



Fédération
des acteurs de
la solidarité

FICHE PRATIQUE

Rôles et missions des administrateurs·rices et des dirigeant·es salarié·es

Au sein des associations qui ont également la fonction d'employeur, et donc dans beaucoup de Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), la coexistence de dirigeant·es bénévoles et de dirigeant·es salarié·es peut parfois générer une confusion des rôles et des missions de chacun·e.

Il est donc important de clarifier le cadre de sa gouvernance, le périmètre de chacun·e et les missions et responsabilités associées afin de prévenir les dysfonctionnements.

LES SPÉCIFICITÉS DE L'ASSOCIATION EMPLOYEUR

En devenant administrateur·rice d'une association employeur, on endosse donc également la fonction d'employeur. Cette fonction de bénévole-employeur qui est atypique et propre au secteur associatif s'accompagne parfois d'une méconnaissance de cette mission et des obligations qui y sont associées. Il est donc à la fois important de bien cadrer et formaliser ces responsabilités, notamment grâce aux outils proposés plus loin dans cette fiche, mais également de connaître les obligations légales, le code du travail et les processus à mettre en place en termes de ressources humaines.

A ces fins, plusieurs ressources pourront s'avérer utiles :

- [Le Mouvement Associatif](#) propose des webinaires et les [antennes régionales](#) des formations.
- [Le Réseau National des Maisons des Associations](#)
- [La boîte à outil de l'Associathèque](#)
- [Le guide du bénévolat de la Fédération des Acteurs de la Solidarité Pays de la Loire](#)
- [Les Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles \(CRIB\)](#)

L'importance des administrateurs·rices dans le développement du projet associatif

Les administrateurs·rices s'investissent et se rassemblent autour d'un projet associatif, ils sont les garants de ce projet et ont donc une part essentielle dans le développement et la valorisation de celui-ci.

Dans une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), le projet associatif recouvre l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi durable. En tant qu'employeur ayant une mission d'accompagnement professionnelle et sociale, ces dernières ont également un rôle important à jouer dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et hommes, d'autant que les personnes en situation de précarité sont plus vulnérables aux discriminations.

Pour réussir à agir positivement en ce sens, il faut un réel projet de structure et une démarche partagée et portée par tou·tes.

Pour en savoir plus sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, nous vous invitons à consulter la fiche réalisée par la Fédération des acteurs de la solidarité [disponible ici](#).

RAPPELS SUR LES MISSIONS

Les administrateurs·rices

Ce sont les statuts de l'association qui définissent les pouvoirs dévolus aux membres du conseil d'administration. En l'absence de toute précision dans les statuts ou le règlement intérieur, s'il existe, les compétences des administrateurs·rices se limitent à l'administration et la gestion courante de l'association (préparation du budget, suivi de son exécution, préparation des réunions de l'assemblée générale et mise en œuvre des décisions...).

Afin que les pouvoirs conférés au conseil d'administration soient élargis, il faut prévoir dans les statuts une clause spécifiant que cet organe de gouvernance dispose des pouvoirs qui ne sont pas expressément attribués à l'assemblée générale.

Le/la dirigeant·e salarié·e

Il/elle est le/la garant·e du bon fonctionnement des activités de l'association et constitue l'intermédiaire entre les membres bénévoles qui assurent la gouvernance et les salarié·es. Les missions et l'autonomie du/de la dirigeant·e sont limitées aux fonctions définies dans son contrat de travail et à d'éventuelles délégations de pouvoirs.

Formaliser la relation

Dans la relation qui lie les administrateurs·rices et les dirigeant·es, il est important de prendre le temps de bien informer les parties prenantes de leurs fonctions, et d'organiser celle-ci afin d'éviter certains écueils. Plusieurs risques peuvent d'ailleurs être identifiés en cas de manquement à cette clarification des rôles et responsabilités :

- Le risque de requalification : une mauvaise répartition des pouvoirs entre les administrateurs·rices, qui sont les dirigeant·es de droit, et le/la dirigeant·e salarié·e peut entraîner la requalification de ce/cette dernier·e en dirigeant de fait, et par conséquent engendrer la fiscalisation de l'association.
- Un déséquilibre des pouvoirs : un conseil d'administration trop présent pourrait par exemple entraîner une perte de réactivité dans la prise de décision, ou bien la multiplication d'interlocuteurs créant ainsi une certaine confusion pour les salarié·es comme les partenaires. Mais à l'inverse, une gouvernance trop absente prend le risque de ne pas être en mesure de s'assurer que les orientations de l'association sont bien mises en œuvre par l'équipe salariée, et donc de ne pas pouvoir apporter le cas échéant les corrections nécessaires.

L'IMPORTANCE DE LA FORMALISATION

Plusieurs pratiques et outils peuvent être utilisés afin de clarifier et formaliser l'organisation interne et la répartition des pouvoirs.

Rédiger des fiches missions administrateurs·rices

Bien que les missions de chacun·e soient spécifiées dans les statuts et le règlement intérieur, le cas échéant, il est conseillé de bien cadrer les fonctions des administrateurs·rices en rédigeant des fiches missions qui reprendront dans le détail :

- Les missions par fonction
- La durée du mandat et les conditions d'élection ou désignation
- Les devoirs liés à la mission (disponibilités requises, participation à des réunions ou commissions spécifiques...)
- Les responsabilités qui en découlent (civile, pénale, financière)
- Les liens avec les autres membres de l'association (administrateurs·rices, salarié·es, bénévoles) et/ou les institutions extérieures
- Le remboursement des dépenses

Formaliser les délégations de pouvoirs

Un dirigeant d'association a la possibilité de déléguer certains de ses pouvoirs au/à la directeur·trice salarié·e. Il faut toutefois tout d'abord vérifier dans les statuts que les délégations de pouvoir ne soient pas interdites.

Il est important de savoir que le transfert de pouvoir entraîne également le transfert des responsabilités qui y sont liées.

Afin qu'une délégation de pouvoir soit valable, il faut notamment s'assurer que cette dernière définisse précisément et de façon exhaustive toutes les missions que la personne qui délègue confie au/à la dirigeant·e salarié·e. Il faut également que l'auteur de la délégation ne délègue qu'une partie de ses pouvoirs - et non la totalité - et que le/la directeur·trice salarié·e ait la compétence, l'autorité et les moyens nécessaires pour l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués.

Aucune disposition légale n'encadre la délégation de pouvoirs, mais il est vivement conseillé de la formaliser par écrit et d'y faire mentionner :

- Les identités et fonctions des délégant et délégataire
- L'exhaustivité des missions que le délégant va déléguer
- La durée de délégation avec la date de début et la date de fin
- Les signatures de chaque partie et la date à laquelle elles sont apposées sur le document

Voici une liste non exhaustive des délégations de pouvoir envisageables :

Gestion financière :

- Achats
- Engagements financiers
- Fournisseurs
- Expertises
- Gestion des contentieux

Gestion du personnel :

- Gestion du droit social interne
- Recrutement et embauche
- Politique salariale
- Sanction et licenciement

Gestion des conventions : recherche, négociation, contractualisation, bilans et contrôles

Gestion politique : adhésions, représentativité.

A NOTER

Une délégation de pouvoir trop générale n'est pas valable et risque en outre d'entraîner une requalification du/de la dirigeant-e salarié-e en dirigeant de fait et de ce fait générer l'assujettissement de l'association aux impôts commerciaux. Une délégation de pouvoir décrit les responsabilités confiées et non les fonctions assumées, il ne s'agit donc pas d'un profil de poste/d'une fiche de poste.

Établir un règlement intérieur

Même si la rédaction d'un règlement intérieur n'est pas obligatoire pour les associations de moins de 50 salarié-es, en rédiger un présentera plusieurs avantages, notamment celui de permettre de détailler les missions des administrateurs-rices et de préciser le fonctionnement de l'organisation, sans devoir réviser les statuts à chaque modification apportée sur ces sujets.

Une fiche pratique sur le règlement intérieur est consultable [ici](#).

POUR ALLER PLUS LOIN

- [Les autres fiches pratiques de la Fédération des Acteurs de la Solidarité](#)
- [Associations.gouv.fr | Créer, gérer et développer son association](#)
- [Comment un bénévole dans une association peut-il se former ? \(interieur.gouv.fr\)](#)



Cette action est cofinancée par l'Union Européenne.



Direction générale de la cohésion sociale
Délégation générale à l'emploi
et à la formation professionnelle