



Ce projet est co-financé
par l'Union Européenne

UNION EUROPÉENNE
L'Europe s'engage en Pays de la Loire
avec le Fonds Social Européen



**Vous êtes Président d'une association, ou bien administrateurs,
vous vous posez des questions :**

**Vous pouvez consulter le guide pratique d'accompagnement à
l'usage des associations :**

**Si vous avez besoin d'informations complémentaires, vous
pouvez contacter :**

Marie-France COLAS

02 41 81 46 25

mf.colas@cg49.fr

SOMMAIRE

I - Gouvernance associative CLIQUER SUR CHAQUE TITRE POUR ACCEDER AU TEXTE

Stratégie de l'association

Vie démocratique

Place du Président

Place de chaque acteur

Comment créer une association ?

[Comment modifier les statuts d'une association ?](#)

[Connaître les différentes formes de dissolution d'une association](#)

[Quelques conseils concernant la délégation de pouvoirs dans le cadre associatif.docx](#)

II - Pilotage financier : Les outils CLIQUER SUR CHAQUE TITRE POUR ACCEDER AU TEXTE

[Les responsabilités dans le cadre du pilotage financier](#)

[Les outils de pilotage](#)

[Evolutions constatées](#)

Conséquences de ces évolutions

[Repertoire ressources](#)

Glossaire : [guide des sigles](#)

Introduction

A partir des constats et besoins exprimés lors de la 1ère journée d'échanges initiée par le Département à destination des responsables bénévoles associatifs en novembre 2007, ont été mis en place trois groupes de travail composés des responsables bénévoles d'associations, d'élus, de cadres territoriaux et de partenaires...

Deux de ces groupes avaient pour but de construire un document, type guide pratique, support pour les administrateurs bénévoles recrutés récemment ou pas.

En effet, la loi de 1901 relative aux associations laisse une grande liberté dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion des associations.

Cette liberté nécessite de la rigueur de la part des acteurs du monde associatif.

Les membres du conseil d'administration et les directeurs doivent être conscients de leurs responsabilités. Ils assurent la gestion de fonds publics ou parapublics ainsi que des dons éventuels.

L'élaboration du présent document a fait l'objet de nombreux temps de réflexion collective, d'échanges riches...Il recense différents outils de gestion et pilotage, présente des modèles de documents de suivi comptable et financier et permet de donner de nombreuses références complémentaires.

Il apparaît comme une base minimale nécessaire pour venir en appui aux responsables mais a vocation tout naturellement à évoluer.

Nous adressons nos plus vifs remerciements à l'ensemble des personnes investies dans les groupes de travail.

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

DÉFINITION

« La gouvernance associative est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction. »

« Le concept de gouvernance associative tourne autour de trois points essentiels :

- l'équilibre des pouvoirs et leur contrôle ;
- l'évaluation et la prévention des risques ;
- la transparence et la responsabilité des acteurs.

Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants qu'il a élus gouvernent effectivement l'organisme. »

François Jegard

François JEGARD est le Président de la Commission Développement durable et Innovations de l'Institut Français des Experts-comptables et commissaires aux comptes et correspondant mécénat national à l'Ordre des Experts comptables. Membre du Comité de pilotage de la commission "secteur public et non marchand" de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes.

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

STRATEGIE DE L'ASSOCIATION

Une association ne peut évoluer sans prendre en compte son contexte économique et social

La bonne gouvernance est indispensable pour assurer une charpente solide au développement de l'association. Elle permet de limiter les risques et de sécuriser les parties prenantes dans un but de pérennisation de la structure.

Comment y parvenir ?

Sur le plan de la conduite générale, l'organisation d'une association impose que chacun de ses membres :

- partage son objet et ses valeurs,
- apporte son concours et ses compétences quelle que soit la place qu'il est amené à occuper dans le dispositif.

Pour arriver à atteindre ses objectifs et les faire évoluer, l'association ne peut avoir qu'une gouvernance lisible, transparente et évaluer régulièrement le fonctionnement de son conseil d'administration et les modes de prises de décision.

Point de vigilance !

La prise en compte de l'environnement est un critère essentiel dans l'élaboration d'une stratégie associative. L'accès à des réseaux constitue des lieux ressource, pour un conseil, un soutien méthodologique. Il peut permettre la mutualisation de certaines fonctions : ressources humaines, gestion financière...

Une fédération peut permettre une représentativité des structures adhérentes à un niveau régional ou national.

Face aux évolutions de l'environnement social, deux attitudes s'offrent aux associations : le repli sur soi ou, au contraire, le renforcement des solidarités collectives. Parce qu'il réunit généralement un groupe d'associations partageant des valeurs ou des intérêts communs, le réseau ou la fédération peut être un lieu privilégié pour instaurer de nouvelles solidarités.

L'organisation en réseau favorise la création du lien social entre structures comparables ou animées des mêmes questionnements. La mise en réseau des associations autorise l'échange d'informations et de pratiques, la création de services partagés, la formalisation de partenariat, la formulation d'une réponse commune aux attentes de la collectivité. La mise en relation directe, le partage d'outils, de centres d'intérêts et des préoccupations sont des sources de valeur ajoutée dans le travail associatif.

La vigilance sur le respect des obligations employeurs est incontournable dans le développement de la stratégie d'une association, par exemple :

Obligation d'élections des délégués du personnel dans les structures ayant 20 salariés et + (règlement intérieur du personnel, son affichage...) ; 50 salariés (comité entreprise) ;

Handicap : pour tout établissement d'au moins 20 salariés, et ce avant la date limite du 15 février, l'employeur doit avoir déposé la déclaration d'emploi des salariés handicapés auprès de la préfecture du département où est situé l'établissement ou de la direction départementale du travail et de l'emploi, et éventuellement avoir réglé auprès de l'AGEFIPH, la contribution financière afférente (articles L.5212-5 et L.5212-9 du Code du travail) ;

Plan de formation : (non obligatoire mais éclairant sur le niveau de gestion RH de l'association) : existence ou non d'un plan de formation ? Sous quelle forme ? Dans quelle discussion avec les personnels ou les représentants du personnel et pour quel objectif par rapport à l'objet de l'association ?

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

VIE DEMOCRATIQUE

L'assemblée générale (AG) est souveraine, elle mandate ses administrateurs qui eux-mêmes mandatent un bureau. De ce principe, il découle que le président ou les membres du bureau ont à se référer à ce pour quoi ils sont mandatés. Et s'ils veulent aller au-delà, il faut être mandaté.

Comment y parvenir ?

Le rôle de chacun des acteurs (dirigeant, salariés) doit être clairement identifié, ainsi que les délégations de pouvoir (gestion courante, investissement...). Existe-t-il un organigramme opérationnel et actualisé de l'association, des fiches de profil de poste définissant les rôles et attribution de chacun ?

Prévoir les organes et les règles de décision, d'information et de communication, délimiter et articuler le champ de responsabilité et de communication du conseil d'administration (CA), du responsable, des techniciens.

Avoir un président non isolé qui s'appuie :

- sur un CA, garant du projet de l'association et du sens général de ce qui est attendu ;
- sur un avis technique mais qui doit être cadré ;
- sur une révision régulière des pratiques de l'association, même quand le rôle de chacun a été formalisé ;

La bonne gouvernance commence par un affichage clair et sans ambiguïté, une transparence notamment des statuts, du règlement intérieur, des rapports d'activité et des comptes de l'association.

Être inséré dans le fonctionnement de la ou les collectivités territoriales (communes, communautés de communes, pays...) et y être identifié comme un acteur social utile.

Les propositions, soumises par la direction au bureau de l'association, sont débattues en confiance.

Elles ne sont pas forcément complètement développées et peuvent faire l'objet d'options également débattues. Une proposition non retenue ou modifiée n'est pas un acte négatif remettant en cause la pertinence de jugement ou même la compétence de l'équipe de direction mais légitime l'angle de vision différent qu'apportent les dirigeants bénévoles.

Le bureau peut également mettre en évidence une faiblesse d'argumentaire sur un aspect de la proposition ; celui-ci devra être retravaillé par l'équipe de direction. Pour certains sujets importants, un groupe de travail transversal incluant membres du bureau et salariés peut être constitué, les résultats de ses travaux seront débattus en bureau.

La proposition, une fois développée de manière globale, devient un projet qui peut être présenté à l'instance associative concernée. Celle-ci valide la conformité du projet vis à vis des valeurs de l'association et se préoccupe des risques éventuels pour la pérennité de l'association, des aménagements au projet peuvent être décidés.

La relative technicité de la gouvernance d'associations gestionnaires d'établissements médico-sociaux nécessite de confier, en plus de la gestion quotidienne, **une mission de veille** sur les enjeux internes et externes à une équipe de direction salariée.

Cette veille doit aboutir à l'expression de propositions d'évolutions appuyées sur les valeurs de l'association, ciment qui réunit dirigeants bénévoles et salariés. Il paraît souhaitable de développer cette notion de veille quelle que soit la taille de l'association.

L'assemblée générale valide le processus démocratique mais ne peut être le lieu d'un débat ouvert sur des options stratégiques pour l'association.

Par ailleurs, le trésorier de l'association assure la gestion des comptes spécifiques à « la vie associative ».

Le rôle de chacun des acteurs (dirigeant, salariés) doit être clairement identifié, ainsi que les délégations de pouvoir (gestion courante, investissement...). Existe-t-il un organigramme opérationnel et actualisé de l'association, des fiches de profil de poste définissant les rôles et attribution de chacun ?

Point de vigilance !

Les dérives possibles d'une « mauvaise gouvernance » :

La dérive autoritaire, lorsque le projet associatif est confisqué par quelques uns qui s'affranchissent des règles de leur mandat. Il peut s'agir de dirigeants de droit ou de salariés, utilisant les ressources de la structure sans rendre compte aux parties prenantes ;

La dérive anarchique lorsque l'association tombe dans une forme inorganisée d'autogestion, plus personne n'étant responsable ;

Suivre le lien : [Aperçu organigramme-type](#)

GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

PLACE DU PRESIDENT

PROCESSUS DE DÉCISION ET COMMUNICATION

Le président est responsable (avec le bureau) de la définition du système de gouvernance, garant des modalités de mise en œuvre du système comme pertinent au projet associatif. Il assure un suivi et une veille pour anticiper les évolutions nécessaires en fonction du contexte et des actions développées.

Comment y parvenir ?

PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

- projet associatif clair ;
- président non isolé.
- Tout administrateur, quelles que soient ses attributions, est garant du projet et du sens général.
- Accès facilité à diverses connaissances :
 - ✓ connaissance des attentes des partenaires et/ou prescripteurs ;
 - ✓ connaissance du contexte et en particulier du cadre juridique de l'intervention de l'association ;
 - ✓ connaissances techniques.
 - ✓ Définition simple et claire des rôles et des attributions de chacun aussi bien en ce qui concerne les administrateurs que les techniciens (bénévoles et/ou non) et de l'articulation de ses rôles.

OPÉRATIONNALISATION

- importance du document de délégation qui cadre tout avis technique et définit le niveau de délégation ;
- organisation de réunions régulières, fréquence des bureaux... ;
- formalisation d'outils définissant les rôles et fonctions : fiches de poste et/ou convention de bénévolat et communication de ces outils ;
- définition des procédures et modalités de travail entre président et administrateurs, entre administrateurs et techniciens.

Point de vigilance !

- évaluation organisée de ces procédures et modalités (paragraphe précédent) ainsi que des outils à des fins de révision si besoin ;
- organiser les procédures de décision et de communication dans une situation d'urgence ;
- clarifier les responsabilités du président (légale, morale...) et les contraintes qui en découlent ;
- communiquer sur l'organisation de l'association et son fonctionnement en externe aussi (partenaires, usagers...) et permettre à chacun d'organiser de façon pertinente sa communication vers l'association (circuit d'information, référents...).

GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

PLACE DE CHAQUE ACTEUR

Conseil d'administration – Assemblée générale/Président



Comment y parvenir ?

La fonction du CA est essentielle :

- il définit et soumet à l'AG les grandes orientations de l'association à court et plus long terme ;
- il formule le projet de l'association en conformité avec les statuts et les valeurs de l'association, s'assure de sa faisabilité financière et du respect des grands équilibres ;
- Il délègue et contrôle la gestion quotidienne de l'association ;
- Il garantit la transparence du fonctionnement associatif à l'égard de toutes les parties prenantes, notamment les usagers et les pouvoirs publics.

L'association présente son quotidien dans les rapports soumis à l'approbation de l'assemblée générale : rapport moral et rapport financier. Ils permettent d'afficher la réalité du fonctionnement associatif dans sa dimension sociale et économique.

Ici la transparence correspond également à une exigence juridique : les dirigeants en tant que mandataires doivent rendre compte, avec loyauté et transparence de la gestion des comptes et de l'activité.

Place du financeur

Sur ce point, les remarques qui suivent correspondent aux conclusions du groupe, ce point est sensible mais il a semblé important de poser quelques principes que nous avons partagés :

- Le financeur doit avoir une bonne appréhension de l'histoire et des missions de l'association ;
- avoir une perception identique des valeurs concernant la prise en charge de l'utilisateur (respect de la personne, de son rythme d'évolution...).

- avoir une forme de respect de "l'autonomie" de l'association (ce mot a été contesté par certains, nous avons donc évoqué "marge d'autonomie", marge de manœuvre, et privilégié le principe que même dans des associations tarifées, le financeur ne doit pas être à toutes les places de la gouvernance,
- dans tous les cas, le financeur doit avoir un positionnement clair et cohérent, notamment sur les possibles ressources disponibles ou non.
- sa mission de contrôle est clairement acceptée, il peut, en cas de difficulté, être attendu aussi sur un rôle de conseil et d'accompagnement.

Point de vigilance !

- lisibilité réciproque sur la place et le rôle de chacun, les modes opératoires et les procédures,
- prise en compte par chacun des acteurs des limites et des contraintes de l'autre.

Bénévoles

Chaque bénévole s'inscrit dans le projet associatif et doit y trouver sa place. On doit veiller à une bonne articulation entre eux et les professionnels (rôle, fonction, statut de chacun). Le bénévole doit se sentir sollicité dans le respect de sa disponibilité et de sa compétence.

GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

COMMENT CREER UNE ASSOCIATION ?

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations ». (Article 1 de **la loi du 1er juillet 1901**)

Acquérir la capacité juridique

La capacité juridique, reconnaissance officielle de l'association en tant que personne morale est obtenue par déclaration en préfecture et publication au Journal Officiel. Ce statut juridique légal lui permet d'être reconnue officiellement par les institutions et de bénéficier d'un certain nombre de droits à cet égard : percevoir des subventions, des cotisations et des dons, s'engager par contrat (ouvrir un compte en banque, souscrire un contrat d'assurance), devenir employeur, agir en justice, adhérer à une fédération, acheter, posséder et administrer des biens.

Toute association désirant bénéficier d'un statut juridique et être reconnue comme « personne morale » doit être déclarée en préfecture (ou sous-préfecture) et être rendue publique par ses fondateurs.

Les étapes de la création d'une association :

1. Établir une déclaration d'association. Cette déclaration peut être effectuée à l'aide des formulaires *Cerfa n°13973 et n°13971 (démarche conseillée)* ou sur papier libre. Doivent y figurer le titre, l'objet, le siège social, les noms, professions, adresses, nationalités des administrateurs élus lors de l'assemblée générale constitutive.
2. Joindre deux exemplaires des statuts datés et signés par au moins deux administrateurs.
3. Fournir le procès verbal de l'assemblée générale constitutive à l'occasion de laquelle les membres fondateurs se sont réunis pour s'accorder sur les termes de leur contrat d'association (statuts).
4. Effectuer une demande d'insertion au Journal Officiel de la République à partir du formulaire *Cerfa n°13973* (une redevance sera demandée : 43 € à ce jour).

N.B. Dans un délai de 5 jours, la préfecture envoie à l'association un récépissé attestant de la conformité du dépôt. La capacité juridique de l'association n'est acquise qu'au jour de la publication au Journal Officiel, soit environ un mois après la réception du récépissé.

Où effectuer ces formalités en Maine-et-Loire ?

Pour l'arrondissement d'Angers :

PREFECTURE DE MAINE ET LOIRE

Service des déclarations d'associations

Dany ROSSARD

Place Michel Debré

49934 ANGERS CEDEX 9

Tél : 02 41 81 81 13

<mailto:associations@maine-et-loire.gouv.fr>

Pour les associations situées dans l'arrondissement de Cholet :

Sous-préfecture de CHOLET

30 rue Trémolière 49300 CHOLET

Tél : 02 41 63 41 57

<mailto:georges-alvarez-perez@maine-et-loire.gouv.fr>

Pour les associations situées dans l'arrondissement de Cholet :

Sous-préfecture de SEGRE

2 rue Lamartine BP 40316

49505 SEGRE

Tél : 02 41 94 70 63

<mailto:marie.maillet@maine-et-loire.gouv.fr>

Pour les associations situées dans l'arrondissement de SAUMUR :

Sous-préfecture de SAUMUR

33 rue Beaurepaire

49400 SAUMUR

Tél : 02 41 83 49 56

isabelle.prevot@maine-et-loire.gouv.fr

Liens utiles :

<http://www.maine-et-loire.pref.gouv.fr/>

Consultez la publication de votre annonce au Journal Officiel sur :

www.journal-officiel.gouv.fr

Ressources complémentaires

[imprimé cerfa 13973](#)

[imprimé cerfa 13971](#)

GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

COMMENT MODIFIER LES STATUTS D'UNE ASSOCIATION ?

PROCEDURE

Quatre étapes sont indispensables :

Cette modification doit être décidée et votée. Elle est généralement soumise à l'approbation d'une assemblée générale ordinaire ou extraordinaire suivant la procédure définie dans les statuts,

Toute modification doit ensuite être signalée à la préfecture dans les trois mois,

La publication au Journal officiel n'est pas obligatoire, mais elle est vivement conseillée,

Enfin la loi de 1901 impose par son article 5, la consignation de ces modifications dans un registre spécial.

Il est bon de rappeler que les modifications statutaires sont absolument libres, sauf exceptions législatives et réglementaires. Les modifications des statuts sont confiées à une assemblée générale extraordinaire.

Doivent être déclarées à la préfecture ou à la sous-préfecture :

Les changements de personnes chargées de la direction et d'administration de l'association,

Les modifications apportées aux statuts, dont un doit être joint à la déclaration,

Les nouveaux établissements fondés,

Les changements de siège social,

Acquisition ou aliénation du local destiné à l'administration de l'association et des immeubles nécessaires à l'accomplissement de son objet,

Les adhésions d'associations nouvelles pour les unions d'associations ou fédérations.

LES MODALITES :

La déclaration est rédigée sur papier libre et signée par les personnes mandatées pour l'établir, Y sont joints :

- en un exemplaire, les nouveaux statuts ou le texte de modification,
- ou en un exemplaire, les noms et prénom, nationalité, profession et domicile des nouveaux dirigeants,
- Enfin, elle doit comporter un extrait du procès-verbal constatant l'adoption de la décision modificative.

Un récépissé sera alors délivré par l'Administration.

DOCUMENTS RESSOURCES

Modèle de déclaration de modification de statuts sur papier libre

Modèle de déclaration de modification de la liste des dirigeants sur papier libre

Déclaration de modification d'une association

Déclaration de la liste des personnes chargées de l'administration d'une association

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

CONNAITRE LES DIFFERENTES FORMES DE DISSOLUTION D'UNE ASSOCIATION

La vie d'une association peut prendre fin de diverses manières :

- La dissolution volontaire : la décision est prise lors d'une Assemblée générale extraordinaire selon la procédure fixée par les statuts.
- La dissolution automatique, statutaire ou de plein droit a pour l'origine l'application de clauses statutaires :
 - ✓ L'objet de l'association a été réalisé,
 - ✓ Le bureau composé au minimum de 2 personnes ne peut pas être constitué,
 - ✓ La faiblesse des ressources de l'association ne lui permette pas de répondre à son objectif,
 - ✓ Les statuts précisés que l'association avait une durée de vie déterminée.

Les instances dirigeantes de l'association restent en fonction jusqu'à la liquidation totale de l'association.

- La dissolution judiciaire intervient en cas de poursuite d'objet illicite, d'irrégularité dans les formalités de déclaration, de conflit entre les membres de l'association porté devant les tribunaux.
- La dissolution administrative, dont les cas sont prévus expressément par la loi, est décidée soit par le gouvernement, soit par mesure de police. Cette décision peut être contestée devant les juridictions administratives. Cette procédure entraîne la perte immédiate de la qualité de membre. Toute réunion est interdite.
- La mise en sommeil

La mise en sommeil de l'association est également possible. Elle n'est soumise à aucune contrainte particulière. Les adhérents le restent, sans exercer une quelconque activité. Les comptes bancaires demeurent et les responsables associatifs gardent leur fonction.

Il est toutefois recommandé de résilier les abonnements, de faire suivre le courrier. Il faut également modifier les contrats d'assurances afin de ne conserver qu'une responsabilité civile correspondant à cette mise en sommeil.

Est-il obligatoire de déclarer la dissolution d'une association et comment se liquident les biens ?

Il est recommandé de déclarer la dissolution de l'association, quoique la législation ne l'impose pas. C'est la procédure figurant dans les statuts qui doit être respectée, ou à défaut, c'est l'ensemble des membres réunis en assemblée générale extraordinaire qui décide la dissolution et la liquidation des biens.

En cas de dissolution volontaire ou automatique, il faut transmettre à la préfecture :

- une déclaration sur papier libre datée et signée en original par plusieurs membres du bureau,
- la copie du procès-verbal de l'assemblée ayant voté la dissolution,
- facultatif : le formulaire destiné à la publication au Journal Officiel (coût de la publication au Journal Officiel de l'avis de dissolution de l'association : gratuit [inclus dans le forfait de déclaration préalable])

Si les statuts ne prévoient pas les règles de liquidation des biens, c'est à l'assemblée générale de déterminer celles-ci, après désintéressement des créanciers potentiels. L'assemblée générale ne peut attribuer aux adhérents une part des biens, ils ne peuvent non plus se faire rembourser leurs cotisations.

Le plus souvent la dévolution des biens se fait auprès d'associations ayant des buts similaires. Si l'assemblée générale ne détermine pas la dévolution des biens, le ministère public sollicitera du tribunal compétent la désignation d'un curateur qui se chargera de la liquidation.

GOVERNANCE ASSOCIATIVE

QUELQUES CONSEILS CONCERNANT LA DELEGATION DE POUVOIRS DANS LE CADRE ASSOCIATIF

Dans le cadre de la vie associative, il arrive qu'un président bénévole, dans l'impossibilité de faire face à toutes ses responsabilités, délègue partie de ses pouvoirs à un salarié de l'association. Ce cas de figure se développe dans le secteur social et médico-social.

AU NIVEAU DES STATUTS :

Pour éviter des situations délicates, les statuts de l'association, voire le règlement intérieur, doivent préciser cette possibilité de délégation, qui peut être reprise aussi dans le contrat de travail du directeur.

CONCERNANT L'ETENDUE DE LA DELEGATION :

La délégation de pouvoir porte souvent sur la responsabilité pénale en matière d'hygiène et de sécurité du personnel, mais elle s'étend aussi à différents domaines : économie, finances, ressources humaines, organisation du travail, obligations liées à la sécurité sociale, représentation du personnel, rupture des contrats de travail, formation professionnelle, etc.

Les juges ont posé certaines limites :

- il est interdit à un délégant de transférer l'ensemble de ses prérogatives à un délégataire, ce qui aurait pour conséquence de l'exonérer de toute responsabilité. Un délégant ne peut non plus transférer des obligations qui, en vertu de la loi, lui incombent à lui seul. Par exemple, dans le cas de modification des conditions d'hygiène et de sécurité, le responsable doit consulter le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Cette obligation ne peut être déléguée.

SUR LE FORMALISME :

Même si aucun formalisme particulier n'est vraiment requis, il est recommandé de s'adresser à des professionnels pour élaborer une délégation de pouvoirs. Il est préférable d'établir un document écrit signé à la fois par le bénévole qui délègue (délégant) et le salarié qui bénéficie de la délégation (délégataire).

Pour asseoir sa validité devant un juge, la délégation, doit être précise et limitée dans le temps et prévoir le domaine de compétences transféré, la qualité et l'identité du délégataire et les moyens mis à sa disposition pour exercer sa mission. Cet acte juridique doit être porté à la connaissance du délégataire qui doit être informé du contenu exact de sa délégation. Il doit donner son accord en le signant.

Attention : la délégation de pouvoir ne doit pas être interdite par les statuts ou le règlement intérieur.

CONCERNANT LA RESPONSABILITE CIVILE :

Si elle exonère le délégant de sa responsabilité pénale, sauf si l'infraction est consécutive à un dysfonctionnement général de l'organisme, la délégation ne le dispense pas de sa responsabilité civile.

SUR LA NOTION DE PERSONNE MORALE :

Dans certains cas, les infractions commises par un délégataire peuvent aussi entraîner la mise en jeu de la responsabilité pénale d'une association.

En effet, l'article 121-2 du code pénal prévoit que les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement des infractions commises pour leur compte, par les organes ou représentants. On entend par représentant la personne qui est titulaire d'une délégation de pouvoirs.

NE PAS CONFONDRE AVEC DES NOTIONS VOISINES :

Par exemple délégation de pouvoir et délégation de signature : cette dernière ne dessaisit pas l'autorité délégante de son pouvoir ni de sa responsabilité pénale, il s'agit juste d'autoriser une ou plusieurs personnes subordonnées à signer certains documents sous son contrôle et sa responsabilité.

Ne pas confondre non plus avec le mandat ou la procuration qui est le contrat par le quel une personne donne à une autre le pouvoir de faire des actes juridiques sous son nom. Les relations entre parties n'obéissent alors à aucune condition hiérarchique particulière. A la différence du délégataire, le mandataire n'est pas investi de pouvoirs ou de moyens particuliers.

A large, horizontally-oriented oval with a thick orange border and a lighter orange gradient fill, centered on the page.

Pilotage financier : Les outils

PILOTAGE FINANCIER

RESPONSABILITES DANS LE CADRE DU PILOTAGE FINANCIER

Quels sont les administrateurs bénévoles concernés ?

Tous les administrateurs sont concernés, plus particulièrement les membres du Bureau, avec le Président et le Trésorier (le cas échéant Vice-président et Trésorier adjoint).

Chaque acteur a un rôle bien précis qu'il convient de rappeler :

- Le conseil d'administration assure la gestion des ressources associatives,
- Le directeur ou la directrice met en pratique les décisions de gestion du conseil d'administration et agit par délégation de celui-ci,
- L'assemblée (sous réserve des statuts) approuve les comptes résultant de l'activité de l'association et présentés par le Président du conseil d'administration. Elle entend également le rapport d'activité de la direction et le rapport financier du trésorier. En outre, elle se prononce sur les décisions majeures concernant la vie associative.

Les obligations des administrateurs bénévoles :

Ici sont déclinées plus spécifiquement les obligations en matière de gestion financière; Celles-ci sont d'ordre juridique, financier, fiscal et social.

Les obligations courent pendant toute la vie de l'association : création / exploitation / fin (par décision propre de l'assemblée générale ou dans le cas d'une liquidation judiciaire).

- Les administrateurs bénévoles doivent superviser et contrôler la gestion financière de l'association. Lorsque des salariés participent à la gestion financière (direction, encadrement), des délégations appropriées doivent leur être accordées (document unique de délégation DUD, délégation simple, contrat de travail...), avec des moyens proportionnés à leur délégation.
- Le cadre réglementaire de la gestion de l'association, fonction de sa taille et de son type d'activité, doit être respecté. Les administrateurs bénévoles doivent s'assurer que les comptes requis sont produits (bilans, comptes de résultats, comptes d'emploi...). Les seuils au-delà desquels l'association doit avoir recours à un commissaire aux comptes (subventions et exploitation) doivent être surveillés. Depuis janvier 2006, le commissaire aux comptes est obligatoire pour les associations qui perçoivent plus de 153 000 € de subventions publiques une ou plusieurs cumulées.
- Les associations dépassant deux des trois critères suivants : 50 salariés, 3,1 millions d'€ de chiffre d'affaires ou de ressources, 1,55 million € du total du bilan doivent nommer un commissaire aux comptes et un suppléant.
- L'expert comptable n'est pas obligatoire mais vivement recommandé pour superviser la comptabilité.
- Les associations dans le champ d'application du CASF (code de la santé et de la famille) doivent satisfaire aux exigences spécifiques qui leur sont applicables (cadre normalisé avec BP, BE, CA, PPI, PPF...). L'accord préalable de la ou des autorités de tarification doit être sollicité pour certaines opérations lorsqu'elles ont une incidence financière.

Les responsabilités des administrateurs bénévoles

- Les responsabilités sont d'ordre civil et/ou pénal et financier.
- La notion de dirigeant est liée à la rédaction des statuts
- Les dirigeants sont le président, le vice-président (lorsque cette fonction est prévue par les statuts), le secrétaire, le trésorier. Ils exercent leur fonction dans le cadre du mandat qui leur est confié par l'assemblée générale ou le conseil d'administration, selon les règles statutaires.
- La loi du 1er juillet 1901 laisse l'entière liberté aux membres fondateurs de l'association de déterminer, dans les statuts, le nombre de dirigeants, leurs pouvoirs, leur mode de désignation. La seule obligation est de déclarer à la Préfecture en même temps que l'association les "nom, profession, domicile et nationalité de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de l'administration de l'association".

Les dirigeants de droit sont les mandataires désignés en fonction de dispositions statutaires pour agir au nom de l'association

La qualité de dirigeants "de fait" peut être attribuée à des personnes qui, sans être investies statutairement d'une fonction dirigeante (pas de titre ni de statut juridique), assument dans les faits les fonctions de direction.

Les cas de mise en cause de la responsabilité des administrateurs bénévoles (liste non exhaustive) :

- Gestion inappropriée de fonds publics,
- Non respect des obligations juridiques, financières, fiscales et sociales,
- En matière de cautionnement (le cautionnement oblige le dirigeant qui s'est porté caution à la satisfaire, si l'association n'y satisfait pas elle-même),
- Faute de gestion,
- Le cas échéant, les litiges sociaux,
- Le cas échéant, les litiges avec les usagers de l'association.

La protection des administrateurs bénévoles

La couverture des risques supportés par une association ainsi que par ses bénévoles, dirigeants, salariés, n'est en principe pas obligatoire. Néanmoins, dans tous les cas, il est fortement conseillé de contracter des assurances adaptées afin de pouvoir faire face, le cas échéant, à la mise en cause de la responsabilité de la structure ou des personnes avec lesquelles elle travaille.

3 types d'assurances peuvent être souscrits par les administrateurs bénévoles :

La première essentielle : une couverture dans le cadre de leur assurance responsabilité civile générale,

Les deux autres plus optionnelles selon l'importance et les activités de l'association :

- une police responsabilité civile spécifique au mandat d'administrateur,
- une police de protection juridique couvrant les frais de procédure et de recours à un avocat.

Autres protections existantes :

- Veiller à une mise à jour très régulière des statuts.

La prise d'assurance appropriée permet de couvrir les risques qui auraient pu échapper malgré toute vigilance déployée pour accroître la connaissance des règles de fonctionnement d'une association.

A noter : la possibilité d'une assurance gratuite offerte aux dirigeants bénévoles, élus de droit, mais aussi aux animateurs et animatrices bénévoles (assistants, accompagnateurs, organisateurs, entraîneurs,

formateurs...) répondant aux critères définis par le ministère du travail, de l'emploi et de la santé et le ministère de l'Education nationale de la jeunesse et de la vie associative pour la couverture de leurs responsabilités, de leurs recours et de certains dommages corporels dans le cadre de leurs activités bénévoles.

Pour connaître les modalités et conditions, contacter :



**FONDATION DU BÉNÉVOLAT,
1 rue Houdon, 75018 Paris
<http://www.benevolat-info.fr>
contact@benevolat-info.fr**

Pour en savoir plus :

- télécharger le guide du bénévole : le guide du bénévole
 - consulter les fiches pratiques (guides) : <http://www.associations.gouv.fr/>
 - voir fascicule départemental "Gouvernance associative, pilotage de l'action"
 - partie Vie juridique et statutaire de la Mallette associative (voir répertoire ressources).
- Code de commerce livre VIII sur les professions réglementées :

PILOTAGE FINANCIER

LES OUTILS DE PILOTAGE

Afin de vous permettre de disposer des outils les plus importants, vous trouverez dans cette partie :

- Les outils fondamentaux obligatoires (compte de résultat, bilan, annexe comptable),
- Les outils indispensables (budget prévisionnel, suivi budgétaire, du résultat à la trésorerie etc.....),
- Les outils conseillés (plan de trésorerie, plan de financement),
- Les outils spécifiques aux associations du champ du CASF (comptes administratifs, plans pluriannuels d'investissements.....)
- Les outils comptables et financiers obligatoires

Toute association quelque soit sa taille doit impérativement établir et présenter les documents suivants :

- Le compte de résultat comparant l'année N et N-1.
- Si possible ajouter le budget prévisionnel de N. Ce document récapitule sur les postes principaux les opérations de ressources et de dépenses de l'année.
- Le bilan (trop souvent omis) doit être établi car il montre le patrimoine de l'association, ses avoirs et ses dettes et le résultat à la fin de l'exercice. Le résultat du compte de résultat doit être identique à celui du bilan. En d'autres termes, si aucun bilan n'est établi, le compte de résultat n'est pas contrôlable et peut donc être involontairement inexact.
- Les annexes (annexe comptable et documents présentant les informations complémentaires indispensables à la compréhension du bilan et du compte de résultat). Elle donne connaissance d'engagements actuels (nantissement, hypothèque, etc.....) et futurs (engagements de fin de carrière pour le personnel).

En outre, il est souvent plus éclairant de compléter la présentation par des histogrammes, ou diagrammes circulaires* dits « en camembert »...

*Ouvrir le lien

Les outils indispensables

Au-delà des documents obligatoires, toute structure doit prévoir et analyser, selon les règles du plan comptable « associations ».

Dans ce but, il est nécessaire de mettre en place les documents suivants :

- Un budget prévisionnel d'exploitation (estimation des ressources et des dépenses)
- Un compte de résultat prévisionnel
- Le suivi du budget d'exploitation (analyse comparative des ressources et des dépenses entre le budget et le réalisé)
- Le plan de trésorerie prévisionnel (afin d'analyser les éventuels besoins financiers court terme du type découvert et loi Dailly)
- Le plan de trésorerie réalisé (confirmation ou non des prévisions)
- Du résultat à la trésorerie (en complément des comptes annuels)
- Les outils spécifiques aux associations relevant du champ du CASF

Sans pouvoir être exhaustif, ce dossier sera alimenté des divers outils intéressants, permettant de compléter la liste des outils obligatoires et indispensables :

- Budget prévisionnel (BP) nomenclature M 22
- Comptes administratifs normalisés du secteur médico-social (bilan propre d'un établissement social ou médico-social géré par un organisme de droit privé)
- Plan de financement
- Plan pluriannuel d'investissements (PPI) du secteur médico-social

Vous pouvez télécharger les tableaux sur les liens suivants :

1. Plan comptable des associations
2. modèle de compte de résultat
3. modèle de bilan
4. modèle de budget prévisionnel

Pour les outils spécifiques aux associations relevant du champ du CASF, suivez le lien : <http://www.dirinformatique.com/imse/index.htm>

Pour en savoir plus :

<http://associanet.com/docs/present-compta.html>

PILOTAGE FINANCIER

EVOLUTIONS CONSTATEES

Identifications des principales évolutions

Evolutions directes :

Loi 2002-2 du 2 janvier 2002

Bien que datant de près de huit ans maintenant, la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale continue d'avoir des textes d'application dans divers domaines. Pour exemple, des évolutions régulières du cadre normalisé budgétaire et financier, mis à jour par le bulletin officiel santé social 2008-2 bis publié en février 2009.

Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens

Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ont été introduits par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 et sont appelés par l'article L. 313-11 du code de l'action sociale et des familles modifié par l'ordonnance n° 2005-1477 du 1er décembre 2005. Plusieurs circulaires ont complété ces textes. L'article L. 313-11 dispose :

« Sans préjudice des dispositions de l'article L. 313-12, des contrats pluriannuels peuvent être conclus entre les personnes physiques et morales gestionnaires d'établissements et services et la ou les autorités chargées de l'autorisation et, le cas échéant, les organismes de protection sociale, afin notamment de permettre la réalisation des objectifs retenus par le schéma d'organisation sociale et médico-sociale dont ils relèvent, la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service ou de la coopération des actions sociales et médico-sociales.

Ces contrats fixent les obligations respectives des parties signataires et prévoient les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs poursuivis, sur une durée maximale de cinq ans notamment dans le cadre de la tarification. Dans ce cas, les tarifs annuels ne sont pas soumis à la procédure budgétaire annuelle prévue aux II et III de l'article L. 314-7.

Ces contrats peuvent concerner plusieurs établissements et services.

Les CPOM sont mis en œuvre depuis plusieurs années dans les différents champs de l'action sociale et médico-sociale. Ce sont des outils de mise en œuvre de la pluri-annualité budgétaire, concrétisée par une dotation globale de financement pour une plus grande maîtrise des moyens et des ressources, ainsi qu'une plus grande souplesse de gestion. Ils sont mis en avant par les pouvoirs publics comme un véritable outil de gestion moderne et de prise en charge des usagers : planification pluriannuelle des évolutions nécessaires et des changements à opérer, dynamique du projet institutionnel, choix des priorités, orientations stratégiques, démarche qualité...

Le recours à la mise en œuvre des CPOM devrait encore être renforcé par la création des Agences Régionales de Santé (ARS).

Mutualisations, regroupements et fusions

Les contraintes techniques et les obligations réglementaires qui s'imposent aux associations posent plusieurs problèmes largement évoqués dans le présent guide : gouvernance des associations, augmentation des coûts d'exploitation, gestion des territoires... Ainsi, la notion de « seuil critique » se développe dans le secteur et il devient souvent nécessaire d'avoir une taille minimum pour pouvoir concilier qualité de prise en charge, respect des normes (sécurité, accessibilité...) et de la réglementation avec un niveau accessible pour les tarifs. De plus :

La difficulté de recruter de nouveaux administrateurs bénévoles fait que les Conseils d'administration n'arrivent plus toujours à avoir le nombre minimum de membres tel que spécifié par les statuts de l'association, La direction générale de l'action sociale souhaite aussi diminuer le nombre de structures gestionnaires et pousse les associations à mutualiser, regrouper voire fusionner leurs activités.

Il s'agit là d'un enjeu extrêmement important pour les associations au regard tout d'abord de leur projet associatif, de la gouvernance de leurs établissements et de leurs services, ainsi que de la réponse aux besoins sur les territoires desservis. Une démarche de fusion a ainsi un impact sur les Conseils d'administration, la direction et les salariés. De même, les projets associatifs, d'établissements ou de services doivent être aménagés en conséquence. Les enjeux résident aussi bien dans la démarche de projet, la qualité de prise en charge et la gouvernance, que dans les aspects sociaux, budgétaires et financiers.

Pour réussir une mutualisation, un regroupement ou une fusion des activités il est indispensable de réaliser dans un premier temps un état des lieux de la situation globale des associations et des établissements ou services qu'elles gèrent. Une fois cette étape réalisée, s'il se confirme qu'un rapprochement est souhaitable ou nécessaire, il faut minutieusement le préparer, obtenir les autorisations nécessaires le cas échéant et au final assurer la mise en œuvre avec le calendrier prévu. La taille de l'association n'induit pas le niveau de complexité de l'opération, chaque cas est particulier.

Les associations engagées dans ce type de démarche ont tout intérêt à se faire assister tout au long de sa préparation et de sa mise en œuvre par les appuis dont elles pourront bénéficier : fédérations, organismes prestataires...

Loi 2009-879 du 21 juillet 2009

La récente loi 2009-879 du 21 juillet 2009 (loi Bachelot) portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) a pour principaux titres :

- Modernisation des établissements de santé,
- Accès à tous à des soins de qualité,
- Prévention et santé publique,
- Organisation territoriale du système de santé.

Un de ses objectifs vise à décloisonner et à rapprocher le secteur sanitaire, médico-social et social. A cet effet des Agences Régionales de Santé (ARS) vont remplacer, à compter du 1er janvier 2010, les ARH (agences régionales de l'hospitalisation), les DRASS (directions régionales de l'action sanitaire et sociale) et les DDASS (directions départementales de l'action sanitaire et sociale) et une partie des services d'assurance maladie. Elles élaboreront le projet régional de santé composé du :

- Schéma régional de prévention,
- Schéma régional d'organisation sanitaire (volet hospitalier et volet ambulatoire),
- Schéma médico-social.

Dans un document publié en janvier 2010, l'ARS Pays de la Loire se fixe 10 objectifs ambitieux :

- Assurer une gestion mieux coordonnée des alertes sanitaires avec la mise en place d'une plateforme régionale et l'élaboration de procédures régionales,
- Contribuer à l'aboutissement du PRSE (plan régional santé environnement),
- Améliorer la permanence des soins avec expérimentation,
- Lutter contre les déserts médicaux : Pôle de santé / Maison de santé,
- Améliorer l'accompagnement des personnes âgées / personnes handicapées, en accélérant le rythme d'installation et de reconversion,
- Développer la gestion du risque à l'hôpital (par exemple les services de soins de suite et de réadaptation sur la base des objectifs d'activité et de tarification),
- Réduire les déficits hospitaliers,
- Renforcer la démocratie sanitaire,

- Installer la nouvelle gouvernance du secteur médico-social,
- Lancer l'élaboration du PRS.

Par ailleurs, administration centrale des ministères chargés des affaires sociales, la direction générale de l'action sociale (DGAS) est remplacée par la direction générale de la cohésion sociale (DGCS). Ses missions s'articulent autour :

- Des politiques de solidarité, de développement social et de promotion de l'égalité favorisant la cohésion sociale,
- De l'égalité entre les femmes et les hommes,
- Du développement de l'économie sociale et solidaire,
- Du travail social et des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Elle comprend trois services :

Le service des politiques sociales et médico-sociales (inclusion sociale, insertion et lutte contre la pauvreté / enfance – famille / autonomie des personnes handicapées et des personnes âgées,

Le service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (animation et veille / égalité entre les femmes et les hommes dans la vie personnelle et sociale / égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle),

Le service des politiques d'appui (professions sociales, emplois et territoires / affaires financières et modernisation).

La **DGCS** se déclinera sur les territoires avec les :

DRJSCS : Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, qui sont créées par fusion de la direction régionale de la jeunesse et des sports (DRJS), de la direction régionale des affaires sanitaires et sociales (DRASS) pour ses services compétents en matière de cohésion sociale, et de la direction régionale de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE).

DDCS : Directions départementales de la cohésion sociale, qui regroupent les services chargés de la cohésion sociale des ex-DDASS et des ex-DDE (hébergement d'urgence et fonction sociale du logement), les services des préfetures chargés des questions sociales, le service départemental pour le droit des femmes et les directions départementales de la jeunesse et du sport.

La procédure d'autorisation des établissements et services médico-sociaux est modifiée avec la mise en place des « appels à projets », dont l'objectif est d'établir un lien plus étroit entre planification, programmation et autorisation. Un décret d'application doit définir notamment les règles de publicité, les modalités de l'appel à projet et le contenu de son cahier des charges, ainsi que les modalités d'examen et de sélection des projets présentés, afin de garantir une concurrence sincère, loyale et équitable et la qualité de l'accueil et de l'accompagnement.

Cette loi va avoir des impacts importants sur l'action sociale et médico-sociale. Les textes d'application en cours de publication en donnent toute la mesure.

Evolutions indirectes :



Les évolutions indirectes sont nombreuses et il paraît hasardeux de vouloir toutes les citer. On peut évoquer :

Normes de sécurité et d'accessibilité

Les normes se sont régulièrement renforcées ces dernières années aussi bien pour ce qui concerne la sécurité (sécurité feu, ascenseurs, défaillance énergétique...) que l'accessibilité (établissements médico-sociaux, ERP / établissements recevant du public...).

Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur le fonctionnement opérationnel des établissements et services, ainsi que sur leurs investissements et charges d'exploitation. Au regard des montants concernés, il est important que les investissements soient anticipés autant que possible, afin d'éviter de se trouver en difficulté vis-à-vis des dates limites posées par les textes.

Bien qu'il n'y ait pas encore d'obligations en la matière, la labellisation « HQE » (Haute Qualité Environnementale) d'un bâtiment est souvent une préoccupation des gestionnaires, tant au regard de leur responsabilité sociétale que des économies d'exploitation envisagées.

Une des conséquences de ces normes réside là encore dans les effets de seuil et les capacités minimum des établissements afin de respecter le cadre juridique sans trop augmenter les tarifs. Ainsi, les nouveaux EHPAD ont la plupart du temps une capacité minimale de 80 lits.

Autres lois ayant des incidences sur l'action sociale et médico-sociale :

D'autres lois continuent d'évoluer ou sont votées par la représentation nationale. Par exemple :

La loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, ayant bientôt cinq ans, continue d'avoir des textes d'application. On peut noter récemment les textes relatifs à la scolarisation des élèves handicapés ou à la formation des travailleurs handicapés.

La loi 2008-1249 du 1er décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active, avec ses nombreux textes d'application parus en 2009.

Législation sociale

La législation sociale et la jurisprudence évoluent de manière très régulière, obligeant les associations dans leur fonction employeur, à les prendre en compte. Il peut s'agir de lois ou décrets (droit du travail) mais aussi d'accords de branches ou de conventions collectives. Les associations qui n'adhèrent pas à une fédération et n'appliquent une convention collective dans son intégralité peuvent être concernées si l'accord est étendu, le rendant ainsi obligatoire pour l'ensemble du secteur concerné. L'objectif est de respecter la réglementation applicable et d'éviter les contentieux avec les salariés.

Modes de financement des structures

Les modes de financement des structures évoluent de manière très régulière pour certaines activités. Ainsi la dotation de soins dans les EHPAD a-t-elle connu de nombreux changements depuis les décrets de mai 2001 à l'origine (après les décrets de mai 1999) de la réforme de la tarification.

Les pluri-financements se sont développés dans des activités comme l'insertion sociale et l'accompagnement des personnes en difficulté sociale. Certaines associations gérant un CHRS, le 115, le SAMU social, un centre d'accueil de demandeurs d'asile (CADA) peuvent avoir de nombreuses sources de financement différentes, qui complexifient la gestion et augmentent le risque financier.

Les associations doivent être attentives à ces questions de multi-financements et à leurs conséquences dans la mise en œuvre de leurs projets, de leur gestion financière et de leurs résultats.

PILOTAGE FINANCIER

CONSEQUENCES DE CES EVOLUTIONS SUR LES ASSOCIATIONS

Le nouveau cadre de fonctionnement impacte le modèle associatif : équilibre entre le projet associatif / la gestion par des bénévoles / les contraintes techniques et juridiques de plus en plus importantes.

La complexité de gestion des établissements relevant du CASF devient de plus en plus importante. La plupart des associations ont comme membres des conseils d'administration des personnes bénévoles particulièrement attachées à la cause défendue par l'objet même de l'association. La force de ces conseils d'administration est donc de savoir s'entourer des professionnels capables d'assumer la gestion.

La répartition entre administrateurs bénévoles et professionnels salariés est régulièrement à redéfinir : les administrateurs bénévoles doivent garantir le respect des missions et des valeurs qui fondent l'association. Ils arrêtent les orientations au service des usagers accueillis. Ils contrôlent la mise en œuvre de ces orientations. Les professionnels sont en charge de la déclinaison de ces dernières, de leur mise en œuvre opérationnelle. Ils rendent des comptes aux administrateurs bénévoles.

Les uns et les autres ne peuvent prétendre à une exhaustivité de compétences. Les évolutions législatives, techniques, contractuelles ne peuvent pas trouver de réponses par le biais de compétences toujours accrues des bénévoles.

Il faut plutôt explorer la question de la gouvernance associative et, en particulier, reconnaître :

- l'interdépendance des acteurs, leurs complémentarités,
- l'existence inéluctable d'enjeux de pouvoir et de pluralité d'intérêts qu'il est nécessaire de réguler, d'où la nécessité de formes d'organisation et de fonctionnement définissant les lieux de décisions, de concertation, de régulation (précisés dans les statuts et/ou le règlement de fonctionnement) et les processus de prise de décisions.

Afin de répondre au mieux aux nouvelles exigences, les associations doivent se doter également de cadres et de repères partageables (projet associatif, politique des ressources humaines, formalisation des pratiques).

L'équilibre entre les différents acteurs dans une période bousculée par les changements réglementaires et techniques nécessite de prendre en compte l'information, la communication et l'accès à la connaissance des acteurs dont, en particulier, les bénévoles. Ces vecteurs permettent de maintenir un sens commun et partagé par l'ensemble des acteurs.

En conclusion, les évolutions dans la gestion des établissements et services doivent être accompagnées d'un mode de gouvernance repensé autour d'une bipolarité entre les instances décisionnelles et les instances opérationnelles. Ce sont l'ensemble des outils dont l'association se dote qui fera vivre cette bipolarité.

Le modèle associatif reste le garant des valeurs suivantes : caractère non lucratif des activités et désintéressement, partage des responsabilités, créativité...

Difficulté de recrutement des bénévoles et nécessité de les former

Le monde associatif attire de moins en moins de nouveaux bénévoles, du fait même de la nécessité d'avoir à « donner » de son temps pour le fonctionnement de l'association. Ceci est la principale limite du modèle. Des bénévoles peuvent vouloir rejoindre les associations gestionnaires à condition que :

- La primauté du politique soit réaffirmée. C'est le champ dans lequel ils sont le plus à même d'assurer leur place,
- Les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'association permettent une régulation leur laissant une place effective (voir question précédente),
- Les équilibres entre bénévoles et professionnels soient définis et formalisés (Document Unique de Délégation, règlement de fonctionnement, ...).

La formation doit s'aborder sous plusieurs aspects :

- Le fonctionnement de l'association,
- Le niveau de responsabilité morale, juridique : qu'est ce que l'on doit assumer ?,
- Le niveau technique : que faut-il savoir pour exercer son droit de regard et d'évaluation sur les pratiques des professionnels ?,
- Le niveau relationnel : comment gérer la confrontation avec des professionnels légitimés et porteurs par leurs savoirs et leurs compétences induits ?
- Le respect des valeurs associatives : comment s'assurer de leur mise en œuvre au quotidien ?

Il est vain de poursuivre une recherche éperdue de compétences techniques de la part des bénévoles qui suivrait la complexité des dispositifs. Il est utile, par contre, de former au questionnement et à l'esprit critique, au décryptage de l'information, au contrôle du fonctionnement démocratique de l'association.

Besoin de plus en plus de soutien pour la gestion des associations

Certaines associations sont regroupées en fédération. Ces dernières ont aussi l'appui de professionnels ce qui permet d'obtenir des aides importantes par la mutualisation de connaissance.

Le besoin de soutien dépend de la taille des associations et/ou de leur fonctionnement en réseau ou en fédérations. Elles disposent alors soit en leur sein, soit auprès de dispositifs ressources des compétences dont elles ont besoin.

L'apport du Conseil Général et des autres institutions compétentes pourrait se manifester sous plusieurs formes :

- Une information sur la mise en œuvre par leurs services des nouvelles dispositions législatives et réglementaires,
- Un accompagnement de ces mises en œuvre par une planification, une concertation et la formalisation d'outils de communication

Soutenir les associations dans leur gestion, c'est avant tout offrir de la lisibilité, de la visibilité et des orientations politiques compatibles avec les valeurs portées par celles-ci.

REPertoire RESSOURCES

Adresses et liens internet utiles

Finances et droit :

Compagnie nationale des commissaires aux comptes
<http://www.cncc.fr>

Conseil national de la vie associative (CNVA)
<http://www.associations.gouv>
Barreau d'Angers
L'Orée du Palais
4 avenue Pasteur
49100 ANGERS
tel : 02.41.25.30.70

Cabinets conseil spécialisés dans le secteur médico-social et social (à sélectionner suivant les champs d'intervention et références obtenues)

Fonds national pour le développement de la vie associative (FNDVA)
78, rue Olivier-de-Serres
75015 Paris

Centre d'Aide à la Vie Associative (CAVA)
9, rue Pauline Kergomard
75002 Paris
En Maine-et-Loire
80 rue Laréveillère
49100 ANGERS
Tél : 02 41 43 57 67
Courriel : cava49@wanadoo.fr

Informations générales :

<http://www.guidon.asso.fr>
<http://www.ddjs-maine-et-loire.jeunesse-sports.gouv.fr>
<http://www.legifrance.gouv.fr>
<http://www.solidarite.gouv.fr/>

Sites apportant des informations juridiques, fiscales et pratiques

<http://www.associanet.com>
<http://www.loi1901.com>
<http://www.refasso.com>
<http://www.associationmodeemploi.fr>

Organisations et réseaux

<http://www.uniopss.asso.fr/>

<http://www.uriopss-pdl.asso.fr>

<http://www.avise.org>

<http://www.fondes.fr>

<http://www.cPCA.asso.fr>

<http://www.fonda.asso.fr>

<http://www.travail.gouv.fr/fse>

<http://www.associations.gouv.fr/>

Mécénat

<http://www.mecene-et-loire.fr>

<http://www.admical.org>

<http://www.fdf.org>

Contact pour les Pays de Loire: loire@fdf.org

Pour rechercher des bénévoles :

<http://www.francebenevolat.org/benevoles/centre/475>

Le Dispositif local d'accompagnement-DLA implanté au niveau départemental

- Outil de proximité mis en place en partenariat avec les collectivités territoriales et les têtes de réseaux du monde associatif qui a pour mission d'établir un diagnostic partagé du projet, puis de proposer un plan de consolidation qui peut reposer sur des accompagnements de type individuel ou collectifs (cofinancement de cabinets conseil au service des associations, . apports financiers : réalisation d'expertises économiques et apport de ressources pour le développement des projets associatifs). Le DLA s'appuie sur le C2RA.

Le Centre régional de ressources et d'animation - C2RA - implanté au niveau régional :

Lieu d'information et de production qui assure la mise en réseau et l'animation du DLA. Il permet l'échange entre les opérateurs, les réseaux associatifs, les collectivités locales et les institutions et contribue au renforcement d'une politique régionale d'appui aux activités d'utilité sociale.

Les grands secteurs associatifs, culture, sport, sanitaire et social, environnement participent à la structuration et à la qualification du réseau, aux côtés de l'Avisé. La Caisse des Dépôts finance et pilote aux côtés des collectivités locales, de l'Etat et de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), l'ensemble du dispositif DLA-C2RA.

Les DLA et C2RA interviennent en complémentarité d'un ensemble d'outils et d'acteurs, qui contribuent à la qualification et à la professionnalisation des associations ainsi qu'à leur représentation. Ils s'appuient eux-mêmes sur les centres nationaux d'appui et de ressources (CNAR).

Pour plus d'informations :

- **www.avise.org** (agence de valorisation des initiatives socio-économiques)

La chambre régionale de l'économie sociale et solidaire des Pays-de-la-Loire (CRES) : coordination et représentation politique des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire au niveau régional. Elle regroupe une grande majorité du réseau régional mutualiste, coopératif et associatif. Elle participe au développement de projets et dynamiques régionales.

42 rue Hauts Pavés

44000 NANTES

Tél : 02 40 74 02 49

Courriel : contact@cress-pdl.org

FONDES des Pays de la Loire (Fonds de développement solidaire des Pays de la Loire rattaché au réseau France active) par son fonds territorial met en œuvre une offre d'appui-conseil et de financements auprès des associations porteuses d'emplois en Maine-et-Loire. Pour réaliser l'expertise et l'accompagnement financier du projet, aider dans la démarche de pérennisation économique, et bénéficier de produits financiers remboursables vous pouvez les contacter :

6, rue de Bel Air
BP 52 207
44022 NANTES cedex 1
02 28 08 21 21
contact@fondes.fr

- Fondes en Maine-et-Loire

Maison de la Création 132 avenue De Lattre de Tassigny
BP 1030
49015 ANGERS Cedex 01
02 28 08 21 21
Internet : www.fondes.fr

Mission d'Accueil et d'Information des Associations (MAIA)

Site internet : <http://www.ddjs-maine-et-loire.jeunesse-sports.gouv.fr>

DDVA du Maine et Loire

Délégué départemental à la vie associative
Monsieur Xavier GABILLAUD
Délégué départemental à la vie associative
Direction de la cohésion sociale
Bâtiment C
Cité administrative
Tel : 33 2 41 72 47 20
Fax : 02 41 72 47 99
Courriel : xavier.gabillaud@maine-et-loire.gouv.fr

Bibliographie (à titre indicatif, ces ouvrages ne sont pas empruntables au Département)

- La Malette associative

Pour l'abonnement accès sur : <http://www.territorial.fr/>

-Le métier de bénévole

Dan FERRAND-BECHMANN. - Anthropos (Editions), 2000

- Associations : constitution, gestion, évolution 2009/2010

Auteurs : LEMEUNIER, F.

DELMAS (Collection : Encyclopédie Delmas)

Sommaire :

- constitution de l'association
- gestion de l'association
- évolution de l'association
- règles propres à certaines associations
- présentation des derniers textes de lois (loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 avec la création des fonds de dotation et ordonnance du 18 décembre 2008 qui concerne les associations en difficultés)

- Comptabilité et gestion des associations : système comptable, gestion financière, analyse et contrôle de gestion

Auteurs : HUON DE PENANSTER, Solange ; LE GUEN, Dominique

DELMAS (Collection : Encyclopédie Delmas)

Sommaire :

- système comptable des associations
- gestion financière
- analyse et contrôle de gestion

- Guide financier des dirigeants d'associations

Auteurs : BIGOURDAN, Bruno ; TCHERKACHINE, Didier

JURIS ASSOCIATIONS (Revue/ Collection : Managers d'associations)

Sommaire :

- spécificités associatives
- bases de la comptabilité pour les associations
- les documents de synthèse
- gestion et analyse financière
- outils analytiques de diagnostic, prévision et contrôle.

- L'audit de l'association : diagnostic juridique, comptable, social, fiscal, financier et informatique (Bliguière) Juris service

- Bien gérer votre association (Rochet C/ M.A Editions)

- Le guide des associations juridique, social, fiscal, comptable, immobilier

GROUPE REVUE FIDUCIAIRE (Collection : Guide de gestion RF)

Sommaire :

- régime juridique
- l'association employeur
- régime fiscal
- particularités comptables
- dossiers pratiques
- annexes.

- **Guide des associations LA DOCUMENTATION FRANÇAISE** Edition 2009-2010

(Collection Droits et démarches)

Sommaire :

- création
- fonctionnement
- ressource et patrimoine
- ressources humaines
- comptabilité
- fiscalité

- **La lettre LAMY associations Actualités** 11 parutions par an

Lamy Editions

187-189 Quai de Valmy

75490 PARIS Cedex 10

www.lamy.fr

- **Les dons manuels aux associations** : régime juridique et fiscal

Auteurs : GARAY, Alain ; GUIZARD, Daniel

JURIS SERVICE (Collection : Juris associations)

Sommaire :

- le régime fiscal des dons manuels consentis aux associations
- des associations bénéficiant d'exonérations spécifiques
- le régime spécifique des dons manuels modiques
- le don manuel et le titre gratuit
- la révélation du don manuel

- **Associations : le guide pratique 2010** (Edition Prat Collection Les guides pratiques pour tous)

- **Risques et responsabilités en action sociale** Antoine Piquéras (collection Actions sociales/ESF)

- "**Les outils de la gestion dans le secteur social et médico-social depuis la réforme budgétaire**" écrit par Laurence Gély (Edition ACTIF formation information conseil)

- **Revue Juris Associations "Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens : un nouveau contrat de confiance"** dossier spécial document du 15/05/2008 volume 379 (page 13-25)

- **Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)/Les cahiers de l'UNIOPPS N° 20** septembre 2008 pour les clefs de compréhension techniques et un accompagnement méthodologique et pratique (www.uniopss.asso.fr)

- **Le Juri'guide "Associations et collectivités publiques – Contrat-partenariat"** édité en janvier 2010 par l'Uniopss, en collaboration avec les éditions Juris Edition

Des textes officiels :

- Circulaire no 5193/SG du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'Etat aux associations et conventions pluriannuelles d'objectifs

- Circulaire DGAS/SD5B/n° 2007-111 du 26 mars 2007 relative aux problématiques afférentes à la mise en œuvre de la pluri-annualité budgétaire et à la dotation globalisée commune à plusieurs établissements et services sociaux et médico-sociaux dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens

- Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément (JORF n°0016 du 20 janvier 2010)

Suivre le lien : [Glossaire](#) :



ANNEXES

DECLARATION DE MODIFICATION DE STATUTS

Préfecture de

Bureau des association (Guichet unique) : (adresse)

Fait à, le.....

Lettre recommandée avec AR

Objet : Déclaration de la modification des statuts de l'association Déclarée à la préfecture de sous le numéro..... Et publiée au Journal Officiel du

Monsieur le Préfet,

L'association..... est une association régie par la loi du 1er juillet 1901, déclarée à la préfecture de le Sous le numéro Et publiée au Journal Officiel du, ayant son siège social à

J'ai l'honneur, conformément aux dispositions de l'article 5 alinéa 6 de la loi du 1er juillet 1901, de procéder à la déclaration de la modification des statuts de notre association.

A cet effet, vous trouverez ci-joint le procès-verbal original de l'assemblée générale de l'association, signé par deux membres du bureau avec indication de leurs nom, prénom et fonction sous la signature de chacun, deux exemplaires des statuts modifiés dûment approuvés par nos soins, ainsi que qu'une enveloppe timbrée.

Je vous remercie de bien vouloir délivrer récépissé de la présente déclaration à l'adresse suivante :

M..... (nom/prénom)

Président

(Siège social de l'association)

Dans la mesure où la modification de nos statuts porte notamment sur la modification de (la dénomination de l'association/le siège social de l'association/l'objet statutaire de l'association), je vous remercie de procéder à la publication au Journal Officiel de celle-ci. Je vous remercie d'adresser la facture correspondante à l'adresse mentionnée ci-dessus.

En cas de pièce manquante ou de toute autre difficulté, vous pouvez me contacter par téléphone au ou par mail :

En vous remerciant par avance,

Veillez agréer, Monsieur le Préfet, l'assurance de ma parfaite considération.

M..... (nom/prénom)

Président de l'association

(Signature)

DECLARATION DE MODIFICATION LISTE DIRIGEANTS

Préfecture de

Bureau des association (Guichet unique) : (adresse)

Fait à, le.....

Lettre recommandée avec AR

Objet : Déclaration de la modification des personnes chargée de l'administration de l'association Déclarée à la préfecture de sous le numéro..... Et publiée au Journal Officiel du

Monsieur le Préfet,

L'association..... est une association régie par la loi du 1er juillet 1901, déclarée à la préfecture de le Sous le numéro Et publiée au Journal Officiel du, ayant son siège social à

J'ai l'honneur, conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901 et à l'article 3 du décret d'application du 16 août 1901, de procéder à la déclaration de la modification des personnes chargées d'administrer notre association.

Nous vous prions de trouver ci-joint le procès-verbal de la réunion (préciser AG ou CA) du Qui a adopté cette décision modificative ainsi que la liste dûment approuvée par nos soins, des personnes chargées de l'administration de l'association.

Je vous remercie de bien vouloir délivrer récépissé de la présente déclaration à l'adresse suivante :

M..... (nom/prénom)

Président

(Siège social de l'association)

Compte de résultat

Charges		Montant (€)	Produits		Montant (€)
60	Achats Matières premières Fournitures d'activité Energie (eau, électricité, gaz)		70	Ventes Ventes de produits finis Rémunération des services Prestations des usagers	
61	Services externes Maintenance et réparations Locations Assurances Documentation, abonnements, études		71	Production stockée	
			72	Production immobilisée	
			74	Subventions d'exploitation	
62	Autres Services externes Frais de missions et de réception Frais de déplacements Frais postaux		Etat		
	Téléphone, internet Honoraires Prestations d'intermédiaires Communication et publicité				
63	Impôts, taxes et versements assimilés Taxe sur les salaires Impôts locaux Impôts fonciers Autres taxes		Collectivités		
64	Frais de personnel Salaires bruts				
			Europe		
65	Charges patronales Autres charges de gestion courante Affiliations Droits d'auteurs			75	Autres produits de gestion courante Cotisations Collectes
66	Charges financières		76	Produits financiers	
67	Charges exceptionnelles		77	Produits exceptionnels	
68	Dotations aux amortissements et provisions Dotations aux amortissements (part annuelle de l'amortissement de l'actif immobilisé) et provisions (part des provisions annuelles à constituer pour la dépréciation de valeur de l'actif immobilisé et pour les risques et charges à venir).		78	Reprises sur amortissements et provisions	
86	Valorisation des contributions volontaires Contributions volontaires en nature (Bénévolat, Mise à disposition de biens matériels, Renoncement à remboursement de frais)				
	Total des charges Résultat - Solde créditeur (Excédent)			Total des produits Résultat - Solde débiteur (Déficit)	
Total général des charges sur l'exercice			Total général des produits sur l'exercice		

Bilan financier

Photographie instantanée du patrimoine d'une association

Actif Richesses détenues à un instant donné par l'association			Passif Origine des richesses de l'association (sources de financement)			
	Classe		Montant			Montant
Actif fixe (argent immobilisé)	2	Immobilisations Biens durables (>1an) propriété de l'association		1	Capitaux propres Capital ou Fonds associatif (apport des fondateurs de l'association) et subventions non renouvelables (accordées pour l'achat d'un bien dont le renouvellement ou amortissement est à la charge de l'association)	
	20			10		
		Immobilisations incorporelles non amortissables (fonds de commerce, brevets, licences)		11	Report à nouveau (résultats antérieurs en réserve)	
	21	Immobilisations corporelles amortissables (immobilier, mobilier)		12	Résultat du dernier exercice (positif ou négatif)	
	27	Immobilisations financières (actions, obligations et cautions)		13	subventions d'investissement renouvelables (accordées pour l'achat d'un bien dont le renouvellement sera assuré par le financier)	
	27	Amortissement des immobilisations		15	Provisions pour risques et charges (assurance sur l'avenir qui consiste à provisionner des fonds en cas d'excédent pour se prémunir des risques éventuels).	
Actif circulant (biens destinés à être transformés en liquidités)	3	Stocks Marchandises, matières premières		16	Emprunts à moyen et long terme (EMLT >1 an)	
				19	Fonds dédiés (ressources financières non encore utilisées : subventions, donations, legs)	
	4	Créances Personnes physiques ou morales qui doivent de l'argent à l'association		4	Comptes de tiers (emprunts et dettes à court terme) Personnes physiques ou morales à qui l'on doit de l'argent à court terme (DCT)	
	5	Comptes financiers - Trésorerie Disponibilités bancaires Comptes épargne Caisse SICAV (valeurs mobilières de placement)			Dettes financières (découverts bancaires, emprunts) Dettes d'exploitation (fournisseurs) Dettes diverses (sociales ou fiscales)	
		Total Actif Bilan			Total Passif Bilan	

Capitaux permanents (ressources durables de l'association)

Capitaux temporaires

Budget prévisionnel annuel

Charges			Produits				
		Montant (€)		Montant (€)			
		Prévisionnel	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé		
60	Achats			70	Ventes		
	Matières premières				Ventes de produits finis		
	Fournitures d'activité				Rémunération des services		
	Energie (eau, électricité, gaz)				Prestations des usagers		
61	Services externes			71	Production stockée		
	Maintenance et réparations						
	Locations			72	Production immobilisée		
	Assurances						
	Documentation, abonnements, études			74	Subventions d'exploitation		
62	Autres Services externes				Etat		
	Frais de missions et de réception						
	Frais de déplacements						
	Frais postaux						
	Téléphone, internet						
	Honoraires				Collectivités		
	Prestations d'intermédiaires						
	Communication et publicité						
63	Impôts, taxes et versements assimilés						
	Taxe sur les salaires						
	Impôts locaux						
	Impôts fonciers						
	Autres taxes				Europe		
64	Frais de personnel						
	Salaires bruts						
	Charges patronales						
65	Autres charges de gestion courante			75	Autres produits de gestion courante		
	Affiliations				Cotisations		
	Droits d'auteurs				Collectes		
66	Charges financières			76	Produits financiers		
67	Charges exceptionnelles			77	Produits exceptionnels		
68	Dotations aux amortissements et provisions			78	Reprises sur amortissements et provisions		
	Dotations aux amortissements (part annuelle de l'amortissement de l'actif immobilisé) et provisions (part des provisions annuelles à constituer pour la dépréciation de valeur de l'actif immobilisé et pour les risques et charges à venir).				Provisions constituées au bilan venant équilibrer les dotations aux amortissements et provisions.		
86	Valorisation des contributions volontaires			87	Valorisation des contributions volontaires		
	Contributions volontaires en nature (Bénévolat, Mise à disposition de biens matériels, Renoncement à remboursement de frais)				Emploi des contributions volontaires		
	Total des charges				Total des produits		
	Résultat - Solde créditeur (Excédent)				Résultat - Solde débiteur (Déficit)		
Total des charges				Total des produits			

Liste des participants au groupe pilotage financier

Monsieur	GILLET Christian	Vice-président du Conseil général – Chargé du Développement Social et des Solidarités
Madame	BARBIER-PRIEUR Martine	Directeur - CG - Direction des solidarités
Monsieur	THOMAS Dany	Responsable Unité - Direction Enfance Famille – Unité accueil territorialisé en établissements
Madame	FOUCHE Viviane	Gestionnaire administratif – CG 49 - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Madame	DELZENNE Laurence	Assistante administrative - CG 49- Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	BIOTEAU Bruno	Président - Association Abri Montreuil-Juigné
Monsieur	de VIENNE Olivier	Cabinet Proagis Angers
Madame	BOUVET Yvonne	Trésorière – ADAPEI 49
Monsieur	PIREAU Jean-Claude	Président - Fédération ADMR 49
Monsieur	SOCHELEAU	Trésorier- Fédération ADMR 49
Madame	de SAINT PERN Elizabeth	Trésorière - Hôpital privé, maison de retraite St Joseph Chaudron-en-Mauges
Monsieur	CHOUTEAU Philippe	Président – Maison de retraite privée « Nazareth » Cholet
Madame	VERDIER Marie-Madeleine	Présidente Association SOS Amitié
Madame	DOUCET Marie-Josée	Présidente – UDAF 49 Angers
Monsieur	PONCET Stéphane	Directeur Financier – ADAPEI 49
Monsieur	QUEMENER-Christian	Secrétaire - Association Alcool Assistance La Croix d'Or Beaupréau
Monsieur	VIEL Didier	Trésorier - Association Anjou Soins Services Angers
Monsieur	FRIBAUT François	Directeur – Association Abri de la Providence Angers
Monsieur	BOIREAU Claude-	Président - Régie de quartier Saumur
Monsieur	BRAULT Michel	Vice-président – Maison de retraite privée Résidence Sainte-Claire Noyant-la-Gravoyère
Monsieur	de RAUCOURT	Vice-président – Association Catholique angevine des œuvres d'assistance et de bienfaisance Angers
Monsieur	HUMEAU Bernard	Trésorier – Fédération des centres sociaux et socioculturels Chemillé
Monsieur	FERRE Charles	Président - Association cité justice citoyens Angers
Monsieur	LORRE Joseph	Administrateur – Association Sainte Famille Religieuses hospitalières Beaupréau
Monsieur	ZITTE Thierry	Directeur - Régie de Quartier Saumur