

# ASSOCIATIONS

## LA LETTRE D'INFORMATION DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



N°26 - FÉVRIER 2005

## *Les cadres dirigeants salariés des associations*

MAÎTRE CYRIL PARLANT

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

## S O M M A I R E

1

*Les cadres dirigeants  
salariés  
des associations*

6

*Parc micro :  
prendre en compte  
son usage pour  
mieux le gérer*

### *Deuxième partie : De l'intégration à la fidélisation*

Nous nous sommes intéressés, dans notre précédent article (N°25 d'octobre 2004), au recrutement et à l'intégration des cadres dirigeants salariés du secteur associatif. Mais une fois recruté le bon profil, encore faut-il savoir le conserver. Et, puisque l'engagement à vie est prohibé, il faut bien admettre que les outils juridiques à notre disposition ne sont pas légion et, qu'en toute hypothèse, ils ne sont qu'au service de la relation qui s'instaure entre les dirigeants élus et le cadre dirigeant.

Quoi qu'il en soit, la fidélisation du cadre passe par la contractualisation claire de ce mode relationnel. Pour que cette relation s'inscrive dans une sereine pérennité, il convient, selon nous, de procéder à une définition claire et précise des fonctions, de rétribuer de façon juste et dynamique, et enfin d'apporter la sécurité nécessaire à la qualité de la relation.





#### DÉFINIR LES FONCTIONS

La direction et l'administration de l'association se caractérisant, à ce niveau, par la dualité entre les prérogatives des élus et les missions dévolues au cadre dirigeant, il convient que ce dernier soit clairement établi dans ses fonctions et dans ses missions.

Quel que soit son niveau de compétence et d'expérience, le dirigeant salarié n'en reste pas moins un travailleur subordonné au sens juridique du terme. De même que le président directeur général d'une société commerciale rend compte à son Conseil d'administration et plus largement aux actionnaires, le dirigeant salarié associatif rend compte aux organes de direction élus représentant les adhérents de l'association.

Il convient donc, en premier lieu, au-delà de la délégation de pouvoir de responsabilité, de définir le mode opératoire de fonctionnement entre le président, les membres du bureau et le dirigeant salarié, puis, en second lieu, d'arrêter très précisément, dans le cadre d'une définition de fonction, les missions et attributions du cadre dirigeant.

A cet égard, il est intéressant d'observer que l'ENSP (École Nationale de la Santé Publique) a engagé une réforme complète du CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social) en proposant un véritable référentiel de compétences.

Les cinq fonctions principales dans le métier de directeur d'établissement sanitaire social et médico social public et privé ont été mises en exergue avec, pour chacune de ces fonctions, une déclinaison en terme d'enjeu, d'activité et de compétences requises :

- définition et conduite de l'intervention sanitaire et sociale (respect du droit des usagers, qualité des prestations, partenariat...),
- définition et conduite des projets d'établissement ou de service (analyse de l'environnement, dimension stratégique de la fonction, communication externe),
- animation et gestion des ressources humaines (animation et mobilisation du personnel, développement des compétences et formations, organisation du travail...),
- gestion économique et financière (prévision et planification budgétaire et financière pluri-annuelle, montage de dossiers financiers, suivi d'analyse et de pilotage...),
- gestion technique et logistique (prévision et adaptation des biens immobiliers, hygiène et sécurité...).

Ce référentiel est articulé autour de trois axes fondamentaux :

- la compréhension de l'environnement,
- l'ingénierie et la conduite de projet,
- le management et le pilotage stratégique.

Certes, toutes les branches du secteur non marchand n'ont pas créé un tel référentiel mais toute association de taille significative peut s'inspirer de la méthode pour établir la définition de fonction de son cadre dirigeant.

A partir de cette définition de fonction, des objectifs clairs pourront être fixés au cadre dirigeant. Ainsi muni de sa feuille de route, le cadre dirigeant pourra garder le cap sans naviguer à vue.



## RÉTRIBUER DE MANIÈRE JUSTE

### ET DYNAMIQUE

#### ► ■ La rémunération variable

Classiquement, le salaire peut être divisé en trois parties :

- **le salaire du temps passé** (S.M.I.C., heures supplémentaires, etc...),
- **le salaire de l'emploi** (salaire minimum conventionnel, référentiel de compétences, prix du marché...),
- **le salaire de la performance** (intéressement, commissions, primes, etc...).

C'est bien évidemment sur ce dernier niveau qu'il convient d'agir, sachant que l'on rencontre ici des réserves de type culturel ou idéologique ou, plus difficiles à lever, d'ordre financier, notamment dans le secteur social soumis à la loi du 2 janvier 2002.

Pourtant, il n'existe aucun obstacle juridique, même dans le secteur social, réhibitoire à la mise en place, au profit de cadres dirigeants, d'un système de rémunération variable, en fonction de la réalisation d'objectifs préalablement fixés, sous réserve bien évidemment que ce mode de rémunération ne remette pas en cause le caractère non lucratif et la gestion désintéressée de l'association.

La rémunération variable est certes un outil de motivation et de rétribution, mais elle est aussi un outil de pilotage au service des dirigeants élus.

En effet, le système repose sur l'établissement, au préalable, d'objectifs clairs, précis et vérifiables. La Cour de cassation, à de nombreuses reprises, a eu l'occasion de fixer les règles du jeu en la matière, conférant à la rémunération variable sa dimension d'outil de gestion des ressources humaines, dans le respect des règles contractuelles. Ainsi, l'employeur ne peut modifier des objectifs liés à une rémunération variable de manière unilatérale : si le niveau de rémunération variable est fonction d'objectifs, ceux-ci doivent avoir été fixés en accord avec le salarié.

Cela suppose, et c'est la moindre des choses, d'établir, au moins une fois l'an, un espace de dialogue dédié à la définition des objectifs. C'est le rôle de l'entretien annuel qui doit être formalisé et que devrait tenir tout président d'association avec son directeur général.

L'entretien annuel aura pour ordre du jour de vérifier la réalisation des objectifs fixés pour l'année écoulée, de comprendre et d'analyser éventuellement les raisons de l'absence de réalisation de ces objectifs et d'en fixer de nouveaux pour l'année suivante.

Autant que faire ce peut, ces objectifs doivent être en lien avec le projet d'association ; ils peuvent être d'ordre économique ou financier mais également d'ordre qualitatif ou managérial, selon les secteurs d'activité.

Le plus simple est sans doute ici de mettre en place un système de prime dont le niveau (bas, médian et supérieur) variera en fonction du niveau de réalisation des objectifs.

Pour être significative, l'espérance de gain devrait se situer entre 10 et 20 %. Au-delà, le risque est que la motivation, dans l'intérêt de l'association, ne se transforme en une quête du gain dont la fin ne justifierait plus les moyens !



D'autres formules de rétribution, qui sont rattachées à la fonction, peuvent être mises en œuvre et bénéficient, en terme de prélèvements sociaux, d'un traitement favorable.

Il s'agit bien évidemment des avantages en nature, tels que logement ou véhicule de fonction ou la mise à disposition d'outils issus des technologies de l'information et de la communication. Ces avantages constituent "les attributs de la fonction". Leur mise en œuvre ne doit pas constituer cependant le "fait du prince" et doit essentiellement répondre à une logique d'économie en terme de coûts sociaux.

#### SÉCURISER LE SALARIÉ

##### ■ La protection sociale

La mise en œuvre d'un système de protection sociale dédié à une population de cadres dirigeants ou supérieurs constitue sans nul doute un élément important de la rétribution globale et un excellent outil de fidélisation lorsque le système propose rente invalidité, capital décès ou retraite supplémentaire.

##### ■ La formation

Ce serait sans doute commettre un contresens grave que de ne pas évoquer la formation comme outil de motivation et de fidélisation, au moment même où se met en place une réforme importante garantissant un accès à la formation tout au long de la vie professionnelle.

S'agissant de personnels dont on supposera qu'ils ont un niveau de formation initiale supérieur, les formations proposées devront porter sur le développement des compétences et du potentiel professionnel.

Aidée par l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) auquel elle verse ses fonds, l'association peut notamment mettre en place un cursus managérial adapté au profil de son cadre dirigeant.

Au-delà de la formation, l'association peut inviter le cadre dirigeant à être son porte-parole au sein de différentes instances professionnelles, colloques ou séminaires. Ce qui est de nature à valoriser la mission du cadre dirigeant tout en participant au développement de la notoriété de l'association.

##### ■ Les clauses dites de "conscience"

A l'instar de la clause de conscience des journalistes, le cadre dirigeant peut, dans certains secteurs exposés ou à fort contenu politique, se voir proposer une clause de conscience qui indemniserait son départ en cas de changement important dans les orientations de l'association.

Ce type de clause doit être manié avec beaucoup de précaution et de discernement pour ne pas devenir une prime à la démission et parvenir ainsi à l'objectif inverse de celui recherché.

##### ■ Les indemnités contractuelles de départ ou "parachute doré"

Il faut ici évoquer les "golden parachutes". Indemnités à fort potentiel médiatique, il ne s'agit pas pour autant d'y voir la panacée universelle en terme de management des hauts potentiels, loin s'en faut, puisqu'il s'agit ni plus ni moins que de consentir une indemnisation supérieure à ce que prévoit la loi ou la convention collective à une personne dont l'employeur a décidé de se séparer. Sur le fond, on se trouve aux antipodes de la rémunération de la performance !



Qui plus est, cette indemnité n'a pas la valeur juridique d'une indemnité versée dans un cadre transactionnel et son versement n'empêchera pas son bénéficiaire de contester son licenciement devant les tribunaux, s'il le souhaite.

Ce type de dispositif est peu utilisé dans le secteur non marchand ; il faut sans doute le réserver à des hypothèses très spécifiques : recrutement d'un profil rare, négociation dans le cadre d'une crise affectant le fonctionnement de l'association...

## LES CLAUSES ANTI-DÉPART

### ■ Les clauses de non-concurrence

Curieusement, certaines associations s'interrogent sur l'intérêt de mettre en place des clauses de non-concurrence. Celles-ci ne peuvent en toute hypothèse se concevoir que si l'OSBL se trouve dans le secteur concurrentiel<sup>(1)</sup> ; c'est le cas par exemple de l'aide à domicile auquel le secteur marchand s'intéresse désormais. Hors secteur concurrentiel, au sens commercial et fiscal, ces clauses ne sont pas légitimes et leur mise en œuvre serait de nature à engendrer pour l'organisme un risque fiscal.

En outre, ces clauses sont soumises à des conditions de validité strictes. Elles ne doivent pas empêcher le salarié de pouvoir travailler et doivent par conséquent être limitées dans le temps, l'espace ou à un secteur géographique. Mais surtout, elles doivent être désormais assorties d'une contrepartie financière destinée à indemniser le cadre dont la liberté de travail est limitée du fait de sa clause de non-concurrence.

(1) À condition que la cause soit indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'association.

### ■ Les clauses de dédit-formation

Ces clauses, autrement appelées dans la fonction publique clauses de pantouflage, sont la contrepartie d'un effort particulier consenti par l'employeur à un de ses salariés. Financer un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle ou une formation en management constitue un effort de la part de l'employeur qui va au-delà de ses obligations en matière de formation. Cet acte témoigne de la confiance que l'employeur accorde à son cadre et s'inscrit donc bien dans un processus de fidélisation. Il serait dommage, par conséquent, que le cadre formé quitte l'organisme une fois sa qualification ou son diplôme en poche et vende ses nouveaux talents à plus offrant !

La clause de dédit-formation permet à l'employeur de récupérer une partie de son investissement si le salarié ne reste pas dans l'association un certain temps après sa formation.

Si l'ensemble de ces outils ne peut constituer une « assurance fidélisation », du moins donne-t-il les moyens de professionnaliser la relation et laisse l'impression que les choses auront été bien faites.





## *Parc micro : prendre en compte son usage pour mieux le gérer*

**La maîtrise des coûts d'exploitation des PC bureautiques suppose de faire le lien entre la configuration technique d'un PC bureautique et les objectifs métiers qu'il contribue à atteindre. Ce travail de corrélation constitue la base d'une stratégie d'homogénéisation qui doit impliquer toute l'association.**

C'est souvent lorsqu'un contrôle des licences logicielles expose financièrement l'association, ou à l'occasion d'une infection virale majeure, que la direction informatique redécouvre que son parc bureautique n'est pas aussi homogène qu'elle le souhaiterait, et que cette hétérogénéité contribue à compliquer la maintenance, et donc à gonfler le coût total de possession (TCO) du parc micro.

Formulée dans l'urgence d'une situation de crise, la promesse de remédier à ce coûteux état de fait reste cependant souvent un vœu pieux.



### ADOPTER UNE LOGIQUE D'ANALYSE

► Le PC bureautique conserve un statut à part au sein du système d'information. Contrairement au serveur, toujours intégré à une infrastructure applicative déterminée, il est généralement appréhendé en dehors de toute référence à son usage métier.

La corrélation entre l'outil et son utilisation constitue pourtant la base de toute tentative d'homogénéisation du parc micro, et l'un des critères clés d'une bonne gouvernance du système d'information. Considéré comme un bien mobilier à part entière dont l'association gère le cycle de vie dans une perspective industrielle, le parc bureautique est, dans cette logique, d'abord inventorié de façon exhaustive. Grâce à un outil mis au point par ECS, filiale de location informatique évolutive de la Société Générale, ces données techniques sont ensuite comparées aux informations administratives relatives au cycle de vie du PC et à celles concernant l'utilisateur et son activité.

La qualité de ces informations d'usage est, bien sûr, essentielle pour la réussite du processus.

Grâce à son expertise, ECS aide l'association à évaluer la qualité de la traçabilité du parc bureautique, ainsi que son degré d'hétérogénéité. Elle pourra identifier les bonnes pratiques qui lui permettront de tendre vers l'homogénéité ; ensuite, il sera aisé de les répercuter sous la forme de règles d'exploitation, ou en instaurant, avec les directions opérationnelles, un dialogue autour de l'évolution et de l'adéquation de l'outil bureautique à leurs impératifs métiers.



## *Sinistres informatiques* *La solution ECS : une approche globale*

### ■ La location évolutive facilite la mise en œuvre d'un plan de prévention des risques.

À partir de l'analyse des vulnérabilités du système d'information et d'une étude d'impact des risques sur la continuité de l'activité métier, les experts d'ECS accompagnent l'association dans la définition d'un cahier des charges de prévention des risques, et dans le choix des solutions les mieux adaptées.

Les solutions de prévention des risques d'ECS s'organisent autour de deux exigences :

- la réactivité, grâce à une maintenance sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre,

la mise en œuvre d'une solution de réplication à chaud des données sensibles, ou d'un cluster de serveurs ;

- la préparation, par la mise au point d'un plan de secours local (Rescue), accompagné de services de restauration du système et des applications, et la conduite régulière de tests de restauration de bases de données.

Grâce à la souplesse offerte par la location évolutive, les associations disposent désormais de moyens efficaces pour garantir la continuité de l'activité en cas de sinistre, tout en préservant leur capacité d'investissement.



**ECS**  
www.ecs-group.com



## La Société Générale au service des associations

Pour en savoir plus sur les services bancaires qui vous sont réservés, n'hésitez pas à vous connecter sur notre site Internet :

[www.associations.societegenerale.fr](http://www.associations.societegenerale.fr)

Vous y retrouverez également :

- les précédents numéros de votre lettre d'information,
- la Chronique du Mois rédigée par Fidal,
- les dépêches AFP des secteurs associatifs,
- et des informations essentielles relatives à la constitution, au fonctionnement quotidien ou aux obligations légales des associations.

**Bienvenue sur l'Espace Associations**

**Accueil**

**La Vie Associative**

- > La chronique du mois
- > La lettre trimestrielle d'information
- > Les mémos pratiques : La législation et nos conseils

**Vos Comptes**

- > Progéliance Net Associations
- > Progéliance Net
- > Sogecash Net
- > Quel accès choisir ?

**Nos Produits**

**Vos Outils**

- > Recherche d'agences
- > Foire aux questions
- > Plan du site
- > Contact webmaster
- > Inscription à la newsletter
- > Mentions légales du site

### La Chronique du Mois

**Fondations Reconnues d'Utilité Publique : le Père Noël est passé !**  
par Noël Raimon

L'on sait que les dirigeants de Fondations Reconnues d'Utilité Publique avaient accueilli pour le moins fraîchement la Loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, estimant à juste titre que leur statut particulier ne comportait guère d'avantage fiscal concurrentiel par rapport aux associations, en dépit de l'obligation qui leur est faite de d'assurer leur fonctionnement courant au moyen des revenus de leur patrimoine...

> [Lire la suite](#)

**Informations Marchés**

- > [Taux de marchés](#)
- > [Cours de change](#)

**Les dépêches AFP**

- > [Pétition réforme sécu: "près de 3.000" signatures, dont celles d'élus le 10/01/2005 à 12h08](#)
- > [Tsunamis: les dons risquent d'être absorbés par la dette le 10/01/2005 à 11h08](#)
- > [Plainte de l'imam Bouziane contre Lyon Mag: audience en appel le 18 février le 10/01/2005 à 09h58](#)
- > [Une octogénaire enterrée à la place d'une autre, dans la Nièvre le 09/01/2005 à 23h04](#)
- > [Mgr Barbarin met en vente quatre immeubles du diocèse à Lyon le 09/01/2005 à 17h32](#)

> [Dépêches Suivantes ...](#)

### Vos besoins, Nos produits

**Placements**

- > [Trésorerie courante](#)
- > [Gestion du patrimoine associatif](#)

**Services**

- > [Gestion des flux](#)
- > [Moyens de paiement](#)
- > [Consultation de comptes](#)

**Crédits**

- > [Crédits d'investissement](#)
- > [Crédits de trésorerie](#)
- > [Financement de parc automobile](#)
- > [Financement de parc informatique et bureautique](#)

**Présence à l'étranger**

- > [Nos implantations, nos services](#)

© Copyright SOCIÉTÉ GÉNÉRALE février 2005. 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 556 441 448,75 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 : février 2005 ; 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.

