

LE DOCUMENT UNIQUE DE DELEGATION

CETTE FICHE N'A PAS VOCATION A PROPOSER UNE METHODE TYPE. ELLE S'INSCRIT DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE SUR LES SPECIFICITES DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE EN MATIERE DE RH ET DE RAPPORTS SOCIAUX.

SOMMAIRE

RESUME

INTRODUCTION

1- RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

	page
1.1 Rappel historique	5
1.2 Objectifs classiques de base du Document Unique de Délégation	7
1.3 Repérage de thèmes formalisés	10
1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques	12
1.5 Repérage de méthodes d'élaboration	14
1.6 Approche des conséquences juridiques	14
1.7 Evolutions du sens du management dans les entreprises	15

2- USAGE SPECIFIQUE DU DOCUMENT UNIQUE DE DELEGATION DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

	page
2.1 Rappel historique et spécificités	16
2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés	22
2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs	23
2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques	25
2.5 Repérage de méthodes d'élaboration	26
2.6 Points de vigilance juridique	27
2.7 Evolutions du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité	28

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

30



RESUME

Le document unique des délégations s'inscrit dans le cadre de la loi 2002-2 réformant l'action sociale et les institutions sociales.

Il doit être établi pour les professionnels de direction des établissements et services définis par la loi, et s'applique en particulier aux établissements privés à but lucratif ou non lucratif.

Il est conçu pour permettre aux Pouvoirs publics d'avoir des garanties sur les compétences des professionnels de direction des établissements et services qu'ils financent. Il ne doit cependant pas interférer sur la liberté d'organisation des entreprises et notamment des associations.

C'est un outil de transparence sur l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les instances dirigeantes bénévoles de l'association et ses dirigeants salariés et par là un outil important de GRH. L'empilement des niveaux de direction entre le siège, lorsqu'il existe, et les établissements et services rend plus que jamais nécessaire cette clarification de la répartition des pouvoirs.

Outil de clarification de la fonction de direction, le DUD n'a pas vocation à créer de nouveaux droits. Par contre, il permet de rendre visible l'organisation des pouvoirs et les responsabilités entre les organes dirigeants et les professionnels chargés de la direction.

Pour remplir cet objectif, une démarche globale de cohérence doit être menée en interne autour de la fonction de direction.

Si la réglementation du DUD a identifié quatre champs de compétences fondamentaux, les dirigeants associatifs peuvent décider de s'approprier cette démarche au-delà des obligations réglementaires et la transposer pour leur usage interne.

La volonté de lisibilité de l'organisation du pouvoir peut ainsi conduire à un repérage de domaines de compétences complémentaires. Elle peut aussi conduire à établir une cartographie de la chaîne des délégations de direction et d'encadrement. Il revient enfin à l'association de définir l'usage qu'elle veut faire de cet outil de transparence par rapport aux autres acteurs impliqués dans l'action, à qui elle souhaite le communiquer, quel usage elle en fait pour clarifier le cadre d'autonomie de chacun.

INTRODUCTION

Dans toute entreprise, 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.

Différents outils permettent de procéder par voie de délégation dans les entreprises en général :

- **le mandat** : il est défini par le code civil¹ 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.
- **la délégation de signature** : 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.
- **le contrat de travail** : c'est un 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 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. C'est un mode d'exonération de la responsabilité pénale qui se traduit par un transfert de cette responsabilité du délégant vers le délégataire.

¹ 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.

Si tous ces outils 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, nouvel outil mis en place par le décret du 19 février 2007², et spécifique au secteur social et médico-social.

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 ou de la petite enfance. Il a pour objet de préciser par écrit les missions et compétences confiées par délégation au professionnel chargé de la direction.

Cette démarche permettra de rendre plus transparente la gouvernance retenue en interne et de s'interroger sur les différentes responsabilités qui pourront en découler.

Elle permet de réfléchir à la place et l'autonomie de chaque partie prenante ainsi qu'à leur origine.

Par son intermédiaire, il sera question de clarifier les rapports entre le professionnel chargé de la direction et la personne morale, quel que soit son statut, lucratif ou non, (I) mais également, et plus largement, entre les différentes parties prenantes. Il est alors nécessaire d'insister sur les spécificités associatives pour bien comprendre l'articulation entre toutes les parties prenantes (II).

² Décret n° 2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux

1 – RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DU DOCUMENT UNIQUE DES DÉLÉGATIONS

1.1 – Rappel historique

En France, les établissements sociaux et médico-sociaux peuvent être gérés par des organismes publics ou privés, lucratifs ou non lucratifs.

Si dans la loi du 30 juin 1975, première loi institutionnalisant le secteur social et médico-social, l'organisation des pouvoirs et les règles de gouvernance sont posées pour les établissements publics, il relève de la liberté d'organisation des établissements privés de définir leur mode de fonctionnement, compte tenu des règles d'organisation qui leur sont propres.

Pour le secteur public, les dispositions issues de cette loi, modifiées notamment par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, donnent des indications précises sur la répartition des pouvoirs et l'organisation des délégations au sens large du terme entre le directeur et le conseil d'administration notamment. Ces dispositions sont actuellement codifiées sous les articles L. 315-9 et suivants du code de l'action sociale et des familles.

La logique est bien différente pour les établissements privés, qu'ils soient lucratifs ou non lucratifs dans la mesure où ils disposent d'une véritable liberté pour organiser leurs délégations et répartir les pouvoirs entre les différentes parties prenantes.

Face à cette hétérogénéité, 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 fixé par décret pour le professionnel chargé de la direction d'un établissement ou service social ou médico-social³.

Une étude, demandée par le Ministère, a été menée par le Groupe d'études sociales techniques et économiques (GESTE) en vue de la préparation du décret. Elle faisait état d'une grande diversité des profils et des parcours professionnels des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux et d'une grande hétérogénéité des diplômes. La concertation qui s'en est suivie a abouti à un décret « ouvert » relatif aux modalités de délégation et à la qualification des professionnels de direction.

Cinq ans après la loi du 2 janvier 2002, et compte tenu des résultats de cette étude, **le 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 au professionnel chargé de la direction notamment dans quatre domaines :

- La conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou du service ;
- La gestion et animation des ressources humaines ;

³ Art. L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles : « *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* »
Le document unique de délégation

- La gestion budgétaire, financière et comptable en application des articles R. 314-9 à R. 314-55 du code de l'action sociale et des familles ;
- La coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.

Un dispositif similaire de production d'un document unique des délégations est mis en place pour les établissements et services du secteur de la petite enfance.

Le décret du 20 février 2007⁴ fixe pour ces établissements des obligations de qualification minimale pour la personne investie de la fonction de direction.

Un document unique des délégations doit également être élaboré pour les établissements et services mentionnés à l'article L. 2324-1⁵ du code de la santé publique (c'est-à-dire les établissements et services accueillant des enfants de moins de 6 ans, dont les crèches), à l'exception des pouponnières à caractère sanitaire et des accueils mentionnés au troisième alinéa de l'article L. 2324-1, ainsi que des services d'accueil collectif recevant des enfants âgés de plus de deux ans scolarisés, avant et après la classe⁶.

Le document unique des délégations s'inscrit dans une logique liée à la personne : il s'agit en effet de s'assurer que le professionnel désigné comme chargé de la direction exerce réellement les compétences et missions qui lui sont officiellement confiées et vérifier que l'obligation de qualification posée par le décret est bien respectée.

Il ne doit pas être confondu avec le document unique requis dans le cadre d'une demande d'autorisation d'imputation d'une quote-part des frais de siège social sur la tarification d'un établissement ou service social ou médico-social, dont la logique est différente. L'article R. 314-88 II du code de l'action sociale et des familles⁷ impose en effet dans ce cas la formalisation, dans un document unique, **des délégations de pouvoirs** qui existent entre les administrateurs de l'organisme gestionnaire, les membres de sa direction générale et les agents

⁴ Décret n° 2007-230 du 20 février 2007 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans et modifiant le code de la santé publique.

⁵ Article L2324-1 du code de la santé publique : « Si elles ne sont pas soumises à un régime d'autorisation en vertu d'une autre disposition législative, la création, l'extension et la transformation des établissements et services gérés par une personne physique ou morale de droit privé accueillant des enfants de moins de six ans sont subordonnées à une autorisation délivrée par le président du conseil général, après avis du maire de la commune d'implantation.

Sous la même réserve, la création, l'extension et la transformation des établissements et services publics accueillant des enfants de moins de six ans sont décidées par la collectivité publique intéressée, après avis du président du conseil général.

L'organisation d'un accueil collectif à caractère éducatif hors du domicile parental, à l'occasion des vacances scolaires, des congés professionnels ou des loisirs, public ou privé, ouvert à des enfants scolarisés de moins de six ans est subordonnée à une autorisation délivrée par le représentant de l'Etat dans le département, après avis du médecin responsable du service départemental de protection maternelle et infantile.

Les conditions de qualification ou d'expérience professionnelle, de moralité et d'aptitude physique requises des personnes exerçant leur activité dans les établissements ou services mentionnés aux alinéas précédents ainsi que les conditions d'installation et de fonctionnement de ces établissements ou services sont fixées par voie réglementaire.

Les dispositions de l'article L. 133-6 du code de l'action sociale et des familles s'appliquent aux établissements, services et lieux de vie et d'accueil mentionnés au présent chapitre ».

⁶ Art. R. 2324-37-2 du code de la santé publique : « La personne gestionnaire d'un établissement ou d'un service précise par écrit les compétences et les missions confiées par délégation au professionnel qu'elle a chargé de la direction de l'établissement ou du service.

« Une copie de ce document est adressée au président du conseil général du département qui a délivré l'autorisation ou donné l'avis prévus respectivement aux articles R. 2324-20 et R. 2324-22, ainsi que, le cas échéant, au conseil de l'établissement ou du service.

« Le document précise la nature et l'étendue des délégations notamment en matière de :

« 1o Conduite de la définition et de la mise en oeuvre du projet d'établissement ou de service ;

« 2o Animation et gestion des ressources humaines ;

« 3o Gestion budgétaire, financière et comptable ;

« 4o Coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs. »

⁷ Art. R. 314-88 II CASF : « L'autorisation de prise en charge des frais de siège par les budgets est 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 délégations doivent être formalisées dans un document unique »

Le document unique de délégation

de direction des établissements et services. Cet article, issu du décret budgétaire du 22 octobre 2003⁸, s'inscrit dans une logique institutionnelle liée à l'imputation de dépenses de sièges sur les budgets des établissements ou services.

1.2. Les objectifs classiques de base

Le DUD s'inscrit dans le cadre des dispositions relatives aux obligations de qualification minimale des professionnels chargés de la direction d'un établissement ou service social ou médico-social. Il permet de formaliser la mise en œuvre de la qualification requise par les textes et vise à garantir, conformément à la loi du 2 janvier 2002, la qualité des prestations dont bénéficient les usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

1.2.1 Les obligations de qualifications⁹

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles doivent être dirigés par des professionnels ayant une qualification minimale dont le niveau est fixé par décret.

Sont visés ici les établissements et services privés, qu'ils soient lucratifs ou non lucratifs ainsi que les CCAS et CIAS¹⁰.

Ne sont pas exigés des titres ou des diplômes spécifiques mais un niveau de certification.

Le niveau de qualification de référence est le **niveau II** tel qu'établi par le Répertoire national de certifications professionnelles¹¹ : sous réserve de ne pas relever d'un autre niveau, il est convenu que tout professionnel dirigeant un établissement ou service social ou médico-social doit posséder un diplôme de niveau II¹².

Par exception, un **niveau I**¹³, est exigé pour le professionnel :

- qui a reçu les délégations dans les quatre domaines visés par le décret :
 - Définition et mise en œuvre 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.

ET qui dirige

- Un groupement d'intérêt public, groupement d'intérêt économique ou groupement de coopération sociale et médico-sociale ;
- Un siège social d'un organisme gestionnaire autorisé ;

⁸ Décret n° 2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés au I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles, et des établissements mentionnés au 2° de l'article L. 6111-2 du code de la santé publique.

⁹ Les obligations de qualification posées pour le secteur de la petite enfance ne sont pas développées dans cette partie : pour plus de précisions, se reporter au décret n° 2007-230 du 20 février 2007.

¹⁰ Centre communal d'action sociale – Centre intercommunal d'action sociale.

¹¹ L'inscription au répertoire national des certifications professionnelles est de droit pour les diplômes validés par l'Etat. Elle fait l'objet d'une instruction particulière par la commission nationale de certification professionnelle pour les autres diplômes. Le RNCP est consultable à l'adresse www.cncp.gouv.fr.

¹² Ce qui correspond par exemple à la licence ou au DSTS ou au CAFERUIS

¹³ Ce qui correspond par exemple au niveau d'un master 2 ou DESS ou CAFDES ou DEIS

- Un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux répondant cumulativement sur au moins trois exercices clos consécutifs à au moins deux des trois seuils suivants :
 - 50 salariés ;
 - 3,1 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
 - 1,55 million d'euros pour le total du bilan¹⁴.

Il est précisé que lorsque ces seuils sont atteints pendant trois exercices clos consécutifs, un délai de 3 ans est laissé au professionnel chargé de la direction de l'établissement ou du service pour se former et obtenir la qualification de niveau I requise.

Par dérogation :

Les titulaires du diplôme de cadre de santé ou d'un diplôme sanitaire et social de **niveau III**¹⁵, 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'art. L. 313-12 CASF (foyer logement) ;
- soit un établissement ou un service d'une capacité inférieure à 25 places.

Un arrêté du 7 juin 2007 est venu préciser les formations à l'encadrement permettant de remplir les conditions exigées par le décret.

En plus de citer certains diplômes nominatifs, cet arrêté vise plus généralement toutes formations à l'encadrement d'une durée minimum de 300h effectuées de manière continue ou discontinue et portant au moins sur 3 domaines parmi cinq cités par l'arrêté.

On peut noter que la liste des domaines cités est un peu différente de celle issue du décret dans la mesure où un cinquième domaine est ajouté : l'évaluation et le développement de la qualité.

Le décret prévoit la possibilité de recruter un professionnel chargé de la direction à un niveau directement inférieur à celui exigé en principe, à condition toutefois que le professionnel recruté s'engage à obtenir dans un délai de trois ans la qualification requise, notamment pour satisfaire aux réglementations européennes.

Une période transitoire a également été mise en place pour les professionnels déjà en poste lors de la parution du décret et non titulaires du niveau de diplôme requis :

- un délai de 10 ans pour obtenir le niveau requis est laissé au professionnel entré en fonction avant le 4 janvier 2002 ;
- ce délai est ramené à 7 ans pour les professionnels entrés en fonction après le 4 janvier 2002¹⁶.

Les associations conservent la possibilité de recruter à un niveau de qualification supérieur.

¹⁴ Il s'agit des seuils requis pour la désignation d'un commissaire aux comptes

¹⁵ Exemples de diplômes de niveau III : éducateur spécialisé, assistant social, conseiller en économie sociale et familiale, éducateur de jeunes enfants, infirmiers

¹⁶ La date du 4 janvier 2002 est la date d'entrée en vigueur de la loi du 2 janvier 2002.

1.2.2 L'obligation de document unique de délégation

Pour pouvoir vérifier que cette obligation de qualification minimale est bien respectée, **un document écrit doit préciser la nature et l'étendue des compétences et missions du professionnel chargé de la direction dans les quatre domaines visés par le décret.**

Le décret emploie le terme de professionnel chargé de la direction. Qu'entend-on par « professionnel chargé de la direction » ?

Aucune définition précise n'en est donnée dans le texte. Est-ce celui qui tire les revenus de son activité?

On notera qu'il n'est pas fait référence aux seuls directeurs ou directeurs généraux salariés. Une interprétation extensive de la notion de professionnel semble retenue ici : les dirigeants réels, quel que soit leur titre sont concernés.

La question pourrait se poser pour un dirigeant bénévole qui ne consentirait aucune délégation. Faut-il l'intégrer dans la définition du professionnel chargé de la direction ? Reposerait alors sur lui une obligation de qualification et de production d'un DUD.

Pour savoir qui est visé sous la formule « professionnel chargé de la direction », il est nécessaire de faire le point sur les attributions réelles.

Il est alors possible d'utiliser la technique juridique du faisceau d'indices et considérer que sont concernées les personnes, quel que soit leur statut juridique, qui disposent de compétences et missions dans les quatre domaines auxquels le décret fait référence.

Ce document doit être transmis pour information :

- Aux autorités publiques qui ont délivré l'autorisation ;
- Au conseil de la vie sociale.

Les autorités publiques ont un pouvoir de contrôle de conformité : elles doivent vérifier concrètement que la loi est respectée. Cela ne doit cependant pas les amener à se prononcer sur les organigrammes, ni sur les périmètres des délégations, qui relèvent de la liberté d'organisation de la personne morale gestionnaire.

Le contrôle se traduira par une vérification de la qualité de « dirigeant réel ». L'objectif est de vérifier que le professionnel chargé de la direction désigné exerce réellement les missions et compétences qui lui sont officiellement confiées, faute de quoi l'obligation de qualification sera transférée sur le dirigeant réel.

On le constate, le document unique des délégations a un objectif spécifique en lien avec les obligations de qualification minimale fixées par décret. Il est destiné à mieux identifier la fonction de direction pour s'assurer de la présence ou de l'acquisition des compétences correspondantes et permet d'identifier les relations existant pour un établissement ou service entre ses dirigeants et sa gouvernance.

Il n'est pas la formalisation juridique des délégations de pouvoirs¹⁷ au sens pénal du terme mais s'appuie sur la notion de délégation entendue au sens large, c'est-à-dire celle qui renvoie à la transmission de pouvoirs d'une personne à une autre.

Il fait la synthèse des délégations existantes concernant le professionnel de direction : il n'a pas vocation à organiser les relations entre la structure gestionnaire et le professionnel chargé de la direction et notamment à réglementer ses domaines de compétences (d'autres outils ont cet objectif) mais à les rendre visibles.

Il vise la transparence des relations entre la structure gestionnaire et la direction, compte tenu des spécificités des établissements et services visés (financements et publics accueillis).

1.3 – Repérage de thèmes formalisés

1.3.1 Les domaines de compétences

Le document unique des délégations doit préciser la nature et l'étendue des compétences et missions confiées au professionnel chargé de la direction dans **quatre domaines**, expressément visés par le décret et qui sont considérés comme « essentiels » :

- **La conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou du service ;**
- **La gestion et animation des ressources humaines ;**
- **La gestion budgétaire, financière et comptable ;**
- **La coordination avec les institutions et intervenants extérieurs**

Si la référence à ces quatre domaines de compétences constitue le minimum obligatoire à présenter à l'administration et au conseil de vie sociale, **il est possible en interne pour toute entreprise ou association de retenir d'autres thèmes qui semblent importants dans la fonction de direction.**

Ainsi, un cinquième thème est abordé dans l'arrêté sur les formations à l'encadrement demandées pour la direction des petites structures : l'évaluation et le développement de la qualité.

Il est donc possible d'identifier des domaines de compétences particuliers sur lesquels l'association ou l'entreprise veut mettre l'accent, au-delà du cadre réglementaire, et sur lesquels il lui revient alors de décider comment elle souhaite communiquer.

C'est alors l'opportunité d'interroger la fonction de direction de façon plus approfondie.

Pour chaque domaine, il convient de rechercher quelles sont les compétences et missions du professionnel chargé de la direction.

Ces compétences et missions sont préexistantes au DUD lorsque la direction est déjà en place, elles sont formalisées dans d'autres outils en interne ou résultent de la pratique.

¹⁷ Une délégation de pouvoir est acte par lequel un « délégant » va confier à un « délégataire » la responsabilité d'une mission définie. 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. L'objet de la délégation de pouvoir est limité au seul domaine du droit pénal. C'est un mode d'exonération de la responsabilité pénale qui se traduit par un transfert de cette responsabilité du délégant vers le délégataire.

Préalable à l'élaboration du DUD, il est alors nécessaire d'identifier les sources de ces compétences et missions.

1.3.2 Les sources de délégation

Plusieurs sources peuvent être identifiées :

➤ **Les textes légaux ou réglementaires selon la nature des établissements ou services**

Certains textes légaux ou réglementaires peuvent définir les attributions du directeur. On peut citer par exemple le décret du 6 janvier 2005 relatif aux ITEP¹⁸ qui précise sous son article 1 certaines des attributions du directeur, ou encore le décret du 20 mars 2009 pour les FAM¹⁹, MAS²⁰ et SAMSAH²¹ qui confie au directeur de la structure certaines attributions générales ou spécifiques.

Ces éléments sont à prendre en compte lors de la rédaction du DUD.

➤ **Les délégations de pouvoir²²**

Comme présenté en introduction, les délégations de pouvoir relèvent du droit pénal. Elles sont une des sources importantes du DUD dans la mesure où certaines matières vont pouvoir relever du champ du DUD, notamment le respect de la législation sociale, les règles d'hygiène et de sécurité, le respect des règles comptables et fiscales...

➤ **Le contrat de travail**

Le contrat de travail a notamment pour objet de définir les attributions et responsabilités du salarié. Il va donc être une source importante du DUD dans la mesure où le contrat engage directement le directeur salarié.

➤ **La fiche de poste, la lettre de mission**

Ces documents permettent également de définir les missions du professionnel chargé de la direction. Si juridiquement, ils n'ont pas la même portée que le contrat de travail (absence de valeur contractuelle en principe), ils permettent néanmoins d'identifier le périmètre des compétences et missions confiés au professionnel chargé de la direction de l'établissement ou du service, notamment lorsqu'il est salarié.

➤ **La pratique réelle du terrain**

La réalité des compétences et missions du professionnel chargé de la direction a un rôle très important dans l'élaboration du DUD. Il est en effet fréquent que dans la pratique les principes posés par les autres documents ou outils évoqués précédemment évoluent en fonction des changements qui peuvent intervenir au sein des organisations. Il convient également d'interroger la pratique pour délimiter les compétences et missions confiées au professionnel chargé de la direction.

¹⁸ Instituts thérapeutique, éducatifs et pédagogiques.

¹⁹ Foyer d'accueil médicalisé.

²⁰ Maison d'accueil spécialisée

²¹ Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés

²² Cf. introduction

L'enjeu de ce recensement des sources est de veiller à la cohérence des informations qui pourront être inscrites dans le DUD :

- Pour conserver l'objet du DUD, qui est de rendre visibles les délégations consenties au professionnel chargé de la direction ;
- Pour entreprendre une réflexion globale et transversale de la fonction de direction telle qu'elle est construite en interne.

1.4 - Repérage des méthodes d'utilisation et pratiques repérables

Le décret est muet sur la forme du document unique des délégations. Il est seulement précisé qu'il doit s'agir d'un document écrit.

Le ministère a par ailleurs indiqué qu'aucun modèle-type ne serait élaboré par ses soins. Aucune forme particulière n'est donc exigée.

Document de synthèse, il est important que tous les éléments figurant dans le DUD trouvent leur origine dans une des sources formelles ou réelles.

Il est alors nécessaire de procéder à une étude exhaustive de la fonction de direction telle qu'elle s'organise en interne.

Pour ce faire, différents niveaux sont à prendre en compte : le niveau organisationnel, le niveau fonctionnel, le niveau contractuel.

Pour remplir son objectif et être cohérent, le DUD doit revisiter les différents documents qui peuvent avoir un lien avec la fonction de direction ainsi que la pratique.

S'il n'existe pas de méthode de référence, il est toutefois possible d'identifier quelques étapes qui semblent indispensables pour élaborer ce document.

1. Inventaire des tâches confiées au professionnel chargé de la direction

Il convient dans un premier d'identifier les sources du DUD, et rechercher dans les différents documents existants les éléments relatifs aux compétences et missions du professionnel chargé de la direction.

Une première phase pourra consister en la formalisation de certains outils qui ne sont pas formalisés en interne et qui ont un rôle important dans la définition globale de la fonction de direction. C'est en particulier le cas des délégations de pouvoirs.

2. Identification des écarts entre le prescrit et le réel

Une analyse de l'existant est ensuite nécessaire pour notamment mettre en évidence les éventuels écarts entre le prescrit et le réel. Il est en effet important de confronter les sources formelles identifiées à la pratique du terrain pour garantir la cohérence des informations contenues dans le DUD.

3. Elaboration du projet de DUD

Si des écarts sont mis en évidence, un arbitrage est alors nécessaire : doit-on revoir la pratique au regard de ce qui a pu être formalisé, ou doit-on plutôt faire évoluer les sources formelles au regard de la pratique ?

Un premier projet de DUD au regard de ces arbitrages peut alors être élaboré.

Une importance particulière doit être apportée à la délimitation des compétences et missions confiées au professionnel chargé de la direction dans les quatre grands domaines retenus.

En effet, pour chaque compétence ou mission, il est nécessaire de bien préciser la marge de manœuvre dont dispose ce professionnel, au regard notamment du rôle des autres acteurs.

4. Mise à jour des sources

Lorsque le projet de DUD est élaboré et que des options ont été prises sur les écarts repérés, il convient si nécessaire de procéder à l'actualisation des sources, notamment au regard de la pratique ou en cas d'incohérence avec d'autres documents. Cette étape est indispensable pour veiller à la cohérence des informations contenues dans le DUD.

C'est une occasion de mettre à jour un certain nombre de documents qui ont pu évoluer compte tenu de l'évolution des pratiques, au regard notamment des changements auxquels l'établissement ou le service a pu faire face, de sa taille, du public accueilli...

L'élaboration du DUD est donc l'occasion de réinterroger les différents documents sources dans le but de garantir leur cohérence.

5. Finalisation du DUD

Après avoir mis à jour les différents documents sources, il est temps de finaliser le DUD en vérifiant une dernière fois la cohérence des informations qu'il contient.

Il reste alors à le faire parvenir aux autorités publiques ayant délivré la ou les autorisations et au conseil de la vie sociale, qui sont rendus destinataires de ce document par le décret.

6. Mise à jour du DUD

Le décret ne donne aucune précision sur une éventuelle mise à jour du DUD. Toutefois, dans la mesure où il est important de veiller à la cohérence de ce document par rapport aux autres documents existants et par rapport à la pratique, il semble indispensable de le mettre à jour régulièrement.

Il est donc important que la conformité de ce document à la pratique soit régulièrement revue.

Les situations pouvant entraîner une mise à jour sont notamment un changement du professionnel chargé de la direction, un changement de représentation au sein de la personne morale gestionnaire, une évolution des fonctions confiées au professionnel chargé de la direction...

1.5 – Méthodes d'élaboration

Il convient d'être vigilant face aux documents préétablis ou aux modèles qui ne permettent pas de mettre en évidence les spécificités de l'organisation retenue en interne. Il semble nécessaire de privilégier du « sur-mesure » qui respecte la diversité d'entreprendre.

L'objectif étant de mettre en évidence les compétences et les missions du professionnel chargé de la direction dans les quatre domaines identifiés, il apparaît indispensable de mener un travail préalable d'identification des sources en interne.

Tout l'enjeu sera en effet de mener une démarche globale d'identification des compétences et missions du professionnel chargé de la direction afin de garantir la cohérence des informations contenues dans le DUD.

Cette recherche de cohérence pourra prendre du temps et notamment entraîner la formalisation ou la mise à jour d'autres outils ou documents.

Cette démarche implique une participation de tous les acteurs concernés.

Ce document doit émaner de l'organisme gestionnaire, c'est-à-dire l'organisme qui gère les établissements et services visés par cette obligation.

En dernier lieu, ce sont les représentants de l'organisme gestionnaire qui devront valider le document final et le transmettre pour information aux autorités ayant délivré les autorisations et au conseil de la vie sociale.

Cette formalité est une obligation réglementaire.

1.6 – Conséquences juridiques

Des sanctions sont prévues en cas de non respect de ces obligations :

- « 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)
- Les autorités publiques ont également la possibilité en cas d'infraction de mettre en œuvre leur pouvoir injonction et au besoin de désigner un administrateur provisoire (art. L. 313-14 CASF²³)

²³ Article L313-14 CASF : « Dès que sont constatés dans l'établissement ou le service des infractions aux lois et règlements ou des dysfonctionnements dans la gestion ou l'organisation susceptibles d'affecter la prise en charge ou l'accompagnement des usagers ou le respect de leurs droits, l'autorité qui a délivré l'autorisation adresse au gestionnaire de l'établissement ou du service une injonction d'y remédier, dans un délai qu'elle fixe. Ce délai doit être raisonnable et adapté à l'objectif recherché. Elle en informe les représentants des usagers, des familles et du personnel et, le cas échéant, le représentant de l'Etat dans le département.

Cette injonction peut inclure des mesures de réorganisation et, le cas échéant, des mesures individuelles conservatoires, dans les conditions prévues par le code du travail ou par les accords collectifs.

S'il n'est pas satisfait à l'injonction, l'autorité compétente peut désigner un administrateur provisoire de l'établissement pour une durée qui ne peut être supérieure à six mois renouvelable une fois. Celui-ci accomplit, au nom de l'autorité compétente et pour le compte de l'établissement ou du service, les actes d'administration urgents ou nécessaires pour mettre fin aux dysfonctionnements ou irrégularités constatés.

Dans le cas des établissements et services soumis à autorisation conjointe, la procédure prévue aux deux alinéas précédents est engagée à l'initiative de l'une ou de l'autre des autorités compétentes.

Le document unique de délégation

Si les outils « classiques » traitant des délégations ont pour objet de régler les rapports entre les différents acteurs d'une organisation collective, **le document unique des délégations doit rester un document synthétique**. En principe, le DUD n'est pas à l'origine des obligations qui pèsent sur le professionnel chargé de la direction.

Il doit cependant permettre de rendre visible certaines de ces obligations au regard d'autres sources préexistantes comme le contrat de travail, les délégations de pouvoirs, les fiches de poste...

Il s'agit d'un acte unilatéral de l'Association (pas un contrat) qui se distingue des autres documents existants. **Il n'a pas vocation à créer de droits nouveaux en interne** et est en principe neutre dans la relation employeur – salarié : on parle alors de document à droit constant.

Tout l'enjeu pour construire cet outil sera alors de veiller à la cohérence des documents « sources » qui vont le nourrir. Comme précisé précédemment, cette exigence est fondamentale.

Si cette exigence de cohérence n'était pas respectée, ce document pourrait entraîner plus ou moins directement la création de droits nouveaux et ainsi avoir des conséquences en matière de responsabilité de l'organisme gestionnaire ou du professionnel chargé de la direction, que ce soit en droit du travail, civil ou pénal.

Or, le DUD n'a pas vocation à régir les relations entre le professionnel chargé de la direction et l'association ou l'entreprise.

⇒ **Ne pas faire signer le DUD par le professionnel chargé de la direction évite de lui donner une valeur contractuelle qu'il n'a pas vocation à avoir.**

1.7 – Evolutions du sens du management

Les professionnels chargés de la direction jouent un rôle clé dans la conduite de projets dont le projet social. La loi et les décrets incitent à ce que les employeurs identifient mieux leur métier, clarifient les responsabilités de chaque professionnel de direction. La démarche d'élaboration du document unique des délégations permet le cadrage de la délégation au sens large.

Au-delà, dans une approche-projet, chaque professionnel a une autonomie qu'il convient de définir. Le travail sur les compétences et missions du professionnel chargé de la direction peut conduire par transposition à s'interroger sur le cadre de l'autonomie des autres professionnels de la structure.

Le travail d'élaboration du DUD peut amener ainsi les organismes gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux et du secteur de la petite enfance **à s'interroger sur le cadre des responsabilités d'autres professionnels au-delà du seul directeur**, pour rendre plus lisible l'organisation de leur management.

Dans le cas des services mentionnés aux 14° et 15° du I de l'article L. 312-1, l'injonction prévue au premier alinéa du présent article peut être demandée par le procureur de la République. »
Le document unique de délégation

2 – USAGE SPÉCIFIQUE DU DOCUMENT UNIQUE DES DÉLÉGATIONS DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ

2.1. Rappel historique et spécificités du document unique des délégations dans les associations de solidarité

2.1.1 La liberté d'organisation des pouvoirs d'une association

Le 14 novembre 1899, quand Waldeck-Rousseau expose les motifs de son projet de loi relatif au contrat d'association il propose la définition suivante : « *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager un bénéfice.* » Il parle aussi de « *partage des facultés et des efforts* ». Il rappelle également la définition, donnée par le code civil, de la *société*, au sens commercial du terme : « *un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de quelque chose en commun en vue de partager un bénéfice* ».

L'association se distingue donc de la société commerciale par son but et aussi par le fait qu'elle soit conçue comme une convention.

La loi de 1901 reprendra la définition donnée lors de l'exposé des motifs : « *une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.* »

Cette loi ne donne par contre que peu d'indications sur l'organisation et le fonctionnement des associations, notamment de solidarité. L'espace de liberté de cette loi leur permet donc une souplesse de fonctionnement, la possibilité d'expérimenter de nouvelles réponses et de nouveaux modes de fonctionnement, la possibilité de réunir des personnes d'horizons différents autour d'une même préoccupation, d'un même projet, et celle de mettre en œuvre des actions correspondant à des besoins réels de personnes accueillies ou suivies.

Les associations de solidarité restent donc maîtresses de leur projet, de leur fonctionnement et de leur gouvernance, même si les activités de leurs établissements et services sont régulées par les lois hospitalières et 2002-2.

Dans le travail de rénovation de la loi de 1975 dans la perspective de la loi 2002-2, auquel les associations ont largement contribué, la question a été la suivante : comment des missions mises en œuvre par les associations doivent être qualifiées ? Missions de service public ou missions d'intérêt général et d'utilité sociale ? Si dans les deux cas, il y a droit de regard de la puissance publique, il est important de ne pas confondre ces notions car elles recouvrent de fortes différences par rapport à la liberté d'initiative, d'organisation et de fonctionnement. Si la mission de service public est initiée par les pouvoirs publics, celle d'intérêt général et d'utilité sociale relève de l'initiative d'acteurs privés et notamment d'associations de solidarité²⁴. L'Uniopss a défendu cette deuxième hypothèse, ce qu'a retenu le législateur. La loi 2002-2 reconnaît en effet les associations comme co-constructrices des politiques sociales et comme des acteurs privés, collaborateurs de l'intérêt général.

²⁴ Sur cette distinction, cf. Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques, Les Cahiers de l'UNIOSS, n° 19 et Les Associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence, UNIOSS, Février 2009.

Le document unique de délégation

Malgré cette reconnaissance affichée, **il existe des tentations des pouvoirs publics d'organiser la gestion des activités associatives**. Ceci est présent notamment dans le cadre de la transposition de la législation européenne : la règle générale est celle de l'application du Code des marchés et de la concurrence reposant sur le système des appels d'offres ouverts aussi aux entreprises à but lucratif. La tentation est alors grande de faire référence aux seules missions de service public pour en exonérer les associations. Leur positionnement est encore très incertain dans le nouveau cadre en construction.

Au-delà des vertus données à cette **logique de mise en concurrence** par les pouvoirs publics, ses risques sont-ils bien pris en compte ? Quelle part de liberté est alors laissée aux associations de solidarités ?²⁵ Les associations du secteur sanitaire, social et médico-social risquent d'être considérées comme simples exécutants des missions de service public et donc tout à fait susceptibles de faire l'objet de réglementations concernant leurs modes d'organisation. L'alternative étant alors de se situer dans le cadre de la concurrence en s'alignant sur les seuls critères économiques.

Les incitations aux regroupements, la mise en place de sièges sociaux, l'activation du niveau gestionnaire avec la remontée des procédures et discussions, peuvent apparaître comme des opportunités d'adaptation des associations à un environnement qui ne peut plus leur permettre de fonctionner en petites structures isolées. Ce peut aussi être une opportunité pour développer une action de plus grande ampleur au service de leur projet, à condition qu'elles préservent leur liberté de décision et d'organisation. Dès lors que les associations se voient imposer des règles d'organisation, sans prise en compte de leur liberté, ces incitations comportent des risques pour leur projet, les publics qu'elles accompagnent et de façon plus générale pour la qualité de leur action.

Les enjeux liés à la transparence de l'organisation en référence au projet sont donc importants pour préserver cette liberté : c'est pourquoi l'Uniopss a soutenu cette approche de transparence, pour la qualité de l'action auprès des usagers et une bonne gestion, que les fonds proviennent d'ailleurs des Pouvoirs publics ou de donateurs.

Les évolutions actuelles comme l'exigence du DUD impactent donc fortement les associations et leur gouvernance et questionnent certains fondements de la vie associative.

Il revient alors aux associations concernées par le DUD d'être particulièrement attentives à ce que leur document, au-delà d'une réponse à une exigence réglementaire, révèle leur gouvernance et leurs spécificités et soit en cohérence avec le projet associatif et les valeurs sur lesquelles s'appuie son action.

En effet, l'association reposant sur un principe de liberté de fonctionnement et d'organisation des pouvoirs, il est essentiel que cette liberté pour qu'elle puisse s'exercer, soit organisée.

Le professionnel chargé de la direction dans les associations de solidarité dirige dans la complexité : soumis aux orientations du conseil d'administration, il est par ailleurs relié à la pluralité des acteurs associatifs, bénévoles et professionnels.

Il semble important que le professionnel chargé de la direction soit clairement positionné par rapport à la gouvernance associative, selon des contours définis, doté de délégations claires et adossé à un projet associatif effectif.

²⁵ Cf. Les Associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence, UNIOPSS, Février 2009.
Le document unique de délégation

Les statuts ont vocation à organiser cette répartition des pouvoirs et fixent les modalités de la prise de décision. Un certain nombre de domaines de décisions relèvent des Conseils d'administration, du Bureau. Mais pour aller plus loin il est important également de clarifier les différentes délégations possibles : ce qui relève du mandat, de la délégation de pouvoirs, de la délégation de signature, du contrat de travail.

Pour comprendre les enjeux de ces distinctions, il convient de rappeler au préalable les grands principes de la responsabilité des associations et de leurs dirigeants.

2.1.2 Rappel des principes de la responsabilité des associations et de leurs dirigeants

Ce développement n'est en aucun cas exhaustif sur le sujet. Il s'agit de donner ici quelques éléments de repères, pouvant guider dans le cadre d'une recherche plus approfondie sur ce thème²⁶.

Il convient de distinguer le régime juridique de responsabilité de l'Association, en qualité de Personne Morale (I) de celui des dirigeants, en qualité de personne physique (II).

2.1.2.1 - La responsabilité de l'Association, en qualité de personne morale :

L'association, en tant que personne morale, peut voir sa responsabilité engagée sur le plan civil mais aussi sur le plan pénal.

La responsabilité civile de l'association peut être engagée **envers les membres de l'association** dans le cas d'une **inexécution des obligations** statutaires ou encore d'une inexécution d'une obligation liée à la **sécurité**. L'exonération est possible grâce à des clauses limitatives ou exonératoires de responsabilité sous condition de leur licéité.

Envers les tiers, la responsabilité civile de l'association peut être engagée en cas d'inexécution d'une **obligation contractuelle** ou d'une obligation complémentaire de sécurité, (les exonérations sont possibles si elles sont licites) : il s'agira d'une responsabilité civile contractuelle.

Elle pourra également être engagée **lorsqu'il y a un préjudice**, un fait générateur de ce préjudice (une faute par exemple) et un lien de causalité entre les deux, et que cela intervient en dehors de tout contrat : on parlera alors de **responsabilité délictuelle ou quasi-délictuelle**.

A noter que la distinction entre responsabilité contractuelle et délictuelle est parfois difficile à établir.

Une faute de l'association pourra par exemple être retenue en cas de non respect d'une disposition légale, ou d'une faute de l'un de ses préposés ou d'une personne dont elle a accepté d'organiser, de diriger et de contrôler le mode de vie (personne accueillie dans un établissement ou service social ou médico-social par exemple).

La responsabilité de l'association en tant que personne morale pourra également être engagée sur le plan pénal.

Depuis 1994, le code pénal retient une responsabilité des personnes morales pour certaines infractions.

²⁶ Pour plus de précisions, cf. *La responsabilité civile, administrative et pénale dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Jean-Marc Lhuillier

Elle est engagée dans les cas prévus par la loi et le règlement pour les infractions commises pour leur compte, par leurs représentants ce qui n'exclut pas la responsabilité des personnes physiques, auteurs des infractions. Il peut y avoir cumul de responsabilités.

2.1.2.2 La responsabilité des dirigeants d'institutions sociales et médico-sociales.

La responsabilité des dirigeants associatifs peut être engagée par ailleurs, en tant que personnes physiques. Sont concernés, les dirigeants d'associations et principalement, les Présidents et administrateurs de ces associations.

La responsabilité est liée à la notion de pouvoir attachée à la fonction de Président.

S'agissant des autres dirigeants (vice-président, administrateurs, délégué en tout genre), tout va dépendre des pouvoirs que le Président ou l'association leur aura attribués.

C'est en fonction des délégations reçues que le juge pourra déterminer leur responsabilité.

La responsabilité des dirigeants peut-être engagée sur le plan civil comme sur le plan pénal.

a. Responsabilité civile

La responsabilité civile des dirigeants associatifs peut être engagée pour les dommages causés par leur gestion soit à l'association elle-même, soit à ses membres ou à des tiers.

▪ Envers l'association,

Le principe est le suivant : la responsabilité est engagée en cas de fautes commises dans la gestion, si elles sont imputables personnellement à un dirigeant, ont causé un dommage et que l'association intente une action (il est fait application des règles du mandat et en particulier de l'article 1992 code civil).

A noter : des règles particulières existent pour les associations émettant des obligations et les associations en redressement ou liquidation judiciaire.

▪ Envers les membres ou les tiers,

En principe, c'est le groupement, c'est-à-dire l'association, qui engage sa responsabilité pour les dommages causés par ses mandataires dans le cadre de leur mandat.

Par contre, ces mandataires restent personnellement responsables des fautes détachables de leurs fonctions ce qui implique la nécessité de définir ces fonctions dans les statuts.

Par exemple, en cas de manquement à une obligation légale ou contractuelle, la responsabilité de l'association pourra être engagée en cas de dommage.

En outre, l'association répond de ces fautes commises par ses dirigeants dans le cadre de leurs fonctions.

Toutefois, par dérogation aux règles du mandat, le mandataire reste responsable personnellement des fautes délictuelles qu'il commet vis à vis de tiers dans l'exécution de son mandat.

Il est alors question de fautes détachables des fonctions : les dirigeants restent personnellement responsables si :

- ils n'ont pas précisé agir es qualité ;
- ils sont sortis de l'objet social ;
- ils ont excédé leurs attributions (leur mandat) ;
- ils ont commis une faute dans l'exécution de leur mandat mais avec une intention malveillante ou pour satisfaire un intérêt personnel ;
- ils ont commis une faute dont la gravité particulière équivaut à un dol.

b. Responsabilité pénale

A noter que sur le plan pénal, le principe est toujours la personnalité des peines. Seul celui qui a commis une faute est responsable.

Encore une fois, la détermination des responsabilités entre le président, le directeur d'association, le directeur de l'établissement dépendra des statuts et des délégations de pouvoirs.

La responsabilité pénale est engagée pour les infractions commises dans le fonctionnement de l'association telles que la tenue irrégulière du registre spécial, le non respect de certaines obligations spécifiques, ...

Le dirigeant peut aussi être coauteur ou complice d'une infraction avec l'association elle-même.

Sauf dispositions législatives contraires, le dirigeant peut s'exonérer de sa responsabilité pénale **par une délégation de pouvoirs** (exemple : pour l'accomplissement des formalités administratives prévues par la Loi 1901), sauf s'il a personnellement pris part à la commission de l'infraction. La délégation de pouvoirs doit être certaine et exempte de toute ambiguïté, faite à une personne ayant la compétence, l'autorité et les moyens nécessaires pour l'exercer.

c. Quelques indications complémentaires sur la responsabilité financière et la responsabilité pour gestion des fonds publics :

▪ Responsabilité financière :

Les dirigeants ne sont pas responsables des dettes de l'association, sauf :

- En cas de redressement ou liquidation judiciaire, en fonction des règles applicables en la matière
- S'ils ont cautionné l'association

▪ Responsabilité pour gestion de fonds publics

Quand une association gère des fonds publics, les dirigeants doivent répondre de leur bonne utilisation. En cas de faute, ils peuvent être condamnés à une amende par la Cour de discipline budgétaire et financière (code jur. Fin. Art. L 311-1 s.)

D'autre part, tout dirigeant d'une association détenant ou maniant, sans être comptable public, des fonds ayant conservé leur nature de fonds publics s'expose à être déclaré comptable de fait de ces fonds par une chambre régionale des comptes ou la cour des comptes (loi n° 63-156 du 23 février 1963). Sont par exemple visés ici une

association non déclarée, une association fictive, des dirigeants ayant connu et toléré des opérations irrégulières...

Ces précisions sur les principes de la responsabilité civile et pénale des associations et de leurs dirigeants associatifs permettent de mesurer l'importance de l'organisation des pouvoirs au sein des associations, compte tenu des conséquences que certains dysfonctionnements, fautes ou infractions peuvent avoir en matière de responsabilité, civile ou pénale.

Le travail sur le DUD en particulier amène à réinterroger ces notions afin de rendre visible le champ des responsabilités de chacun et tout particulièrement du professionnel chargé de la direction et à travailler sur les différents outils qui permettent d'organiser les pouvoirs au sein de l'association.

2.1.3 Les sources et formalisations du pouvoir dans les associations

Comme évoqué dans les développements précédents, plusieurs outils juridiques permettent d'organiser les relations entre les différentes parties prenantes de l'association et tout particulièrement entre l'association, personne morale et ses représentants. Ces outils prennent une place particulière au sein des associations de solidarités compte tenu de leurs spécificités.

La notion de mandat constitue le socle de la répartition des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'association. Selon les termes du code civil (art. 1984²⁷), 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. Dans un contrat de mandat, une personne, appelée mandataire, accomplit donc des actes juridiques ou effectue des opérations pour le compte d'une autre personne, appelée mandant. Le mandataire est tenu de rendre compte de sa gestion. Il agit pour les affaires dont il est chargé, en toute indépendance dans les limites fixées par son mandat ; il représente juridiquement le mandant. Le mandat civil engage la responsabilité civile du mandataire lorsque le contrat de mandat n'est pas rempli.

Au sein des associations de solidarité, l'assemblée générale d'une association (le mandant) confère pouvoirs et missions par les mandats donnés à ses administrateurs (les mandataires). Ces mandats sont précisés dans les statuts de l'association.

Le schéma se complexifie dans la mesure où à leur tour, les personnes investies d'un pouvoir ou d'une mission (notamment le Président) peuvent **déléguer une partie plus ou moins importante de leur mandat à un tiers**.

Cette délégation pourra aussi se faire dans le cadre d'un contrat de travail, lorsqu'il s'agira de confier certaines missions à un salarié, ou encore dans le cadre de délégations de pouvoirs lorsqu'il s'agira de s'exonérer de sa responsabilité pénale.

Le contrat de travail inscrit le salarié dans une relation de plus grande subordination que le mandataire dans le cadre de son contrat de mandat. Le salarié est dans une soumission plus étroite par rapport à l'employeur qu'il n'est pas chargé, en principe, de représenter. Cela se traduira notamment par la possibilité d'engager des poursuites disciplinaires en cas de mauvaise exécution des obligations contractuelles.

²⁷ 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.

Le document unique de délégation

La délégation de pouvoir, quant à elle, a pour objet de transférer la responsabilité pénale du délégant vers le délégataire dans le cadre d'une mission définie. Certaines conditions doivent être réunies pour qu'elle soit valable : le « délégant » doit disposer du pouvoir qu'il délègue, et le délégataire doit accepter expressément cette délégation et disposer de la compétence technique dans le domaine délégué, de l'autorité nécessaire et des moyens indispensables à la conduite de sa mission.

On le constate, **la notion de délégation, au sens large du terme**, est complexe à appréhender dans les associations dans la mesure où différents outils coexistent et peuvent reposer sur une seule et même personne.

Pour illustrer ce point, le directeur peut détenir **une délégation de pouvoir** en matière d'hygiène et de sécurité, **un mandat** donné par le Président de l'association pour organiser la convocation de l'assemblée générale, une **délégation de signature** pour aller signer l'acte d'un immeuble pour le compte de l'association, un **contrat de travail** pour assurer la direction de l'association.

Bien maîtriser ces questions de mandats et délégations est alors nécessaire. Leur méconnaissance risque de brouiller les cartes. Ces notions permettent d'appréhender le schéma des pouvoirs et des responsabilités, et ainsi procéder à leur répartition en connaissance de cause, tant au niveau de la personne morale gestionnaire que des établissements ou services qu'elle gère.

Compte tenu de la complexité en matière de délégation au sein des associations de solidarité, **formaliser le document unique des délégations présente un intérêt certain** : il s'agit en effet d'un document de synthèse permettant de rendre visibles les délégations au sens large du terme, telles qu'elles ont été organisées au sein des associations de solidarité et donc l'espace d'autonomie du professionnel en charge de la direction et plus largement des instances dirigeantes de l'association.

Son élaboration oblige à une implication de tous les acteurs et une imbrication de tous les outils à disposition des associations de solidarité.

Cette recherche de transparence en matière de gouvernance associative présente un intérêt pour toutes les parties prenantes de l'association et notamment les bénévoles non élus, les usagers.

2.2 – Objectifs spécifiques pour des acteurs multiples conduisant à des appellations particulières

« Les associations de solidarité ne sont pas des acteurs comme les autres : elles partagent les objectifs des services sociaux d'intérêt général, sont porteuses des mêmes spécificités et développent une façon de les conduire qui les distinguent des autres acteurs. Leur finalité est en effet sociale, et non lucrative. L'absence de lucrativité est le socle de leur existence et de leurs interventions. Elle implique donc des modalités de mise en œuvre spécifiques »²⁸

Cette affirmation implique pour les associations de solidarité qu'elles soient particulièrement attentives à rendre visible et lisible ce qui fait justement leur différence. A ce titre elles doivent, on l'a vu, s'interroger puis mettre en avant la spécificité de leur gouvernance mais aussi celle du lien existant entre les différentes parties prenantes.

²⁸ Extrait Prise de position formulée en janvier 2006 de la plateforme politique de l'UNIOPSS « spécificités des SSIG et des associations de solidarité »

En effet, ces parties prenantes, sont plurielles notamment : *Bénéficiaire - Adhérent - Entourage - Administrateur - Bénévole non élu - Salarié - Donateur - Partenaire - Financeur - Collectivité publique – Société*²⁹. Elles ont chacune, dans le projet de l'association, une implication et des intérêts à la fois communs et parfois divergents ancrés dans des logiques spécifiques qu'il convient de reconnaître.

Organiser les liens, la place et le rôle de chaque partie prenante est donc primordial afin que la « démocratie associative » au delà du concept, se révèle être une pratique menant à de la co- construction.

Si les statuts donnent normalement un éclairage sur l'organisation des mandats et de la répartition des pouvoirs dans une association, bien souvent ils se limitent à l'organisation des rapports entre les adhérents ou les membres de l'association, les administrateurs, et le directeur général. Les liens avec les salariés (hormis le directeur) et les bénévoles non élus y sont notamment très rarement formalisés.

Au-delà de l'obligation de production du DUD telle qu'elle résulte du décret du 19 février 2007, la démarche qui sous-tend l'élaboration de ce document a un intérêt particulier pour les associations de solidarité.

Elle peut entre autres permettre d'approfondir une **spécificité managériale** avec les parties prenantes que sont les salariés, les bénévoles non élus, les usagers, lorsque le projet de l'association veut les rendre co-constructeurs et co-réalisateurs .

Ces particularités peuvent apparaître dans le DUD du professionnel chargé de la direction.

Cela peut également donner lieu à la **création d'autres documents récapitulatifs** du même ordre que le DUD concernant l'animation des interventions d'autres acteurs que le professionnel chargé de la direction selon une chaîne des délégations et subdélégations. **Quelle appellation** donner à ces différents documents que l'on ne pourrait évidemment pas nommer « DUD » , qui permettraient à la fois à chacun de se situer dans le cadre du projet mais aussi de clarifier le périmètre de ses responsabilités et ses limites? Cela permettrait aussi de mieux identifier les types de compétences attendus des différents acteurs parties prenantes et les écarts avec le réel, à envisager de façon spécifique selon le registre dans lequel ils s'inscrivent.

2.3 – Des indicateurs spécifiques par rapport aux acteurs partie prenantes

Si le document unique des délégations doit préciser la nature et l'étendue des compétences et missions confiées au professionnel chargé de la direction dans quatre domaines, expressément visés par le décret et qui sont considérés comme « essentiels », le souhait de développer cette démarche peut conduire une association à la transposer à d'autres domaines de compétences ou à étendre la démarche à d'autres acteurs que le seul directeur. Il conviendrait cependant si de tels outils étaient construits d'être vigilant de ne pas diluer les règles concernant la responsabilité et de bien faire la part des choses sur ce qu'elle veut communiquer à l'administration et ce qu'elle conserve pour son usage interne.

Parmi les domaines de compétences du professionnel chargé de direction, **des pistes nouvelles** sont à explorer : on peut d'ores et déjà imaginer introduire le thème de l'animation et l'organisation de l'action des bénévoles non élus par exemple, en s'appuyant sur l'ensemble des sources existant à cet effet, chartes de bénévolat, conventions de bénévolat...

Cela contribuerait à valoriser et à rendre plus lisible l'action spécifique des associations de solidarité et à identifier qui est responsable de cette animation. Cela permettrait également de consolider la place des bénévoles dans

²⁹ Guide de l'ambition associative, UNIOPSS, 2000

Le document unique de délégation

l'élaboration et la réalisation du projet, distinguant ainsi l'action des associations de solidarité de celle menée par d'autres acteurs.

Ceci nécessiterait évidemment un travail de recherche et de synthèse et sans doute bien souvent au préalable, une formalisation des documents source comme des questionnements à résoudre.

Pour l'exemple retenu à savoir l'animation des bénévoles non élus, il conviendrait donc d'identifier les sources qui donnent des indications sur les domaines investis par les bénévoles ainsi que sur l'étendue de leurs missions et de leurs responsabilités.

Plusieurs sources spécifiques aux bénévoles non élus peuvent être identifiées :

- Le projet associatif

Il définit les valeurs les principes d'action, les objectifs de l'association et détermine aussi la place tenue par les bénévoles dans la réalisation de son projet

- La charte du bénévolat

Déclinée à partir du projet associatif, une charte du bénévolat est, lorsqu'elle existe, une référence pour les deux partenaires que sont la personne morale d'une part et le bénévole participant à l'action de l'association d'autre part.

Ce peut aussi être une référence pour les autres partenaires impliqués dans l'action de l'association, par exemple les salariés : c'est donc un outil de cadrage des rapports sociaux.

- La convention de bénévolat

Elle a notamment pour objet de définir les attributions et responsabilités du bénévole non élu. Elle va donc être une source importante du document unique d'animation des bénévoles dans la mesure où la convention engage moralement le bénévole.

- La procédure d'admission, d'accueil et d'intégration du bénévole

Ces documents permettent également de définir les missions des bénévoles, d'identifier le périmètre de leur champ d'intervention et la nature de leurs relations avec les salariés et les usagers.

- Les missions particulières dévolues à un bénévole qui souhaite s'engager d'avantage (dans le cadre d'une lettre de mission par exemple)

- La pratique réelle du terrain

La réalité des compétences et missions des bénévoles dans le cadre du projet peut jouer un rôle important pour le choix d'inclure ou non l'animation des bénévoles comme domaine de compétences dans l'élaboration d'un document unique. Les principes posés par les autres documents de référence évoluant en fonction des changements qui peuvent intervenir au sein de l'association, il peut paraître important d'interroger la pratique pour délimiter les compétences et missions du bénévolat et les délégations confiées au chargé de l'animation des bénévoles.

Le document unique de délégation

Un document synthétique similaire pourrait être envisagé concernant le domaine du soutien à la représentation et à la concertation associative avec les usagers et leur entourage. Ce document n'aurait pas forcément à être transmis aux autorités publiques, allant au-delà de l'obligation réglementaire mais aurait pour vocation première de soutenir la vie associative.

On pourrait parler de nouveaux domaines de compétences, pouvant être identifiés selon une démarche similaire au DUD, pouvant faire l'objet de mandats comme de délégations spécifiques, **pouvant aussi être assurées par d'autres personnes que le seul directeur.**

2.4 Repérage de thèmes spécifiques du document unique des délégations pour chaque catégorie d'acteurs

L'objectif d'un document unique concernant d'autres parties prenantes de l'association est non seulement de rendre visible la spécificité managériale de l'association, mais plus largement son mode de dirigeance ainsi que la marge d'autonomie reconnue aux différentes parties prenantes et les registres selon lesquelles elles sont amenées à rendre compte.

Procéder à une étude des fonctions de chacune des parties prenantes d'une association peut aussi conduire à élargir les domaines de compétences envisagés initialement dans le cadre du DUD du professionnel de direction, selon les priorités que l'association veut approfondir en matière de partage du pouvoir.

Pour ce faire, divers niveaux sont à prendre en compte notamment : le niveau organisationnel, le niveau fonctionnel, le niveau contractuel (s'il s'agit de salariés), le niveau engagement s'il s'agit de non salariés. Ces aspects peuvent être abordés dans différents documents. Pour remplir leur objectif et être cohérents, l'établissement de documents récapitulatifs doit amener à revisiter les différents documents qui peuvent avoir un lien avec le domaine d'intervention de la partie-prenante intéressée.

S'il n'existe pas en la matière de méthode de référence, on peut d'ores et déjà identifier quelques étapes de la démarche semblant indispensables pour élaborer de tels documents récapitulatifs :

- **Inventaire des missions et fonctions**...confiées à la partie prenante considérée et des sources les formalisant ;

- **Identification des écarts entre le prescrit et le réel** : une analyse de l'existant est nécessaire pour notamment mettre en évidence les éventuels écarts entre le prescrit et le réel ; il est en effet important de confronter les sources formelles identifiées à la pratique du terrain pour garantir la cohérence des informations contenues dans ces documents récapitulatifs ;

- **Elaboration du projet de document récapitulatif** : si des écarts sont mis en évidence, un arbitrage est alors nécessaire. Doit-on revoir la pratique au regard de ce qui a pu être formalisé, ou doit-on plutôt faire évoluer les sources formelles au regard de la pratique ?

Un premier projet de document récapitulatif peut alors être élaboré.

Une importance particulière doit être apportée à la délimitation du champ d'intervention, de la marge de manœuvre dont dispose la partie prenante considérée, au regard notamment du rôle et de la responsabilité des autres acteurs (Conseil d'administration, membres du bureau, Président directeur...).

▪ **Mise à jour des sources** : lorsque le projet de document récapitulatif est élaboré et que des écarts sont repérés, il convient si nécessaire de procéder à l'actualisation des sources. Cette étape est indispensable pour veiller à la cohérence des informations contenues dans le document récapitulatif.

Etablir un document récapitulatif est donc une occasion de mettre à jour un certain nombre de documents qui ont pu évoluer compte tenu de l'évolution du projet de l'association et des pratiques, au regard notamment des changements auxquels l'association a pu faire face, de sa taille, du public accueilli...

C'est aussi entrer dans un renouveau de la dynamique associative.

▪ **Finalisation du document récapitulatif** : après avoir mis à jour les différents documents sources, il suffira alors de finaliser le document récapitulatif en vérifiant une dernière fois la cohérence des informations qu'il contient.

Il restera alors à décider du mode de communication au regard notamment de l'objectif poursuivi lors de la production de ce document.

▪ **Mise à jour du document récapitulatif** : dans la mesure où il est important de veiller à la cohérence de ce document par rapport aux autres documents existants et par rapport à la pratique, il semble indispensable de le mettre à jour régulièrement.

Il est important que ce document soit en permanence conforme à la pratique et en lien avec le projet associatif.

Les situations pouvant entraîner une mise à jour sont nombreuses et diverses suivant la partie prenante concernée : un changement de Président, un changement du professionnel chargé de la direction, une évolution du projet associatif....

2.5 - Repérage de méthodes d'élaboration par rapport à la diversité des acteurs

Les documents récapitulatifs, qu'il s'agisse du DUD obligatoire concernant le directeur ou d'un document destiné à une autre partie prenante ayant reçu délégation de dirigeance ou d'encadrement, doivent permettre de rendre visible les compétences et missions confiées par délégation. Elaborer un document du même type pour d'autres parties prenantes que le directeur peut permettre de rendre plus lisible encore la spécificité de l'association de solidarité et de ses rapports sociaux, de faire savoir ce qui la différencie et de permettre aux parties prenantes de son action d'avoir une meilleure lisibilité de la répartition des pouvoirs. A ce niveau, au-delà de ce qui relève de l'obligation réglementaire, il revient alors à l'association de savoir ce sur quoi elle souhaite communiquer.

Pour le DUD réglementaire, le décret est muet sur la forme du document unique des délégations. Il est seulement précisé qu'il doit s'agir d'un document écrit. Le support utilisé doit cependant être compréhensible et accessible aux parties prenantes concernées et être cohérent avec la réalité des délégations de pouvoirs. Le « sur-mesure » est la seule voie possible.

Le DUD doit émaner de l'organisme gestionnaire, en l'occurrence de l'association qui gère les établissements et services visés par cette obligation. Pour mesurer l'écart entre ce qui est affiché et la réalité, au-delà des documents sources, il importe de s'appuyer sur la concertation avec les différents acteurs concernés, l'arbitrage relevant alors de la personne morale.

Pour les documents récapitulatifs élaborés pour d'autres parties prenantes que le directeur, liberté totale, attention cependant à la cohérence avec le projet, la vie de l'association, sa pratique... Il semble a priori important que ce soient les représentants de la personne morale qui valident le document final et son mode de communication.

2.6 - Points de vigilance juridique

Les outils « classiques » traitant des délégations ont, on l'a vu, pour objet de régler les rapports entre les différents acteurs et l'organisation du pouvoir. Le DUD doit rester un document synthétique de référence : il n'est en principe ni à l'origine des obligations qui pèsent sur le professionnel chargé de la direction, ni créateur de droits.

Il conviendra donc d'être particulièrement vigilant à ce que les documents récapitulatifs qui pourront être élaborés pour d'autres parties prenantes, à l'instar du DUD, ne soient pas créateurs de droits nouveaux non voulus par l'association et n'entraînent pas de litiges entre les parties prenantes, ce qui serait contre productif.

Tout l'enjeu pour construire ces outils est **de veiller à la cohérence des documents « sources »** qui vont le nourrir. Cette exigence est fondamentale.

Si cette exigence de cohérence n'était pas respectée, cela pourrait avoir une incidence en matière de responsabilité tant au niveau de la personne morale que des parties prenantes concernées.

Ces documents récapitulatifs ayant vocation à assurer une transparence, il semble recommandé de ne pas les faire signer par les parties prenantes concernées pour **éviter de lui donner une valeur contractuelle qu'ils n'ont pas vocation à avoir**.

Une vigilance particulière devra être apportée sur le cadre juridique d'intervention de chaque acteur et sur leur responsabilité au sein de l'association de solidarité. Chaque personne intervenant pour le compte et dans l'intérêt de l'association doit le faire dans un cadre organisé. Il convient d'être vigilant aux glissements de rôles pouvant entraîner des glissements de statuts.

Ce risque est particulièrement présent à l'égard des bénévoles ou usagers, vis-à-vis du statut de salarié.

Le bénévole en particulier se situe dans un lien de préposition à l'égard de l'organisme gestionnaire. Ce lien de préposition est **différent du lien de subordination** qui lie un employeur et un salarié, toutefois dans la pratique cette distinction n'est pas toujours aisée à mettre en œuvre.

Afin de prévenir le risque de requalification du bénévolat en salariat, il conviendra alors de prendre un certain nombre de précautions.

La relation est susceptible d'être requalifiée en salariat dès lors que les éléments suivants existent :

- la perception d'une rémunération excédant le strict remboursement de frais professionnels et l'exercice de l'activité « bénévole » ;
- dans des conditions révélatrices de l'existence d'un lien de subordination. Plusieurs critères vont permettre de reconnaître ou non l'existence de l'état de subordination :

- intervention dans un service organisé,
- exécution des directives de l'employeur,
- fourniture des moyens de l'association, (cf rémunération,...)
- contrôle et sanction de la mission.

Il est donc nécessaire d'organiser l'intervention des bénévoles et autres acteurs en les distinguant très nettement du travail des salariés.

2.7 Evolutions du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité, tels qu'il se pose aujourd'hui et demain aux associations

Les associations de solidarité ont une dimension sociétale. Les associations ayant une volonté de transformation sociale placent la personne au centre de leurs préoccupations qu'il s'agisse du bénéficiaire, du bénévole, de l'administrateur, du salarié...tout en intervenant dans et sur la société.

Elles ont également une **dimension participative**. En effet, les associations rassemblent des acteurs issus d'horizons différents, mus par un engagement militant, tant bénévole que salarié, permettant un fonctionnement souvent collégial, participatif au sein duquel toutes les parties prenantes ont leur place et le droit à l'expression. Ce sont aussi des associations citoyennes.

Les associations sont par ailleurs multiformes, hybrides, chacune « colorée » « des paradoxes vivifiants et vivifiables », selon François Bloch-Lainé³⁰. Elles se caractérisent par :

- ▶ Des salariés qui doivent être, à un titre ou à un autre, des militants ;
- ▶ Des bénévoles qui doivent être qualifiés ;
- ▶ Des organisations gérées comme des entreprises sans avoir le profit pour objectif ;
- ▶ Une mission de service public qui ne doit pas entamer le caractère privé de l'association ;
- ▶ Une participation souhaitable des destinataires des services à leur conduite et à leur mise en œuvre.

Si les contradictions inhérentes aux associations sont fécondes, il est important de montrer ce que cela produit.

Pour cela, il faut rendre visible les modes de gouvernance et de management qui articulent les différents niveaux de projet, d'évaluation, d'acteurs et de responsabilités.

Cela implique évidemment de travailler sur les documents socle de l'association : statuts, règlement intérieur, projet associatif en lien avec les projets d'établissements et de services et projets individualisés.

Cela implique également d'inscrire l'association plus largement dans un territoire et les projets politiques à l'œuvre sur ces territoires.

Penser cette articulation amène forcément à vouloir intégrer tous les acteurs dans le respect de la place et du rôle de chacun et à s'interroger sur la nature des rapports sociaux et relations humaines à promouvoir entre eux.

La richesse des acteurs des associations de solidarité doit être prise en compte et valorisée, notamment dans le mode de gouvernance. C'est ce qui fait une des spécificités des associations de solidarités. Il est alors nécessaire de mettre en avant cette spécificité du management et le DUD peut y contribuer.

Elaborer en sus du DUD règlementaire des documents récapitulatifs de l'organisation du pouvoir pour ces acteurs parties prenantes du projet peut soutenir cette vision managériale. En effet, organiser la participation de chacun,

³⁰ « cinq paradoxes vivifiants et vivifiables » de François Bloch-Lainé, cités dans « Les associations de service sociales et leurs 'spécificités méritoires' », RECMA n° 251, 1994

clarifier les circuits de pouvoirs et de responsabilités, mieux identifier les compétences déléguées ne peut que dynamiser un projet et lui donner plus de force.

Il ne faut pas cependant que la recherche de transparence par une formalisation trop poussée du management conduise à l'excès inverse d'un bridage excessif de la créativité des personnes, qu'elles se situent dans un lien de subordination ou non. Au-delà, le principe du DUD conduit à réfléchir à l'espace d'autonomie de chaque partie prenante dans l'action et à ses fondements.

3 – LES QUESTIONS OBLIGATOIRES ET LES DÉBATS INDISPENSABLES

Pour permettre aux associations d'envisager l'espace des possibles à partir de l'obligation réglementaire qui s'impose à elles pour les professionnels de direction, quelques constats et préconisations :

- Si notamment des recommandations de vigilance peuvent être faites, les recommandations de bonnes pratiques en la matière sont à aborder avec prudence.

Le risque d'uniformisation comme celui d'une absence d'appropriation par les différentes parties concernées de l'association sont à tout prix à éviter dans ce type de démarche.

- **Pour que la démarche prenne sens**, il faut qu'elle soit en phase avec la manière de vivre les dimensions sociétale et participative dans l'association. Il convient donc de mettre en lumière les pratiques et de construire des outils correspondant le mieux à ce qu'elles sont.

- **Mettre en débat** le projet de l'association, ses fondements et réhabiliter le projet associatif comme projet politique de transformation sociale peut être la première étape à envisager.

- **Se questionner sur l'organisation des rapports sociaux et des relations** entre les administrateurs et les salariés mais aussi les bénévoles non élus et les usagers comme co-constructeurs et co-acteurs du projet est également une piste à ne pas négliger .

C'est ainsi que les associations arriveront à **prouver leurs spécificités** :

- la mise en mouvement des citoyens ;
- l'engagement solidaire auprès des personnes et des groupes ;
- la réponse aux besoins et aux attentes ;
- des actions ancrées sur des territoires ;
- la participation des acteurs ;
- une action menée au cœur d'un réseau de partenaires.

Cette démarche est à mettre en lien avec une autre démarche, elle aussi obligatoire, pour les associations de solidarité, **l'évaluation interne**.

En effet qu'il s'agisse du DUD du directeur, ou d'éventuels documents récapitulatifs concernant d'autres parties prenantes, de quoi s'agit-il finalement pour une association? De dire quels sont ses engagements, d'inventorier ses manières de faire, de préciser les sources de preuve puis de confronter tout cela à la réalité ; et une fois cela réalisé, de mesurer les écarts entre le dire et le faire et de s'ajuster dans un sens ou dans l'autre pour que l'ensemble soit cohérent, éthique et donc bénéfique pour l'utilisateur qui doit, ne l'oublions pas rester au centre des préoccupations.

Brève bibliographie

- Article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles
- Décret n° 2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux
- Circulaire n° DGAS/ATTS/4D/2007/179 du 30 avril 2007 relative à la qualification des professionnels chargés de la direction d'établissements ou services médico-sociaux
- **Le document unique des délégations** - Union sociale – Octobre 2007 n° 210
- **Le dispositif de qualification des directeurs** - Directions n° 49 – Février 2009
- **Qualification des directeurs : la nouvelle équation** - TSA Hebdo 14 septembre 2007
- **Comment construire le document unique des délégations** - TSA Hebdo 9 novembre 2007
- **Le document unique des délégations** - Les Cahiers du SOP n° 5 – Septembre/Octobre 2008
- **Les Cahiers de l'UNIOPSS n° 19** - Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques
- **Les associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence**, Position politique de l'UNIOPSS, Février 2009
- **Les associations de service sociales et leurs 'spécificités méritoires'**, RECMA n° 251, 1994
- **« L'ambition associative, guide pour interroger nos pratiques »** - UNIOPSS, 2003
- **Spécificités des SSIG et des associations de solidarité**, plateforme politique de l'UNIOPSS, janvier 2006
- **« La responsabilité civile, administrative et pénale dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux »** - Jean-Marc Lhuillier – 383 p - ENSP 1998

Cette fiche s'inscrit dans le cadre de la recherche action formation de l'Uniopss : « Ressources humaines et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité : comment mieux utiliser les outils RH ? ».

Dans le contexte actuel, la recherche sur l'axe Ressources humaines est devenue incontournable pour accompagner le changement et l'affirmation du « métier » des associations de solidarité comme pour interroger leurs spécificités en tant qu'acteurs institutionnels.

Pour mieux mettre en relation les valeurs des associations et leur mise en œuvre opérationnelle, ce projet de recherche veut faire apparaître trois niveaux de questionnement méthodologiques autour de 7 outils RH (fiche de poste, fiche de fonction, entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, recrutement et intégration, formation pratique in situ, document unique de délégation).

La recherche veut :

- identifier autour de chaque outil des spécificités associatives sur le registre RH mais aussi des rapports sociaux, au carrefour d'acteurs parties prenantes de statuts très différents, salariés, administrateurs, bénévoles de terrain, volontaires, co-construction avec les usagers, etc., autour d'une démarche de projet de solidarité et en référence aux valeurs d'une ambition associative .

- interroger le niveau opérationnel et technique de ces outils selon un éclairage pluridisciplinaire; identifier comment d'autres outils à destination des acteurs autres que salariés répondent à des fonctions proches.

- resituer ces outils en termes de management RH et de gouvernance, pour une construction de compétences collectives aussi bien qu'individuelles, quel que soit le statut des acteurs impliqués et selon une vision prospective. Cela passe notamment par la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la formation tout au long de la vie.

Les administrations, les entreprises font évoluer les outils qu'elles utilisent à travers la négociation collective comme du fait de leur politique. Des entreprises réfléchissent sur leur responsabilité sociétale.

Cette recherche vise à revisiter l'héritage des entreprises à but lucratif ou de l'administration qui ont fortement marqué les conceptions du management RH, à partir de l'observation de spécificités associatives devenues plus manifestes sur ce registre.

L'approche retenue interroge la cohérence entre la démarche de mouvement associatif, l'organisation et la mise en œuvre de son action à partir de ces outils RH : elle est sans exclusive et ne prône pas un modèle unique. Elle cherche à identifier des points de tension et de bonnes pratiques autour des 7 outils retenus pour s'inscrire dans une démarche de progrès.

Cette recherche veut s'appuyer sur les réflexions et les pratiques d'adhérents de l'Uniopss et d'Uriopss volontaires impliquées dans le GRHAF (Groupe ressources humaines associatives et formations).

Ce projet se situe dans le prolongement d'un travail au long court soutenu par la DIISES. Il a bénéficié du soutien de la DGAS ainsi que du partenariat du Crédit Coopératif et de Chorum, ce dernier se situant dans une perspective d'extension aux autres domaines de l'économie sociale.

Cette fiche a été réalisée par Nathalie Perret Launay, Elodie Rué-Rioche et Véronique Dorval, Uriopss Bretagne,
Le document unique de délégation

**dans le cadre du GRHAF (Groupe Ressources humaines associatives et formation) de l'Uniopss,
sous la coordination d'Hélène Dolgorouky, pôle Emploi-RH
et la responsabilité de Christine Chognot, adjointe au directeur de l'Uniopss.**

Le GRHAF est composé des membres suivants :

Julie Aigret et Clotilde Guillon (Uriopss Auvergne Limousin) ; Nathalie Perret-Launay et Véronique Dorval (Uriopss Bretagne) ; Isabelle Colly-Favré (Uriopss Haute Normandie) ; Sabine Esnault (Uriopss Ile de France) ; Laëtitia Courtin (Uriopss Languedoc) ; Sylvie Mathieu et Bérengère Henry (Uriopss Lorraine) ; Valérie Delaet (Uriopss Nord Pas de Calais) ; Anne-Marie Poyet (Uriopss PACAC) ; Anne Postic et Séverine Salafia (Uriopss Pays de la Loire) ; Séverine Dupont (Uriopss Picardie) ; Christine Chognot, Hélène Dolgorouky, Jean Afchain, Romain Guerry, Annick Chuffart (Uniopss).