s'y est engagé en tant que caution. Il pourra cependant être exonéré s'il parvient à démontrer qu'il ne s'y est pas engagé en toute connaissance de cause.

Cette obligation peut perdurer même après la cessation de ses fonctions, sauf s'il est spécifiquement stipulé que le cautionnement est lié à l'exercice de ses fonctions.

### La faute de gestion

Le ou les dirigeants d'une association en liquidation judiciaire peuvent être reconnus responsables en cas de faute de gestion ayant contribué à une insuffisance d'actifs.

Dans ce cas précis, la responsabilité des dirigeants ne sera engagée que si la faute commise par ces-derniers est démontrée. Les difficultés financières rencontrées par l'association ne suffisent pas à engager la responsabilité des dirigeants.



## La responsabilité fiscale du dirigeant associatif

Si l'association est soumise aux impôts, un dirigeant associatif peut être condamné personnellement à les payer.

### Le principe de responsabilité

Lorsqu'un dirigeant associatif se rend responsable et coupable de manœuvres frauduleuses ou d'inobservation grave et répétée des obligations fiscales ayant rendu impossible le recouvrement des impositions et pénalités dues par l'association, il peut être déclaré solidairement responsable.

### Quel dirigeant ?

La responsabilité fiscale ne peut s'appliquer que sur une personne exerçant de droit ou de fait, directement ou non la direction de l'association.

Un dirigeant qui n'exerce plus la direction effective de l'association au moment des agissements, ou un dirigeant qui a délégué son pouvoir de direction, ne peut pas être reconnu solidairement responsable des impositions et pénalités dues par l'association.





85 rue La Fayette, 75009 Paris  
Site internet : [unapeiidf.org](http://unapeiidf.org)

Suivez-nous sur : 



**Ce guide a été conçu par :**

Salomé Heurtebise, Déléguée Régionale de l'Unapei Île-de-France