Formation des Administrateurs ESSMS Guadeloupe

Novembre 2016

Plan des interventions

- Introduction : les caractéristiques de l'action des ESMS
- Responsabilité civile et pénale
- Responsabilité employeur
- Les enjeux financiers
- Les enjeux liés à la qualité, bientraitance
- Les enjeux liés à la gouvernance

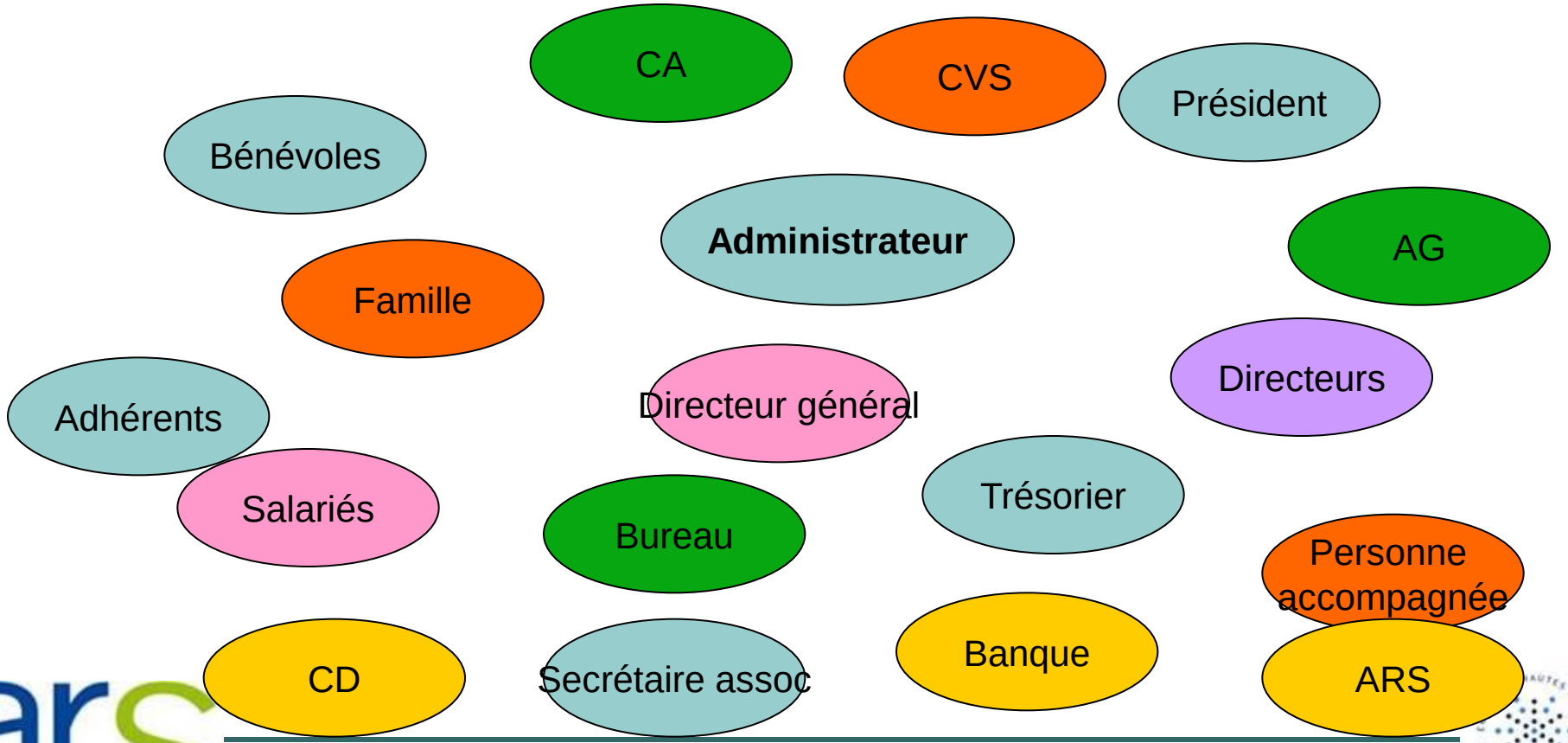
Les caractéristiques de votre action

- 1) Un contexte fortement évolutif :
  - Des évolutions réglementaires :
    - Lois 2002, 2005, 2007, 2009, 2015; décrets …. Circulaires ….
  - Des évolutions sociales :
    - les profils et besoins des personnes accompagnées évoluent (handicap psy, PHV, PA plus dépendantes, plus âgées …..)
    - Les bénévoles s'engagent différemment dans les associations
      - plus exigeants, plus contraints et plus mobiles, géographiquement mais aussi dans leurs parcours de vie et professionnels
      - la diversité des formes de l'engagement, notamment des formes plus éphémères, plus « événementielles », caractéristiques de l'engagement aujourd'hui
  - Des évolutions économiques : des ressources des financeurs traditionnels plus restreintes suite notamment à la crise économique de 2008

Année	Evolution
2008	Crise financière (bancaire puis économique) qui impacte les budgets des Départements via la baisse des DTMO
2010	En avril remise du rapport Pierre Jamet sur les finances départementales au 1er ministre qui présente une série de propositions de bonnes pratiques : rapprocher les coûts de gestion trop disparates ; analyse des modes de gestion des dispositifs sociaux par les Départements pour lesquels des marges de progrès peuvent être dégagées.
2010	Novembre 2010 : Baisse de la participation financière de la CNSA dans le cadre de la convention de modernisation Conseil général/CNSA qui passe de 80 % à 60 % : incidence de 1 014 645,60 € pour le Département
2010	Réforme fiscale ; La loi du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 : suppression de la taxe professionnelles(TP) = nouveau schéma de financement des collectivités contraintes à l'effet ciseau entre la baisse des recettes et la hausse des dépenses qui s'accentue.
2010	20 mai 2010 Conférence des déficits publics dont les conclusions s'appuient sur le rapport Carrez-Thenault : Le gouvernement décide le gel triennal (2011-2013) des concours financiers.
2011	Sep 2011 Evolution des principales allocations de solidarité : les conditions d'attribution sont fixées au niveau national sans maîtrise de leurs évolutions pour le Conseil général
2012	Loi de programmation des finances publiques : L'article 12 prévoit que les Collectivités territoriales prennent part à l'effort solidaire dans la maîtrise de la dépense publique. Cet effort est concrétisé par la stabilisation en 2013 des concours financiers versés par l'état, puis par leur baisse de 750 millions d'euros en 2014 et en 2015.

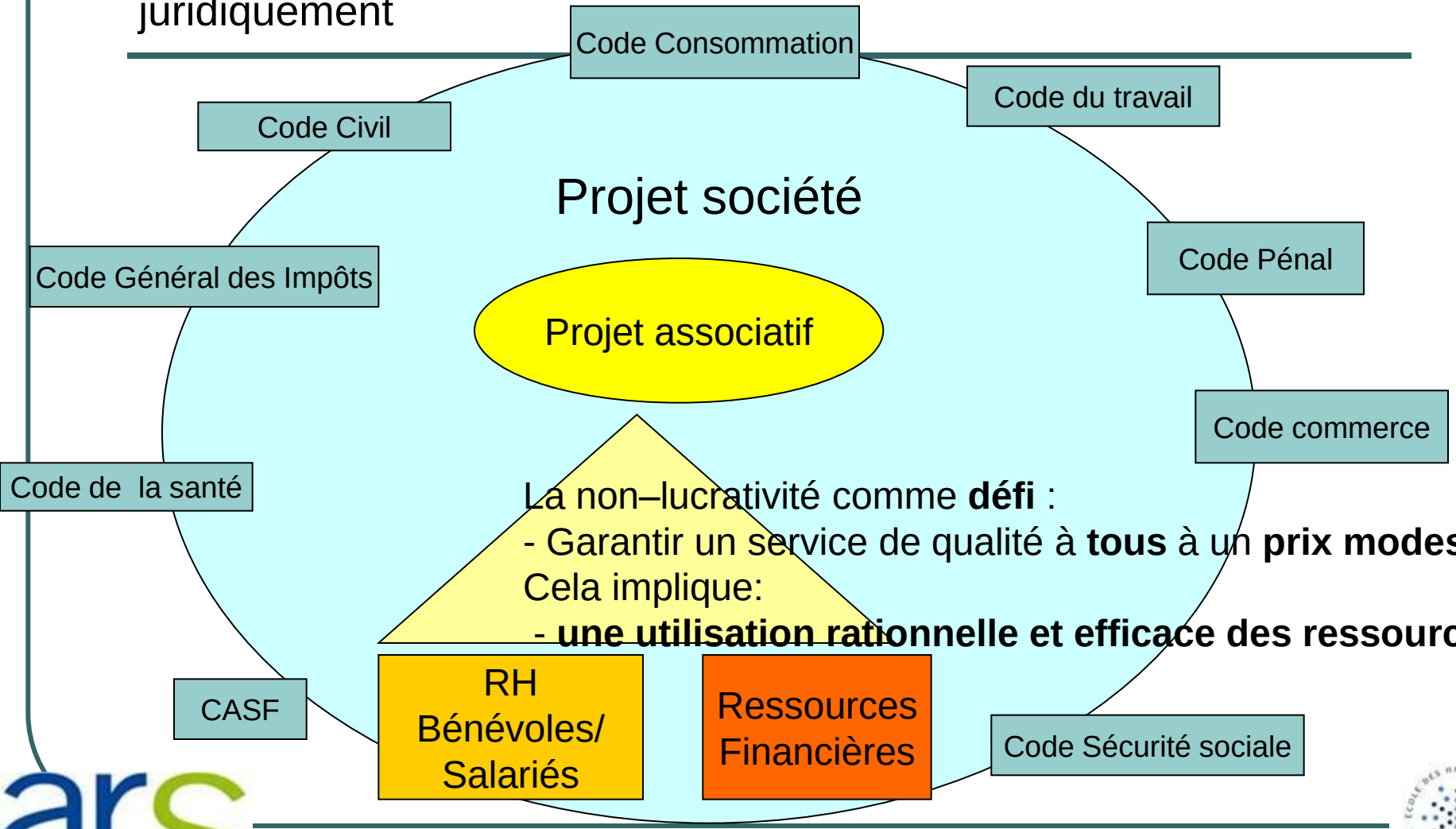
Les caractéristiques de votre action

- 2) un environnement complexe : une multitude d'acteurs aux rôles différents



les caractéristiques de votre action

- Une action non lucrative dans un contexte fortement contraint juridiquement



Les caractéristiques de votre action

Un monde incertain : 10 risques les plus observés dans les associations (EXACO)

- **La gouvernance**
  - **1 - Les fonctions de présidence et de direction sont assumées par la même personne, ou par un couple.**

    ! Le risque : illégalité, pas de contrôle sur les décisions et les pratiques, une omnipotence du directeur.

  - **2 - A l'inverse, la présidence est éclatée** (responsabilité éparpillée, non définie): ! Le risque : absence de prise de décisions, problème d'imputabilité des décisions et des actions.

- **Les statuts**
  - 3 - **La non cohérence entre les activités réellement pratiquées et l'objet social défini officiellement.** Le risque : l'assurance ne pourra pas intervenir.

  - 4 - **Prendre des décisions en AG ou CA en nombre insuffisant**

    ! Le risque : les décisions soient considérées comme nulles, non valables (cf. le quorum : nombre minimal de membres qui doivent être présents ou représentés pour valider les décisions prises).

Les caractéristiques de votre action

Un monde incertain : 10 risques les plus observés dans les associations (EXACO)

- **Obligations légales / responsabilité civile et pénale**
  - **5 – Croire que le bénévolat exclut la responsabilité :** une association est également soumise au code du travail et à l'information financière en fonction des comptes. Le risque : s'exposer à des poursuites judiciaires.
- **La fiscalité**
  - **6 – Développer de nouvelles activités à tendances commerciales sans le déclarer.** Le risque : s'exposer à des poursuites judiciaires.
- **Risques financiers**
  - 7 - Etre financé par un bailleur unique ou des bailleurs peu nombreux
  - 8 – Le financement européen et la nécessité d'une trésorerie très solide
  - **9 – Une trésorerie non suivie.** Le risque : ne plus savoir où on en est, ne plus avoir le contrôle sur les comptes.
  - **10 – Ne pas savoir anticiper que l'on est en cessation de paiement** (situation où l'association n'a plus assez d'argent pour payer ses dettes sociales). Le risque : poursuite judiciaires, continuer à s'endetter,

Les associations - définition

- Loi 1901 : "*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 de **partager** des **bénéfices**.*
  - *Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux **contrats** et obligations. …"*

Les associations - définition

- **C'est un contrat de droit commun**, qui est donc régi par les règles définies par le Code Civil pour :
  - La formation des contrats
  - Le contenu des contrats

- **Principe de la liberté contractuelle**
  - La loi et le décret de 1901 ne contiennent aucune disposition sur l'organisation du pouvoir et le fonctionnement de l'association.

Les associations - typologie

- L'association de fait ou non déclaré

- L'association déclarée, elle peut :
  - ester en justice par exemple si elle a subi un préjudice ;
  - recevoir des subventions de l'État, des régions, des départements ou des communes, des dons manuels,
  - percevoir les cotisations de ses membres.
  - posséder et administrer des locaux et immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose.

  - elle nécessite que les **statuts** soient écrits si les fondateurs veulent déclarer l'association pour qu'elle acquière la personnalité juridique ou s'ils veulent plus tard solliciter un agrément ou des subventions.

Les associations – typologie d'association

- L'association agréée : *l'agrément n'est pas inscrit dans les textes de 1901*
  - L'association agréée : association déclarée bénéficiant du label de l'administration. L'agrément est attribué par le ministère dont elle dépend.
  - Cet agrément, accordé après examen d'un dossier, permet en général d'exercer certaines activités réglementées et éventuellement de bénéficier de subventions publiques (agrément des associations de services à la personne...),

- L'association reconnue d'utilité publique : prévue par l'article 10 de la loi du 1er juillet 1901.
  - recevoir des dons et legs sous réserve d'une autorisation préalable de l'autorité administrative.
  - En contrepartie, soumission de l'association à une tutelle administrative, notamment pour modifier les statuts, pour recevoir des dons et legs, pour aliéner son patrimoine.

- La fondation :
  - forme particulière d'association reconnue d'utilité publique, soumise à une tutelle administrative. La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources, à la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général et à but non lucratif.

Les associations – organisation
Les 3 grandes catégories d'acteurs

a) Les personnes physiques peuvent intervenir de manière volontaire pour contribuer à la mise en oeuvre de l'objet statutaire de l'association

- Bénévoles
- Adhérents
- On peut s'engager de manière plus importante, en **prenant directement en charge les actions mises en oeuvre par l'association** :

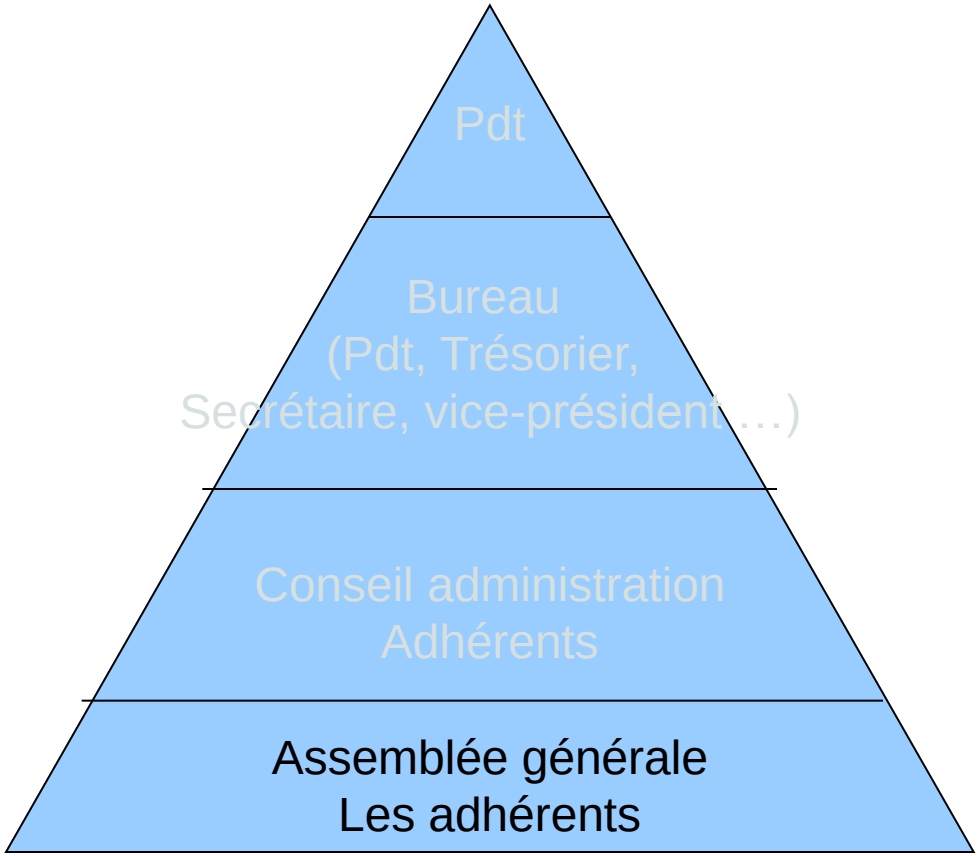
b) Le service civique

- Le Service Civique est un statut particulier et à part entière, qui se distingue de l'emploi, du stage ou du bénévolat. Le volontaire n'est donc pas régi par le code du travail.
- Le service civique permet à un volontaire d'effectuer une mission d'intérêt général
- Le volontaire ne peut en aucun cas effectuer un travail qui aurait dû normalement incomber à un salarié.
- Le service civique peut prendre différentes formes :
  - un engagement de service civique pour les jeunes âgés de 16 à 25 ans d'une durée continue de six à douze mois donnant lieu à une indemnisation versée directement par l'État,
  - un volontariat de service civique d'une durée de 6 à 24 mois ouvert aux personnes âgées de plus de 25 ans auprès de personnes morales agréées. Il donne lieu à une indemnité versée par la structure d'accueil

Les associations – organisation
Les 3 grandes catégories d'acteurs

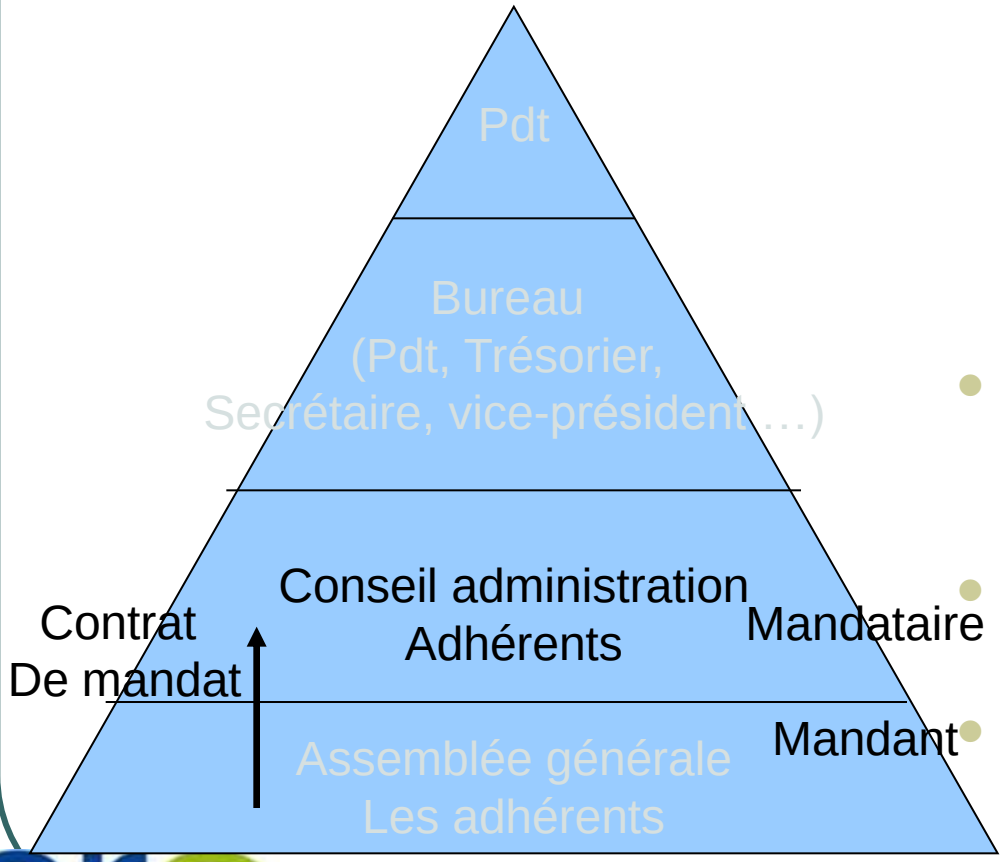
- **C) les salariés**
  - La relation salariale est caractérisée par le versement d'une rémunération et l'existence d'un lien de subordination qui pourra se manifester :
    - dans la soumission à des directives et à des contrôles,
    - dans le fait d'exercer l'activité dans les locaux de l'association, d'en utiliser les outils de travail (matériel notamment), et de s'engager à fournir programmes et comptes-rendus d'activités.
  - Dans le cas d'une association, le salarié exercera son activité sous l'autorité (la subordination juridique) du conseil d'administration, du président ou d'une personne déléguée à cet effet.

Les associations – organisation Modes de fonctionnement



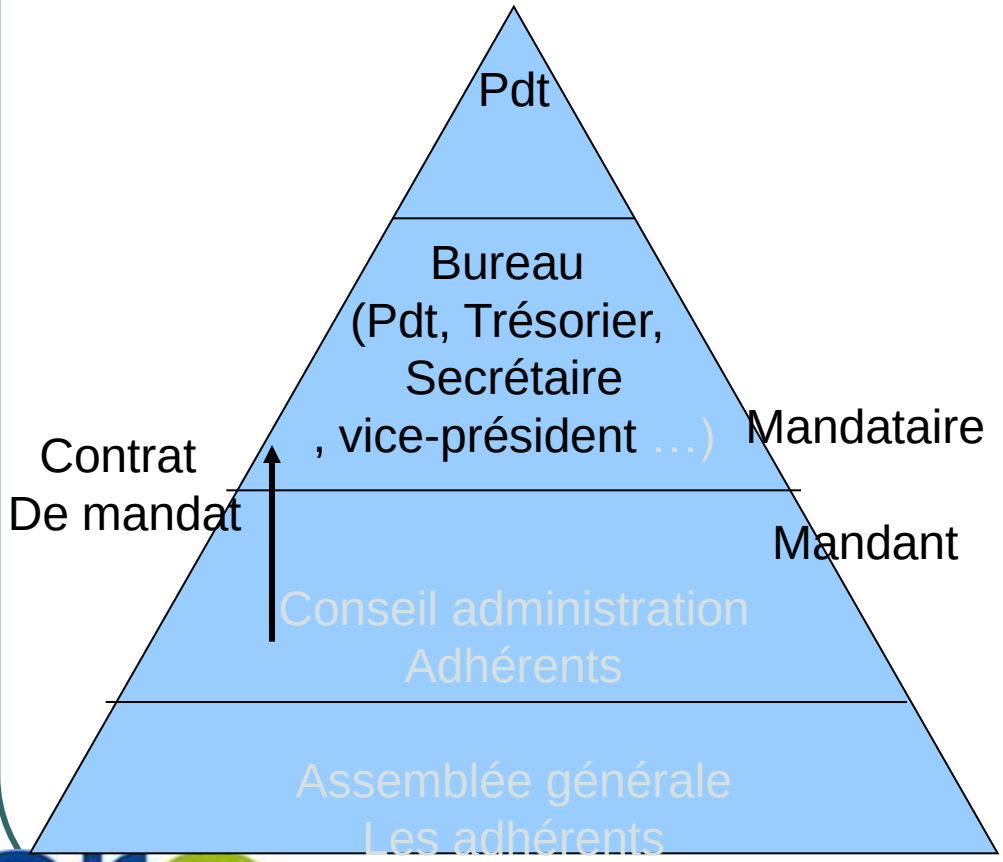
- L'AG exerce ses prérogatives fondamentales à savoir la **définition des grandes lignes du projet associatif** et le **contrôle de l'équipe dirigeante**.
- Elle **approuve** le **bilan des activités présenté** par le Conseil d'Administration, ainsi que **l'exercice financier** de l'année précédente.
- Elle **vote le budget** pour l'année à venir et **d'approuver** les **orientations des projets** de l'association pour la nouvelle année.
- Elle **élit les membres qui formeront le Conseil d'Administration** selon les modalités prévues dans les statuts.
- L'AG ordinaire peut fixer le montant des cotisations et le tarif des activités.

Les associations – organisation
Modes de fonctionnement



- Le rôle du CA est de gérer, par **délégation** de l'AG,
  - le projet politique : détermine les grands objectifs de l'association
  - Le projet technique de l'association (les biens, les activités, le personnel)
- Il lui incombe également de préparer l'AG et le budget annuel.
- Le CA est l'instance de décision de l'association et non le bureau
- Les personnes qui composent le CA ont la qualité d'administrateur : elles sont élues par l'AG

Les associations – organisation Modes de fonctionnement



- Le CA délègue une partie de ses attributions au Bureau.
- Le bureau est chargé de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration.
- Il est notamment chargé de préparer les Conseils d'Administration.
- Les membres du Bureau sont élus par les membres du CA. et disposent d'un **mandat** spécifique défini par les **statuts:** le Président, le Secrétaire et le Trésorier.
- Chaque membre du bureau a un rôle défini. Le président dirige l'association ; le secrétaire en organise le travail et s'attache à maintenir le contact avec les sociétaires ; enfin le trésorier a en charge les finances de l'association.

Les associations : les différents types de dirigeant

- Les dirigeants d'une association en sont considérés comme les mandataires et ils assument des pouvoirs donnés par mandat assortis de missions spécifiques de présidence, de secrétariat ou de trésorerie
- Cela ne signifie aucunement que les dirigeants associatifs ont « carte blanche » pour faire fonctionner la structure à leur guise. L'association a bien une loi qui régit son fonctionnement interne, ce sont ses **statuts** qui, conformément à l'adage juridique, sont « la loi des parties ». Cette « loi privée » s'applique à tous les membres de l'association, à commencer par les dirigeants. La jurisprudence interprète les statuts des associations en l'absence souvent de régies écrites, en s'appuyant sur les principes généraux du droit des contrats.
- Les 3 types de dirigeants :
  - 1/ LES DIRIGEANTS DE DROIT : ce sont les administrateurs
  - 2/ LES DIRIGEANTS DE FAIT : Si une personne se comporte comme un dirigeant, elle peut voir sa responsabilité engagée par un tribunal.
  - 3/ LES CADRES DIRIGEANTS : **Ce sont des salariés qui prennent le relais du CA :** directeur, directeur général. Ce dirigeant tire sa légitimité de la nature de son emploi.

Les 4 finalités de la formation

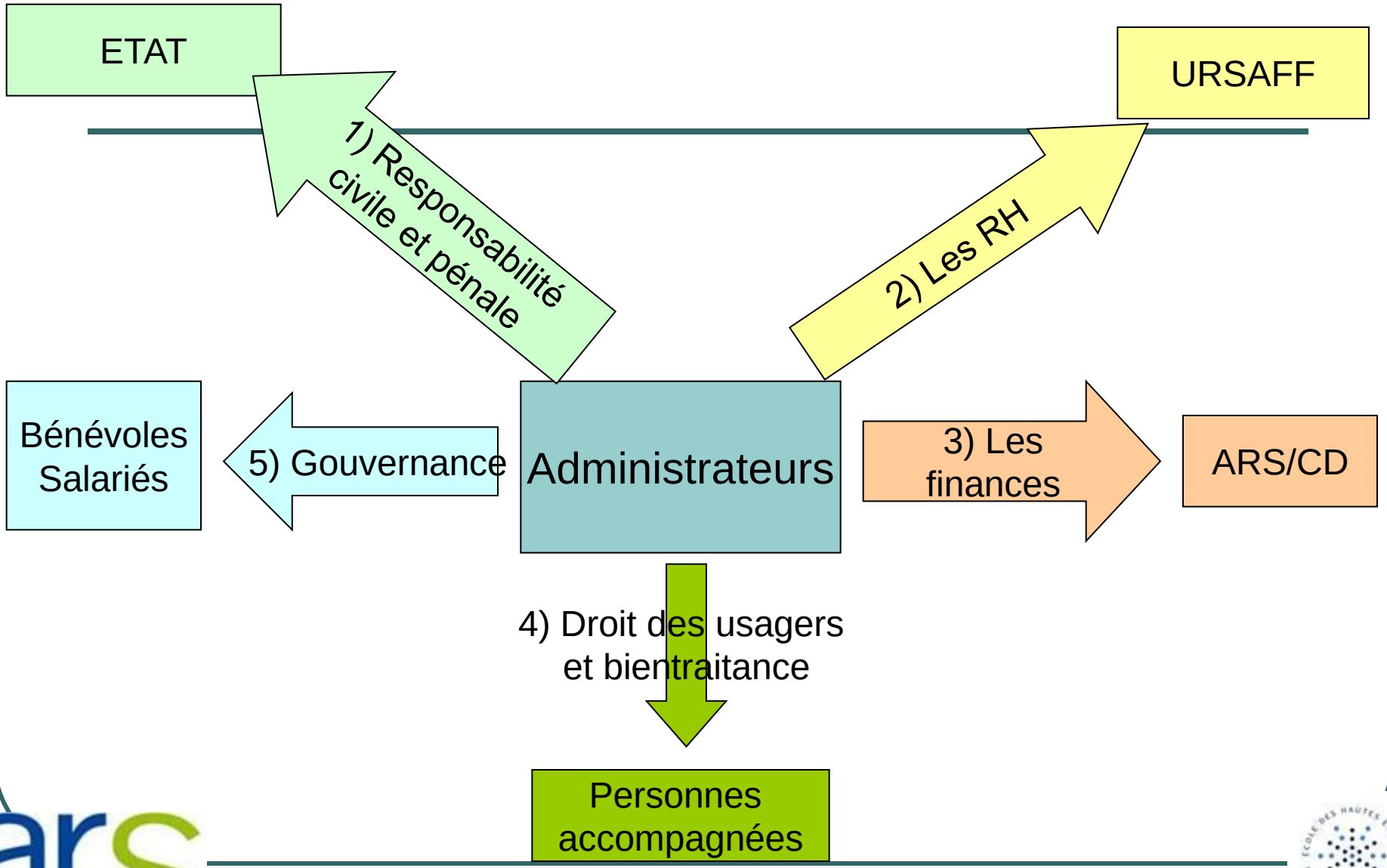
- 1) Fournir des éléments repère, des apports théoriques aux administrateurs sur leurs droits et devoirs afin qu'ils puissent conforter leur rôle au sein de l'association dans un environnement complexe et fiabiliser leurs prises de décision

- 2) Faire prendre conscience :
  - des enjeux juridiques, financiers, organisationnels, qualités de services auxquels les associations sont soumises
  - de la nécessité d'une organisation formalisée des délégations gage de performance pour l'association

- 3) Donner aux participants les éléments permettant de définir les niveaux de délégations et les leviers pour renforcer la coopération administrateur – directeur.

- 4) Donner des éléments aux participants pour poursuivre leur réflexion et mettre en place les outils permettant d'assurer la pérennité de leur association dans un contexte réglementaire en très forte évolution (CPOM ...)

La logique de la formation



Le plan

Responsabilité civile et Pénale

- La responsabilité employeur
- La responsabilité finance
- La relation usagers
- La gouvernance

Responsabilités civiles et pénales

- Introduction
- La Responsabilité civile
  - Définition
  - Organisation
- La responsabilité pénale
  - Définition
  - Organisation
- Synthèse

Introduction

- En engageant une action associative, le fait de déposer des statuts et donc d'adapter les règles de la loi 1901 obligent à appliquer la loi sans y déroger (code pénal, code du travail, code de la santé, code de l'action sociale et des familles, code civile code du commerce (contrat de séjour, livret d'accueil ….), code de la sécurité sociale (RH)), code général des impôts (finance).
- L'association est une personne morale et est donc responsable civilement et pénalement des fautes et dommages qu'elle commet.
- Le bénévolat ne constitue pas une cause d'exonération de responsabilité : les associations, comme leurs dirigeants sont responsables tant sur le plan civil que sur le plan pénal.
- Pour bien comprendre…
  - La responsabilité civile repose sur l'idée que l'auteur d'un **dommage** doit le réparer même en l'absence de faute. Toutes les formes de préjudice peuvent faire l'objet d'une réparation : dommages matériel, corporel, moral …
  - La responsabilité pénale repose sur l'existence d'une **infraction** prévue par la loi (contraventions, délits, crimes).

Responsabilité civile
Définition

- La responsabilité civile repose sur l'idée que l'auteur d'un dommage causé à autrui doit le réparer même en l'absence de faute.
- Toutes les formes de préjudice peuvent faire l'objet d'une réparation : dommages matériel, corporel, moral …
  - dommage **matériel :** c'est-à-dire causé aux biens et au patrimoine (ce qui englobe la perte et le manque à gagner)
  - dommage **corporel :** il s'agit des atteintes à l'intégrité des personnes,
  - dommage **moral** par atteinte aux droits de la personnalité (atteinte à l'honneur, à la vie privée, au nom …), ou un préjudice d'affection (chagrin causé par le décès ou la déchéance d'un être cher)
- Le dommage doit être **direct**, c'est à dire causé par le fait fautif générateur de la faute, et **certain**, c'est à dire déjà réalisé qui n'est pas susceptible de nouveaux développements.

Responsabilité civile
Définition

- La responsabilité civile peut naître soit du fait personnel, soit du fait d'autrui, soit du fait des choses.
- La responsabilité civile est régie principalement par les articles suivants du Code Civil :
  - **Responsabilité du fait personnel** :
  - Article 1382 : " *Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer*. «
  - Article 1383 : " *Chacun est responsable du dommage qu'il a causé non seulement par son fait, mais encore par sa négligence ou par son imprudence.* «
    - **Une obligation générale de prudence et de diligence est ainsi visée.**
  - **Responsabilité du fait d'autui, du fait des chose**
  - Article 1384 (extraits) : " *On est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre, ou des choses que l'on a sous sa garde.* «
  - Cette responsabilité est engagée tout particulièrement lorsqu'il y a une relation de dépendance telle que le contrat de travail liant une personne salariée à l'association retenue en qualité d'employeur. Il s'agit de la responsabilité des employeurs pour les dommages causés par leurs salariés dans l'exercice de leur fonction
  - Les articles 1385 et 1386 concernent respectivement la responsabilité du fait des animaux et la responsabilité du fait des bâtiments.

Responsabilité civile
Définition

- Le nombre et la qualité des personnes qui peuvent engager la responsabilité civile d'une association sont très divers : administrateurs, dirigeants, salariés, adhérents, bénévoles, personnes dont elle a la charge .
- L'association sera alors tenue de réparer le dommage si les trois conditions suivantes sont réunies:
  - l'existence d'un dommage (c'est à dire un fait portant atteinte à l'intégrité de ce qui est ou de ce qui devrait être),
  - la faute de l'association (c'est-à-dire un fait imputable à l'auteur responsable présumé)
  - et le lien de cause à effet entre la faute de l'association et le préjudice subi par la victime.
- Le responsable du dommage a l'obligation civile de le réparer dès lors que les preuves de ces trois éléments ont été apportées par la victime.
- L'auteur, responsable présumé peut cependant dégager sa responsabilité :
  - s'il peut prouver qu'il n'est pas l'auteur du fait,
  - si ce fait n'est pas constitutif d'une faute,
  - si un autre fait a un lien direct avec le préjudice lorsqu'il y a une tierce personne ou si ce fait est imputable à l'imprudence de la victime,
  - ou lorsqu'il s'agit d'un cas de force majeur.

Responsabilité civile
Organisation

- Une association est exposée à des risques divers qui peuvent engager sa responsabilité, celle de son dirigeant ou de ses adhérents.
- Ces risques peuvent être liés à ses activités, à ses biens mobiliers ou immobiliers ou à ses véhicules
- Responsabilité civile de l'association :
  - les dommages causés par un dirigeant de l'association à des membres de cette dernière, ou à des tiers, doivent, si demande en est faite, être réparés par l'association elle-même : le dirigeant n'est en effet que le mandataire de l'association et n'est donc pas personnellement responsable, hors le cas ou il lui pourrait lui être reproché des fautes détachables de ses fonctions.

Responsabilité civile de l'association

- L'association doit souscrire des assurances
  - ***Assurance de responsabilité civile pour*** couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis d'un salarié ou bénévole.
    - Couverture des salariés : En cas de dommage à un salarié de l'association pendant l'exercice de ses fonctions, l'assurance de cette dernière complétera l'indemnisation du salarié.
    - Couverture des bénévoles : En cas de dommage à un bénévole de l'association, l'assurance de cette dernière complétera son indemnisation.
  - Assurance des véhicules de l'association
  - Assurance multirisques ***:*** Une association a intérêt à souscrire une assurance multirisques garantissant :
    - les locaux (risques d'incendie et d'explosion, les dégâts des eaux, les détériorations causées par les voleurs, les attentats,
    - pour garantir des équipements coûteux contres les risques de vol ou de destruction accidentelle
    - le recours des voisins et des tiers,
  - **À savoir :** aucune assurance ne peut couvrir les risques associés à la responsabilité pénale de l'association

Responsabilité civile

Organisation : *La responsabilité civile du dirigeant*

- Le principe général : Un dirigeant n'engage pas sa responsabilité civile (mais celle de l'association) lorsqu'il agit dans le cadre de ses fonctions ou dans les limites de son mandat au nom de l'association.

- Seules certaines circonstances particulières ont vu mise en cause les dirigeants de l'association :
  - Le dirigeant a outrepassé l'objet associatif,
  - Le dirigeant outrepasse sa fonction/son mandat,
  - le dirigeant ne respecte pas les dispositions impératives de la loi, s'il commet une infraction pénale intentionnelle, par exemple un viol ou un homicide volontaire) ou un abus de confiance (enrichissement personnel,
  - Le dirigeant a commis une **faute de gestion grossière**, inexcusable, ayant concouru à la mise en redressement ou en liquidation judiciaire de l'association.

Responsabilité civile
Organisation : *La responsabilité civile du dirigeant*

- La notion de faute grave de gestion
  - Il n'y a pas de texte légal qui caractérise la faute grave et seuls les tribunaux sont habilités à juger au cas par cas
  - mais est constitutif d'une faute :
    - le désintérêt pour la gestion et l'absence de délégations de pouvoirs permettant de suppléer à cette situation ;
    - l'absentéisme du dirigeant, doublé de délégations multiples données à des collaborateurs incompétents ;
    - l'absence de transparence et d'information vis à vis des organes compétents (CA, AG…)
  - **Quelques remarques :**
    - L'incompétence, l'inexpérience ne sont pas des motifs excusant la faute de gestion.
    - Celui qui accepte les fonctions d'administrateur est tenu à une surveillance et à un contrôle sérieux de l'administration de l'association.
- Si une action en responsabilité civile aboutit, elle se traduit par une condamnation du dirigeant à verser des dommages-intérêts.

Responsabilité civile

Organisation : *La responsabilité civile du dirigeant*

- **Bonnes pratiques :**
- Une recommandation : Les statuts doivent prévoir une répartition précise des pouvoirs entre les différents organes de l'association (assemblée générale, conseil d'administration, bureau) et entre les différents dirigeants (Président, Trésorier, secrétaire).

- La responsabilité civile des dirigeants d'une association doit conduire ceux-ci à beaucoup de prudence. Notamment, ils doivent s'assurer que le contrat d'assurance de l'association prévoit bien toutes les activités : régulières comme occasionnelles, et toutes les personnes : salariés permanents, occasionnels bénévoles

Responsabilité civile

Organisation : *La responsabilité civile des membres*

- on ne peut pas voir en tant que salarié, sa responsabilité civile engagée personnelle pour des dommages que l'on cause dans l'exercice de ses missions mais

- La responsabilité civile des membres peut parfaitement être engagée :
  - vis-à-vis de l'association: les membres sont tenus de respecter les obligations définies dans le contrat d'association, sous peine de déclencher les sanctions prévues dans les statuts ou le règlement intérieur.
    - Ex: Si un membre refuse de payer sa cotisation annuelle, il pourra être sanctionné par une exclusion de l'association, si les statuts le prévoient

  - vis-à-vis d'un tiers: si un membre commet une faute vis-à-vis d'un tiers il en sera tenu personnellement responsable, sans que cela n'engage le responsabilité de l'association.
    - Ex: Au cours des activités de l'association, un membre cause volontairement un préjudice à un tiers. C'est la responsabilité civile de l'adhérent envers le tiers qui est en cause
    - Ex: Un membre conduit un véhicule appartenant à l'association en état d'ébriété. Le véhicule est détruit au cours d'un accident. La responsabilité civile du membre est mise en jeu vis-à-vis de l'association à cause de la destruction du véhicule. Sa responsabilité pénale est également mise en jeu pour conduite en état d'ivresse

La responsabilité pénale
Définition

- La mise en œuvre de la responsabilité pénale exige la réunion de deux éléments :
  - **un fait** (l'élément matériel). L'élément matériel se déduit du texte incriminateur qui **existe obligatoirement dans le code pénal** : il peut s'agir d'un fait positif (homicide volontaire) ou négatif (non assistance à personne en danger), d'un fait instantané (viol) ou prolongé (bigamie)
  - **un état d'esprit** (l'élément psychologique) : il repose sur une intention coupable, une **volonté** qui tend vers un but illicite, "l'avoir fait exprès". Toutefois, dans certains cas, on considère que le seul fait d'avoir agi, même sans avoir voulu visé un but quelconque constitue l'élément psychologique : il s'agit des **infractions non intentionnelles**.

- La responsabilité pénale n'existe qu'en **fonction de la loi**, elle résulte d'une **infraction** qu'elle soit commise intentionnellement ou non.

La responsabilité pénale
Les grands types d'infraction

- Les infractions contre les personnes :
  - **L'atteinte involontaire à la vie (homicide - art : 221-6 du CP) ou à l'intégrité de la personne (blessure involontaire - art : 222-19 du CP)** par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité imposée par la loi ou un règlement. (Exemple : accident du travail, non respect du droit du travail : hygiène, sécurité, embauche, horaires, etc. …:)
  - Le fait d'exposer directement autrui à un **risque immédiat de mort ou de blessures** de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou un règlement (art : 223-2 du CP) Cette obligation est indépendante de la concrétisation du dommage. Il suffit qu'il existe un dommage éventuel.
  - Les infractions liées à la protection de la vie privée des usagers : **Le droit à la vie privée** est protégé par l'article 9 du Code civil selon lequel "*chacun a droit au respect de sa vie privée*". Aussi le Code pénal réprime le fait de porter atteinte à l'intimité d'autrui "*en captant, enregistrant ou transmettant, sans le consentement de leur auteur, des paroles prononcées à titre privé ou confidentiel (…); en fixant, enregistrant ou transmettant sans leur consentement de celle-ci, l'image d'une personne se trouvant dans un lieu privé' et prévoit une peine d'un an d'emprisonnement et / ou 45 000 € d'amende"* (art 226-1 du code pénal
    - Le droit à la vie privée concerne aussi L'atteinte aux droits de la personne résultant des fichiers ou des traitements informatiques (art : 226-4 du CP) ; **Le secret des correspondances; Le respect du domicile**

La responsabilité pénale
Les grands types d'infraction

- B) Infractions contre les biens :
  - Le vol (art : 311-16 du CP);
  - L'extorsion (art : 312-15 du CP)
  - Le chantage (art : 312-15 du CP)
  - L'escroquerie (art : 313-9 du CP)
  - L'abus de confiance (art : 314-12 du CP)
  - Le détournement de gage ou d'objet saisi (art : 314-13 du CP)
  - L'organisation frauduleuse de l'insolvabilité (art : 314-13 du CP)
  - -La destruction, la dégradation ou la détérioration d'un bien appartenant à autrui (art : 322-17 du CP)
  - Les atteintes aux systèmes de traitement automatisé des données (art : 313-6 du CP)
  - Le blanchiment de capitaux (art : 222-42 du CP)

La responsabilité pénale
Les grands types d'infraction

- C) Infractions résultant de textes particuliers :
  - La banqueroute (Loi. 85-98 du 25/1/85)
  - La contrefaçon d'une œuvre de l'esprit (art : L355-8 du CPI)
  - La revente à perte (Ord. 86-1243 du 1/12/86)
  - L'absence de facturation en cas de vente de produits ou de prestation de services pour une activité professionnelle, le refus de communiquer son barème de prix ou ses conditions de vente, la hausse ou la baisse artificielle des prix (Ord. 86-1243 du 1/12/86)
  - Les infractions aux lois sur la pollution atmosphérique (Loi. 92-1336 du 16/12/92)
  - La publicité mensongère (Article L121-1 et suivants du code de consommation)

La responsabilité pénale
Les grands types d'infraction

- D) Infractions contre la Nation
  - L'atteinte aux institutions de la République, à l'intégrité du territoire national ou à la défense nationale (art. 414-7 du CP)
  - Les actes de terrorisme (art. 422-5 du CP)
  - La participation au maintien ou à la reconstitution d'un groupe de combat ou d'un groupement dissous
  - La corruption active, le trafic d'influence, l'opposition à l'exécution de travaux publics, l'usurpation de fonctions ou de titres, l'usage irrégulier de qualité (art. 433-25 du CP)

La responsabilité pénale

- En ce qui concerne plus précisément la responsabilité pénale dans le secteur médico-social, le législateur n'a pas créé d'infraction spécifique concernant les professionnels : en revanche il existe de nombreuses dispositions générales qui s'appliquent aux travailleurs sociaux comme à n'importe quel citoyen.

- Les infractions pénales les plus fréquentes et les plus simplement réalisables sont :
  - les délits non intentionnels,
  - les infractions économiques,
  - les infractions liées aux relations de travail et en particulier le harcèlement moral.

La responsabilité pénale
Organisation

- Principe du droit pénal : « *Nul n'est responsable pénalement que de son propre fait.* » (art. 121-1 du Code Pénal) :
  - La responsabilité pénale c'est une responsabilité qui est supportée d'abord par les individus, par chacun d'entre nous, indépendamment de notre qualité de salarié, de directeur ou d'intervenant dans un établissement médico-social.
  - la responsabilité pénale des personnes morales est reconnue par le Code pénal (art. 121-2), selon lequel " *Les personnes morales … sont responsables pénalement, … dans les cas prévus par la loi ou le règlement, des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants* ".

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale de l'association

- Les principales infractions concernées sont :
  - ***a) les infractions à la sécurité***
  - Elles concernent le plus souvent les délits d'imprudence (dommages causés par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence ayant causé la mort ou une incapacité totale ou partielle de travail (article 221-7 et 222-21 du code pénal) , la mise en danger d'autrui. (article 223-3 du code pénal)
  - ***b) les atteintes au droit des personnes***
  - La discrimination entre les personnes physiques : il s'agit, pour un service social, de subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service) à des personnes à raison de leur origine, de leur ethnie, de leur sexe, de leur religion, de leur situation familiale ou de leurs mœurs etc.
  - L'utilisation de fichier ou de traitements informatisés nominatifs : les services sociaux doivent respecter les exigences fixées par la loi du 6 janvier 1978 créant la CNIL (article 226-4 du code pénal)
  - Les infractions "d'escroquerie à la charité publique" : il s'agit d'une escroquerie réalisée par une personne "qui fait appel au public en vue de l'émission de titres ou en vue de la collecte de fonds à des fins d'entraide humanitaire ou sociale" Article 313-2 du Code pénal

La responsabilité pénale
Organisation : la responsabilité pénale de l'association

- La responsabilité pénale d'une association, en tant que personne morale, ne peut être reconnue que dans la mesure ou :
  - la loi ou le règlement prévoit cette responsabilité (ce qui est le cas de nombreuses infractions visées par le code pénal),
  - l'infraction est imputable à l'association, si l'infraction est commise :
    - par une personne ayant le pouvoir de la représenter (personnes physiques agissant en qualité d'organe ou de représentant de l'association), (Une association, en tant que de personne morale, est responsable pénalement des infractions commises par ses organes ou par ses représentants (président, trésorier, etc..).
    - ou pour le compte de l'association, c'est-à-dire dans le cadre de son objet statutaire.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale de l'association

- Les associations pénalement reconnues responsables d'un crime ou d'un délit sont passibles
  - de peines d'amendes versée à l'état (à la collectivité):
  - mais également d'autres peines énumérées par l'article 131-39 du Code pénal, et notamment :
  - **la dissolution**.
  - **la fermeture** des établissements ou de l'un ou de plusieurs des établissements de l'association ayant servi à commettre les faits incriminés, : ***La fermeture totale, partielle, provisoire ou définitive par l'autorité d'autorisation (article L. 313-16 u CASF)***
    - *En vertu des dispositions de l'article L. 313-16, l'autorité qui a délivré l'autorisation prononce la fermeture totale ou partielle, provisoire ou définitive d'un service ou établissement :*
    - *« Lorsque sont constatées dans l'établissement ou le service et du fait de celui-ci des infractions aux lois et règlements susceptibles d'entraîner la mise en cause de la responsabilité civile de l'établissement ou du service ou de la responsabilité pénale de ses dirigeants ou de la personne morale gestionnaire. »*
  - l'interdiction à titre définitif ou pour une durée de cinq ans au plus d'exercer directement ou indirectement une ou plusieurs activités professionnelles ou sociales.
  - l'affichage de la décision.
  - l'interdiction d'émettre des chèques, pendant cinq ans au plus.
  - le placement sous surveillance judiciaire pour une durée maximale de cinq ans.
  - l'exclusion des marchés publics.
  - l'interdiction pour une durée de cinq ans au plus de faire appel à l'épargne.
  - la confiscation de la chose qui a permis de commettre le délit.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

- Si l'article 121-2 du Code pénal prévoit que les personnes morales sont responsables pénalement " *des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants* ", cela n'exclut pas que les dirigeants puissent aussi être poursuivis : les responsabilités de l'association et du dirigeant peuvent en effet se cumuler.
- ***De plus l****a* responsabilité pénale du Président et des administrateurs peut exister conjointement avec celle de l'association ou sans lien de responsabilité avec l'association (C. pén., art. 121-2).
- La personne physique ne sera poursuivie seule que dans le cas où elle a outrepassé ses fonctions, c'est-à-dire, à partir du moment où elle n'agit manifestement plus pour le compte de la personne morale. C'est la notion de la " **faute séparable "** qui distingue l'activité inhérente à la fonction et les agissements d'intérêt strictement personnel commis sous le couvert de la fonction.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- a) en cas de non respect des procédures administratives : Les infractions liées aux obligations statutaires et réglementaires
  - ***1) obligation d'agrément, d'autorisation et d'assurance***
  - Article L313-22 du CASF : Entrée en vigueur 2015-12-30 : *Est puni d'un emprisonnement de trois mois et d'une amende de 3 750 euros :*
    - *1° La création, la transformation et l'extension des établissements et services énumérés à l'article L. 312-1, sans avoir obtenu l'autorisation prévue à l'article L. 313-1 ;*
    - *2° La cession de l'autorisation prévue à l'article L. 313-1 sans l'accord préalable de l'autorité administrative qui l'a délivrée ;*
    - *3° Le fait d'apporter un changement important dans l'activité, l'installation, l'organisation, la direction ou le fonctionnement d'un établissement ou service soumis à autorisation sans la porter à la connaissance de l'autorité.*
    - *Les personnes physiques coupables des infractions au présent article encourent également la peine complémentaire d'interdiction, suivant les modalités de l'article L. 131-27 du code pénal, d'exploiter ou de diriger tout établissement ou service soumis aux dispositions du présent titre*

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- **2) le manquement aux règles d'incapacité**
  - **Article L133-6 du CASF :** *Nul ne peut exploiter ni diriger l'un quelconque des établissements, services ou lieux de vie et d'accueil régis par le présent code, y exercer une fonction à quelque titre que ce soit, ou être agréé au titre des dispositions du présent code, s'il a été condamné définitivement pour crime ou à une peine d'au moins deux mois d'emprisonnement sans sursis pour les délits prévus*

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- b) des infractions (infraction de droit commun) liées au fonctionnement de l'association
- Par exemple :
  - le directeur d'une association est déclaré coupable d'abus de confiance pour avoir employé des salariés de l'association à des fins personnelles, ce comportement s'analysant comme un détournement de fonds de l'association qui étaient destinés à rémunérer des prestations devant être effectuées dans son seul intérêt (Cass. crim., 20 oct. 2004),

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- **c) En matière sociale,**
  - En matière sociale, qu'il s'agisse de la législation du travail (embauche, salaire, durée du travail, hygiène et sécurité…) ou de celle de la sécurité sociale (paiement des cotisations sociales, déclarations obligatoires…), la responsabilité des infractions incombe au président de l'association, ce qui n'exclut toutefois ni la responsabilité possible de l'association en tant que personne morale, ni le cumul de responsabilités entre l'association personne morale et les personnes physiques auteurs ou complices des mêmes infractions.
- ***Le cas particulier des délits non intentionnels***
  - En cas d'accident, les juges vont rechercher les responsabilités : celle de la personne morale, celles des personnes physiques impliquées. Mais ils examineront d'abord les circonstances, afin de déterminer s'il s'agit d'un accident intentionnel ou non.
  - Ainsi, en application de ces dispositions, si les personnes morales sont responsables pénalement de toute faute non intentionnelle de leurs organes ou représentants les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, ne seront responsables pénalement que dans la mesure ou il pourra être établi qu'elles ont :
    - soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement,
    - soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- d) En matière fiscale, l'article L. 267 du Livre des procédures fiscales stipule " :
- *Lorsqu'un dirigeant d'une …personne morale ou de tout autre groupement, est responsable des manoeuvres frauduleuses ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales qui ont rendu impossible le recouvrement des impositions et des pénalités dues par la personne morale ou le groupement, ce dirigeant peut, s'il n'est pas déjà tenu au paiement des dettes sociales en application d'une autre disposition, être déclaré solidairement responsable du paiement de ces impositions et pénalités par le président du tribunal de grande instance… Cette disposition est applicable à toute personne exerçant en droit ou en fait, directement ou indirectement, la direction effective de la … personne morale ou du groupement*. ".

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- e) en matière financière

  Le principe est que le dirigeant d'une association n'est pas responsable des dettes du groupement, sauf en cas de redressement ou de liquidation judiciaire s'il a commis une faute de gestion , ou en cas de cautionnement.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

Les dirigeants peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée :

- f) En matière comptable : Pénalisation du non-respect des obligations comptables

  La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie solidaire et sociale (Journal Officiel 1er Août 2014) prévoit que les peines prévues à l'article L. 242-8 du Code de commerce (*Est puni d'une amende de 9000 euros le fait, pour le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société anonyme, de ne pas, pour chaque exercice, dresser l'inventaire et établir des comptes annuels et un rapport de gestion.)* sont applicables aux dirigeants des associations soumises à ces obligations comptables qui n'ont pas, chaque année, établi un bilan, un compte de résultat et une annexe.

La responsabilité pénale
Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

- ***Sanctions :***
- Les dirigeants condamnés encourent, selon la nature et la gravité des faits qui leur sont reprochés, une amende, une peine de prison, une peine privative ou restrictive de droit, une sanction-réparation (verser une indemnisation à la victime du préjudice)...

- en fonction de la gravité de la peine, le dirigeant peut perdre sa capacité à diriger un établissement *: Dans le cadre de la lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées, la loi du 2 janvier 2002 a mis en place un régime d'incapacité professionnelle. Par exemple, l'article L.133-6-1 du CASF prévoit, en cas de condamnation pénale au titre d'un acte de maltraitance, l'incapacité à exploiter et à diriger un établissement ou d'être employé par lui*.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants

- **Modalité de mise en œuvre de la responsabilité pénale pour le dirigeant :**
  - lorsque les dirigeants ne respectent pas les dispositions impératives de la loi si on commet une infraction pénale intentionnelle, par exemple un viol ou un homicide volontaire ,.
  - lorsque les dirigeants ne respectent pas les dispositions impératives des statuts, si on agit hors du cadre de ses fonctions, hors des limites de son mandat.

    Il importera donc de montrer d'abord que les représentants agissaient bien pour le compte de la personne morale (d'où l'intérêt de délégations écrites pour les salariés ou bénévoles, ou d'ordres de mission clairs sur les compte rendus de CA ou de bureau).
  - lorsque les dirigeants commettent des fautes de gestion, leur responsabilité personnelle peut être engagée aussi bien à l'égard de l'association qu'à l'égard des tiers.

La responsabilité pénale

Organisation : la responsabilité pénale des dirigeants
Solutions

- Aussi bien pour le salarié de l'association que pour le président, aucune assurance ne peut couvrir les risques pénaux. Pour autant, les frais de justice (hors amendes et indemnités) peuvent être pris en charge dans le cadre d'une garantie assurantielle recommandée.
- Mais au-delà de cette couverture nécessaire, des pratiques de prévention doivent être mises en place pour permettre de diminuer les risques (bien qu'ils ne soient jamais nuls) de se retrouver devant les tribunaux.
  - Pour tous les employeurs, la tenue régulière et précise du document unique de prévention des risques est non seulement une obligation légale mais aussi un outil remarquable de prévention.
  - Plusieurs solutions peuvent permettre à un directeur d'établissement de prévenir la mise en cause de sa responsabilité : mettre en place des groupes de pairs afin de confronter les pratiques et d'échanger des expériences ou encore accroître ses compétences et ses connaissances par le biais de la formation continue.
  - Pour les bénévoles, un travail régulier avec l'ensemble des parties prenantes doit être conduit. Bien entendu la réunion des différentes commissions de sécurité doit se faire impérativement mais au-delà, un travail de repérage systématique doit être mené à bien, à l'image de celui que préconise le document unique pour les entreprises.

La responsabilité pénale
Organisation : la responsabilité pénale des adhérents

- Le dirigeant n'est pas pénalement responsable des infractions commises par les adhérents

Responsabilité civile/Responsabilité pénale

	Responsabilité civile	Responsabilité pénale
But	Réparation du dommage	Sanction Protection de la société Répression
Fondement	- Fait générateur : non respect du contrat, fait personnel, fait d'autrui, ou fait des choses - Dommage - Lien de causalité	Infraction pénale prévue par un texte de loi : . contravention . Délits . Crimes
Maîtrise de l'action	La victime directe ou par ricochet (proches de la victime directe qui subissent indirectement le dommage : ex enfants dont les parents sont tués dans un accident)	Le ministère public (procureur de la République, ou avocat général) : il s'agit de l'action publique
Sanction	Dommages - intérêts	Amendes, Travaux d'intérêt généraux, Peines d'emprisonnement etc.,
Juridiction compétente	Juridictions civiles (tribunal de grande instance, tribunal d'instance, tribunal de commerce ….)	- Cours d'assises (crimes) - Tribunal correctionnel (délit) - Tribunal e police (contravention)

Responsabilité civile/Responsabilité pénale

- La faute pénale entraîne fréquemment un préjudice. La victime a alors deux possibilités :
  - soit elle agit devant les juridictions pénales : elle se porte partie civile en déclanchant "une action civile", c'est-à-dire qu'elle demande des dommages et intérêt lors de l'action publique déclenchée par le Ministère public. Dans ce cas la procédure est alors moins coûteuse pour la victime car les mesures d'instruction sont faites aux frais de la justice et le Procureur est son "allié"
  - soit la victime agit devant les juridictions civiles, parallèlement à l'action intentée par le Ministère public. Dans ce cas, le juge devra attendre, pour rendre sa décision que la juridiction pénale se soit prononcée.

- L'autre apport majeur de la loi du 10 juillet 2000 réside dans la séparation des actions civiles et pénales. Selon son article 2, « *l'absence de faute pénale non intentionnelle, au sens de l'article 121-3, ne fait pas obstacle à l'exercice d'une action devant les juridictions civiles afin d'obtenir la réparation du dommage* ». Le juge civil peut donc prononcer l'indemnisation d'une victime en l'absence de condamnation pénale.

Les enjeux RH

Les enjeux financiers

Les enjeux financiers (Plan)

- Intérêts des données financières
- Les obligations
- Aujourd'hui un fonctionnement sécurisé par un contrôle/autorisation des dépenses des autorités de financement …
- … Demain une modernisation de l'allocation de ressources offrant une plus grande « liberté » mais plus de risques
- … nécessitant une implication plus forte de l'ensemble des membres de l'association sur les questions financières
- Quelques bonnes pratiques

Intérêt des données financières

- Au-delà de l'obligation réglementaire, il est recommandé de tenir une comptabilité pour trois raisons :

- A) Démocratique : compter pour rendre compte
  - Présenter des comptes compréhensibles et vérifiables aux adhérents qui ont légalement accès à la comptabilité de leur association, et ont droit à toutes les explications qu'ils demandent.

- B) Économique : compter pour prévoir et assurer la pérennité de l'association et de ses objectifs
  - Seule une comptabilité tenue régulièrement peut permettre aux dirigeants d'une association de « suivre » et de contrôler la gestion de l'association. C'est l'outil indispensable pour assurer la pérennité de l'association et mener une politique de développement.
  - L'analyse des données financières va permettre d'établir un **diagnostic** qui pourra faire apparaître soit un **état de survie**, un **fonctionnement équilibré**, ou mieux, des **possibilités d'expansion** ou, au contraire, attirer l'attention des dirigeants sur les **difficultés** qui pourraient peser sur l'association.

- C) Juridique
  - Pouvoir présenter des comptes clairs et précis à toute demande des autorités ou services autorisés.

Les obligations comptables

- Soumission au plan comptable.
  - les associations gérant des établissements du secteur sanitaire et social sont soumises au **nouveau plan comptable des associations** et fondations qu'elles doivent donc adopter pour la tenue et la présentation de leurs comptabilités.

  - Ces associations doivent :
    - établir un plan de comptes conforme au plan de comptes issu du **plan comptable général** et à ses adaptations aux associations
    - et tenir un **livre journal** dans lequel les écritures sont comptabilisées chronologiquement et jour par jour, un **grand livre** constitué par les comptes de l'association dans lesquels sont reportés les écritures des journaux et **un livre d'inventaire,** relevé de tous les éléments d'actif et de passif. Les comptes annuels devront être obligatoirement transcrits chaque année sur ce livre d'inventaire.

- Article R 314 – 81 du CASF
  - …. L'organisme gestionnaire dont les produits de la tarification des établissements et services relevant de l'article R. 314-1 représentent plus de 50 % de ses produits d'exploitation applique au niveau consolidé ou combiné le plan comptable des établissements et services sociaux et médico-sociaux fixé par l'arrêté prévu à l'article R. 314-5.

Aujourd'hui, un fonctionnement sécurisé

Appel Offre – Procédure contradictoire	Gestion d'autorisation
Gestionnaire	**Autorité de financement**
	- Planification et délivrance des autorisations
Projet d'établissement	- Visite de conformité
Fonctionnement	- Maîtrise de la dépense publique et gestion d'enveloppe
Budgétisation par ESSMS sous forme de proposition	- ***Contrôle de gestion des ESMS*** : . Autorisation par ESMS des dépenses,
Exécution budgétaire du budget autorisé par ESSMS	. Examen de conformité de l'exécution budgétaire
Proposition d'affectation du résultat comptable	. Etablissement de tarifs (y compris le résultat comptable

Un fonctionnement sécurisé dans des limites

- **Un fonctionnement sécurisé :**
  - une fois le résultat comptable arrêté, le déficit doit être repris

- **dans des limites …..**
  - *Les injonctions Article L313-14-1 du CASF:*

    *lorsque la situation financière fait apparaître un **déséquilibre financier significatif et prolongé** ou lorsque sont constatés des dysfonctionnements dans la gestion de ces établissements et de ces services …, l'autorité de tarification compétente adresse à la personne morale gestionnaire une **injonction** de remédier au déséquilibre financier ou aux dysfonctionnements constatés et de **produire un plan de redressement adapté**, dans un délai qu'elle fixe.*

    - S'il n'est pas satisfait à l'injonction, ou en cas de refus de l'organisme gestionnaire de signer la convention susmentionnée, l'autorité de tarification compétente peut désigner un **administrateur provisoire** de l'établissement

    - En cas d'échec de l'administration provisoire, l'autorité de tarification compétente peut saisir le commissaire aux comptes pour la mise en œuvre des dispositions de l'article L. 612-3 du même code.

Un fonctionnement sécurisé dans des limites (suite)

- **Article R 314-23 CASF : Les propositions de modifications budgétaires mentionnées à l'article R. 314-22 sont motivées. L'autorité de tarification peut les justifier au regard, notamment :** ….
  - 6° Des coûts des établissements et services qui fournissent des prestations comparables, et notamment des coûts moyens et médians de certaines activités ou de certaines prestations, en vue de réduire les inégalités de dotation entre établissements et services ;
  - 7° De la valeur des indicateurs calculés dans les conditions fixées à l'article R. 314-30, rapprochée des valeurs de ces mêmes indicateurs dans les établissements ou services qui fournissent des prestations comparables ;
  - 8° Des priorités qu'elle se fixe en matière d'action sociale, notamment celles mentionnées au deuxième alinéa de l'article L. 313-8 ;

- Article R314-22 : En réponse aux propositions budgétaires, l'autorité de tarification fait connaître à l'établissement ou au service les modifications qu'elle propose. Celles-ci peuvent porter sur :
  - 1° Les recettes autres que les produits de la tarification qui paraissent sous-évaluées ;
  - 2° Les dépenses qui paraissent insuffisantes au regard notamment de leur caractère obligatoire ;
  - 3° **Les dépenses qui paraissent manifestement hors de proportion avec le service rendu ou avec le coût des établissements et services fournissant des prestations comparables** ;
  - 4° **Pour les dépenses prises en charge par le budget de l'Etat ou par l'assurance maladie, celles qui paraissent injustifiées ou dont le niveau paraît excessif, compte tenu des conditions de satisfaction des besoins de la population, ou de l'activité et des coûts des établissements et services fournissant des prestations comparables ;**
  - **5° Les dépenses dont la prise en compte paraît incompatible avec les dotations limitatives de crédit mentionnées aux articles L. 313-8, L. 314-3 à L. 314-5, au regard des orientations retenues par l'autorité de tarification, pour l'ensemble des établissements et services dont elle fixe le tarif ou pour certaines catégories d'entre eux ;**
  - 6° Les modifications qui découlent de l'affectation du résultat d'exercices antérieurs, conformément aux dispositions des articles R. 314-51 à R. 314-53

dans des limites ….. Suite

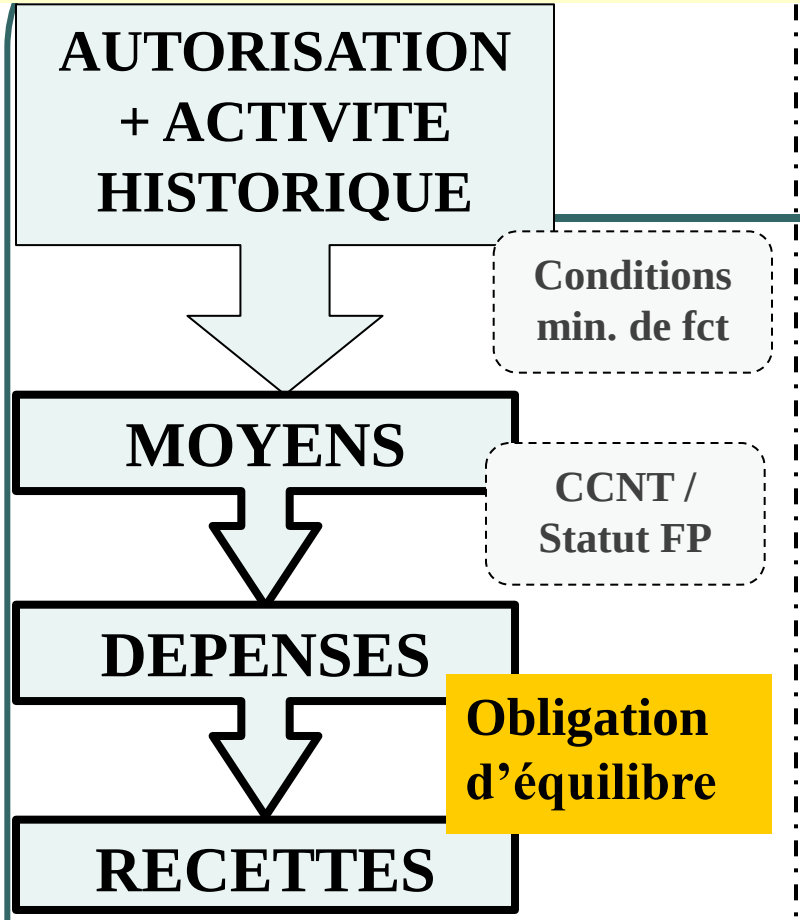
- **Limitation de l'autorisation :**
  - **Article L 313-8 du CASF**
  - **L'habilitation et l'autorisation mentionnées au troisième alinéa de l'article L. 313-6 peuvent être refusées pour tout ou partie de la capacité prévue, lorsque les coûts de fonctionnement sont manifestement hors de proportion avec le service rendu ou avec ceux des établissements fournissant des services analogues.**
  - **Il en est de même lorsqu'ils sont susceptibles d'entraîner, pour les budgets des collectivités territoriales, des charges injustifiées ou excessives, compte tenu d'un objectif annuel ou pluriannuel d'évolution des dépenses délibéré par la collectivité concernée en fonction de ses obligations légales, de ses priorités en matière d'action sociale et des orientations des schémas départementaux mentionnés à l'article L. 312-5.**
  - **Il en est de même lorsqu'ils sont susceptibles d'entraîner pour le budget de l'Etat des charges injustifiées ou excessives compte tenu des enveloppes de crédits définies à l'article L. 314-4.**
  - **Il en est de même lorsqu'ils sont susceptibles d'entraîner, pour les budgets des organismes de sécurité sociale, des charges injustifiées ou excessives, compte tenu des objectifs et dotations définis à l'article L. 314-3 et à l'article L. 314-3-2.**

- **Limitation de l'habilitation à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale**

  L'habilitation à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale peut être retirée, en tout ou partie, pour différents motifs (article L. 313-9 du CASF) : …..
  - *disproportion entre le coût de fonctionnement et les services rendus ;*
  - *charge excessive, compte tenu d'un objectif annuel ou pluriannuel d'évolution des dépenses (cf. article L. 313-8) ;*

Demain, une modernisation de l'allocation de ressources (CPOM) : plus de liberté … mais plus de risques

UNE CONSTRUCTION HISTORIQUE DU BUDGET PAR LA DÉPENSE



Arrêté d'autorisation précisant le public accueilli, le type de prise en charge, la capacité…

Un principe d'élaboration du budget N sur la base de la reconduction N-1 +/- mesures nouvelles

Arrêté ministériel précisant les conditions devant être réunies par catégorie d'ESSMS y compris les catégorie de professionnel devant être présentes à l'effectif

L'application des dispositions du statut ou de la CCNT permet de calculer la masse salariale

Construction du budget par la dépense

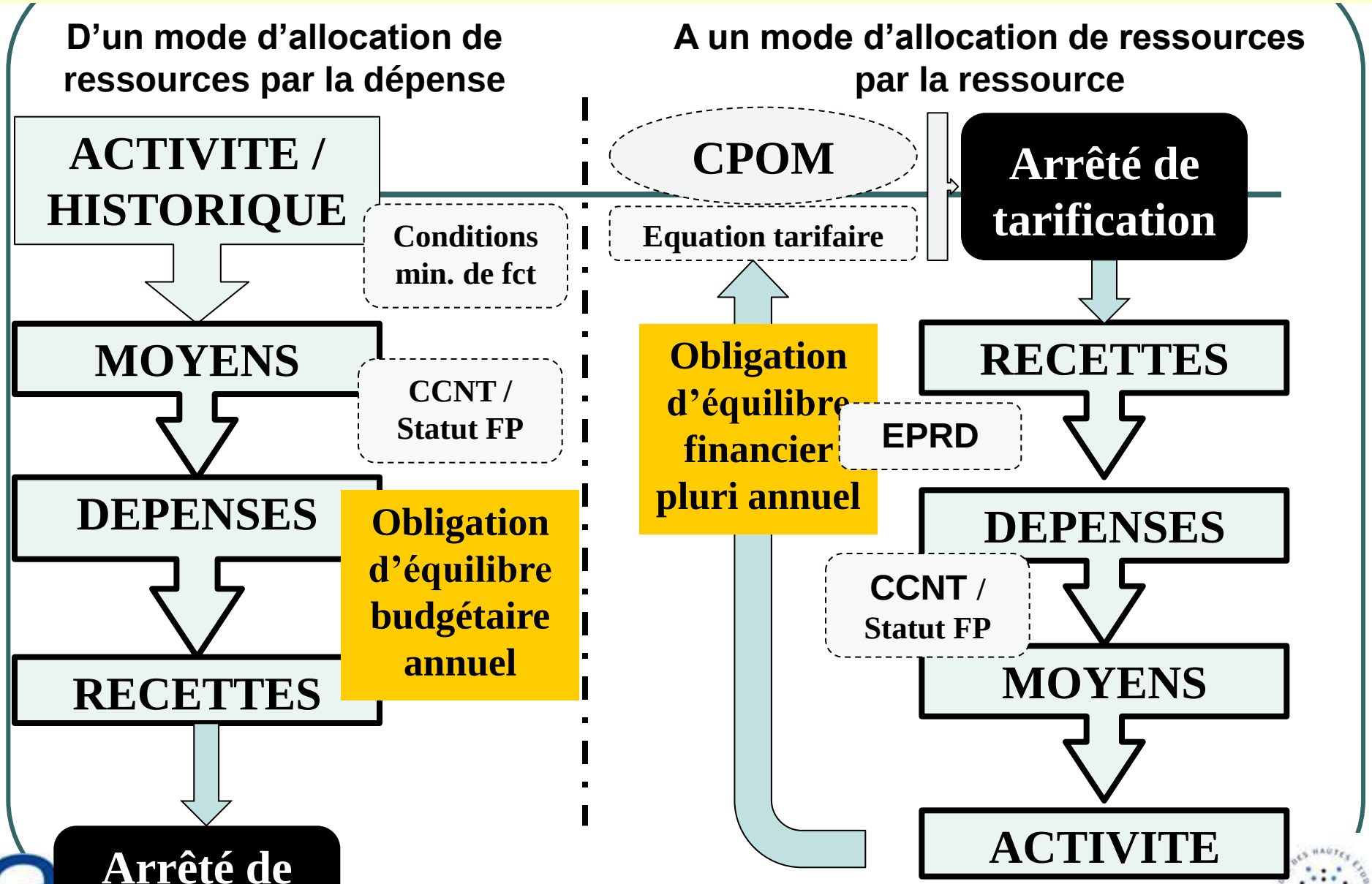
Produits de tarification = produits à apporter pour équilibrer la dépense une fois déduit la participation des usagers et les recettes annexes

Des évolutions dés la loi 2002-2 et le décret 2003-1010 :

- Plus d'approbation du tableau des effectifs
- Nouvelle rédaction des conditions minimales de fonctionnement (sans ratio ETP/place)
- Opposabilité de l'enveloppe limitative de crédits

Saint-Martin
Saint-Barthélemy
EHESP

VERS UNE MODERNISATION DE L'ALLOCATION DE RESSOURCES



VERS UNE NOUVELLE DISTRIBUTION DES RÔLES

Gestion d'autorisations

AUTORITE

- Planification et délivrance des autorisations
- Visite de conformité
- Maîtrise de la dépense publique et gestion d'enveloppe
- Contrôle de gestion des ESSMS : autorisation par ESSMS des dépenses, examen de conformité de l'exécution budgétaire, établissements des tarifs (y compris résultat)

Appel d'offre | **Procédure contradictoire**

GESTIONNAIRE

- Projet d'établissement et service
- Fonctionnement
- Budgétisation par ESSMS sous forme de propositions
- Exécution budgétaire du budget autorisé par ESSMS
- Proposition d'affectation du résultat

Animation territoriale

Contractualisation

AUTORITE

- Planification et projet de territoire ⇒ gestion des autorisations
- Visite de conformité
- Allocation d'une partie équitable de ressources d'une enveloppe de crédits en échange d'engagement sur des objectifs (qualité, offre/besoins, projet de territoire)
- Contrôle de la situation financière du gestionnaire pour garantir la continuité d'exploitation/de prise en charge

Appel d'offre | **Extension. Non importante.** | **CPOM**

GESTIONNAIRE

- Projet d'établissement et service
- Fonctionnement guidé par les objectifs contractualisé
- Arrêt du budget des ESSMS par « libre » affectation de ressources
- Exécution budgétaire en approche globale
- Gestion et affectation du résultat
- Contrôle interne guidé par les objectifs contractualisé

3 enjeux financiers majeurs pour l'association et qui concernent tous les membres

- **a) Assurer le développement et la pérennité financière de l'association à long terme**
  - **La gestion des investissements**
  - **La gestion des activités à risque**

- **b) Assurer la pérennité financière de l'association à court terme**
  - **La gestion de la trésorerie**
  - **La gestion des assurances**
  - **La sortie des immobilisations**

- **c) Assurer l'efficience de l'accompagnement : la maîtrise des coûts**
  - **Les Ressources Humaines**
  - **Les achats**
  - **Les frais financiers des emprunts**

a) Assurer le développement et la pérennité financière de l'association à long terme : la gestion des investissements

- Dépense d'investissement/dépense de fonctionnement
  - Investissement : Acquisitions d'installations, de matériel et outillage, travaux neufs ou grosses réparations dans la mesure où ils ont pour résultat l'entrée d'un nouvel élément destiné à rester durablement dans le patrimoine de la collectivité ou lorsque ces travaux ont pour effet d'augmenter la valeur ou la durée du bien

  - Fonctionnement : Dépenses de main d'oeuvre, de carburant, combustible, fluides, petit matériel et outillage... mais également travaux d'entretien ayant pour effet de maintenir dans un état normal d'utilisation les biens jusqu'à la fin de la durée de vie

a) Assurer le développement et la pérennité financière de l'association à long terme : la gestion des investissements

- Pourquoi investir ? … quel est le **projet associatif** ?
  - Investissement de développement : augmenter la capacité d'accueil, développement de nouvelles activités ….
  - Investissement de remplacement – renouvellement du patrimoine
    - Il existe divers indicateurs de vétusté
      - Taux de vétusté = amortissement cumulés/valeur brute du bien

        Ce ratio permet de voir la vétusté des immobilisations et donc le besoin de renouvellement des investissements
      - Ratio : valeur nette des biens /nb de lit

        Ce ratio permet d'analyser le caractère plus ou moins moderne de l'établissement. Il donne une valeur générale car il est fonction de la valeur initiale des immobilisations mais aussi de leur vétusté et du nombre de lits. Il est toujours plus faible pour les établissements locataires
  - Investissement de productivité : améliorer les conditions de travail pour lutter par exemple contre l'absentéisme lié aux accidents du travail

A) Assurer le développement et la pérennité financière de l'association à long terme : La gestion des investissements : Resultat/CAF/emprunt/subventions

- Comment est financé l'investissement : analyse de l'endettement et de la capacité de remboursement
  - Le résultat annuel de l'activité : l'activité est-elle viable ?
    Il s'agit ici d'analyser le **résultat** « financier » d'un établissement, mais surtout la façon dont il s'est formé (résultat d'exploitation, financier, exceptionnel)
  - la capacité d'autofinancement représente la ressource dégagée au cours de l'exercice, et qui reste à la disposition de la structure. Cette ressource va servir à financer :
    - le remboursement des emprunts
    - le paiement des dettes fournisseurs, fiscales et sociales
    - la croissance de la structure en permettant de nouveaux investissements
  - Les emprunts : quelques indicateurs sur les emprunts :
    - Durée apparente de la dette appelée parfois capacité de remboursement: mesurée par le rapport entre les emprunts figurant au bilan et la capacité d'autofinancement (CAF). **Souvent une durée de cinq ans** est jugée correcte et confirme une situation globalement supportable
    - Taux endettement : le taux d'endettement dans les ESMS est obtenu en rapportant le montant des emprunts aux capitaux propres. Ce ratio indique la facilité avec laquelle on pourra souscrire un nouvel emprunt. **Un taux endettement < 50 %** est souvent jugé comme bon.

…

a) Assurer le développement et la pérennité financière de l'association à long terme : la gestion des investissements

Comment sont décidés les investissements ? qui y est associé ?

- Les questions à se poser :
  - Le projet associatif est-il décliné à moyen terme ?
  - Tous les surcoûts d'exploitation ont-ils été évalués ?
  - L'opportunité de remplacement d'une immobilisation a-t-elle été évaluée ?
  - Quelle est la rentabilité de l'investissement ?
    - exemple d'indicateur : la durée apurement de la dette = le ratio d'apurement de la dette mesure la capacité de l'établissement à faire face au remboursement des emprunts grâce aux recettes potentielles générées par ses amortissements futurs. **Une valeur de ce ratio égale à 4** est souvent considérée comme très bonne.

- Qui est informé, qui répond à ces questions, quand, où et qui décide ?
  - On doit pouvoir trouver des réponses à ces questions :
    - Statut/RI/délégations formalisées : y a-t-il conformité entre ces documents et la réalité
    - Compte rendu de bureau, CA et d'AG : la validation est-elle une simple formalité ? Quelles sont les informations transmises ?

a) Assurer le développement et la pérennité financière de l'association à long terme : la gestion des activités à risque

- **Y a-t-il des activités à risque**, c'est-à-dire des activités "non rentables" et/ou dépendant d'un niveau d'activité fluctuant

- Solutions :
  - analyse **des rapports d'activité** : identification du développement d'activités nouvelles et leur caractérisation (secteur concurrentiel ? en accord avec l'objet de l'association ? degré de dépendance au niveau de la facturation)
  - développement de la **comptabilité analytique**

- Au niveau organisationnel dans l'association :
  - Qui est informé ?; Qui décide ?

b) Assurer la pérennité financière de l'association à court terme : la gestion de la trésorerie

- L'association rencontre-t-elle de manière récurrente des problèmes de trésorerie ?
  - A-t-elle une trésorerie pléthorique ou existe-t-il un risque de cessation de paiement ?
    - Il y a cessation de paiement si l'association est dans l'incapacité de payer : ses dettes fiscales, ses cotisations sociales, ses loyers
  - Beaucoup d'établissements **rentables** se retrouvent en **situation de cessation de paiements** car ils ont des problème de liquidité : tensions de trésorerie, difficultés de recouvrement des recettes, stocks importants.
- Méthode
  - Analyse de la Structure financière (Fonds de roulement, BFR, trésorerie), CAF et de ratio financier
    - FRI > 0,
    - endettement : taux endettement < 50 %;
    - Indicateur de trésorerie : TRE > 30 jours d'exploitation
  - Analyse des Provisions

b) Assurer la pérennité financière de l'association à court terme

- Sortie d'immobilisations :
  - *Comment sont réalisées les sorties d'immobilisation ?*
  - *Qui décide entre vente (et du prix) et dons ?*
  - *Qui en sont les bénéficiaires ?*
  - *Où trouver l'information : Bilan, CR, comptes rendus de CA et d'AG ?*

- Quels dispositifs pour prévenir les évènements exceptionnels (incendie, sinistre, procès, …) susceptibles de compromettre la réalisation de l'activité ?
  - La gestion des risques
  - Les assurances

- c) Assurer l'efficience de l'accompagnement : la maîtrise des coûts

- Coût de fonctionnement hors de proportion avec le service rendu/ avec des prestations comparables :
  - *Nécessite d'avoir précisé les résultats attendus (indicateurs) ou de disposer d'indicateurs de coûts moyens de prestations comparables*
  - *L'analyse des écarts entre le « souhaité » et « l'obtenu »*
    - *Est-il possible d'expliquer les écarts ?*
    - *Sont-ils dus à une gestion normale dans un environnement contraint ?*
    - *Sont-ils dus à des choix de gestion propres à l'association ?*

- c) Assurer l'efficience de l'accompagnement : la maîtrise des coûts

- la dimension RH
  - Le gestionnaire rencontre-t-il de manière récurrente des dépassements sur les prévisions de masse salariale ? Quelle part du budget représente cette masse salariale ?
    - *Rapport prévision/réalisation, taux de masse salariale*
    - *Evolution à venir du GVT*
  - Comment est maîtrisée l'évolution de la masse salariale (adaptation des compétences aux besoins, politique de formation, politique salariale liée à l'ancienneté...GPEC) ?
    - le tableau des effectifs (existe-t-il ? qui décide de son évolution ?)
    - Existence d'une GPEC ? :
    - La procédure de recrutement : compétence par rapport aux besoins et projet associatif ?;
    - Le GVT Ancienneté/ évolution à moyen terme de la masse salariale ?
    - *Relation du GVT avec les taux directeurs des financeurs (ARS, CD …)*
    - La politique de majoration d'ancienneté : existe-t-elle ? Qui en décide ?
    - Comment évolue le taux d'absentéisme ?
    - Le bilan social est-il réalisé ?

- c) Assurer l'efficience de l'accompagnement : la maîtrise des coûts

- Comment sont réinterrogées le niveau des autres dépenses de fonctionnement ?
  - **La dimension "achat"** :
    - Mise en concurrence et adaptation des besoins : assurance, fournisseurs ?
    - Quelle est la politique d'achat ?
    - Quel est le circuit de la commande ?
    - Existe-t-il de dépenses somptuaires, excessives (frais de déplacement, mission et réception, colloques, séminaires …) sans relation avec l'importance de la prestation
  - ***Les coûts "d'investissement" : les frais financiers =*** coût des emprunts :
    - Coût moyen de la dette. Ce ratio permet de voir si les prêts en portefeuille sont au dessus ou au dessous des taux d'intérêt en vigueur et donc si l'établissement doit engager une renégociation d'une partie de sa dette (trop chère par rapport aux taux actuels)

La responsabilité financière des dirigeants

- Le principe est que le dirigeant d'une association n'est pas responsable des dettes du groupement, sauf en cas de :
  - redressement ou de liquidation judiciaire s'il a commis une **faute de gestion** ,
  - ou en cas de cautionnement.

La procédure de redressement judiciaire

- L'état de cessation de paiement
  - L'association est en cessation des paiements lorsqu'elle est dans l'**impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible**. Cela signifie qu'à un instant donné sa trésorerie disponible ne lui permet plus de payer les salaires ou d'honorer une dette arrivée à échéance. Cette situation donne lieu à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. Il appartient au représentant légal de l'association de saisir le tribunal dans un délai de 45 jours suivant la cessation des paiements sous peine d'engager sa responsabilité sauf si une procédure de conciliation est en cours. Un créancier peut également saisir le tribunal qui peut aussi se saisir d'office.
  - Cette situation étant déterminante pour l'association il est nécessaire d'informer les membres du conseil d'administration et les membres de l'assemblée générale.

- **La procédure de règlement amiable : La conciliation**
  - Cette procédure est ouverte à toutes les associations en cessation de paiement depuis moins de 45 jours. La demande est présentée par les dirigeants de l'association au président du tribunal de grande instance dans le ressort duquel se situe le siège de l'association. Celui-ci désigne un conciliateur pour une période de quatre mois pendant laquelle il doit élaborer un échéancier proposé aux créanciers. Le juge doit homologuer l'accord entre l'association et ses créanciers pour mettre fin à la période de conciliation.

La procédure de redressement judiciaire

- Le redressement judiciaire
  - Cette procédure est ouverte à toutes les associations en cessation de paiement depuis moins de 45 jours.
  - Une période d'observation de 6 mois, renouvelable une fois pour 6 mois, est accordée Cette période doit permettre d'évaluer les difficultés et les solutions de l'association et doit permettre d'établir un plan de redressement ou prononce la liquidation judiciaire immédiate
  - Le tribunal décide de la direction de l'association (continuité des dirigeants ou mission de l'administrateur judiciaire). Par ailleurs un représentant des créanciers est nommé qui peut seul agir au nom des titulaires de créances antérieures à l'ouverture de la procédure

- La liquidation judiciaire
  - liquidation **met immédiatement fin à l'activité de l'association.** L'association est dissoute et les dirigeants perdent leurs pouvoirs au profit du liquidateur. Les créanciers sont payés grâce aux sommes provenant de la vente des actifs. La clôture est prononcée par le tribunal de grande instance
  - La responsabilité personnelle des dirigeants peut être engagée dès lors qu'ils ont commis une faute personnelle ou séparable des fonctions

La responsabilité financière des dirigeants

- **Responsabilité en cas de redressement judiciaire :**
  - Cette procédure a pour objet, dès lors que l'association ne peut plus faire face à ses dettes, d'apurer son passif et de rechercher si cela est encore possible, un plan de redressement sauvegardant l'activité et l'emploi.

  - Toute association déclarée peut être soumise à la procédure de redressement judiciaire.
    - dans le cadre de l'action en comblement d'insuffisance d'actif (art. 651-1 et s. du code de commerce) ;
    - dans le cadre **l'obligation aux dettes** de l'association et de la **faillite personnelle** (art. L 653-4 du code de commerce)(extension de la procédure collective de l'organisme à ses dirigeants.)
- Le tribunal, dans ces 2 cas, peut décider de mettre la totalité ou une partie des **dettes** de l'association en liquidation judiciaire à la charge de tous les dirigeants lorsqu'ils ont contribué à la cessation de paiement en commettant **une faute** caractérisée telle que (art. L651-1 et s. du Code de commerce) :

La responsabilité financière des dirigeants

- **une faute** de gestion peut être caractérisée telle que dans art. L651-1 et s. du Code de commerce) :
  - avoir disposé des biens de l'association **comme de ses biens propres** ;
  - avoir fait **des actes de commerces** sous couvert de l'association masquant ses agissements ;
  - avoir fait des biens ou du crédit de l'association **un usage contraire à l'intérêt de celle-ci** à des fins personnelles ou pour favoriser une autre personne morale ou entreprise dans laquelle il était intéressé directement ou indirectement ;
  - avoir poursuivi abusivement, **dans un intérêt personnel**, une exploitation déficitaire qui ne pouvait que conduire à la cessation de paiement de l'association ;
  - avoir détourné ou dissimulé tout ou partie de l'actif ou frauduleusement augmenté le passif de l'association.

- Mais la faute de gestion est **aussi** définie de façon jurisprudentielle (ex : politique de recrutement coûteuse, dettes injustifiées, souscription d'emprunts déraisonnables au regard des dettes déjà contractées, poursuite d'une activité déficitaire pendant sept années sans plan d'apurement des dettes…)
- La faute de gestion existe même en l'absence d'intérêt personnel ou d'enrichissement frauduleux ⇒ l'incompétence n'est pas une excuse

- Toute faute, même légère, toute imprudence, négligence, voire simplement l'**incompétence** ou la carence dans l'exercice d'un mandat d'administrateur peut être sanctionnée.

La responsabilité financière des dirigeants

- ***La faillite personnelle :*** le législateur instaure une autre sanction, la faillite personnelle, (art. L653-4 et s. du Code de commerce) à l'égard des dirigeants qui ont commis une des fautes caractérisées citées précédemment ou :
  - n'avoir pas acquitté les dettes de l'association, mises à sa charge ;
  - **fait disparaître des documents comptables**, ne pas avoir tenu de comptabilité lorsque les textes applicables en font obligation ou, **avoir tenu une comptabilité fictive, manifestement incomplète ou irrégulière** au regard des dispositions applicables ;
  - souscrit, pour le compte d'autrui, sans contrepartie, des engagements jugés trop importants au moment de leur conclusion, eu égard à la situation de l'association ;
  - payé ou fait payer, après cessation des paiements et en connaissance de cause de celle-ci, un créancier au préjudice des autres créanciers ;
  - fait obstacle à son bon déroulement, en s'abstenant volontairement de coopérer avec les organes de la procédure ;
  - **trop tardé à déclarer l'état de cessation de paiements**, contribuant ainsi à augmenter considérablement le passif de l'association.

La responsabilité financière des dirigeants

- ***La faillite personnelle***
  - Le prononcé de la faillite personnelle à l'égard du dirigeant entraîne obligatoirement **l'interdiction de gérer, administrer** ou contrôler directement ou indirectement toute entreprise commerciale ou artisanale ou toute personne morale ayant une activité économique, pendant au moins cinq ans.

  - En outre, à cette sanction principale, ils peuvent ajouter une série de **déchéances civiques** (par exemple, l'incapacité d'exercer une fonction publique élective) et honorifiques qui marquent le caractère infamant de la faillite personnelle (privation des droits civiques, exclusion des fonctions publiques administratives ou judiciaires, interdiction d'exercer certaines professions, de porter certaines décorations, etc..)

La responsabilité financière des dirigeants

- **Le cautionnement**
  - Il est possible, lorsqu'une association nécessite un financement et recourt à un emprunt bancaire, que l'organisme prêteur demande au dirigeant de se porter caution du remboursement de l'emprunt.
  - Le cautionnement est un acte important, puisque en cas de défaillance de l'association dans le remboursement, l'organisme prêteur pourra se retourner contre la caution.

- Où et à quel moment ces diverses questions relatives à la responsabilité financière des dirigeants doivent-elles être abordées ?

La nécessité d'une plus forte implication de l'ensemble des membres de l'association sur ces questions financières

- **La mise en place d'un « *contrôle interne* » plus formalisé ….**
  - **Un « *contrôle* » prévu par les textes : Code civil - Article 1993** : « *Tout mandataire est tenu de rendre compte de sa gestion, et de faire raison au mandant de tout ce qu'il a reçu en vertu de sa procuration*
- **qui vise à maîtriser les risques de mise en cause de la responsabilité des dirigeants d'une association :**
  - Article 1992 du Code civil, *le mandataire est responsable des fautes qu'il commet dans sa gestion, si ces fautes ont fait subir un dommage à l'association et que cette dernière en demande réparation*
  - L. 611-1 et suivants du Code de commerce, *tous les dirigeants de droit ou de fait de l'association peuvent être sanctionnés pour des fautes ayant concouru à la mise en redressement ou en liquidation judiciaire*
  - *La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits (législation du travail, de la sécurité sociale, fiscale…)*

La nécessité d'une plus forte implication de l'ensemble des membres de l'association sur ces questions financières

- **Un « *contrôle* » dont les objets recouvrent en grande partie celui réalisé aujourd'hui par les financeurs publics :**
  - **Risques relatifs à la réglementation :**
    - Non respect de la loi 1901, des statuts, du règlement intérieur
    - Non respect de la réglementation fiscale, sociale, comptable,
    - Non respect des règles contractuelles dans les subventions obtenues
  - **Fraude** : **éviter les fautes intentionnels et leurs conséquences**
    - Vol, Détournement, Malversation, Confusion entre les comptes de l'association et des dirigeants
  - **Insuffisance de financement :** contrôle budgétaire

La nécessité d'une plus forte implication de l'ensemble des membres de l'association sur ces questions financières

- **Une condition de réussite : la maîtrise du processus budgétaire pour assurer la disponibilité et la transparence de l'information à destination de l'instance ou de la personne décisionnaire**
- **En termes budgétaires et financiers, le contrôle interne devrait s'exercer sur un nombre important de décisions, a minima :**
- A) le **Processus de prévision des dépenses :**
  - ⇒**Comment est élaboré le BP ? Qui y est associé ? Qui le valide ?**
  - Statut/RI/délégations formalisées : conformité ?
  - Compte rendus de CA et d'AG : la validation est-elle une simple formalité ?
  - Cycle prévisionnel/réalisé/prévisionnel : qualité des prévisions budgétaire et de prise en compte de l'exécution budgétaire N-1 ? Comment sont pris en compte les déficits antérieurs ?
  - PPF/Tableaux d'amortissements, de provisions, de fonds dédiés/comptabilité analytique : prévisions annuelles = déclinaison d'un projet à moyen terme ?
  - Comptabilité analytique : comment sont réparties les charges communes ?
  - Comment est adapté le BP à réception des décisions des financeurs : arrêt d'action(s) ou modifications des objectifs ? nouvelle répartition des charges communes ? Comment et par qui sont prises ces décisions ?

La nécessité d'une plus forte implication de l'ensemble des membres de l'association sur ces questions financières

- **B) L'exécution budgétaire :**
  - **⇒Comment sont engagées les dépenses ? Comment sont réalisés les ajustements budgétaires ? Qui y est associé ? Qui le valide ?**
  - Statut/RI/délégations formalisées : conformité ?
  - Compte rendus de CA et d'AG : la validation est-elle une simple formalité ?
  - Cycle prévisionnel/réalisé : comment sont réalisés les virements de crédits et les décisions budgétaires modificatives ? Comment sont évaluées les conséquences éventuelles sur les exercices futurs ?
  - Comptabilité analytique : y a-t-il des modifications dans la répartition des charges communes entre prévision et réalisation ?

- **C) Politique d'investissement :**
  - **⇒Comment sont décidés les immobilisations ?** Qui y est associé ? Qui valide et sur quelles bases ?

- **D) La maîtrise de la masse salariale** : recrutement, adaptation des compétences aux besoins, politique de formation, politique salariale liée à l'ancienneté...GPEC

Quelques bonnes pratiques

- ne pas rester seul (commissaire au compte …) mais ne pas tout déléguer
- développer les compétences en analyse financières des administrateurs
- développer/renforcer le dialogue de gestion « élus/salariés » en se dotant par exemple d'indicateurs financiers,
- se comparer : en utilisant la technique des ratios
- …

4) La relation aux personnes accompagnées

4) La relation aux personnes accompagnées

- Le cadre réglementaire :
  - 1) Les infractions sur les personnes vulnérables
  - 2) Les infractions liées aux obligations de protection et de sécurité sur les biens et les personnes
  - 3) L'obligation d'information sur des faits délictueux
  - 4) L'obligation de porter assistance à personne en danger
  - 5) Homicides et blessures involontaires : les délits d'imprudence

- La loi du 2 janvier 2002
  - elle réaffirme la place prépondérante des usagers au travers d'un double mouvement :
    - celui de la prévention de la maltraitance des personnes vulnérables
    - et celui du déploiement de la participation démocratique (CVS et autres formes de participation)

Le cadre réglementaire

- **1) Infraction sur les personnes vulnérables**
- Pour certaines personnes "*n'étant pas en état de se protéger*", une protection particulière s'ajoute aux infractions existantes, soit par des infractions spécifiques, soit par l'aggravation des peines générales.

- Par exemple,
  - les peines de réclusions sont systématiquement **augmentées** en général de **5 ans** pour tous les crimes, les actes de torture, les actes de violence, les agressions sexuelles, le proxénétisme etc. ;
  - les crimes contre les biens sont également aggravés s'ils ont lieu à l'encontre des personnes vulnérables ce qui aura facilité leur exécution.

Le cadre réglementaire

2) Les infractions liées aux obligations de protection et de sécurité

- la protection des biens :

Tous les établissements d'hébergement sont concernés par les problèmes posés par les biens appartenant aux résidents qu'ils les conservent ou les laissent en dépôt à l'accueil (par exemple : argent, bijoux, meubles dans les maisons de retraite ….)

Selon **l'article 432-15** du Code pénal*, le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, un comptable public, un dépositaire public ou l'un de ses subordonnés, de* ***détruire, détourner ou soustraire*** *un acte ou un titre, ou des fonds publics ou privés, ou effets, pièces ou titres en tenant lieu, ou tout autre* ***objet*** *qui lui a été* ***remis*** *en raison de ses fonctions ou de sa mission, est puni de* ***dix ans d'emprisonnement*** *et d'une amende de* ***1 000 000 €,*** *dont le montant peut être porté au double du produit de l'infraction.*

Si ces biens sont détruits, détournés à cause de la ***négligence*** *de ces mêmes personnes, la peine encourue est d'un an et de 15 000 € (art 432- 16 Code pénal)*

Selon **l'article 321-1 du Code pénal**, *le fait de dissimuler, détenir ou transmettre une chose en sachant que cette chose provient d'un crime ou d'un délit (****recel****) est puni de 5 ans d'emprisonnement et de 375 000 € d'amende. A noter que la sanction s'applique même si le professionnel ne retire aucun bénéfice de cette utilisation*

Le cadre réglementaire

Le Code pénal sanctionne de **délit d'abus de faiblesse d'une personne vulnérable** (art 223-15- 2 du Code pénal) de **3 ans d'emprisonnement et/ou 375 000 €**. Il s'agit de sanctionner ceux qui profitent de la situation de faiblesse d'une personne rendue vulnérable par son âge, sa maladie, une infirmité etc. (cela concerne particulièrement le **démarchage à domicile** : donc il y a un risque de complicité pour les établissements qui tolèrent l'entrée de tels démarcheurs dans leurs murs)

- Article 223-15-2 Code pénal : *Est puni de trois ans d'emprisonnement et de 375 000 euros d'amende l'**abus frauduleux de l'état d'ignorance ou de la situation de faiblesse** soit d'un mineur, soit d'une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de son auteur, soit d'une personne en état de sujétion psychologique ou physique résultant de l'exercice de pressions graves ou réitérées ou de techniques propres à altérer son jugement, pour **conduire ce mineur ou cette personne à un acte ou à une abstention qui lui sont gravement préjudiciables.***
- *Lorsque **l'infraction est commise par le dirigeant** de fait ou de droit d'un groupement qui poursuit des activités ayant pour but ou pour effet de créer, de maintenir ou d'exploiter la sujétion psychologique ou physique des personnes qui participent à ces activités, **les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 750 000 euros d'amende.***

Le cadre réglementaire

2) Les infractions liées aux obligations de protection et de sécurité

Les actes de maltraitance

- La notion de maltraitance n'existe pas dans le Code pénal. Elle regroupe différentes infractions qui ont pour point commun l'élément intentionnel, ainsi que les faits de violence et les atteintes à la dignité.

- a) Les violences

  Le Code pénal prévoit des peines de 750 € d'amende (contravention de 4ème classe pour violence légère) à 30 ans de prison (coups ayant entraîné la mort sur personne vulnérable) sachant qu'au-delà de 8 jour d'ITT (interruption temporaire de travail), le caractère vulnérable de la victime est une cause aggravation de la peine. Précisons que la loi du 11 Février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées permet aux associations représentatives de personnes handicapées d'agir en tant que parties civiles avec l'accord de la victime (article 2-8 Code pénal)
- En ce qui concerne les violences légères, la jurisprudence a estimé que devait être considéré comme telles un comportement agressif ou dégradant, sans forcément donner de coups mais par exemple, une fouille à corps, des coups de téléphones malveillants, a priori des contentions non médicalement justifiées etc. …

Le cadre réglementaire

2) Les infractions liées aux obligations de protection et de sécurité

- b) les atteintes à la dignité

  Le fait de soumettre la personne vulnérable ou dépendante à des conditions de travail ou d'hébergement **incompatible avec la dignité humaine** est punie de 5 ans de prison et de 150 000 € d'amende (**art. 225- 14 Code pénal**).

- Le fait de **délaisser** en un lieu quelconque une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge ou de son état physique ou psychique est puni de 5 ans de prison et de 75 000 € d'amende (**art 223-3 Code pénal**).
- **Article 223-4 code pénal** : *Le délaissement qui a entraîné une mutilation ou une infirmité permanente est puni de quinze ans de réclusion criminelle., Le délaissement qui a provoqué la mort est puni de vingt ans de réclusion criminelle.*

Le cadre réglementaire

3) L'obligation d'information sur des faits délictueux

Les obligations de signaler sanctionnées pénalement

- Il s'agit en premier lieu, de l'obligation d'informer les autorités des mauvais traitements ou privations infligées (**art. 434-3 al.2 Code pénal)** :
  - *Le fait, pour quiconque ayant eu connaissance de privations, de mauvais traitements ou d'agressions ou atteintes sexuelles infligés à un mineur ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge, d'une maladie, d'une infirmité, d'une déficience physique ou psychique ou d'un état de grossesse, de ne pas en informer les autorités judiciaires ou administratives est puni* ***de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende*****.**

- C'est en second l'obligation de dénoncer les auteurs d'un crime dont il est encore possible de prévenir ou de limiter les effets et dont les auteurs sont susceptibles de commettre de nouveaux crimes qui pourraient être empêchés **(art 434-1 Code pénal)**. Elle est punie de **3 ans d'emprisonnement et/ou 45 000 € d'amende.**

Le cadre réglementaire

3) L'obligation d'information sur des faits délictueux

- **Points d'attention** (guide IGAS inspection) sur les évènements indésirables, réclamations, signalements
- Q01 : **Les notions d'évènements indésirables et de situations menaçant ou compromettant la santé ou la sécurité des personnes prises en charge**, décrites par la circulaire DGCS/SD2A/2014/58 du 20 février 2014 relative au renforcement de la lutte contre la maltraitance et au développement de la bientraitance des personnes âgées et des personnes handicapées dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de la compétence de l'ARS, ont-t-elle fait-elle l'**objet d'une réflexion interne ?** Le protocole de signalement aux autorités administratives a-t-il été signé par la structure ?
- Q02 : Le signalement des faits à effectuer auprès de l'autorité judiciaire [article 434-3 Code pénal], est il réalisé?
- Q03 : Le signalement des faits à effectuer auprès des autorités en charge de l'application de mesures de protection des personnes [Parquet, service de protection juridique…] est-il réalisé ?
- Q04 : Existe-t-il une procédure de traitement des réclamations (recueil, traitement, rapport, suivi…) ?

Le cadre réglementaire
4) L'obligation de porter assistance à personne en danger

- C'est une obligation civique qui pèse sur tous les citoyens. Le code pénal sanctionne le non-obstacle à la commission d'une infraction (art 223-6 al.1 code pénal) et la non assistance à personne en péril (art 223-6 al.2 code pénal) de 5 ans d'emprisonnement et/ou 75 000 € d'amende.

- Article 223-6 code pénal : *Quiconque pouvant **empêcher** par son action immédiate, sans risque pour lui ou pour les tiers, soit un crime, soit un délit contre l'intégrité corporelle de la personne **s'abstient** volontairement de le faire est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.*

- *Sera puni des mêmes peines quiconque **s'abstient** volontairement de porter à une personne en péril l'assistance que, sans risque pour lui ou pour les tiers, il pouvait lui prêter soit par son action personnelle, soit en provoquant un secours.*

Le cadre réglementaire

5) Homicides et blessures involontaires : les délits d'imprudence

- **L'article 121- 3 du code pénal** : la notion de délit non intentionnel

  …… Il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait.

- *Dans le cas prévu par l'alinéa qui précède, les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, sont responsables pénalement s'il est établi qu'elles ont, soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer.*

Il ne s'agit pas de fautes commises par malveillance mais d'infractions commises de façon "involontaires" : les fautes de surveillance ou d'organisation ne sont pas, en elles-mêmes constitutives d'infraction pénales, mais des infractions peuvent en découler si elles entraînent des **blessures** (une incapacité totale de travail pendant plus de trois mois : **art 222-19 Code pénal : 2 ans de prison et/ou 30 000 € d'amende)** ou des **homicides (art 221-6 Code pénal : 3 ans de prison et/ou 45 000 € d'amende)**

Le cadre réglementaire

5) Homicides et blessures involontaires : les délits d'imprudence

- **Article 221-6** du code pénal : *Le fait de causer, …, **par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, la mort d'autrui constitue un homicide involontaire** puni de trois ans d'emprisonnement et de 45000 euros d'amende. En cas de violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, les peines encourues sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75000 euros d'amende.*
- **Article 221-19 code pénal** : *Le fait de causer à autrui, …, par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement, **une incapacité totale de travail pendant plus de trois mois** est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende. En cas de violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement, les peines encourues sont portées à trois ans d'emprisonnement et à 45 000 euros d'amende*

- **Autres sanctions :**
  - En application de l'article L.331-5 du CASF « *si la santé, la sécurité, le bien-être moral ou physique des personnes hébergées sont menacés ou compromis par les conditions d'installation, d'organisation ou de fonctionnement de l'établissement* », le préfet enjoint au responsable de remédier aux insuffisances, inconvénients ou abus dans un délai fixé. S'il n'a pas été satisfait à cette injonction dans ce délai, il ordonne la fermeture totale ou partielle, définitive ou provisoire de l'établissement.

- La loi de 2002
  - **Émile Louis**, dit le boucher de l'Yonne est un tueur en série français. En 2000, il avoue l'assassinat de sept jeunes filles handicapées disparues dans les années 1970 dans l'Yonne, mais se rétracte un mois plus tard.

  - **La loi 2002-2 réaffirme la place prépondérante des usagers au travers d'un double mouvement :**
    - **celui de la prévention de la maltraitance des personnes vulnérables**
    - **et celui du déploiement de la participation démocratique.**

4) La relation aux personnes accompagnées

- Le cadre réglementaire :
  - 1) Les infractions sur les personnes vulnérables
  - 2) Les infractions liées aux obligations de protection et de sécurité sur les biens et les personnes
  - 3) L'obligation d'information sur des faits délictueux
  - 4) L'obligation de porter assistance à personne en danger
  - 5) Homicides et blessures involontaires : les délits d'imprudence

- La loi du 2 janvier 2002
  - elle réaffirme la place prépondérante des usagers à travers un double mouvement :
    - celui de la prévention de la maltraitance des personnes vulnérables
    - et celui du déploiement de la participation démocratique (CVS et autres formes de participation)

La loi du 2 Janvier 2002 : 5 Orientations

- 1) Affirmer et promouvoir les **droits** des usagers : affirmer le droit des usagers sous l'angle d'une meilleure reconnaissance du **sujet citoyen**, en définissant les droits et libertés individuels des usagers du secteurs social et médicosocial.
- 2) Diversifier les missions et les offres en adaptant les structures aux besoins.
  - caractériser les grands principes d'action sociale et médicosociale et mettre l'accent sur les deux principes qui doivent guider l'action : le respect de l'égale dignité de tous et l'accès équitable sur tout le territoire.
- 3) Pilotage du dispositif : Mieux articuler planification, programmation, allocation de ressources, évaluation.
- 4) Instaurer une coordination entre les différents acteurs.
- 5) Rénover le statut des établissement publics.

- Derrière ce texte se dégage une vraie volonté d'individualisation des actions menées auprès des bénéficiaires.

La loi du 2 Janvier 2002 : 5 Orientations

Orientation 1 : ***Les droits fondamentaux des usagers***

- La loi définit les droits fondamentaux des personnes, de leur entourage et de leur famille, à savoir (article L 311-3 CASF) :
  - 1) Le respect de la dignité, l'intégrité, la vie privée, l'intimité et la sécurité de la personne
  - 2) le libre choix des prestations : domicile ou établissement
  - 3) l'accompagnement individualisé et de qualité dans le respect d'un consentement éclairé
  - 4) la confidentialité des données
  - 5) l'accès à l'information
  - 6) l'information sur les droits fondamentaux et les voies de recours
  - 7) la participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement

La loi du 2 Janvier 2002 : 5 Orientations

- Orientation 3 : Pilotage du dispositif : Mieux articuler planification, programmation, allocation de ressources, évaluation.
  - *Soumettre à une procédure d'évaluation tous les établissements et services. Ils doivent pratiquer une auto-évaluation tous les 5 ans et une évaluation externe tous les 7ans*

- <u>Evaluation interne :</u>
  - Les prestations engagées par les structures relèvent des principaux objectifs d'intervention impartis au secteur social et médico-social. Ces objectifs sont définis dans la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 et les critères d'appréciation sont énoncés dans le décret n° 2007-975 du 15 mai 2007, à savoir :
    - la garantie des droits et la participation des usagers ;
    - la protection, la gestion et la prévention des risques ;
    - la promotion de l'autonomie et de la qualité de vie des usagers;
    - la personnalisation de l'accompagnement.

La loi du 2 Janvier 2002 : 5 Orientations

- Evaluation interne dans les EHPAD (ANESM)

  Compte tenu des spécificités des Ehpad, il est recommandé d'évaluer les activités centrées sur les résidents selon cinq axes qui déclinent ces quatre objectifs énoncés dans les textes de référence

  - Axe 1 : La garantie des droits individuels et collectifs
  - Axe 2 : La prévention des risques liés à la santé inhérents à la vulnérabilité des résidents
  - Axe 3 : Le maintien des capacités dans les actes de la vie quotidienne et l'accompagnement de la situation de dépendance
  - Axe 4 : La personnalisation de l'accompagnement
  - Axe 5 : L'accompagnement de la fin de vie*

La loi du 2 Janvier 2002 :
5 Orientations

- Evaluation interne : spécificités des services à domicile : il est recommandé d'évaluer les activités centrées sur les usagers selon quatre axes qui déclinent ces quatre objectifs énoncés dans les textes de référence :
  - **Axe 1 : La garantie des droits individuels et la participation des usagers**
  - **Axe 2 : La prévention des risques**
  - **Axe 3 : La promotion de l'autonomie et de la qualité de vie**
  - **Axe 4 : La continuité de l'accompagnement et la coordination des interventions***
- Cette évaluation est une évaluation en continu sur cinq ans. Le choix de l'ordre des axes d'évaluation est fait par le comité de pilotage au regard de ce qu'il juge prioritaire.

La loi du 2 Janvier 2002 : 5 Orientations

- Evaluation externe : 5 des 8 points étudiés concernent l'usager
  - 3. Les conditions d'élaboration, de mise en œuvre et d'actualisation du projet d'établissement ou de service et l'organisation de la qualité de la prise en charge ou de l'accompagnement des usagers.
  - 4. L'ouverture de l'établissement ou du service sur son environnement institutionnel, géographique, socioculturel et économique
  - 5. Personnalisation de l'accompagnement
  - 6. L'expression et la participation individuelle et collective des usagers
  - 7. La garantie des droits et la politique de prévention et de gestion des risques
- La 2nde évaluation externe conditionne le renouvellement de l'autorisation

Bientraitance

- Maltraitance
  - La définition officielle de la maltraitance : selon le Conseil de l'Europe (1987) est celle-ci : une violence se caractérisant *« par tout acte ou omission commis par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique ou à la liberté d'une autre personne, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et/ou nuit à sa sécurité financière.»*

Maltraitance

- Définition complétée en 1992 par une typologie des actes de maltraitance :
  - Violences physiques : coups, brutalité, violences sexuelles, meurtres (dont euthanasie) …
  - Violences psychiques ou morales : langage irrespectueux ou dévalorisant, absence de considération, chantages, non-respect de l'intimité…
  - Violences matérielle et financières : vols, tuteurs maltraitants, privation de fauteuil roulant, locaux inadaptés…
  - Violences médicales ou médicamenteuses : manque de soins de base, abus de traitements sédatifs ou neuroleptiques, non prise en compte de la douleur …
  - Négligences actives : toutes formes de sévices, abus, abandons, manquements pratiqués avec la conscience de nuire.
  - Négligences passives : négligences relevant de l'ignorance, de l'inattention de l'entourage.
  - Privation ou violation de droits : droits civiques (vote, …) fondamentaux, droit à l'information (activités, rencontres, accès au dossier, …), limitation de la liberté de la personne, d'une pratique religieuse…

Bientraitance

- ANESM_RBPP « *La bientraitance : définition et repères pour la mise en oeuvre* » ;
  - Elle ne se réduit ni à l'absence de maltraitance, ni à la prévention de la maltraitance.
  - Elle vise à promouvoir le **bien-être de l'usager** en gardant à l'esprit le risque de maltraitance.
  - La bientraitance se caractérise par une recherche permanente d'individualisation et de **personnalisation** de la prestation.
  - La bientraitance est une **culture** inspirant les actions individuelles et les relations collectives au sein d'un établissement ou d'un service.
  - Elle ne peut se **construire** au sein d'une structure donnée qu'au terme d'échanges continus entre tous les **acteurs**

Mise en œuvre de la bientraitance

Les 5 fondamentaux de la bientraitance (ANESM)

- 1) La bientraitance relève d'une **culture** partagée du **respect de la personne** et de son histoire, de sa dignité et de sa singularité.

- 2) **Pour le professionnel**, il s'agit **d'une manière d'être, de dire et d'agir**, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuse de ses choix et de ses refus. La bientraitance intègre le souci de maintenir un cadre institutionnel stable, avec des règles claires, connues et sécurisantes pour tous et d'un refus sans concession de toute forme de violence.

- 3) **L'expression de l'usager est valorisée**. La bientraitance est concrètement une démarche répondant aux droits de l'usager et à ses choix.

- 4) La démarche de bientraitance est **un aller-retour permanent entre penser et agir**. Elle exige à la fois une **réflexion collective sur les pratiques des profession**nels, et nécessite une mise en acte rigoureuse des mesures que la réflexion collective préconise pour les améliorer. Dans cette optique, elle induit l'adoption d'une **culture** de questionnement permanent.

- 5) La recherche de bientraitance est une démarche continue d'adaptation à une situation donnée. Par essence, elle est sans fin. Elle implique une réflexion et une collaboration incessantes entre tous les acteurs d'un accompagnement, à la recherche de la meilleure réponse possible à un besoin identifié, à un moment donné

Bientraitance :
4 repères pour la mise en œuvre de la bientraitance (ANESM)

- Repère 1 : **l'usager** co-auteur de son parcours
- Repère 2 : la qualité du lien entre **professionnels** et **usagers** (respect de la singularité de l'intervention, communication adaptée, respect des droits des usagers, devoir de protection)
- Repère 3 : l'enrichissement des structures et des accompagnements par toutes **les contributions internes et externes pertinentes (l'entourage, les proches, les ressources extérieures)**
- Repère 4 : le **soutien** aux professionnels dans leurs démarches de bientraitance

Bientraitance
Quelle légitimité des administrateurs ? (FEHAP – Guide Administrateur)

- *La **bientraitance est une notion profondément solidaire du fait associatif** : on peut en effet comprendre le geste même de créer une association gestionnaire de structures ou une fondation comme une manière d'incarner **concrètement une intention de bientraitance envers des personnes vulnérables sur un territoire.***
- *Pour autant, la notion de bientraitance a besoin d'un contenu précis d'exigences, de modalités de mises en oeuvre, d'attitudes professionnelles et bénévoles spécifiques pour lui donner corps. **La culture de bientraitance doit donc être portée par le projet associatif et être articulée de manière précise à l'action***
- ***La bientraitance** ne peut se concevoir que comme une culture partagée et ne saurait être citée pour telle ou telle dimension de l'activité uniquement : **la bientraitance n'est pas « réservée » aux seuls professionnels ou bénévoles directement en contact** avec les personnes accueillies ou soignées, par exemple. C'est en effet **toute une organisation qui y contribue** et de ce point de vue, la bientraitance consiste en un questionnement et **une démarche pour relier toutes les missions individuelles à une construction collective de sens***

Bientraitance
Quelle légitimité des administrateurs ? (FEHAP – Guide Administrateur)

La légitimité des administrateurs vis-à-vis de la bientraitance s'impose à la fait du fait de leur mandat et de leur responsabilité morale

- ***Veiller, plus globalement, à ce que les usagers soient positionnés comme de véritables « co-auteurs » de leur parcours***
- *Dans la construction d'une culture partagée de bientraitance, s'**assurer que les professionnels disposent des moyens nécessaires pour mener à bien leur mission***
- ***Veiller non seulement au bon fonctionnement des instances représentatives du personnel, mais aussi au respect des obligations de la structure en matière de santé et de sécurité des salariés et à la qualité de vie au travail**, dont l'impact sur la bientraitance des usagers est avéré.*
- ***Veiller à la qualité des délégations de responsabilité via les délégations de pouvoir**. En effet, pour certains domaines de gestion et de sécurité, les administrateurs délèguent leurs responsabilités aux cadres dirigeants dans le Document Unique des Délégations. Dans cette configuration, il revient aux administrateurs de définir des lignes politiques directrices, et aux directeurs de construire les stratégies pour y parvenir.*

Bientraitance
Quelle légitimité des administrateurs ? (FEHAP – Guide Administrateur)

- Etre garant de la bientraitance des usagers en vertu de sa responsabilité au sein de l'association.
  - *C'est en veillant au respect des valeurs de l'association ainsi qu'à la conformité de la mise en oeuvre du projet associatif que les administrateurs doivent se positionner en véritables garants de la bientraitance.*
  - *Un préalable important pour que cette fonction se passe bien est que la démarche d'accompagnement ou de contrôle des administrateurs soit perçue comme une valeur ajoutée : il faut donc veiller à la manière dont elle est construite et communiquée, pour qu'elle s'articule avec les autres modalités de contrôle interne de l'organisation.*
  - *Pour cela, **il revient à chaque conseil d'administration de valider les modalités les plus appropriées** en fonction de sa taille, de son histoire, de ses activités et de sa culture interne*

Bientraitance
Quelle place pour le Directeur ?

- **Document ANESM « La bientraitance : définition et repères pour la mise en oeuvre ».** Voir notamment les chapitres :
  - Repère 2 3.1 : Veiller à la connaissance et au respect du droit au sein de la structure
  - Repère 2 3.2 : Effectuer un rappel à la règle si nécessaire, sans glisser dans l'excès de rigidité institutionnelle
  - Repère 4 3.1 : Construire avec le concours des professionnels un projet d'établissement ou de service qui reprend le sens et fixe le cadre des missions des professionnels
  - Repère 4 3.2 : Évaluer et faire vivre le projet d'établissement ou de service avec les professionnels et les usagers
  - Repère 4 3.3 : Mettre en place des organisations qui fixent des responsabilités précises et un fonctionnement collectif cohérent

- **Document ANESM « Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance ».**
  - Voir notamment le chapitre II 1.4 : Veiller à ce que le règlement de fonctionnement soit garant des libertés fondamentales

Bientraitance
Point d'attention des inspections (Guide IGAS)

- ***143 Politique de promotion de la bientraitance***
- Q01 : Des cas de maltraitances (violences physiques et/ou violences morales et/ou violences sexuelles…) ont-ils été identifiés au sein de la structure ? (en définir le caractère)
- Q02 : Ont-ils été répertoriés dans un document ?
- Q03 : Ont-ils été signalés à la ou les autorités d'autorisation ? Ont-ils fait l'objet d'un signalement au procureur de la République en application de l'article 434-3 du code pénal?
- Q04 : Existe-t-il une politique formalisée de promotion de la bientraitance et de lutte contre la maltraitance (repérage des pratiques maltraitantes, des situations à risques, plan de formation adapté, plan de soutien des personnels …) ? Quelle la participation du médecin coordonnateur (en EHPAD)?

Déploiement de la participation démocratique

La loi du 2 Janvier 2002 : les 7 outils

- 1) Le livret d'accueil
- 2) La charte des droits et libertés
- 3) Le contrat de séjour
- 4) Un conciliateur ou médiateur
- 5) le règlement de fonctionnement de l'établissement
- 6) Le projet d'établissement ou de service
- **7) Le Conseil de la Vie Sociale**

Déploiement de la participation démocratique

La loi du 2 Janvier 2002 : les 7 outils

- 1) Le livret d'accueil
  - Le livret d'accueil est présenté comme un outil permettant de prévenir tout risque de maltraitance, au même titre que l'ensemble des outils destinés à garantir les droits des usagers.
  - Cet outil d'information présente l'établissement ou le service à la personne qui va y être accueillie. Il doit être remis, lors de l'accueil, à la personne prise en charge ou, le cas échéant, à son tuteur
  - Le contenu du livret est donné à titre indicatif par une circulaire. Une certaine liberté est laissée à la direction de l'établissement dans l'élaboration de ce document.
  - Il fournit des éléments d'information concernant l'établissement, le service ou le lieu de vie et d'accueil, l'organisation générale de l'établissement ou du service, son organigramme ainsi que les coordonnées des services susceptibles d'apporter une aide.

  - Sont annexés au livret d'accueil :
    - Une charte des droits et libertés de la personne accueillie (arrêté ministériel)
    - Le règlement de fonctionnement de l'établissement ou du service

Déploiement de la participation démocratique

La loi du 2 Janvier 2002 : les 7 outils

- 2) La charte des droits et libertés
  - La Charte tend à garantir à la personne accueillie l'exercice de ses droits et libertés par l'affirmation d'un certain nombre de droits et principes fondamentaux.
  - Elle est remise à la personne ou, le cas échéant, à sa famille ou son tuteur, lors de son accueil, en même temps que le livret d'accueil auquel elle est annexée.
  - Son contenu est fixé par un arrêté. Elle énumère et développe de grands principes fondamentaux qui doivent être garantis à tout un chacun

- 3) Le contrat de séjour
  - Le contrat de séjour a vocation à formaliser la relation entre la personne accueillie et le service ou l'établissement.
  - Il définit pour et avec la personne les objectifs et la nature de sa prise en charge, ainsi que les conditions de son séjour.
  - Il détaille par ailleurs les prestations adaptées qui lui sont offertes ainsi que leur coût prévisionnel.

Déploiement de la participation démocratique

La loi du 2 Janvier 2002 : les 7 outils

- 4) Un conciliateur ou médiateur
  - Tout usager ou tuteur peut avoir recours à une personne qualifiée pour l'aider à faire valoir ses droits. La personne qualifiée rend compte de ses interventions aux autorités chargées du contrôle des établissements ou services, à l'intéressé ou à son représentant légal

- 5) Le règlement de fonctionnement de l'établissement
  - Ce règlement définit les droits des personnes accueillies et les obligations et devoirs de chacun, nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service. Il décrit également les modalités d'organisation et de fonctionnement de la structure.
  - Il est remis à toute personne admise dans l'établissement ou le service, mais aussi délivré aux personnels et affiché dans les locaux de l'établissement ou du service.

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- **Les autres formes de participation. : Article D. 311-21 CASF**
- *La participation prévue à l'article L. 311-6 peut également s'exercer selon les modalités suivantes :*
  - *1° Par l'institution de groupes d'expression institués au niveau de l'ensemble de l'établissement, du service ou du lieu de vie et d'accueil, ou d'un service ou d'un ensemble de services de ceux - ci ;*
  - *2° Par l'organisation de consultations de l'ensemble des personnes accueillies ou prises en charge ainsi que, en fonction de la catégorie de personnes bénéficiaires, les familles ou représentants légaux sur toutes questions concernant l'organisation ou le fonctionnement de l'établissement, du service ou du lieu de vie ou d'accueil ;*
  - *3° Par la mise en oeuvre d'enquêtes de satisfaction. Ces enquêtes sont obligatoires pour les services prenant en charge à domicile des personnes dont la situation ne permet pas de recourir aux autres formes de participation prévues par la présente sous-section.*

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- Le Conseil de la Vie Sociale est une institution légale et obligatoire qui doit être mise en place auprès de toutes les directions d'établissements médico-sociaux prenant en charge des personnes âgées.

- **Mission**
  - ***Article L. 311-6 du CASF :*** *Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de la vie sociale, soit d'autres formes de participation.*

- La loi de janvier 2002 a mis le **Conseil de la Vie Sociale** au premier rang des moyens ayant pour but d'assurer l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées ou en situation de handicap en établissements.

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- ANESM : le CVS : Un avis consultatif et de proposition, des compétences élargies sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement ou du service, notamment :
  - l'organisation intérieure et la vie quotidienne ;
  - les activités, l'animation socioculturelle et les services thérapeutiques ;
  - les projets de travaux et d'équipements, les relogements prévus en cas de travaux ou de fermeture ;
  - la nature et le prix des services rendus ;
  - l'affectation des locaux collectifs ;
  - l'entretien des locaux ;
  - l'animation de la vie institutionnelle et les mesures prises pour favoriser les relations entre ses participants ;
  - les modifications substantielles touchant aux conditions de prises en charge

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- Un avis consultatif vis-à-vis notamment du projet d'établissement et du règlement de fonctionnement
  - ***Article L. 311-7 CASF :*** *Dans chaque établissement et service social ou médico-social, il est élaboré un règlement de fonctionnement qui définit les droits de la personne accueillie et les obligations et devoirs nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service. Le règlement de fonctionnement est établi après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en oeuvre d'une autre forme de participation.*
  - ***Article L. 311-8 CASF :*** *Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. …Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en oeuvre d'une autre forme de participation*

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- LE CVS destinataire du DUD
  - **Article D. 312-176-5 CASF :** Dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux de droit privé, mentionnés au I de l'article L. 312-1, *lorsque la personne physique ou morale gestionnaire confie à un professionnel la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux, elle précise par écrit, dans un document unique, les compétences et les missions confiées par délégation à ce professionnel. Elle rend destinataires d'une copie de ce document la ou les autorités publiques qui ont délivré l'autorisation du ou des établissements ou services concernés, ainsi que le conseil de la vie sociale*

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- Le CVS doit être la pièce centrale du mécanisme de régulation du fonctionnement de l'établissement joue un double rôle : conseil consultatif pour la direction et moyen de participation pour les résidents, les familles et le personnel.
- L'obligation de consulter et d'écouter les usagers et les acteurs qui donnent vie à l'établissement dont il est responsable permet au directeur de beaucoup mieux remplir sa mission que s'il restait seul, écouté par des interlocuteurs qui n'oseraient pas le contredire.
- De leur côté les familles peuvent exercer un véritable droit de contrôle sans avoir à assurer une co-gestion et les résidents peuvent rester ou parfois même devenir des citoyens en se faisant écouter.
- Le juste équilibre entre le pouvoir de décision de la direction et le pouvoir consultatif du CVS pose inévitablement des problèmes pratiques délicats mais lorsque les CVS jouent pleinement leur rôle la question des pouvoirs respectifs du directeur et de son conseil ne se pose plus.

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- **Mode de fonctionnement**

- ***Article D. 311-16 CASF :*** Le conseil se réunit au moins trois fois par an sur convocation du président du CVS ou, dans les établissements mentionnés au dernier alinéa de l'article D. 311-9, du directeur, qui fixent l'ordre du jour des séances

- ***Participe de plein droit avec voix consultative :*** le directeur ou son représentant.
  - Le rôle du directeur est central et prépondérant dans la constitution et l'animation du CVS. Même s'il n'en est pas membre, c'est à lui que revient la charge d'organiser les élections. Ensuite, lui-même ou une personne mandatée à cet effet assiste au CVS avec voix consultative. De par sa position et sa posture de directeur, il est évident qu'il occupe au sein du CVS un rôle crucial.

- ***Peuvent participer, sur invitation du Conseil, à titre consultatif :***
  - toute personne en fonction de l'ordre du jour ;
  - un représentant élu de la commune d'implantation de l'activité ou un représentant élu d'un groupement de coopération intercommunal.

- ***Peut participer, sur invitation des représentants des résidents :***
  - une tierce personne ou un organisme aidant à la traduction afin de permettre la compréhension de leurs interventions.

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- **Limites actuelles** à cette effectivité des CVS (*qualité de vie en HEPAD, volet 3 – éléments de bonnes pratiques professionnelles*) apparaissent dans de nombreux Établissements . Elles peuvent s'expliquer par :
  - Le turn-over des résidents. Les représentants des résidents aux CVS sont élus pour une durée un à trois ans. Or, certains résidents peuvent décéder au cours de leur mandat.
  - un manque d'information des résidents : l'enquête DREES démontre que le fonctionnement du CVS est, de tous les documents et instances, le moins communiqué, beaucoup moins par exemple que le règlement intérieur
  - un manque de formation des résidents et des personnels au fonctionnement des CVS
  - une difficulté générationnelle : les résidents actuels en EHPAD sont d'une génération pour laquelle le respect de la hiérarchie reste fort et la participation citoyenne ou revendicative beaucoup moins ancrée dans les moeurs.
  - le manque de disponibilités des familles et, surtout, le manque de liens entre les différentes familles des résidents rendant difficile leur rôle de représentation
  - une crainte des résidents de se faire élire et de subir certaines récriminations

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- mais aussi des propositions d'amélioration : l'apport des recommandations ANESM
  - Les bonnes pratiques en matière de participation des usagers dans :
    - RBPP : « Qualité de vie en EHPAD volet 3 – la vie sociale des résidents »
    - RBPP : « Qualité de vie en FAM/MAS volet 1 : Expression, communication, participation et exercice de la citoyenneté »

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- **Intérêt du CVS :**

- D'une manière générale : Mesurer l'importance du partenariat entre les personnes accompagnées, les familles, les professionnels, la direction, le conseil d'administration et les partenaires.

- Pour le projet associatif :
  - Etre renforcé dans le principe que la citoyenneté ne connaît ni âge, ni handicap.
  - Développer le sentiment d'appartenance à un groupe et le sens d'une démarche collective.

- Pour les établissements : Le CVS est un des outils du pilotage de la vie sociale. Ainsi L'ANESM préconise des bonnes pratiques, qui sont reprises dans les démarches d'évaluations interne et externe : *Eléments de cadrage pour la réalisation de l'évaluation externe*
  - *Le commanditaire et l'évaluateur sont tenus de respecter les étapes suivantes : …6° Les comptes rendus du conseil de la vie sociale ou de toute autre forme de participation conformément à l'article L. 311-6 ;*
  - *Le rapport comporte d'évaluation les éléments suivants : . ….2° L'expression et la participation des usagers : fonctionnement du conseil de la vie sociale ou autre forme de participation, appréciation sur la prise en compte des avis des usagers et l'effectivité ;*

Déploiement de la participation démocratique
Le CSV et autres formes de participation

- Intérêts du CVS
  - Le CVS est un facteur de valorisation d'un établissement aux yeux des usagers, des familles, du personnel et des partenaires.
  - CVS comme un véritable outil de développement de la dynamique institutionnelle par le dialogue qu'il instaure entre les différentes parties prenantes (usagers, familles et proches, représentants légaux, professionnels, administrateurs…).

5) La gouvernance de l’association

La gouvernance de l'association

- Définition, enjeux de la gouvernance
- Définition : mandat /délégation de signature/contrat de travail/délégation de pouvoir
- Les outils
  - Statuts, règlement intérieur et mandat pour les adhérents
  - Qualification du directeur, document unique de délégation règlement intérieur : pour les salariés
  - Règlement de fonctionnement pour les personnes accompagnées

La gouvernance de l'association
Définition/enjeux

- « La gouvernance associative est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction. Le concept de gouvernance associative tourne autour de trois points essentiels :
  - l'équilibre des pouvoirs et leur contrôle ;
  - l'évaluation et la prévention des risques ;
  - la transparence et la responsabilité des acteurs.
- Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants qu'ils ont élus gouvernent effectivement l'organisme. »

- **François JEGARD**
- Président du groupe de travail "Gouvernance associative" de 'Académie. /Expert comptable/Commissaire aux comptes. Membre du Comité de pilotage de la commission "secteur public et non marchand" de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

La gouvernance de l'association Enjeux

- **FEGAPEI** :
- *« La gouvernance est la capacité de chaque organisation à répondre aux attentes de ses adhérents, dans le respect de l'objet et des valeurs aux quels ces derniers adhérent et des statuts qui fixent les règles de fonctionnement. Chaque organisation doit également être en capacité d'évoluer et ainsi de passer en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement.*

- *Les associations du secteur médico-social doivent donc envisager la gouvernance à l'aune des évolutions du secteur et ainsi de « **mettre l'adhérent au cœur de la gouvernance associative » tout en étant en mesure, en tant qu'organisme gestionnaire, d'appliquer l'ensemble de la législation et de la réglementation du secteur**. »*

La gouvernance de l'association

« *Dirigeance des associations gestionnaires dans le secteur social et médico-social* » JP HARDY DGAS – 2006

- La palette des « dirigeances » allant du bonapartisme à l'autogestion :
  - Assemblée générale « squelettique » et « formelle » ;
  - Stabilité des dirigeants et « turn over » et « burn out » des bénévoles et des militants ;
  - Conseil d'administration anémié et bureau en atonie ;
  - Président fondateur « charismatique » ;

  - Pouvoirs de plus en plus « asymétriques » entre les instances « politiques » (présidence, conseil d'administration) et les instances « techniques » (direction générale, siège social) ;
  - Président « potiche » et « tout le pouvoir au directeur général » ;
  - Président « autocrate » et directeur «transparent » ;
  - Président « averti » et « informé » restant au niveau « politique » et faisant entièrement confiance en son directeur général « technicien » ;
  - Binôme président – directeur général relevant soit d'un tandem harmonieux soit du couple infernal.
  - Interchangeabilité dans le temps et dans les lieux des postes de président et de directeur général ;

  - Cumul des mandats dans les associations et entre associations ;

La gouvernance de l'association Enjeux

- Respecter la réglementation :
  - Enjeux sur l'image
  - Enjeux sur les finances
- Développer l'attractivité de l'association pour de nouveaux adhérents grâce à :
  - Un fonctionnement démocratique
  - Un projet associatif en phase avec les nouveaux besoins de la société
- Renforcer la pérennité de l'association :
  - Faire face aux nouveaux enjeux notamment financier
  - Sécuriser les processus de décision

Gouvernance

- Pour faire fonctionner l'association : un minimum de règles est souhaitable.

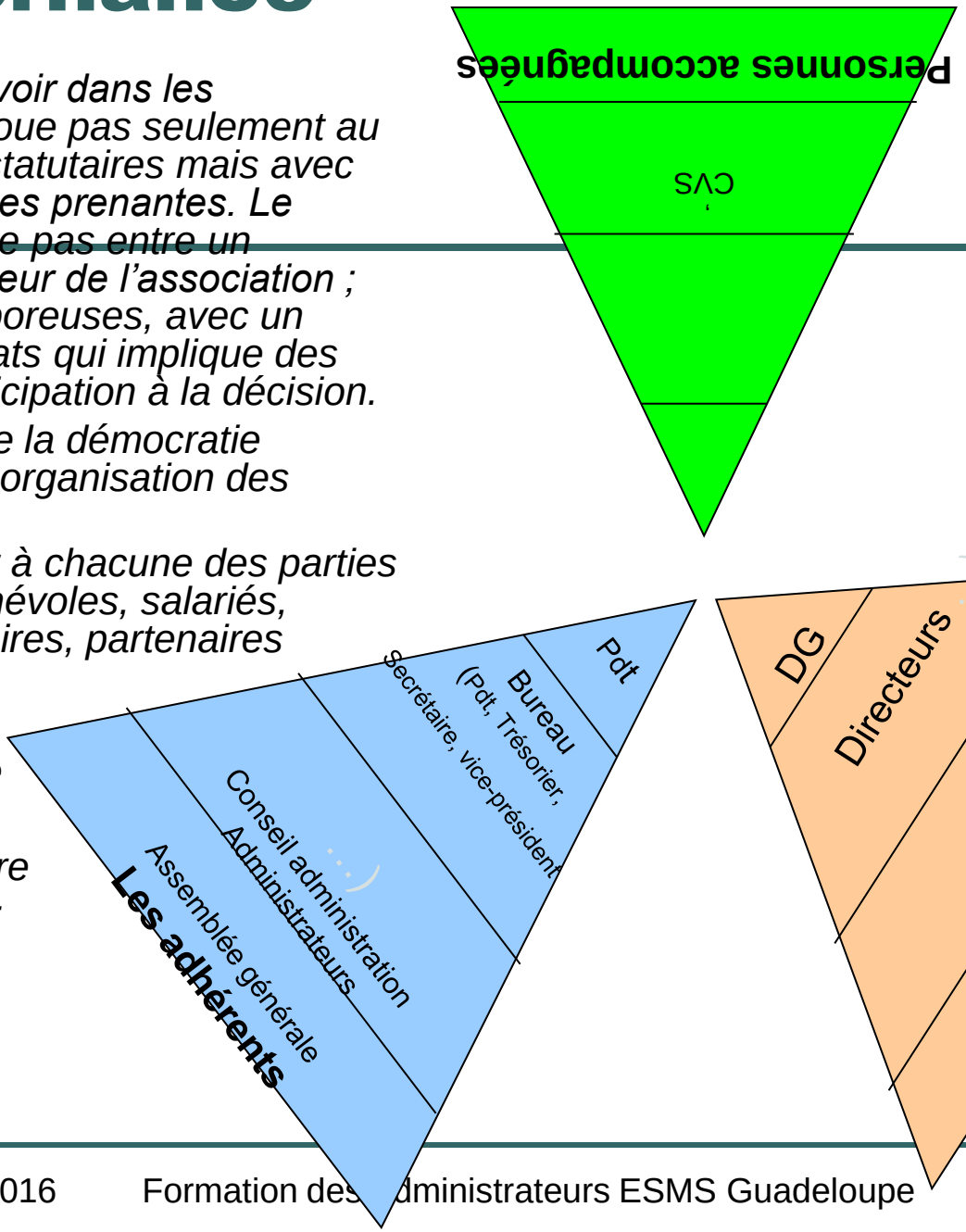
- Un préambule
  - Il indiquera l'esprit dans lequel l'association a été créée, ce qui permet par la suite de mieux comprendre et d'interpréter les statuts, tant par les membres que par des tiers.

- Une organisation adaptée au projet associatif
  - Pour rédiger les statuts et prévoir le fonctionnement du contrat associatif, il appartient dans un premier temps aux membres fondateurs de répondre aux questions suivantes : qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi, combien, de quelle manière, avec qui, avec quoi, … ?
  - Les réponses à ces questions permettent ensuite d'organiser et de rédiger selon un cadre conventionnel les statuts de l'association.

- Des responsabilités identifiées
  - L'ensemble des membres qui composent l'association devra être précisément désigné ainsi que leurs pouvoirs et compétences au sein des différentes instances de l'association. Ces éléments devront figurer dans les statuts.

Gouvernance

- *« L'équilibre du pouvoir dans les associations ne se joue pas seulement au sein des instances statutaires mais avec l'ensemble des parties prenantes. Le monde ne se partage pas entre un intérieur et un extérieur de l'association ; les frontières sont poreuses, avec un réseau de partenariats qui implique des types variés de participation à la décision.*
- *Dès lors, que signifie la démocratie associative? Quelle organisation des pouvoirs ?*
- *Quelle place donner à chacune des parties prenantes: élus, bénévoles, salariés, usagers et bénéficiaires, partenaires financiers ?*
- *Faut - il inventer de nouveaux modes de concertation ?*
- *Peut - on se satisfaire de l'absence de tout cadre formel ? »*
- Pierre Worms



Gouvernance

Mandat /délégation de signature/contrat de travail/délégation de pouvoir

- Dans toute entreprise, l'enjeu de l'organisation du processus de décision et l'organisation des pouvoirs revêt une importance particulière. Dans ce cadre, la notion de **délégation** est un **enjeu central**. Par définition, le terme de délégation renvoie à la transmission d'un pouvoir d'une personne à une autre. Tout l'intérêt d'une délégation est de clarifier le rôle et la place de chaque partie prenante au sein d'une organisation collective.
- De nombreuses notions tournent autour du terme général de délégation : le mandat, la délégation de pouvoir, la délégation de signature, le contrat de travail. Autant de notions qu'il convient de bien distinguer pour déterminer les enjeux propres à chacune et l'intérêt qu'elles peuvent présenter en matière de gouvernance et d'organisation des responsabilités.

La gouvernance de l'association

Mandat /délégation de signature/contrat de travail/délégation de pouvoir

- ***Le mandat*** : il est défini par le code civil comme un acte par lequel une personne, le «mandant », donne à une autre, le « mandataire », le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom. Un **contrat** de mandat lie alors les parties.

  Article 1984 du code civil : *Le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom. Le contrat ne se forme que par l'acceptation du mandataire.*

- ***La délégation de signature*** : Elle est une mesure d'organisation interne qui n'entraîne aucun transfert de compétence. La délégation de signature consiste à autoriser le ou les subordonnés du directeur à signer certains actes en son nom et à sa place, mais sous son contrôle et sa responsabilité

  C'est un pouvoir de représentation qui permet à une personne, le « délégataire », de représenter une autre personne, le « délégant ». Elle ne donne pas la capacité d'agir au nom du délégant mais de le représenter dans un cadre précisément convenu. Il peut s'agir par exemple de la signature d'un contrat finalisé.

La gouvernance de l'association

Mandat /délégation de signature/contrat de travail/délégation de pouvoir

- ***Le contrat de travail*** : contrat par lequel une personne, le salarié, s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne, l'employeur, moyennant rémunération. Trois éléments caractérisent le contrat de travail :
  - la fourniture d'un travail,
  - le paiement d'une rémunération,
  - l'existence d'un lien de subordination.

- Le contrat précisera notamment les missions et attributions du salarié dans l'exercice de ses fonctions.

La gouvernance de l'association
Mandat /délégation de signature/contrat de travail/délégation de pouvoir

- ***la délégation de pouvoir*** : c'est un acte par lequel un « délégant » va confier à un « délégataire » la responsabilité d'une mission définie. Pour qu'une délégation de pouvoirs soit valable, il est indispensable
  - que le « délégant » dispose du pouvoir qu'il délègue, et que le délégataire l'accepte expressément. Cette exigence de consentement éclairé se traduit par la quasi-obligation d'établir un document écrit.
  - Par ailleurs, la délégation de pouvoirs sera licite si le délégataire dispose
    - de la compétence technique dans le domaine délégué,
    - de l'autorité nécessaire
    - et des moyens indispensables à la conduite de sa mission.
  - Si toutes ces conditions sont réunies, le délégataire pourra voir sa responsabilité pénale engagée en cas d'infraction.

- La délégation de pouvoir est un mode d'exonération de la responsabilité pénale qui se traduit par un transfert de cette responsabilité du délégant vers le délégataire

Statuts/Règlement intérieur/ Mandat

- **Intérêt des statuts : l**a rédaction des statuts en vue de sa déclaration permet à l'association :
  - d'acquérir la personnalité juridique,
  - de solliciter un agrément ou des subventions,
  - de sécuriser ses décisions et son fonctionnement en précisant le rôle de chacun,
  - de protéger les dirigeants : limitation de leur responsabilités par les mandats
- Principes généraux
  - Statuts : les règles de vie et les normes auxquelles les associés acceptent de se soumettre
  - Les statuts doivent être appliqués et respectés
  - Risque de nullité des délibérations, de responsabilité des mandataires

Statuts/ contenu

- Des mentions obligatoires (le titre exact et complet de l'association, l'objet ou le but qu'elle se propose, l'adresse du siège social.)
- Les modalités d'adhésion et d'exclusion des membres
- Les catégories de membres (fondateur, d'honneur, institutionnels, associés …)

Statuts/ contenu

- Le fonctionnement de l'association, Les statuts précisent
  - Les modalités de participation et de vote aux assemblées générales : convocations, délais, ordres du jour, pouvoirs, quorum ; le cas échéant, un règlement intérieur pourra les compléter.

  - Le Conseil d'administration :
    - les modalités d'élection, de renouvellement du Conseil d'Administration
    - les modalités d'élection par le Conseil d'Administration de ceux qui vont siéger au Bureau et, notamment, les modes de désignation du Président.
    - le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration : convocation, fréquence de réunion, quorum, type de majorité pour l'adoption des décisions, procès verbal

  - Le statut des dirigeants : le nombre de dirigeants, les modalités de désignation, le mode de révocation, la nature du mandat, la nécessité de la preuve du consentement des dirigeants à accepter leurs missions, les situations personnelles incompatibles avec la direction de l'association que ce soit des personnes physiques ou morales, …

  - Les attributions respectives des différents membres du bureau
    - elles sont garantes d'une transparence sur l'exercice du pouvoir dans l'association, son partage et son contrôle. Enfin, les statuts doivent être particulièrement clairs sur le partage des pouvoirs et des responsabilités entre l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration.

  - Les modalités de dissolution de l'association.

Statuts doivent :

- être suffisamment détaillés afin de décrire le fonctionnement de l'association le plus précisément possible
- être suffisamment clairs pour ne pas donner lieu à des interprétations divergentes
- permettre un fonctionnement démocratique et transparent de l'association au niveau des modalités de désignation des différentes instances et de la durée des mandats
- déterminer les champs de compétence respectifs CA/Directeur

- pour permettre un bon fonctionnement, les statuts doivent :
  - permettre le fonctionnement au jour le jour (définir qui a le pouvoir de décision, qui peut adhérer, comment on perd sa qualité de membre,)
  - mais aussi la gestion de crise : qui peut dissoudre l'association, comment résoudre une situation de blocage, comment reprendre l'association si personne ne s'en occupe pendant plusieurs années, …
- L'association peut avoir un règlement interne, qui peut se modifier plus facilement que les statuts et permet de s'adapter plus rapidement à des situations nouvelles

Les statuts / actualisation

- **Article 5 loi de 1901** Modifié par ORDONNANCE n°2015-904 du 23 juillet 2015 - art. 1
  *Les associations sont tenues de faire connaître, dans les **trois mois,** tous les **changements** survenus dans leur administration, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs **statuts**. Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés*.

- **Article 6 décret 1901 :** Modifié par Décret n°2007-807 du 11 mai 2007 - art. 10 JORF 12 mai 2007 *« Les modifications apportées aux statuts et les changements survenus dans l'administration de l'association sont transcrits sur un registre tenu au siège de toute association déclarée ; les dates des récépissés relatifs aux modifications et changements sont mentionnées au registre »*

- Tant que la déclaration en préfecture (ou à la sous-préfecture) n'est pas effectuée, les modifications intervenues sont inopposables aux tiers. Cela signifie que
  - Les nouveaux dirigeants n'ont aucun pouvoir de représentation de l'association à l'égard des tiers (préfecture, tribunaux, banques, fournisseurs etc..). En revanche le défaut de déclaration est sans incidence à l'égard de membres de l'association.
  - les anciens dirigeants continuent de voir leur responsabilité civile et pénale engagées

Règlement intérieur

- Contrairement à celui des entreprises de plus de 20 salariés, le Règlement Intérieur des associations 1901 n'a **jamais de caractère obligatoire** (sauf s'il est imposé à l'association dans le cadre d'un partenariat, d'une subvention publique ou de la reconnaissance d'utilité publique).
- L'adoption d'un RI résulte en général de l'initiative de l'association, l'assemblée des adhérents ou les organes dirigeants. Il faut également se souvenir que le RI a toujours un caractère **accessoire par rapport aux statuts** de l'association ; il peut les compléter, voir suppléer à leur silence, mais **jamais les contredire**.
- Si les statuts se montrent un peu trop lacunaires, le règlement intérieur est un bon moyen d'organiser les chantiers de l'association ou son fonctionnement institutionnel, quand les activités engendrent des risques ou s'adressent à des publics protégés (enfants, handicapés, seniors).
- D'une manière générale, le Règlement Intérieur peut traiter de toutes les questions relatives au fonctionnement de l'association, par exemple :
  - Pouvoirs disciplinaires (notamment les conditions de refus d'une candidature ou d'exclusion d'un adhérent)
  - Organisation des responsabilités entre les dirigeants (notamment les limitations et les délégations de pouvoir)
  - Procédures propres aux activités (conditions d'accueil des participants, responsabilité des parents, modalités de remboursement des frais des bénévoles)
  - Organisation des assemblées

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- **1) Ce qu'est un mandat - Nécessité de l'acceptation du dirigeant**
  - **Code civil - Article 1984** : " *Le mandat (ou procuration) est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom. Le contrat ne se forme que par l'acceptation du mandataire.* "
    - Le président n'agit pas en son nom personnel, mais au nom de l'association ou au nom des membres de l'association.
  - **Code civil - Article 1985** : " *… L'acceptation du mandat peut n'être que tacite, et résulter de l'exécution qui lui a été donnée par le mandataire.* "
    - Pour être dirigeant, **il faut accepter ses fonctions** de façon exprès ou tacite.
    - Participer au conseil d'administration d'une association est une manière tacite d'accepter la fonction de dirigeant.
  - **Code civil - Article 1986** : " *Le mandat est gratuit s'il n'y a convention contraire.* "

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- **2) Etendue du mandat**
- **Code civil - Article 1987** : Le mandat " *est ou spécial et pour une affaire ou certaines affaires seulement, ou général et pour toutes les affaires du mandant.* "
  - Les pouvoirs des dirigeants sont fixés par les statuts et non par une loi.
  - Les statuts doivent définir la nature et le pouvoir des dirigeants et, en particulier, ceux de chacun des membres du bureau (Président, Secrétaire, Trésorier).

- **Code civil - Article 1988** : " *Le mandat conçu en termes généraux n'embrasse que les actes d'administration. S'il s'agit d'aliéner ou hypothéquer, ou de quelque autre acte de propriété, le mandat doit être exprès.* "
  - On entend par " actes d'administration " notamment le fait d'embaucher ou de licencier des salariés, d'exercer le pouvoir disciplinaire, de préparer un budget soumis à l'approbation de l'assemblée générale, d'ordonner et de contrôler les dépenses courantes, de convoquer les assemblées générales et de préparer leur ordre du jour, d'élire les membres du bureau et de contrôler leurs actions.
  - Nonobstant toute clause contraire des statuts, les actes de propriété (achats, ventes immobiliers) doivent être soumis à l'approbation de l'assemblée générale : Ils ne peuvent être décidés et exécutés par le seul conseil d'administration.

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- **Code civil - Article 1989** : " *Le mandataire ne peut rien faire au-delà de ce qui est porté dans son mandat…* "
- Au delà du mandat…
  - Une décision prise au delà des pouvoirs définis dans les statuts est entachée de nullité relative : tout membre de l'association peut en demander l'annulation dans un délai de cinq ans.
  - Au delà du mandat (généralement défini dans les statuts de l'association), un dirigeant engage sa responsabilité personnelle.
  - Quant un dirigeant va au delà de son mandat, on parle d' " actes de disposition ". La difficulté réside de savoir où s'arrête et où commence la limite entre acte d'administration et acte de disposition.

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- Deux exemples :
  - **Exemple 1** :Une association dispose d'un budget de 10 000 euros. Elle décide d'acheter un photocopieur couleur de 4 000 euros. Il s'agit là d'un acte de disposition car cet achat représente 40% du budget.
  - A contrario, si l'association dispose d'un budget de 100 000 euros, ce serait un acte d'administration car cet achat représente 4% de son budget.
  - **Exemple 2** : Une association dispose d'un budget de plusieurs millions d'euros. Le président décide d'acheter un bien immobilier pour 300 000 euros. Il s'agit là toujours d'un acte de disposition car l'association n'a pas pour vocation d'acheter des immeubles, sauf s'il s'agit de son objet statutaire.

- Compte-rendu du mandat
  - **Code civil - Article 1993** : « *Tout mandataire est tenu de rendre compte de sa gestion, et de faire raison au mandant de tout ce qu'il a reçu en vertu de sa procuration, quand même ce qu'il aurait reçu n'eût point été dû au mandant.* »
    - Le président met aux voix son rapport moral et le trésorier son rapport financier afin que l'assemblée approuve ou redresse les comptes et en donne quitus.

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- 3) La révocation intervient normalement dans les conditions prévues par les statuts.
  - **Code civil - Article 2003** : " *Le mandat finit :*
    - *par la révocation du mandataire ;*
    - *par la renonciation de celui-ci au mandat…* «
  - **Code civil - Article 2004** : " *Le mandant peut révoquer sa procuration quand bon lui semble…*
  - **Code civil - Article 2007** : " *Le mandataire peut renoncer au mandat, en notifiant au mandant sa renonciation. Néanmoins, si cette renonciation préjudicie au mandant, il devra en être indemnisé par le mandataire, à moins que celui-ci ne se trouve dans l'impossibilité de continuer le mandat sans en éprouver lui-même un préjudice considérable.* "

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- Cependant :
  - les statuts peuvent aménager la procédure de révocation, imposer des conditions de quorum et exiger un juste motif ;
  - cette décision de révocation ne peut être prise que par l'organe ayant désigné l'administrateur (règle dite " du parallélisme des formes "). Ainsi, un Président (ou un autre membre du conseil d'administration) ne peut révoquer un dirigeant si l'assemblée générale est l'auteur de la nomination ;
  - la décision de révocation peut engager la responsabilité de l'association si elle porte atteinte à la réputation ou à l'honneur de l'administrateur révoqué . Dans ce dernier cas, l'association peut être condamnée à verser des dommages-intérêts.
  - Le dirigeant révoqué reste membre de l'association, sauf s'il fait l'objet d'une procédure disciplinaire qui aboutit à son exclusion.

Mandats

Les principes généraux du droit s'appliquant aux mandats se trouvent dans le Code Civil aux articles 1984 à 2010.

- Remarques :
  - Si l'assemblée générale peut modifier les statuts sans restriction, ces statuts ne peuvent garantir à un dirigeant une fonction illimitée.
  - Même dans le cas d'une clause statutaire d'irrévocabilité, il peut être mis fin au mandat d'un administrateur avant son échéance, en la demandant en justice sur la base de l'article 1184 du Code Civil.
  - La démission ou la révocation d'un dirigeant n'est opposable au tiers qu'après accomplissement des formalités de publicité (déclaration en Préfecture).
    En cas de manquement aux formalités de publicité, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de l'association (article 7, alinéa 2 de la loi du 1er juillet 1901)
  - Même si un directeur salarié se comporte en dirigeant de fait, il ne peut pas faire l'objet d'une révocation ad nutum car il relève du droit du travail.

Qualification du directeur : les enjeux

- Développer le droits des usagers et la qualité des prestations

- « Professionnalisation » et bonne gestion des fonds publics

Qualification du directeur et DUD

- Afin de **professionnaliser** le champ social et médico-social et de garantir **la qualité de l'accompagnement** des usagers, la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 a posé le **principe d'un niveau de qualification minimal** pour le professionnel chargé de la direction d'un établissement ou service social ou médico-social.

- Cinq ans après la loi du 2 janvier 2002, ***l*e décret n° 2007-221 du 19 février 2007** est venu
  - fixer **les obligations minimales de qualification du professionnel** chargé de la direction d'un établissement ou service social ou médico-social
  - **et exiger la production d'un document unique des délégations** précisant la nature et l'étendue des compétences et missions confiées par délégation aux professionnels chargés de la direction. Sa mise en oeuvre est au coeur des enjeux de gouvernance et de management associatifs.

Qualification du Directeur Préambules

- **Article L133-6** CASF : *« Nul ne peut exploiter ni diriger l'un quelconque des établissements, services ou lieux de vie et d'accueil régis par le présent code, y exercer une fonction à quelque titre que ce soit, ou être agréé au titre des dispositions du présent code, s'il a été* ***condamné définitivement pour crime ou à une peine d'au moins deux mois d'emprisonnement sans sursis pour les délits prévus*** …

- *« Les* ***dépenses*** *afférentes aux rémunérations et avantages en nature de la personne chargée de la direction d'un établissement ou service social ou médico-social* ***sans*** *en réunir les* ***conditions de qualification*** *peuvent être déclarées* ***non opposables aux autorités de tarification*** » (art. D. 312-176-12 CASF)

Qualification du Directeur Préambules

- **Article R. 315-25 CASF : missions du directeur**
  - Sans préjudice des attributions qui lui sont conférées et de celles que le conseil d'administration peut lui déléguer, en application des dispositions de l'article **L. 315-17**, le directeur a la responsabilité de la marche générale de l'établissement. Il est chargé de l'animation technique, de l'administration et de la gestion de l'établissement.
  - Il procède à la nomination du personnel dans la limite des effectifs arrêtés par le conseil d'administration et dans les conditions prévues par les statuts particuliers applicables à ces personnels.

- **La place du professionnel chargé de la direction**
  - Il n'est pas membre de l'association
  - Il n'est pas dirigeant de l'association
  - Invité au Conseil d'administration et/ou au bureau (sans voix délibérative)

- **Article L 312 – 1 du CASF** : Les établissements et services sont dirigés par **des professionnels** dont le **niveau de *qualification*** *est fixé par décret et après consultation de la branche professionnelle ou, à défaut, des fédérations ou organismes représentatifs des organismes gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux concernés*

Qualification du Directeur

- **Article L 312 – 1 du CASF** : Les établissements et services sont dirigés par **des professionnels** dont le **niveau de *qualification*** *est fixé par décret et après consultation de la branche professionnelle ou, à défaut, des fédérations ou organismes représentatifs des organismes gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux concernés*

- **Qui est concerné par le décret ?**
  - L'obligation de qualification concerne **les** « professionnels chargés de la direction » de structure, et non uniquement ceux ayant le titre de directeur.
  - Les dirigeants réels sont donc visés par le dispositif, quel que soit leur titre.
  - Ainsi, un président d'association ne consentant aucune délégation à ses directeurs pourrait très bien se voir imposer le niveau de qualification à leur place. De même que des chefs de service ou cadres qui assumeraient sur le terrain la direction d'une structure.

Qualification du directeur

- **Article D. 312-176-6 CASF :** *Doit être titulaire d'une certification de niveau I enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles prévu à l'article L. 335-6 du code de l'éducation le professionnel ayant reçu les délégations mentionnées aux troisième à septième alinéas de l'article D. 312-176-5 et qui, selon les situations :*
  - *a) Dirige ou administre l'un des groupements mentionnés à l'article L. 312-7 (GIE, GIP, GCSMS);*
  - *b) Dirige un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux répondant cumulativement, sur au moins trois exercices comptables clos consécutifs, au moins à deux des trois seuils fixés à l'article 44 du décret n° 2005-1677 du 28 décembre 2005 ; (*, au moins à deux des trois seuils (en 2013) imposant la désignation d'un commissaire aux comptes :
    - 50 salariés : les salariés pris en compte sont ceux titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, 3,1 millions d'euros de chiffre d'affaire, 1,55 million d'euros pour le total du bilan.)
  - *c) Dirige le siège social, en application de l'article R. 314-87, d'un organisme gestionnaire autorisé.*

Qualification du directeur

- **Article D. 312-176-7 CASF :** *Sous réserve des dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles formulant des exigences supérieures, tout professionnel chargé de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux doit être titulaire d'une certification au moins de niveau **II** enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles prévu à l'article L. 335-6 du code de l'éducation.*

- **Article D. 312-176-8 CASF :** *Par **dérogation** à l'article D. 312-176-7, les titulaires du diplôme de cadre de santé, les titulaires d'un diplôme sanitaire ou social de niveau III, justifiant d'une expérience professionnelle de trois ans dans le secteur sanitaire, social ou médico-social et qui, soit ont suivi, soit s'engagent à suivre et achever dans un délai de cinq ans une formation à l'encadrement inscrite sur une liste fixée par arrêté du ministre chargé des affaires sociales, peuvent être admis à diriger :*
  - *soit un établissement ou service qui emploie moins de dix salariés ;*
  - *soit un établissement relevant du I bis de l'article L. 313-12 ; (foyers logements non signataire d'une convention tripartite)*
  - *soit un établissement ou un service d'une capacité inférieure au seuil fixé à l'article D. 313-16. (capacité inférieure à 25 places en 2013)*

Qualification du directeur

Article D. 312-176-9 CASF : recrutement au niveau immédiatement inférieur

- Les professionnels visés aux articles D. 312-176-6 et D. 312-176-7 peuvent être recrutés au niveau immédiatement inférieur, s'ils s'engagent à obtenir, dans un délai de trois ans à compter de leur recrutement, la certification de niveau supérieur requise.
- Dans le cas où l'établissement ou le service social ou médico-social atteint les seuils fixés au b de l'article D. 312-176-6, le professionnel déjà chargé des fonctions de direction, qui ne serait pas titulaire d'une certification de niveau I, dispose d'un délai de trois ans à compter de la clôture du troisième exercice comptable consécutif attestant le franchissement du deuxième des seuils, pour obtenir une certification de ce niveau.

Quel est le délai accordé aux professionnels pour se former ?

- Les professionnels chargés de la direction d'un ou de plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux recruté à compté du 21 février 2007 (date de parution du décret 2007-221 au JO) doivent satisfaire aux obligations de qualification édictées par le décret 2007-221 du 19 février 2007.
- Les professionnels en poste dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux avant le 21 février 2007 bénéficient d'un délai pour se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires. Ce délai varie en fonction de l'ancienneté du professionnel chargé de la direction :
  - dix ans (à compter de la date de parution du décret) pour les intéressés en fonction à la date d'entrée en vigueur de la loi N°2002-2 du 2 janvier 2002. *Ces professionnels ont donc jusqu'au 21 fevrier 2017 pour satisfaire a leur obligation de formation.*
  - sept ans (à compter de la date de parution du décret) pour les professionnels recrutés après le 04 janvier 2002. *Ces professionnels ont quant a eux jusqu'au* 21 février 2014 *pour se former*.

Le document unique de délégation (DUD)

- Si tous les outils (mandat, délégation de signature, contrat de travail, délégation de pouvoir) ont bien pour objet, chacun à leur niveau, de traiter des délégations, au sens large du terme, ils sont différents de ce que l'on appelle le document unique des délégations,
- Le DUD a pour objet de **préciser par écrit** les missions et compétences confiées par délégation au professionnel chargé de la direction
- **Article D. 312-176-5 CASF : périmètre des délégations**

  … la personne … gestionnaire rend destinataires d'une copie de ce document (DUD) la ou les autorités publiques qui ont délivré l'autorisation du ou des établissements ou services concernés, ainsi que le conseil de la vie sociale

  Ce document précise la nature et l'étendue de la délégation, ***notamment*** *en matière de :*
  - *conduite de la définition et de la mise en oeuvre du projet d'établissement ou de service ;*
  - *gestion et animation des ressources humaines ;*
  - *gestion budgétaire, financière et comptable*
  - *coordination avec les institutions et intervenants extérieurs*.
- Les dirigeants associatifs peuvent décider de s'approprier cette démarche au-delà des obligations réglementaires et la transposer pour leur usage interne.

DUD : les enjeux

- La mise en place de délégations de pouvoirs a pour utilité de formaliser une organisation descendante (par le transfert des pouvoirs et des responsabilités afférentes) parallèlement à l'organisation ascendante déjà mise en place,.. Elle permet de **réfléchir à la place et l'autonomie de chaque partie prenante (gouvernance associative)**

- La démarche d'élaboration du DUD permet de **rendre plus transparente la gouvernance** retenue en interne et de s'interroger sur les différentes responsabilités qui pourront en découler : Le document unique des délégations s'inscrit comme un outil permettant de rendre visibles les délégations telles qu'elles sont organisées au sein des établissements sociaux et médico-sociaux

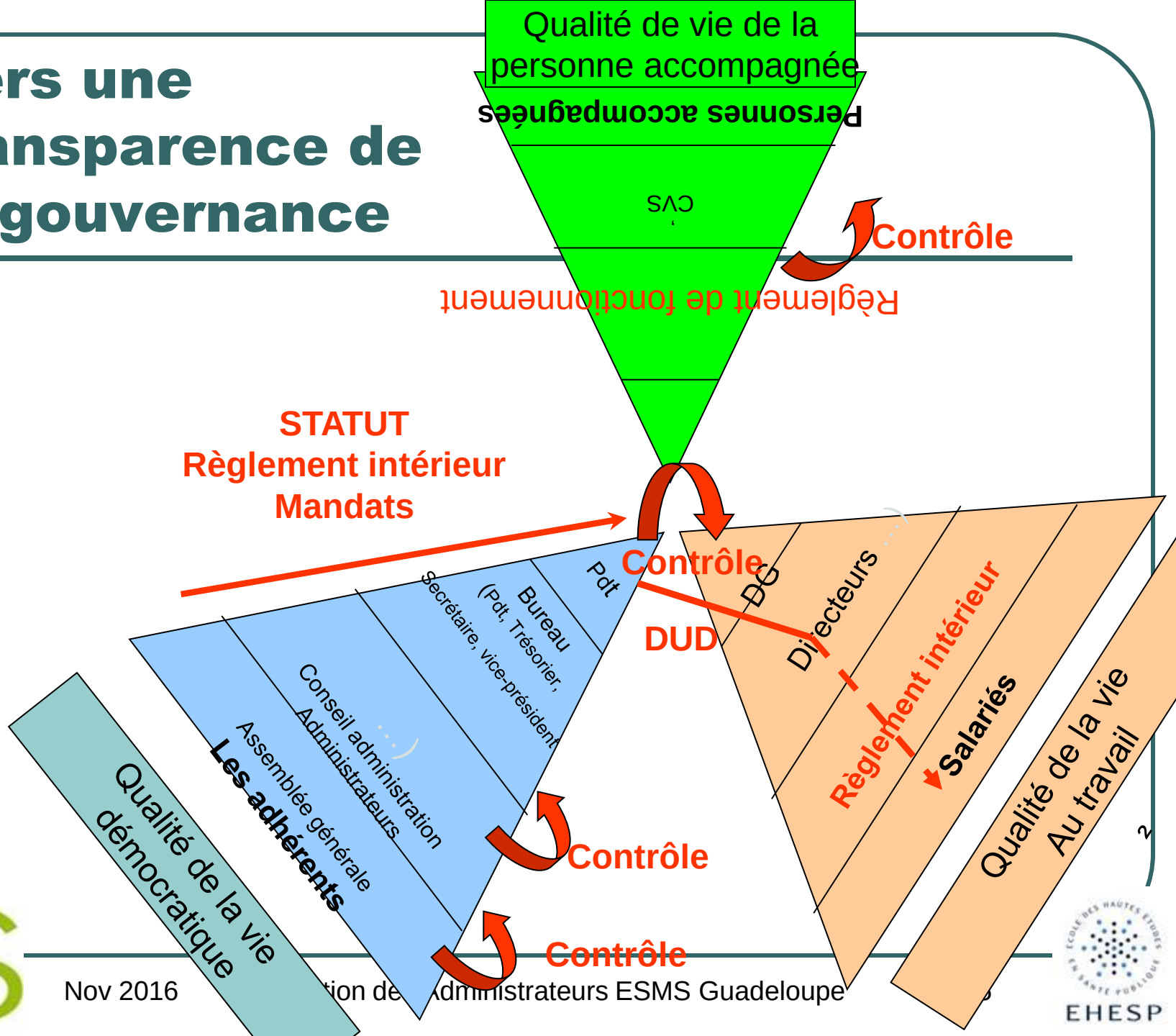
- Par ailleurs, la mise en place de délégations de pouvoirs répond à un **objectif de protection de la structure**, de son Président et de ses administrateurs face aux risques de mise en cause de leur responsabilité, notamment pénale, dans des situations qu'ils ne sont pas en mesure de prévenir personnellement

- **Article R 314 – 88 II du CASF** : *L'autorisation de prise en charge des frais de siège par les budgets est en outre subordonnée à l'existence de délégations de pouvoirs précises entre les administrateurs de l'organisme gestionnaire, les membres de sa direction générale et les agents de direction des établissements et services. Ces règles de délégation doivent être formalisées dans un document unique*

Elaboration du DUD

- **Aucune forme n'est imposée, mais le DUD doit forcément être écrit.**
- **Pour chaque domaine, il est nécessaire d'appuyer sa rédaction sur les sources de délégations, qui peuvent être de plusieurs ordres : textes légaux ou réglementaires selon la nature des établissements ou services, délégations de pouvoir, contrat de travail, fiche de poste, lettre de mission, pratique réelle du terrain**
- Les **étapes de son élaboration** peuvent être les suivantes:
  - **1 - Inventaire des tâches confiées aux professionnels chargés de la direction**
  - **2 - Identification des écarts entre le prescrit et le réel**
  - **3 - Elaboration du projet de DUD**
  - **4 - Mise à jour des sources**
  - **5 - Finalisation du DUD**
  - **6 - Mise à jour du DUD**

Vers une transparence de la gouvernance



La gouvernance : « questions issues du guide inspection IGAS »

- Q02 : Les instances dirigeantes (assemblée générale, conseil d'administration, bureau éventuellement) existent-elles ? Leur composition et leur renouvellement sont ils réguliers ? Leur fonctionnement est-il conforme aux statuts déposés par l'association ?
- Q03 : L'association informe-t-elle, conformément à l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901 modifiée, les autorités des changements intervenus dans son administration ainsi que de toutes les modifications apportées à ses statuts ?
- Q04 : Existe-t-il un projet associatif ? Quand a-t-il été élaboré (à rapprocher de la date de création de l'association) ? Quel est son contenu ? Les missions de la structure sont-elles en cohérence avec le projet associatif (valeurs, éthique…)

La gouvernance : « questions issues du guide inspection IGAS »

- Q05 : Quelle est la fréquence de leurs réunions ?
- Q06 : Ces instances assurent-elles leur rôle de manière dynamique en respectant la délégation de compétence faite au directeur ?
- Q07 : Le directeur rend-il des comptes au conseil d'administration sur l'action conduite ?
- Q08 : Quels sujets sont abordés dans les réunions ? Des problèmes particuliers reviennent-ils souvent ?
- Q09 : Les informations qui sont communiquées par la direction sont-elles pertinentes pour le conseil d'administration ?
- Q10 : Les réponses du conseil d'administration aux questions posées par le directeur sont-elles claires et apportées dans des délais adaptés ?
- Q11 : Les réunions font-elles l'objet d'un procès verbal ?

Gouvernance

- Pour faire fonctionner l'association : un minimum de règles est souhaitable.
- Un préambule
  - Le préambule indiquera l'esprit dans lequel l'association a été créée, ce qui permet par la suite de mieux comprendre et d'interpréter les statuts, tant par les membres que par des tiers.
- Une organisation adaptée au projet associatif
  - Pour rédiger les statuts et prévoir le fonctionnement du contrat associatif, il appartient dans un premier temps aux membres fondateurs de répondre aux questions suivantes : qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi, combien, de quelle manière, avec qui, avec quoi, … ?
  - Les réponses à ces questions permettent ensuite d'organiser et de rédiger selon un cadre conventionnel les statuts de l'association.
- Des responsabilités identifiées
  - L'ensemble des membres qui composent l'association devra être précisément désigné ainsi que leurs pouvoirs et compétences au sein des différentes instances de l'association. Ces éléments devront figurer dans les statuts.

- Des questions …
- Je vous remercie pour votre attention