

Le rôle et la responsabilité des dirigeants associatifs



Entreprise
& Développement
Architectes de vos compétences

18, Pl Ch De Gaulle
29600 Morlaix
Tél. : 02 98 15 29 10
Fax : 02 98 63 95 28
Mail : d.ysnel@eetd.fr
www.seurann.fr

Dominique YSNEL

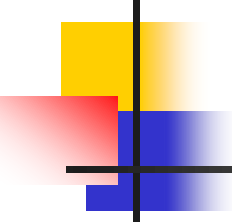
Consultant associé

Spécialité droit du travail

Chargé de cours en Master 2 RH

Président chambre contentieuse au Tribunal de Brest

Médiateur agréé par la Cour d'Appel de Rennes

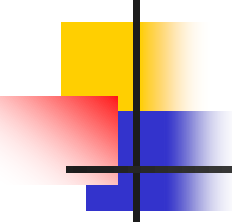


Pourquoi parler de la responsabilité des dirigeants?

- Juridiciarisation des rapports ?
- Maîtrise des risques ?
- Mieux gérer le quotidien de chacun ?
-?

Constat : ce mot Responsabilité est souvent vécu comme «anxiogène»

Objectif : intégrer la « gestion des risques » dans le management de l'association et notamment clarifier les rôles



Mes besoins, mes interrogations ?

La complexité des responsabilités

Un exemple

Mme Dumin dirige une association d'aide à domicile, elle emploie 12 salariés.

Mardi 11 janvier 2019, lors d'une réparation sur une toiture, un de ses salariés tombe du toit de la maison du client. Dans sa chute il perfore la véranda, et se blesse.

Le salarié est hospitalisé et au terme de 2 mois, est déclaré avec un taux d'incapacité de 80% .

Le 14 janvier 2019, l'inspection du travail dresse un procès verbal transmis au parquet pour non respect des règles de sécurité (**responsabilité pénale**); Mme Dumin Dirigeante et M Marc encadrant sont convoqués devant le Tribunal correctionnel pour l'audience du 15 février 2019.

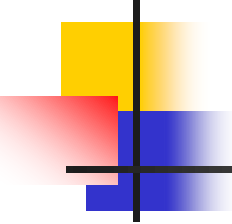
Le 24 janvier 2019, Mme Dumin reçoit une facture de son client pour la réparation de la véranda. (**responsabilité civile professionnelle**)

Par courrier du 7 février 2018, l'assurance de l'association l'informe qu'elle va examiner la situation car elle fait observer que l'association est garantie pour des menus travaux d'entretien et qu'elle s'interroge sur un accident lié à une chute d'un toit. (**appel en garantie**)

Le 22 avril 2019, Mme Dumin reçoit une lettre recommandée de son salarié blessé , expliquant qu'il prend acte de la rupture du contrat de travail pour faute de l'employeur, et réclame 90 k€ d'indemnités de licenciement et autres dommages et intérêts. (**responsabilité contractuelle**)

Enfin, le 10 mai 2019, la CRAM assigne l'entreprise de Mme Dumin en remboursement des frais engagés pour l'accident du salarié, au titre de la faute inexcusable (**responsabilité civile dirigeant**).

Mme Dumin et M Marc décident alors de prendre quelques jours de repos.



La complexité des responsabilités

Un exemple

Mme Prique est Directrice d'un foyer d'hébergement géré par une association. 15 chambres sont mises à disposition des personnes en difficulté et participent à un parcours de reconstruction professionnelle et personnelle.

Régulièrement, les portes de chambres sont détériorées et la personne en charge de la maintenance est amené parfois à changer des serrures défectueuses.

Le 10 décembre 2018, un incendie se déclare dans une des chambres : heureusement le sinistre est rapidement maîtrisé par les encadrants présents et aucune personne n'est blessée.

Cependant, à l'occasion de cet incident, l'analyse des causes met en évidence un grave problème : lors des changements de serrures, la personne de la maintenance pose des nouveaux cylindres sans vérifier leur compatibilité avec le passe. Après contrôle, il s'avère qu'effectivement, plus de la moitié des chambres ne s'ouvrent plus avec le passe.

**Que ce serait il passé si un résident était resté dans la chambre lors de l'incendie ?
Qui aurait été responsable d'un éventuel accident ? La personne en charge de la maintenance ? Mme Prique, Directrice, le Président ?**



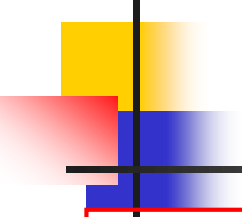
SOMMAIRE

- Présentation des principes de la responsabilité
- Clarification des rôles et responsabilités



Principe de la responsabilité

- La responsabilité pénale
- La responsabilité civile
- La responsabilité contractuelle
- La responsabilité financière



➤ La responsabilité pénale

➤ La responsabilité civile

➤ La responsabilité contractuelle

➤ La responsabilité financière

La responsabilité pénale

Détermination de la personne responsable

Sanction d'une infraction : faute même non intentionnelle

1^{er} Principe : La détermination des responsables est fonction des textes.

Selon le type d'incriminations, peuvent être visés, les dirigeants de droit ou de fait, mais aussi indifféremment toute personne ou quiconque ayant commis les infractions en cause; ainsi, nul ne peut être a priori exclu de la responsabilité concernée :

- Président, gérant
- Administrateur
- Directeur
- Manager....

2^{eme} Principe : Double responsabilité, celle des personnes physiques et celle de la personne morale

La réforme du Code pénal revient à consacrer une double responsabilité : celle, traditionnelle, des personnes physiques, et celle, nouvelle, des personnes morales.

Cas d'exonération : la délégation de pouvoir

La responsabilité pénale

Infractions de droit commun

- ⊗ fraude fiscale en vue d'organiser l'insolvabilité de l'association
- ⊗ infractions relevant du droit pénal du travail :
 - ⊗ non-respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité ou en matière de durée du travail
 - ⊗ entrave aux fonctions des représentants du personnel
 - ⊗ prêt de main d'œuvre illicite, marchandage, etc.
 - ⊗ corruption active des salariés
- ⊗ infractions relevant du droit de la sécurité sociale
- ⊗ banqueroute : en cas d'ouverture d'une procédure collective, sont coupables de banqueroutes les dirigeants de l'association qui auraient contribué à aggraver la situation financière de l'association (ex : détourner ou dissimuler tout ou partie de l'actif du débiteur, augmenter frauduleusement le passif du débiteur, tenir une comptabilité fictive ou faire disparaître des documents comptables, etc.). La banqueroute est punie de cinq ans d'emprisonnement et de 75.000€ d'amende
- ⊗ prise illégale d'intérêt
- ⊗ abus de confiance prévu par l'article 314-1 du code pénal. Il s'agit du « fait pour une personne de détourner au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé ». La sanction est de 3 ans d'emprisonnement et d'une amende de 375.000 €, l'interdiction d'exercer des droits civiques, civils, et des activités professionnelles
 - ⊗ constituent des illustrations d'abus de confiance les actes suivants :
 - ⊗ non restitution d'un véhicule de fonction après expiration du mandat social
 - ⊗ détournement de fonds, de dons, d'offrandes, etc.
 - ⊗ Enrichissement personnel sur le compte de l'entreprise





La responsabilité pénale

La gestion des salariés

Principe : Obligation de résultat de sécurité

Les infractions aux règles d'hygiène et de sécurité commises dans l'entreprise engagent en principe la responsabilité du dirigeant, y compris en l'absence d'accident ou maladie

Exemple :

- Non respect des règles relatives aux vestiaires, salle de pause, toilettes,
- Non respect des règles de sécurité sur un chantier (échafaudage...)
- Non respect des règles de contrôles obligatoires (bâtiment, machine...)
- Non respect des durées maximum du travail ou des repos obligatoires
- Défaut de mise en place ou de mise à jour annuel du document unique de prévention des risques
- Défaut de mise en place du Comité Social et Economique
- .../.....

La responsabilité pénale

Les RPS (Risques psycho sociaux)

les risques psychosociaux concernent la relation d'un individu avec sa situation de travail et peuvent notamment viser :

- le stress ;
- le harcèlement ;
- des formes de violence provenant de l'extérieur de l'entreprise ;
- le burn out (syndrome d'épuisement professionnel) ;
- le bore out (ennui au travail).

la responsabilité pénale de l'employeur sera engagée lorsqu'il avait ou devait avoir conscience du risque auquel était exposé le salarié, et n'a pas pris les mesures nécessaires pour prévenir ce risque ou en prémunir le salarié.

La Cour de cassation considère qu'en matière d'obligation de sécurité de résultat, c'est à l'employeur qu'il appartient de démontrer qu'il a satisfait à son obligation, et non au salarié qu'il appartiendrait de démontrer que l'employeur a manqué à son obligation.

Responsabilité civile de l'employeur : (Cass. Crim. 13/11/18) L'employeur doit réparer le préjudice causé par l'infraction de harcèlement commise par son salarié.

La responsabilité pénale

Les amendes

Constatations :

- Inspecteur et contrôleur du travail, agent et officier de police judiciaire
- Etablissent des procès verbaux transmis au parquet
- C'est le parquet, saisi d'une plainte ou d'un procès verbal, qui décide de la poursuite

Peines

Classes	Peines (Montant maximum en euros)	
	a. Personnes physiques	b. Personnes morales
1 ^e classe	38	190
2 ^e classe	150	750
3 ^e classe	450	2 250
4 ^e classe	750	3 750
5 ^e classe	1 500 ⁽¹⁾	7 500 ⁽²⁾
5 ^e classe (en récidive)	3 000 ⁽¹⁾	15 000 ⁽²⁾



La responsabilité pénale

Les amendes

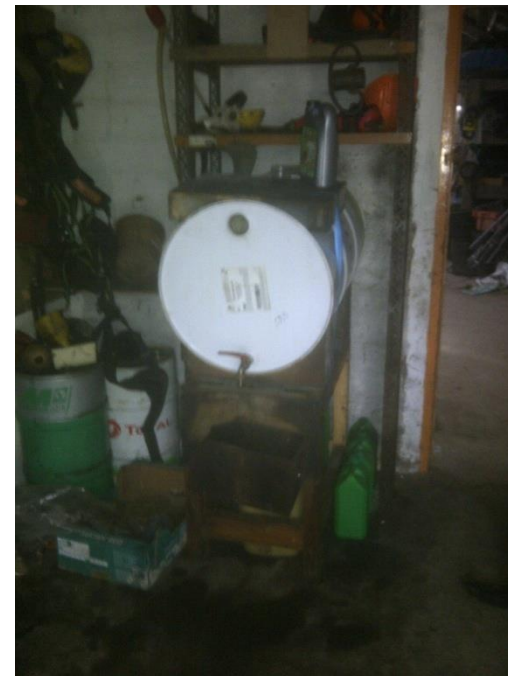
ventilation Chauffe eau



Bouteille gaz



Stockage essence



La responsabilité pénale

Les amendes

Electricité



Hygiène , vestiaire, douche



La responsabilité pénale

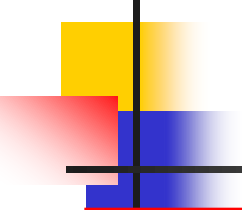
Synthèse

Responsabilité pénale

Responsabilité de l'association : infractions commises pour le compte de l'association par ses organes ou représentants

Responsabilité du dirigeant :

- infractions commises dans le cadre de ses fonctions
- infractions ne relevant pas de l'objet social
- infractions commises dans son intérêt propre sous couvert de l'association

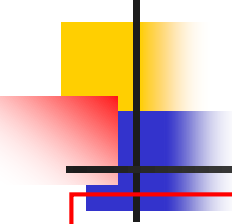


➤ La responsabilité pénale

➤ La responsabilité civile

➤ La responsabilité contractuelle

➤ La responsabilité financière



La responsabilité civile

Principe

- Ø Celui qui invoque la responsabilité civile du dirigeant doit démontrer l'existence de trois éléments :
 - Ø Un fait générateur : cela peut être une faute personnelle de nature délictuelle ou contractuelle, le fait d'autrui dont on est responsable, ou le fait d'une chose que l'on a sous sa garde. En réalité, les deux derniers faits générateurs possibles relèvent de la responsabilité de l'association sauf rares exceptions
 - Ø Un préjudice certain, résultant d'un dommage matériel, moral ou corporel
 - Ø Un lien de causalité entre le fait générateur et le préjudice
- Ø Sanction de la responsabilité civile :
 - Ø Réparation du préjudice par le versement de dommages-intérêts dont le montant est souverainement apprécié par le tribunal compétent;
 - Ø Le cas échéant, exécution forcée d'une obligation contractuelle.

La responsabilité civile

Responsabilité civile d'un salarié

DEFINITION

Remboursement du dommage causé à un tiers

LIMITE

La responsabilité civile d'un salarié ne peut être engagée dans le cadre de ses missions :

Exemple : un encadrant abîme ou casse un objet appartenant à un visiteur : le salarié n'a pas à rembourser l'objet, c'est l'association qui est responsable civilement. (l'assurance de l'association assurera le dédommagement)

Exemple : un salarié à un accrochage avec le véhicule de l'association : l'association ne peut pas lui demander de rembourser les dégâts.

EXCEPTION

La responsabilité civile d'un salarié peut être engagée (en cas de faute lourde : intention de nuire à l'association) ou quand le dommage survient alors que le salarié est très largement sorti de sa mission. (un salarié, secrétaire, prend le camion de l'association pour faire un tour sur l'autoroute, alors qu'il n'a même pas son permis poids lourd)

La responsabilité civile

Responsabilité civile de l'association

RESPONSABILITÉ CIVILE DE L'EMPLOYEUR

Agressions sexuelles commises par un professeur sur ses élèves – Responsabilité du commettant du fait d'un préposé

M. D., usant du cadre de l'exécution de son emploi de professeur de musique pour abuser d'élèves placés sous son autorité, avait pratiqué les viols et agressions sexuelles dont il avait été reconnu coupable dans l'enceinte de l'établissement et pendant les cours qu'il devait y donner. La cour d'appel en a exactement déduit que ce préposé, qui avait ainsi trouvé dans l'exercice de sa profession sur son lieu de travail et pendant son temps de travail, les moyens de sa faute et l'occasion de la commettre, fût-ce sans autorisation et à des fins étrangères à ses attributions, n'avait pas agi en dehors de ses fonctions, et que l'association, son commettant, était responsable des dommages qu'il avait ainsi causés.

► Cass. 2^e civ., 17 mars 2011, n° 10-14.468 FS-PB

⊕ En vertu de l'article 1384 du Code civil (alinéa 5), l'employeur (ou commettant) est responsable des dommages que ses salariés (préposés) peuvent occasionner dans le cadre de leurs fonctions. C'est donc vers lui que les victimes doivent se tourner pour être indemnisées. L'employeur ne peut s'exonérer de sa responsabilité qu'à la triple condition que le préposé ait agi en dehors de ses fonctions, sans autorisation et à des fins étrangères à ses attributions (Cass. crim., 16 février 1999, n° 96-86.225). En l'espèce, si les deux dernières conditions étaient indubitablement remplies, la première ne l'était pas. Les juges ont en effet considéré que le salarié avait trouvé, dans l'exercice de sa profession, les moyens de commettre sa faute. Même si la faute était détachable de sa mission d'enseignement, elle présentait ainsi un lien avec les fonctions, ce qui permettait aux victimes de demander à être indemnisées par l'employeur. En l'occurrence, celles-ci avaient saisi une commission d'indemnisation des victimes d'infraction (Civi) aux fins d'obtenir la réparation de leur préjudice moral. Après les avoir indemnisées, le fonds de garantie avait attiré l'employeur (une association de patronage) aux fins de remboursement.

La responsabilité civile

Responsabilité civile des dirigeants envers l'association

- ❶ A titre d'exemples, constituent des fautes de nature à engager la responsabilité du dirigeant à l'égard de l'association les actes suivants:
 - ❶ manquement à une obligation de remise de documents au comptable de l'association (CA Paris, 28 nov. 2008, RG n°07-15.418). En pratique, le dirigeant a été condamné à restituer les dépenses non justifiées, les sommes indûment perçues et les dommages-intérêts pour préjudice subi par l'association
 - ❶ non-respect du droit du travail : le dirigeant d'une association qui ne vérifie pas le respect des conditions légales applicables au statut du salarié engagé commet une faute de nature à engager sa responsabilité vis-à-vis de l'association (CA Bordeaux, 30 mai 2013, RG n°12-01.578)
 - ❶ avoir recours, pour son usage personnel, pendant leur temps de travail, à des salariés rémunérés par l'association qui ne l'y a pas autorisé
 - ❶ signant une convention sans avoir le pouvoir de le faire et en parfaite connaissance de la délibération de l'assemblée générale le lui interdisant
 - ❶ n'exerçant aucun contrôle sur la gestion financière du groupement (CA Paris, 9 février 2012, RG n°10-06.608)





La responsabilité civile

Responsabilité civile en cas de faute inexcusable

ACTION DES CAISSES DE SECURITE SOCIALE

Les réparations dues au titre de la faute inexcusable sont versées aux bénéficiaires par la caisse de sécurité sociale.

Cette dernière récupère auprès de l'employeur, par tout moyen à sa convenance, le montant des réparations versé au titre des divers préjudices et le capital et- ou la rente en cas d'accident du travail.

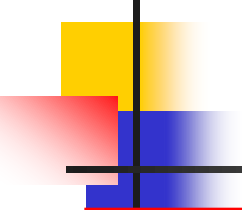
Pour se protéger contre cette action, l'association doit impérativement **souscrire une assurance qui couvre ses dirigeants.**

En effet, un salarié n'étant pas un tiers vis-à-vis de l'association, l'assurance responsabilité civile ne couvre pas cette situation.

La responsabilité civile

Synthèse

Responsabilité civile	
Envers l'association	Envers les membres ou les tiers
Principe : responsabilité du dirigeant en cas de faute lui étant personnellement imputable, ayant causé un préjudice à l'association	Principe : responsabilité de l'association en cas de dommages causés par le dirigeant dans l'exercice de ses fonctions
Appréciation souple dans les cas suivants : - exercice bénévole des fonctions de dirigeant - quitus donné aux dirigeants	Exception : mise en cause de la responsabilité civile du dirigeant en cas de faute détachable des fonctions



➤ La responsabilité pénale

➤ La responsabilité civile

➤ La responsabilité contractuelle

➤ La responsabilité financière

La responsabilité contractuelle

Fonctionnement

DEFINITION

Le non respect des obligations nées d'un contrat engage celui qui ne les respecte pas :

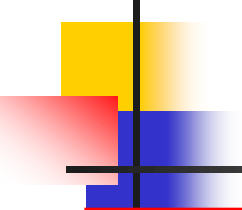
- Mise en demeure de respecter le contrat
- Rupture du contrat avec dommages et intérêts

SITUATION

- Contrat de travail
- Contrat avec un usager
- Contrat avec un tiers (fournisseurs....)

CONSEQUENCE: la responsabilité de l'association est engagée **pas celle de ses dirigeants.**

Le non respect d'un contrat peut entraîner, la résiliation du contrat, des dommages et intérêts ou la mise en oeuvre d'une clause pénale.



➤ La responsabilité pénale

➤ La responsabilité civile

➤ La responsabilité contractuelle

➤ La responsabilité financière

La responsabilité Financière

Fonctionnement

- ⊘ En principe, le dirigeant n'est pas responsable du paiement des dettes de l'association. Toutefois, dans certaines situations exceptionnelles, sa responsabilité financière peut être recherchée pour insuffisance d'actif
- ⊘ Les dirigeants d'une association en liquidation judiciaire qui ont commis une faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif peuvent être condamnés à supporter tout ou partie de cette insuffisance, sur le fondement de l'article L651-2 du Code de commerce
- ⊘ A titre d'exemple, a été condamné sur le fondement de la responsabilité pour insuffisance d'actif le dirigeant ayant effectué des dépenses inutiles ou en cas de non-déclaration de la cessation des paiements (Cass, com. 23 mai 2000, n°97-21.080)
- ⊘ Le montant de la condamnation prononcée relève de l'appréciation des juges dès lors qu'il n'excède pas l'insuffisance d'actif. Il est proportionné :
 - ⊘ au nombre et à la gravité des fautes de gestion commises, ayant contribué à l'insuffisance d'actif
 - ⊘ à la situation personnelle des dirigeants et à leurs facultés contributives
- ⊘ Sanctions personnelles
 - ⊘ Lorsqu'une association est mise en redressement ou en liquidation judiciaire, ses dirigeants personnes physiques peuvent être frappés d'une sanction personnelle : la faillite personnelle ou l'interdiction de gérer
 - ⊘ Ces sanctions sont laissées à l'appréciation des juges qui peuvent les écarter même si les dirigeants se sont rendus coupables de l'un des agissements permettant de les prononcer. En outre, s'ils décident de sanctionner, les juges choisissent librement entre la faillite personnelle (C. com. Art. L 653-4, L 653-5 et L 653-6) et l'interdiction de gérer (C. com art. L 653-8, al. 1, C. com. Art. L 653-8, al. 2 et 3)



Le dépôt de bilan

Un acte de gestion obligatoire

Principe

Dès qu'une association est dans l'impossibilité de faire face à ces dettes exigibles, elle doit faire une déclaration de cessation de paiement (DCP) auprès du tribunal de grande instance.

Conséquences

Le tribunal analysera si l'association est bien en cessation de paiement et ouvrira :

- Un redressement judiciaire
- ou
- Une liquidation judiciaire

Point de vigilance

- La gouvernance (Président) peut engager sa responsabilité personnelle s'il ne fait pas de DCP alors que l'association est en cessation de paiement depuis plus de 45 jours.

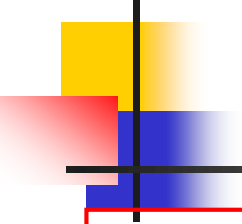
La responsabilité Financière

Synthèse

Responsabilité financière

Principe : Absence de responsabilité financière du dirigeant

Exception : Mise en cause de la responsabilité du dirigeant en cas de liquidation judiciaire s'il a commis une faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif



➤ La responsabilité pénale

➤ La responsabilité civile

➤ La responsabilité contractuelle

➤ Le plan d'action correctif



Les assurances

Le diagnostic

■ Identification des risques :

- Protection des bénévoles (responsabilité civile et indemnisation préjudices)
- Assurance dirigeant et délégataire (responsabilité civile en cas de dommages aux salariés)
- Protection des biens

■ Points de vigilances:

- Réaliser un audit auprès d'au moins deux assureurs (ou courtiers)
- Bien expliquer l'activité pour que l'auditeur comprenne l'exposition aux risques





L'organisation

La clarification des rôles

■ Pourquoi ?

- Identifier le périmètre des tâches de chaque collaborateur
- Rendre cohérente l'organisation
- Identifier les procédures nécessaires au fonctionnement de la structure
- **Responsabiliser chaque intervenant**

■ Comment ?

- Fiches de poste
- Organigramme
- Délégations

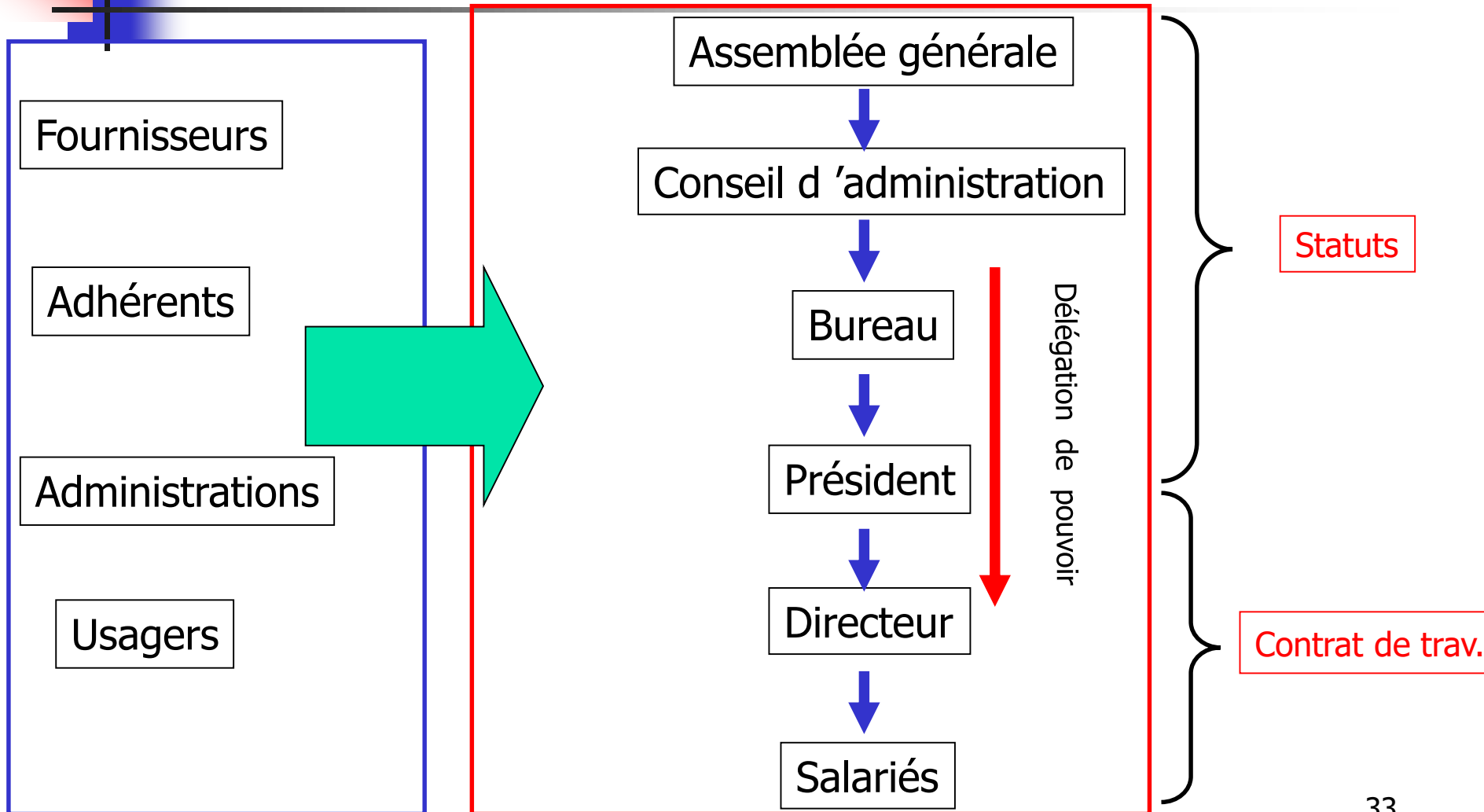
■ Point de vigilance ?

- Il ne suffit pas de décréter, il faut vérifier la bonne compréhension du périmètre des postes par chaque collaborateur.
- Le contenu des postes doit être régulièrement réinterrogé.



La répartition des rôles

Les multiplicité des acteurs



La répartition des rôles

Les acteurs

Rôle de l'assemblée

- Détermine les statuts
- approuve les comptes
- représente l'organe souverain à défaut de précisions statutaires:
 - acte au-delà de la gestion courante.
 - ester en justice.
 - nomination ou révocation dirigeant.

Rôle de l'organe de Direction

(CA, bureau, comité...)

Prend les décisions dont la compétence ne relève pas de l'assemblée, ni du Président.

Rôle du Président

Gère au quotidien les affaires courantes dans les limites de ses pouvoirs.

Le Directeur

Met en œuvre la stratégie de l'association
Et coordonne l'action des salariés

Les Salariés

Mettent en œuvre la stratégie de l'association déclinée en projets et actions par la Direction

Les rôles

La place des bénévoles

Bénévoles

Stratégie

(projet associatif,
valeurs)

Politique

(Lien partenaires,
institutionnels...)

Contrôle

Opérationnel

Salariés

Stratégie

(projet associatif,
valeurs)

Politique

(Lien partenaires,
institutionnels...)

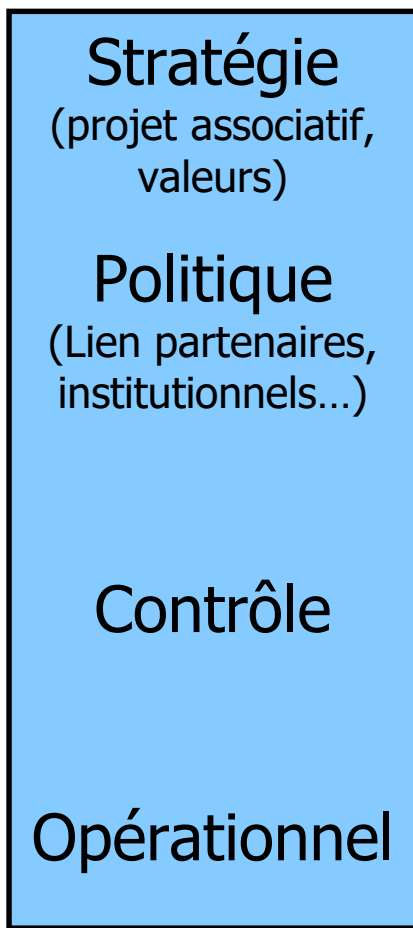
Contrôle

Opérationnel

Les rôles

La place des bénévoles

Petite association



Moyenne association



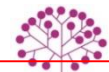
Grande association



Clarifier les rôles

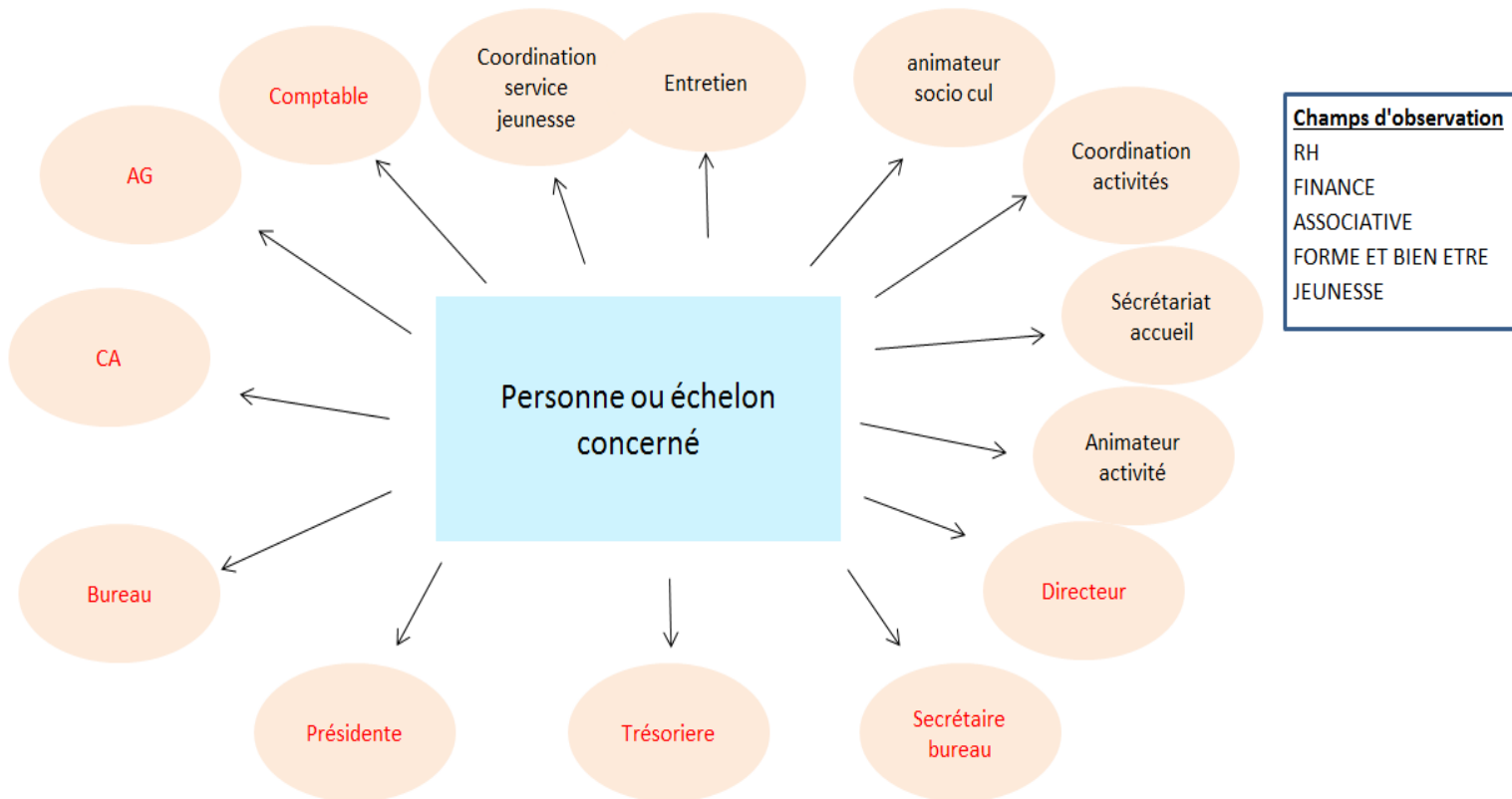
Proposition d'une méthodologie

- Créer un groupe de travail composé de bénévoles et de salariés
- L'objectif est d'aboutir à :
 - La rédaction de fiches de poste, y compris pour les bénévoles
 - L'identification de mode opératoire pour certains processus
- Méthode et outils :
 1. Identifier les personnes ou échelons concernés
 2. Déterminer les champs d'observation
 3. Compléter un tableau Excel de la répartition des tâches et des processus
 4. Rédiger les fiches de poste
 5. Revisiter les statuts, le RI, les contrats de travail
 6. Rédiger les délégations de pouvoir
 7. Ecrire les processus clés



Consolidation organisation

Identifier les personnes concernées



Consolidation organisation

Lister et répartir les tâches

Exemple de tableau d'analyse et répartitions tâches

+ RH : TACHES PRECISES	Responsable identifié													
	AG	CABUR	PRES	ICE PRE	TRES	SECR	Cons Peda	Com, Jardin	Prest. Compt	Coord. Péd.	Secré. EBH	Secré. Tout Pub	Secret. Adm	Format. Adhér.
recueil des souhaits salariés et organisation des formations annuelles			X							X				
Elaboration et suivi contrat de travail									X	X				
Suivi dossier Salariés													X	
Mise à jour document unique			X											
Suivi conventions partenariales (mutuelles, ...)		X							X					
Veille juridique liée à l'activité									X					
Recadrage oral			X							X				
Recadrage écrit			X							X				
sanction autre que licenciement		X												
licenciement		X												
rupture conventionnelle		X												
Gestion fin de contrat									X					
Service de santé au travail													X	
Registre du personnel			X											
Déclaration préalable à l'embauche									X					
Dossier de formation salariés										X				



L'organisation

Faire les fiches de poste, y compris des bénévoles

■ Conditions :

- délégataire doit accepter la délégation
- délégataire doit bénéficier d'autorité, de compétence et de moyens
- délégation doit être certaine
- délégation doit préciser les domaines où elle s'exerce

■ Conséquences:

- Associe clairement le contenu du poste à un engagement de responsabilité.
- Transfert partiel ou total de responsabilités vers le délégataire.
- Les amendes peuvent, parfois, être mises en tout ou partie à la charge de l'entreprise.
- L'employeur reste civilement responsable des condamnations prononcées contre ses directeurs, gérants ou délégataires. (C. trav. art. L 4741-7)



L'organisation

Exemple fiche de poste du CA

Mission ou Fonction principale du poste	Taches
Gestion des ressources humaines	Validation besoin recrutement Validation rédaction annonce - pole emploi Entretien d'embauche Décision finale d'embauche Gestion conflit au-delà du recadrage Sanction autre que licenciement en Coordination avec la Directrice Décide du licenciement Décide de la rupture conventionnelle Rencontre occasionnelle Prime sur proposition Directrice Validation de l'action de formation
Gestion financière	Valide les budgets réalisés par la direction et /ou le prestataire externe Valide les orientations budgétaires
Gestion associative	Assure la promotion de l'association



L'organisation

Exemple fiche de poste secrétaire

Missions	Taches
Organisation AG	*Rédaction de la convocation *Envoi de la convocation *Participe réalisation du support (power point, ...) *Rédaction du compte rendu *Déclaration à la préfecture
Organisation réunion CA ou bureau	*Mise à jour du listing bureau et CA *Invitation aux réunions *Rédaction et envoi de l'ordre du jour - Rédaction *Diffusion du compte rendu
Communication	*Information générales de l'association (mail) *Relation avec les médias (<u>presse</u>, ...) *Réalisation de support de <u>com</u> (affiche, <u>flyer</u>,...)
Bureau. CA . AG	Présence aux réunions





L'organisation

Rédiger les délégations de pouvoir

■ Conditions :

- délégataire doit accepter la délégation
- délégataire doit bénéficier d'autorité, de compétence et de moyens
- délégation doit être certaine
- délégation doit préciser les domaines où elle s'exerce

■ Conséquences:

- Associe clairement le contenu du poste à un engagement de responsabilité.
- Transfert partiel ou total de responsabilités vers le délégataire.
- Les amendes peuvent, parfois, être mises en tout ou partie à la charge de l'association.



L'organisation

Exemple délégation de pouvoir

Ainsi, agissant en qualité de Président de l'association délègue à Madame les pouvoirs ci dessous relatif aux fonctions de Directeur du personnel et Responsable Administratif et Financier :

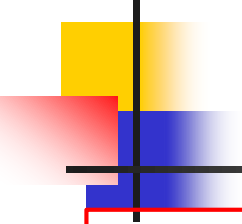
1- LIMITES DE LA DELEGATION

Responsabilité ressources humaines

Cette responsabilité englobe notamment :

- l'embauche : vous avez la charge d'embaucher sous votre entière responsabilité le personnel en CDD nécessaire aux activités de l'association en veillant au respect de la réglementation; Cependant, vous n'avez pas le pouvoir de décider la création d'un poste ou de titulariser un CDD sans l'aval du Président.
- le suivi des relations individuelles de travail dans tous leurs aspects : discipline, mutation, maladie, visite médicale, congés, etc ; Cependant, en cas de procédure disciplinaire, vous devrez obtenir l'aval du Président.
- de vous assurer du respect de la réglementation découlant de la Loi Informatique et Liberté
- le licenciement des membres du personnel : vous effectuez toutes les formalités et procédures nécessaires aux licenciements. Cependant, seul le Président sera signataire des documents que vous lui présenterez.





Conclusion

On ne peut pas se flatter d'avoir un poste « à responsabilités » sans **assumer** celle –ci.

Etre responsable,
ce n'est pas qu'un mot, c'est un **engagement**.

Etre responsable,
c'est aussi **protéger** les autres.

A vaincre sans péril, on triomphe sans gloire

(Le Cid P.Corneille)

