

# ASSOCIATIONS

## LA LETTRE D'INFORMATION DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



N°25 - OCTOBRE 2004

## *Les cadres dirigeants salariés des associations*

### S O M M A I R E

1 *Les cadres dirigeants  
salariés  
des associations*

5 *Lexique des  
opérations bancaires*

### MAÎTRE CYRIL PARLANT

*Avocat Associé du cabinet FIDAL, Responsable Ile-de-France  
du Département Économie Sociale*

### *Première partie : Du recrutement à l'intégration*

Le 29 mars 2004, l'AFTA, Association Française des Trésoriers et Responsables d'Associations, réunissait plus d'une centaine de représentants du monde associatif au Sénat pour débattre de la question du recrutement des cadres dirigeants. On recense de plus en plus de cursus de formations supérieures consacrées à la direction d'entreprises de l'économie sociale. La FEHAP<sup>(1)</sup> a créé son propre institut de cadres supérieurs dirigeants. Une association, le CJDES, a vocation à regrouper les jeunes dirigeants de l'économie sociale. Le Monde Initiatives a publié dans son édition du mois de juin 2004 un article consacré au recrutement des cadres associatifs. Autant d'exemples en guise d'observations liminaires qui illustrent la prégnance du sujet.

Sans remettre en cause le principe de la gestion désintéressée et son corollaire, l'engagement gratuit, il n'en reste pas moins que, pour assurer leur développement... ou leur survie, les OSBL doivent attirer les meilleures

(1) Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Assistance Privée à but non lucratif.





compétences et, par voie de conséquence, se comporter en employeurs responsables.

D'une manière générale, on recense plusieurs facteurs exogènes qui concourent à l'exigence de professionnalisation tels que l'arrivée d'entreprises commerciales sur des secteurs traditionnellement occupés par l'économie sociale, un environnement réglementaire de plus en plus complexe ou l'évolution des sources de financement (désengagement des pouvoirs publics, contentieux de la tarification, exigences de transparence...).

Dans ces conditions, aux côtés des dirigeants élus et bénévoles, garants du projet associatif et de la gestion désintéressée, les entreprises non lucratives recherchent de plus en plus souvent des managers aguerris et compétents. Ces nouveaux profils peuvent être promus en interne mais, le plus souvent, nécessitent une recherche à l'extérieur.

L'objet de cet article est d'indiquer les pistes et les écueils à éviter pour réussir un tel recrutement et, surtout, l'intégration, gage de la pérennité de la relation.

#### LA DÉFINITION DU PROFIL RECHERCHÉ

En amont du processus de recrutement proprement dit, il est important de bien définir le profil recherché, d'établir, en quelque sorte, un cahier des charges, que le recrutement soit effectué en interne ou confié à un cabinet extérieur.

Dans la définition du profil, les dirigeants de l'organisme auront essentiellement à résoudre la question fondamentale de la répartition des prérogatives entre les élus bénévoles et le cadre dirigeant salarié, les premiers tirant leur légitimité de leur élection, le second de ses compétences professionnelles et de la conclusion d'un contrat de travail.

La définition du profil devra être la plus précise possible et formalisée par écrit. Elle mentionnera précisément le contenu de l'emploi (définition de fonction) et les compétences recherchées en termes techniques, comportementaux et managériaux.

Le bon recrutement consistera alors en l'adéquation entre la définition de fonction clairement établie et les compétences recherchées.

Il est préférable, à ce niveau, de ne pas travailler isolément et de procéder, par exemple, à une validation de la définition du profil par chacun des membres du bureau, quitte à l'affiner ou à la modifier avant d'entamer la phase de recherche. Les élus doivent effectivement prendre conscience que le recrutement de cadres dirigeants (Directeur général, Délégué général...) se traduira par une délégation de certaines des prérogatives qu'ils exerçaient jusqu'alors.

#### LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

Parmi les questions importantes auxquelles aura à répondre l'organisme est celle du choix de recruter un cadre du "sérail", empreint de culture associative ou, au contraire, un cadre formé à l'économie marchande de façon à transposer des méthodes qui ont fait, ailleurs, leurs preuves.

Aucune réponse ne s'impose dans un sens ou dans l'autre mais encore faut-il avoir le réflexe de poser la question tant on mesure qu'elle est liée au fonctionnement même de l'association.

Il conviendra également de résoudre la question d'un profil plutôt technique ou plutôt managérial ; là encore, la réponse va dépendre du mode de fonctionnement et d'organisation de l'association, de son secteur d'activité et des besoins recensés.



## LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT

### PROPREMENT DIT

► Doit-on se charger en interne du recrutement ou, au contraire, faire appel à un cabinet extérieur ?

À ce niveau, il ne faudrait pas que les dirigeants de l'association en quête de professionnalisme manquent singulièrement de... professionnalisme.

S'il ne suffit pas de rayer d'un trait de plume des méthodes qualifiées d'empiriques, telles que candidatures spontanées, connaissances, recommandations... il faut admettre que recruter relève d'une véritable expertise.

Si la mission de recruter n'est pas totalement sous-traitée à un cabinet spécialisé, tout du moins est-il utile de confier à un professionnel du recrutement l'examen d'un profil déjà présélectionné ou pressenti, afin d'éviter de grossières erreurs de casting !

### L'INTÉGRATION

► Une fois le candidat choisi, encore faut-il réussir son intégration dans l'organisme et s'accorder une période d'appréciation mutuelle et de formalisation de la relation. C'est au contrat de travail qu'il revient de définir le cadre juridique dans lequel les parties ont choisi de collaborer.

#### ■ Le contrat de travail

En tout premier lieu, il convient de prévoir le principe d'une période d'essai, renouvelable ou non, d'une durée conforme aux dispositions conventionnelles applicables ou aux usages en vigueur, concernant des emplois de cadres (de 3 à 6 mois).

La période d'essai doit permettre à l'employeur de vérifier les aptitudes réelles et la motivation du candidat à occuper l'emploi proposé et son aptitude à évoluer dans un environnement associatif.

Au terme de la période d'essai, chacune des parties peut mettre fin à la relation contractuelle, si elle l'estime insatisfaisante, sans préavis<sup>(2)</sup> et sans avoir à en justifier.

La période d'essai peut également servir à fixer, au-delà de ce qui a été d'ores et déjà convenu (en principe, les fonctions et la rémunération), les conditions et modalités précises de la collaboration.

A cet égard, plusieurs clauses sont incontournables.

#### a. La situation du cadre au regard de la réglementation de la durée du travail

L'article L.212-15-1 du Code du travail dispose que les cadres dirigeants ne sont pas soumis à la réglementation de la durée du travail.

Sont considérés comme ayant la qualité de cadres dirigeants les cadres auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome, qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération appliqués dans l'entreprise.

L'article L.212-15-3.III prévoit la possibilité pour les cadres dits "autonomes" de disposer d'une convention de forfait en jours, sous réserve qu'un accord collectif applicable l'ait expressément prévu.

(2) Sauf disposition conventionnelle contraire.



L'association, si elle souhaite appliquer l'une ou l'autre formule au cadre recruté, devra donc résoudre la question des prérogatives et des fonctions confiées qui feront que le cadre sera considéré comme dirigeant ou simplement autonome.

#### **b. Les obligations professionnelles liées à la qualité de cadre**

Le contrat de travail peut prévoir un certain nombre de dispositions particulières liées au statut de cadre et au niveau de rémunération, telles que clause de mobilité mais aussi, et surtout, de confidentialité, d'exclusivité, voire de conscience, à l'instar de ce qui existe pour les journalistes et qui permet à un cadre de prendre l'initiative de la rupture, tout en bénéficiant d'indemnités de rupture en cas de modification importante dans les orientations de l'association.

En revanche, il ne nous semble pas opportun, ainsi qu'on le voit çà et là, de mentionner une clause de non-concurrence dans un secteur qui, par définition, sert des besoins non couverts par le secteur concurrentiel !

Il conviendra également de définir la contrepartie financière et les avantages non monétaires dont bénéficiera le cadre (cette question sera abordée dans la seconde partie de cet article).

#### **■ La délégation de pouvoir et de responsabilité**

Ainsi que nous l'avons déjà dit, le recrutement d'un cadre dirigeant ou supérieur suppose, de la part des dirigeants élus bénévoles, un transfert de pouvoirs et de prérogatives.

Il convient, en tout premier lieu, de vérifier que les statuts de l'organisme prévoient ou, à tout le moins, n'interdisent pas une telle délégation de pouvoir. Dans la limite de ce qui est prévu par les statuts, une délégation de pouvoir et de responsabilité pourra alors être accordée au cadre concerné.

Au plan formel, cette délégation doit faire l'objet d'un document écrit, à caractère contractuel, c'est-à-dire signé par le délégataire et le délégué.

Ce document mentionnera très précisément les pouvoirs qui sont, en tout ou partie, transférés au dirigeant salarié ainsi que les moyens dont il dispose pour exercer ses prérogatives, les conditions et formes dans lesquelles il rend compte de son activité dans l'exercice de ses fonctions, les limites de la délégation ainsi que, le cas échéant, la délégation de responsabilité, au plan pénal, qui est attachée à la délégation de pouvoir.

A cet égard, la Cour de cassation se montre extrêmement vigilante quant au respect des conditions de forme et de fond que doit revêtir une telle délégation pour être opposable au salarié.

En conclusion, recruter un salarié investi de fonctions dirigeantes au sein d'un OSBL constitue une décision de nature stratégique qui s'inscrit dans un projet de développement de l'organisme. Comme tout projet d'une telle importance, il nécessite, dans sa réalisation, rigueur, méthode et... professionnalisme.

Dans notre prochain numéro, l'auteur examinera les éléments qui, au delà de l'intégration, concourent à la fidélisation des cadres dirigeants.



# Lexique des opérations bancaires

---

## Accréditif

Ordre donné par un banquier à une ou plusieurs de ses succursales ou à une autre banque d'exécuter, pour le compte d'un client, des opérations de banque déterminées.

**Commentaire :** l'accréditif est dit simple lorsque l'opération à traiter est ponctuelle ; il est qualifié de permanent si l'opération est périodique.

Les opérations concernées peuvent être diverses : paiement de chèques, ouverture de crédit...

## Assurance liée au compte

Produit d'assurance (et d'assistance) couvrant notamment la perte et le vol des moyens de paiement (Société Générale) au nom de l'association.

**Commentaire :** Quietis Associations, assurance liée au compte Société Générale, couvre également la perte et le vol des clés des locaux et véhicules associatifs et propose plusieurs services d'assistance juridique ainsi qu'un service téléphonique gratuit et disponible tous les jours de renseignements fiscaux, comptables, sociaux, juridiques ayant trait au fonctionnement de l'association.

## Autorisation

Cadre fixé par la banque à l'intérieur duquel son client pourra agir.

**Commentaire :** cette autorisation peut concerner un accord ponctuel ou durable dans le temps.

### **Exemples :**

- montant de découvert,
- montant du plafond hebdomadaire de retraits par carte bancaire.

**Caractéristiques :** une autorisation se caractérise par :

- un produit ou un ensemble de produits,
- un montant et une devise associée,
- une date de début,
- une date de fin.

## Bordereau personnalisé de remise de chèques

Ils comportent, en pré-imprimé, les coordonnées complètes de l'association : raison sociale, adresse, n° de compte, nom et code de l'agence.

**Commentaire :** ce service, gratuit à la Société Générale, réduit le temps de confection des bordereaux et les erreurs d'imputation. Les bordereaux de remise sont disponibles en carnet de 20 ou paquet de 100 et 500.

## Consultation et gestion des comptes à distance

Possibilités ouvertes au client d'une banque d'obtenir des informations concernant son compte et de faire directement certaines opérations (consultation, commande de chèquiers, virement, transmission ou téléchargement de relevés...) par téléphone, Minitel et Internet.

**Commentaire :** les services de télétransmission multicomptes et multibanques les plus complets (virements multiples et prélèvements volumineux, outils d'analyse de la trésorerie, sécurisation par confirmation, alertes, automatismes...) sont offerts par télématique (liaison informatique) qui permet les échanges avec l'informatique interne de l'association.

## Carte de paiement

Carte bancaire ou privative permettant à son titulaire de payer des factures chez les entreprises françaises ou étrangères affiliées.

### **Exemples :**

- la Carte Affaires est une carte bancaire de paiement (et de retrait en option) qui permet aux associations de faire bénéficier leurs salariés d'un moyen mutuellement avantageux de règlement des frais de déplacement,
- la Carte Business est une carte bancaire de paiement (et de retrait en option) préconisée aux dirigeants associatifs (dépenses de fonctionnement, déplacements...).



### Carte de retrait

Carte bancaire ou privative destinée exclusivement à retirer des fonds dans certains distributeurs de billets.

**Exemple :** la Carte Espèces est une carte privative, au nom de l'association (mais personnalisée nominativement en montant et périodicité par serveur), permettant les retraits dans les distributeurs de la Société Générale.

### Certificat de transaction Internet

C'est une carte d'identité électronique qui, associée à des clés cryptographiques, permet de sécuriser les échanges sur Internet en garantissant à la fois l'authentification de l'émetteur, l'intégrité des données transmises, la non contestation des actes et la confidentialité des informations.

**Commentaire :** la télédéclaration et le télèglement de la TVA ou des cotisations sociales à l'URSSAF nécessitent un certificat.

### Chèque

Écrit par lequel une personne, dénommée "tireur", donne à une banque ou à un établissement autorisé par la loi, dénommé "tiré", l'ordre de payer à vue une somme déterminée à son profit ou à celui d'un tiers, le bénéficiaire.

**Commentaire :** en France, pour être régulier, un chèque doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- la dénomination de "chèque" insérée dans le texte même du titre et exprimée dans la langue employée pour la rédaction du chèque ;
- le mandat de payer, pur et simple, c'est-à-dire sans condition, et la somme à payer ;
- le nom de celui qui doit payer (le tiré) ;
- l'indication du lieu où doit s'effectuer le paiement (la loi admet de suppléer cette mention, son absence n'enlève donc pas au titre sa valeur de chèque) ;
- l'indication de la date et du lieu où le chèque a été créé ;
- la signature de celui qui émet le chèque (le tireur).

### Chèque certifié

Chèque émis par le titulaire d'un compte (le tireur) au dos duquel figure une mention signée de la banque (le tiré) attestant que le compte est provisionné et que la somme est bloquée au profit du porteur jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation.

**Commentaire :** en France le délai légal de présentation est de huit jours.

### Chèque de banque

Chèque émis par la banque et tiré sur ses propres agences ou sur ses correspondants.

**Commentaire :** il est établi au profit d'un bénéficiaire, à la demande d'un client.

Un tel chèque peut être utilisé à la place d'un chèque certifié.

Il a la durée de validité d'un chèque classique.

### Convention de compte

Contrat passé entre une banque et son client, portant sur l'exécution de certaines opérations financières qui seront enregistrées sur un compte.

**Commentaire :** les droits et les obligations de chacun sont fixés par les conditions générales de la banque ainsi que par les conditions particulières du contrat.

En France, tout individu peut ouvrir un compte bancaire, à l'exception des personnes ne jouissant pas d'une pleine capacité juridique (les mineurs et les incapables majeurs). Toutefois la banque reste libre de refuser l'entrée en relation, sauf astreinte de la Banque de France.

Le client comme le banquier restent libres de clôturer le compte à tout moment.

### Convention de placement de trésorerie

L'association donne mandat à la banque ou effectue elle-même le placement des excédents apparaissant après détermination d'un solde global fusionné des différents comptes objets de la convention. Celle-ci détermine également les supports de placement qui sont utilisés ainsi que les règles d'investissement et de désinvestissement.





### Emission sécurisée de chèques

Service de sécurisation permettant de lutter contre la fraude et la falsification.

**Commentaires :** une gamme de 3 services à sécurisation croissante est proposée par la Société Générale aux associations émettant un volume de chèques important ou pour des montants conséquents.

**Infochèques :** l'association reçoit des relevés lui permettant de rapprocher les chèques émis et les bénéficiaires.

**Vérichèques :** le rapprochement (par n°, montant ou bénéficiaire) est effectué par la banque ; une liste des chèques en attente de paiement peut être adressée à l'association.

**Chèques Sécurité :** émission de lettres chèques par la banque à partir d'un fichier télétransmis par l'association avec rapprochement possible en n°, montant et bénéficiaire.

### Externalisation des Indemnités de Fin de Carrière (I.F.C.)

L'association peut provisionner les IFC qu'elle aura à verser au moment du départ à la retraite de ses salariés ; elle peut également externaliser tout ou partie de ses engagements en demandant leur couverture dans le cadre d'un contrat d'assurance. La seconde méthode offre l'avantage d'une exonération fiscale totale des provisions et une plus grande sécurité financière pour les salariés. Les associations assujetties à l'impôt sur les sociétés y seront sensibles. Les autres auront recours aux techniques d'externalisation dans un souci de bonne gestion du passif social.

### Fusion (de comptes)

Opération consistant à considérer, lors de leur arrêté en intérêts, plusieurs comptes d'un client comme un seul et même compte dans le cadre d'une convention écrite.

**Exemples :** les comptes des comités locaux d'une association nationale, des paroisses d'un diocèse, des établissements d'une association médico-sociale, des sections d'un club sportif, peuvent être fusionnés avec le compte de l'entité principale.

**Commentaire :** la fusion de compte donne lieu à un arrêté fusionné.

### Garantie de paiement (monétique)

Assurance du règlement d'une transaction accordée aux entreprises detentrices d'un contrat monétique commerçant sous réserve du respect de certaines obligations dont l'authentification du porteur de la carte.

**Commentaire :** lorsque la garantie de paiement est accordée, le porteur n'est plus en droit de refuser la transaction effectuée.

Ne pas confondre avec le paiement sécurisé.

### Monétique

Appellation déposée concernant le traitement électronique de la monnaie non matérialisée par un support papier, avec des équipements spécifiques : terminaux de paiement électronique (TPE) chez les commerçants, cartes à puce ou à piste magnétique pour les consommateurs.

**Commentaire :** les associations pratiquant la vente au public de prestations (tourisme social, gestion d'équipement culturel...), d'objets ou d'articles de librairie, celles s'adressant à des adhérents nombreux (Comités d'Entreprise importants...), celles ayant une activité commerciale, ont recours aux TPE.

### Ouverture de compte à l'étranger

Le réseau de banque de détail hors France de la Société Générale permet de relayer à l'étranger l'action internationale des associations françaises ou de mieux effectuer les opérations bancaires avec les entités locales (sécurisation, crédibilité, simplification...).

### Paiement sécurisé par Internet

Paiement effectué sous la protection d'un procédé mis en œuvre pour assurer la confidentialité et l'intégrité des données.

**Commentaire :** à la Société Générale, "Sogenactif", offre de services électroniques, permet à une association adhérente de vendre des produits ou services, en France comme à l'étranger, à partir de son site Internet en garantissant à ses usagers le chiffrement des numéros des cartes bancaires.



## Lexique

### des opérations bancaires

#### Plan d'Épargne Interentreprises (P.E.I.)

En France, plan d'épargne entreprise mis en place collectivement par plusieurs petites et moyennes entreprises, après accord de leurs partenaires sociaux.

**Commentaire :** le PEI a été créé en 2001 pour permettre aux entreprises de moins de cinquante salariés d'accéder aux dispositifs d'épargne salariale. Il s'applique également aux associations.

#### Prélèvement automatique

Mode de paiement par débit direct sur un compte au profit d'un créancier.

**Commentaire :** contrairement au virement, l'ordre n'est pas donné à l'établissement teneur du compte par son titulaire, mais par le créancier lui-même qui a dû prendre soin de faire signer à son client une demande de prélèvement ainsi qu'une autorisation de prélèvement.

On parle couramment de prélèvement.

Le justificatif comptable transmis au banquier pour paiement s'appelle l'avis de prélèvement.

**Exemples :** la contribution des familles aux frais de scolarité dans l'enseignement, le paiement fractionné des séjours pour les Comités d'Entreprise, voire le recouvrement des cotisations peuvent s'opérer par prélèvement.

#### RIB invariant

Relevé d'identité bancaire (RIB) dont la partie codée demeure invariable lorsqu'un client transfère son compte d'une agence bancaire à une autre à l'intérieur d'une même banque.

Il n'y a pas de changement de numéro de compte en cas de transfert dans une autre agence, ce qui facilite les relations avec les tiers (clients, fournisseurs, administrations...).

#### Titre Interbancaire de Paiement (T.I.P.)

Moyen de paiement conçu pour les règlements à distance à caractère répétitif.

**Commentaire :** contrairement au prélèvement, le débiteur ne donne pas à sa banque un mandat de paiement par anticipation à son créancier ; il fait part de son accord express avant chaque paiement en datant et signant le TIP.

Les associations dont les bénéficiaires de prestations sont réticents au prélèvement utilisent le TIP pour conserver l'initiative du recouvrement et réduire les retards de paiement.

#### Transfert vers l'étranger

Moyen de paiement à l'international qui peut être émis ou reçu sous forme papier ou télématique.

**Commentaire :** la Société Générale propose ses services de virements étrangers aux associations ayant une activité internationale (humanitaire, congrégations) ou important des biens et services pour leur activité (ex : machines pour l'enseignement technique ou la formation professionnelle).

#### Versements d'espèces simplifiés

Système de versement des espèces supprimant le recomptage contradictoire en face à face. Ce gain de temps est rendu possible par la signature d'un contrat Versement Express signé entre l'association et la Société Générale qui prévoit un crédit au compte le jour de la remise, un comptage a posteriori avec régularisation après information immédiate de différence éventuellement constatée.

**Commentaire :** le versement s'opérant par remise de pochettes, la discrétion et la sécurité en sont accrues.

© Copyright SOCIÉTÉ GÉNÉRALE octobre 2004. Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, sur quelque support que ce soit, le présent document (articles L122.4 et L122.5 du Code de la propriété intellectuelle), sans l'autorisation préalable de la Société Générale.

Société Générale : SA au capital de 555 617 206,25 EUR - 552 120 222 RCS Paris - Directeur de la Publication : Véronique LOCTIN ;

Responsable de la Rédaction : Joseph-Émile SERNA ; Impression : PDI - RC Pontoise B 329 254 874 ; Conception : INDICE - 342 746 203 RCS Paris.

Dépôt légal : octobre 2004 ; ISSN : en cours.

Pour toute correspondance : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE - DIST/DCM/ASS - Tour Société Générale - 17, cours Valmy - 92972 Paris La Défense cedex - Tél. : 01 42 14 82 56.