

DOSSIER DIRIGEANTS BÉNÉVOLES

# Responsabilités : le tour de la question

Avec la participation de



**Audrey Lefèvre**  
Avocate  
Associée



**Esther Doulain**  
Avocate  
à la Cour

Dossier paru dans

## L'ENQUÊTE

■ Un état des lieux national complet est proposé sur la question des responsabilités des dirigeants associatifs bénévoles.

## LE CHIFFRE

■ 64 % des dirigeants associatifs bénévoles indiquent qu'ils n'ont pas du tout hésité à prendre de telles fonctions.

## DIRIGEANTS BÉNÉVOLES

# RESPONSABILITÉS : LE TOUR DE LA QUESTION

Centrale dans le monde associatif, la question de la responsabilité des dirigeants bénévoles n'est pourtant pas si simple à traiter dans sa globalité. Du régime juridique aux différents enjeux en passant par la perception des dirigeants, elle renvoie en effet à des éléments divers et variés. État des lieux.

*Dossier coordonné par Marion Boinot (Le Mouvement associatif)*



## SOMMAIRE

- |   |  |
|---|--|
| P. 17 — Pourquoi traiter la question des responsabilités des dirigeants bénévoles ? | P. 26 — Les différentes responsabilités des dirigeants associatifs                       |
| P. 20 — Responsabilités des dirigeants bénévoles : retour d'expériences             | P. 29 — Le rôle des statuts dans la direction des associations                           |
| P. 25 — Tribune : « Engagement associatif : une loi aux avancées concrètes »        | P. 32 — Témoignage : « Une gouvernance partagée pour éviter la solitude du dirigeant ? » |

■ La loi du 1<sup>er</sup> juillet 2021 en faveur de l'engagement associatif apporte des avancées concrètes pour les dirigeants associatifs bénévoles.

■ Civile, pénale, financière et fiscale : autant de responsabilités pouvant être engagées par les dirigeants associatifs.

**48%** des associations déclarent avoir des difficultés à renouveler leurs instances<sup>1</sup>, ce qui constitue un frein notable à l'action associative en entravant le bon fonctionnement de ces entités et leur vitalité démocratique. Compte tenu de cet enjeu majeur pour les gouvernances associatives, la question de la responsabilité des dirigeants est traitée très régulièrement au sein du monde associatif, en particulier par les acteurs de l'accompagnement (conseil direct, production de ressources, etc.). Pourtant, elle n'avait pas fait l'objet d'un état des lieux complet au niveau national depuis longtemps : c'est la raison pour laquelle Le Mouvement associatif a souhaité s'en saisir<sup>2</sup>. Cet état des lieux, engagé avec le soutien d'Aésio Mutuelle, a concerné, d'une part, les aspects juridiques via la réalisation d'une étude dédiée menée par le cabinet Seban<sup>3</sup>. Il a porté, d'autre part, sur la perception des dirigeants associatifs quant à leurs responsabilités et à l'accompagnement qui leur était offert pour pouvoir les assurer via une enquête dédiée réalisée avec l'appui de Recherches & Solidarités<sup>4</sup>.

### QUELS ENSEIGNEMENTS DE CET ÉTAT DES LIEUX ?

Sur le plan juridique, l'étude réalisée par le cabinet Seban pointe un certain nombre de cas où il serait souhaitable que le caractère bénévole des fonctions exercées par les dirigeants soit plus fortement reconnu en envisageant notamment des évolutions de la loi de 1901. Les dispositions concernant la liquidation judiciaire des associations conte-

# POURQUOI TRAITER LA QUESTION DES RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES ?

La France est riche d'une dynamique bénévole foisonnante avec plus de 10 millions d'engagés. Pour autant, occuper une fonction d'élu dirigeant au sein de l'association où l'on est investi relève d'une responsabilité que beaucoup ne souhaitent pas prendre, préférant le plus souvent contribuer aux activités opérationnelles de la structure plutôt qu'à sa gestion.

nues dans la loi en faveur de l'engagement associatif, portée par Sylvain Waserman et adoptée récemment<sup>5</sup>, constituent en ce sens une avancée notable dans la mesure où, dans certains cas, le dirigeant associatif était « plus à risque qu'un dirigeant d'entreprise »<sup>6</sup>. Les juristes rédacteurs de cette étude en appellent aussi à la vigilance des associations dans la rédaction et l'actualisation de leurs statuts pour que ces derniers restent bien en adéquation avec leur objet et leurs modalités de fonctionnement. Philippe Viudès précise bien cet enjeu dans l'article qu'il signe dans ce dossier en enjoignant aux associations de s'interroger sur l'adéquation de leurs statuts avec leur objet. Il précise aussi qu'une « association ne peut s'inscrire dans la durée sans une bonne organisation

et, en la matière, les statuts sont fondamentaux »<sup>7</sup>. Des marges de progression sont donc possibles, mais l'analyse produite par le cabinet Seban démontre malgré tout que le cadre juridique offert aux dirigeants bénévoles reste bien sécurisé et occasionne un niveau de contentieux très limité. Il ne faut pas pour autant négliger le fait que la crise liée à l'épidémie de Covid-19 a ajouté un volet à cette question de la responsabilité touchant à la gestion du risque sanitaire, en particulier dans les secteurs tournés vers l'accueil du public tels que le sport, les loisirs et la jeunesse, l'éducation populaire ou encore la culture. En outre, la récente adoption de la loi confortant le respect des principes de la République<sup>8</sup> appelle à toute notre vigilance quant aux respon- ●●●

1. Recherches & Solidarités, « L'opinion des responsables associatifs », 2019.

2. Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, Aésio, « Les responsabilités des dirigeants bénévoles », déc. 2020, publié le 9 févr. 2021, JA 2021, n° 634, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. JA 2021, n° 636, p. 14.

3. V. en p. 26 de ce dossier.

4. V. en p. 20 de ce dossier.

5. L. n° 2021-874 du 1<sup>er</sup> juill. 2021, JO du 2, art. 1<sup>er</sup>, rééd. C. com., art. L. 651-2 ; JA 2021, n° 644, p. 43, étude E. Benazeth.

6. V. en p. 25 de ce dossier.

7. V. en p. 29 de ce dossier.

8. L. n° 2021-1109 du 24 août 2021, JO du 25 ; JA 2021, n° 644, p. 3, édito B. Clavagnier ; *ibid.*, p. 33, étude X. Delphech.

●●● sabilités individuelles qui pourraient peser sur les dirigeants associatifs à l'avenir.

L'enquête réalisée auprès des dirigeants associatifs concernant la perception de leurs responsabilités, en lien avec Recherches & Solidarités, apporte quant à elle des enseignements complémentaires intéressants. Elle indique, d'une part, que l'idée pour tant communément admise d'un parcours d'engagement linéaire d'un dirigeant associatif partant d'une adhésion simple, se poursuivant par une action bénévole en lien avec la réalisation d'activités pour aboutir à une fonction élective n'est pas du tout le chemin pris par la majorité des dirigeants associatifs. Cet aspect est un élément important à garder en tête dans la communication puis l'accompagnement réalisé auprès de ces élus pour s'adapter au mieux à la réalité de leur parcours d'engagement, tout en tenant compte des réalités liées à chaque secteur. D'autre part, l'enquête pointe un bon niveau de connaissance par les dirigeants des responsabilités qui leur incombent, mais aussi une volonté d'aller plus loin pour pouvoir exercer leurs missions le mieux possible : deux aspects très positifs. Un autre point positif est le fort niveau de réponse à cette enquête – plus de 4 000 répondants – dans une période de crise sanitaire où les préoccupations liées à sa gestion sont fortes. Cette mobilisation démontre l'intérêt porté par les dirigeants à cette question. Elle exhorte aussi à dresser des pistes de travail opérationnelles issues de ces premiers enseignements pour progresser collectivement sur ces sujets.

## FAVORISER LA PRISE DE DÉCISION CONCERTÉE ET COLLÉGIALE POUR ROMPRE LA SOLITUDE DU DIRIGEANT

Se constituer en association, s'associer, c'est bâtir et animer ensemble un projet collectif, en assurer une gestion désintéressée de manière démocratique et assumer conjointement la responsabilité de décisions prises collectivement. Pourtant, dans le cadre de la gestion des activités, la question de l'animation de la vie associative et de l'animation collective de la gouvernance peut être mise au second plan : c'est bien là que la responsabilité individuelle des dirigeants peut être engagée, lorsque les décisions prises sont moins débattues et partagées collectivement. L'enquête réalisée par Recherches & Solidarités dans le cadre de cet état des lieux pointe cette question à travers des verbatims de dirigeants témoignant de leur solitude dans l'exercice de leurs fonctions. L'une des répondantes indique : « En tant que présidente de notre association, je déplore que l'ensemble des missions et responsabilités des autres membres du bureau (trésorière et secrétaire) repose essentiellement sur moi. Donc toutes les responsabilités m'incombent... » Un autre déclare : « Notre président est chef d'entreprise, il connaît très bien le sujet et assume les responsabilités en lien avec son poste au sein de l'association. » La charte d'engagements réciproques signée entre l'État, Le Mouvement associatif et les collectivités territoriales en 2014<sup>9</sup> comporte un certain nombre d'éléments à ce propos qu'il est utile de garder en mémoire et de diffuser le plus largement possible. Elle indique que « les associations [...] fondent

leur légitimité sur la participation libre, active et bénévole des citoyens à un projet commun » et ajoute que « les signataires [de la charte] s'engagent conjointement [...] à favoriser des formes d'implication collectives ; à permettre à tous d'exercer leur citoyenneté ». Il est enfin ajouté qu'il « incombe aux instances associatives de veiller au caractère démocratique de leur fonctionnement ». Rappeler et sensibiliser le plus largement possible à ces principes, au fait que l'action associative est un exercice collectif et démocratique, y compris dans sa gouvernance, est une chose ; faire levier et outiller pour qu'il soit effectif est une chose moins aisée.

Il existe des modalités juridiques qui permettent d'instaurer un mode de gouvernance collégial ou collectif dans ses statuts tout à fait intéressantes à étudier. Le témoignage de François Marin de France bénévolat sur la mise en place d'une gouvernance partagée est en ce sens très éclairant : « Nous intégrons facilement de nouveaux bénévoles qui trouvent leur place dans l'un ou l'autre de nos pôles de responsabilité [...]. Et surtout, nous n'avons pas le souci de trouver et de former une bonne volonté pour devenir notre futur(e) président(e) ! »<sup>10</sup> Mais avant d'arriver à ce type d'organisation plus formalisé juridiquement, quelques points clés peuvent être mis en œuvre au sein des associations pour rompre la solitude du dirigeant et favoriser un mode de gouvernance plus collectif et démocratique. Il s'agit, au-delà des actions à mettre en œuvre, de prendre le temps d'animer et de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, de préparer et d'éclairer

9. V. not. JA 2014, n° 494, p. 3, édito B. Clavagner ; *ibid.*, p. 12 ; JA 2014, n° 498, p. 36, étude S. Rizet ; JA 2015, n° 514, p. 22, étude A. Verjat ; *ibid.*, p. 24, étude B. Maurin, F. Barroin, G. Mergy, P. Andriot, M. Machicoane, S. Rizet in dossier « Pouvoirs publics / associations – Un état second ».  
10. V. en p. 32 de ce dossier.

# “ Quelques points clés peuvent être mis en œuvre au sein des associations pour rompre la solitude du dirigeant et favoriser un mode de gouvernance plus collectif et démocratique ”

les décisions à prendre au sein des instances pour qu'elles puissent être prises et portées collectivement, de relire et partager régulièrement les documents statutaires pour voir s'ils restent adaptés... En résumé, même si cela peut s'avérer difficile compte tenu des nombreuses contraintes opérationnelles qui peuvent peser sur les associations, il s'agit de garder du temps pour penser et animer la vie associative afin de « faire collectif » au-delà de la gestion et du suivi des actions.

## ACCOMPAGNER POUR FAIRE LEVIER

Traiter en profondeur cette question de la gouvernance associative en général et de la responsabilité des dirigeants en particulier nécessite aussi d'améliorer l'accès des associations à l'information et à l'accompagnement. Les dirigeants ayant répondu à l'enquête le pointent eux aussi : 57 % souhaitent notamment une meilleure information sur les responsabilités de chacun, ou encore, pour 43 %, une approche globale sur les risques encourus par l'association (financiers, fraude, non-respect des obligations légales, etc.).

Cette question du renforcement de l'accompagnement relève d'un enjeu plus large que porte Le Mouvement associatif depuis plusieurs années, celui du renforcement de la chaîne de l'accompagnement des associations qui reste à ce jour insuffisamment structurée et lisible. Ce chantier cible prioritairement les petites et les moyennes entités qui sont les plus nombreuses, mais

qui n'ont pas toujours la possibilité de dégager des moyens d'accompagnement sur leurs propres deniers. La préfiguration « Accompagnement à la vie associative locale » (AVAL) menée en lien étroit avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) vise à contribuer au renforcement de cette chaîne de l'accompagnement. Elle a pour objectif d'aboutir à une meilleure coordination des acteurs de l'accompagnement au niveau local, de renforcer la mutualisation des moyens et ressources dédiés ainsi que l'accès des associations à l'information et à l'accompagnement pour mener à bien leur activité. Elle a été mise en œuvre au sein de trois territoires pilotes<sup>11</sup> en 2020 et s'élargira à dix en 2022.

La problématique de l'accompagnement des dirigeants bénévoles sur cette question de la responsabilité doit pouvoir s'inscrire pleinement dans une dynamique plus globale pour mobiliser ces moyens au service d'une meilleure attractivité des fonctions de dirigeant bénévole auprès de tous les engagés associatifs. En effet, aujourd'hui, nombre d'acteurs l'abordent en lien direct avec les associations, mais il n'existe pas

toujours d'espaces où ils peuvent mutualiser les connaissances et la ressource sur le sujet ou encore faire connaître les modalités d'appui qu'ils proposent. En inscrivant la thématique de la responsabilité comme un sujet d'accompagnement central, il s'agit de donner plus de visibilité à la ressource existante, mais aussi de renforcer l'accès des associations aux accompagnements proposés sur cette thématique.

Un sujet reste à aborder : il concerne la question des accompagnements juridiques plus poussés, souvent trop chers pour les associations et qui ne peuvent être dispensés par des acteurs généralistes de l'accompagnement à la vie associative. Cela touche à la question du modèle économique de ce type d'accompagnement. Il existe des initiatives dans le cadre du mécénat de compétences ou d'entreprises via les services juridiques des mutuelles d'assurances des associations ou encore des syndicats employeurs. Un travail spécifique sur ce sujet pourrait être intéressant pour ajouter une nouvelle brique d'accompagnement plus structuré et accessible pour les associations.

Nous devons donc encore faire face à de nombreux enjeux. Nous espérons que les différents éclairages donnés dans ce dossier nous permettront d'avancer collectivement sur le sujet. ■



**AUTEUR** Marion Boinot  
**TITRE** Déléguée générale adjointe du Mouvement associatif

11. Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Nouvelle-Aquitaine.



## RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES : RETOUR D'EXPÉRIENCES

La question des responsabilités juridiques des dirigeants bénévoles est souvent abordée en lien avec les difficultés de renouvellement des instances. Mais, sur le plan personnel, sont-elles bien connues des intéressés et comment sont-elles vécues ? Une enquête nationale<sup>1</sup> à laquelle plus de 4 000 dirigeants bénévoles ont participé dresse un panorama de la situation.

**L'**enquête sur les responsabilités des dirigeants bénévoles montre que le chemin vers la prise de responsabilités est loin d'être prédéterminé. Décryptage.

### ACCÈS AUX RESPONSABILITÉS

Au moment d'entrer dans un conseil d'administration ou dans le bureau d'une association, un quart des personnes concernées n'avaient aucun contact avec l'association.

et se sont trouvées directement impliquées, sans connaissance particulière de son organisation et *a fortiori* des responsabilités qu'elles auraient à assumer.

Parmi les trois quarts des nouveaux responsables qui avaient déjà une relation avec l'association, l'accès aux responsabilités a pu se faire de manière progressive pour 19 % d'entre eux, déjà en charge d'une action particulière dans la structure, et pour 14 %, bénévoles mais sans responsabilité dans l'as-

sociation. La marche a été plus haute pour 40 % des nouveaux dirigeants qui étaient simplement adhérents de l'association.

Quel que soit leur passé dans l'association, on retiendra le vivier que représentent ses membres, qu'ils soient adhérents, bénévoles, parfois donateurs ou encore, plus rarement, salariés. On ne négligera pas pour autant le précieux apport extérieur, favorisé par une cooptation amicale ou la simple attractivité de l'association.

1. Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, Aésio, « Les responsabilités des dirigeants bénévoles », déc. 2020, publié le 9 févr. 2021, JA 2021, n° 634, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. JA 2021, n° 636, p. 14. Enquête en ligne menée du 10 novembre au 16 décembre 2020 auprès de 4 152 responsables d'association, traitée

selon la méthode des quotas appliquée aux variables « budget » et « secteurs d'activité ». Au-delà de résultats globaux ainsi pondérés, les résultats ont également été étudiés selon la fonction du répondant, selon la taille de l'association et du nombre éventuel de salariés et selon le secteur d'activité. V. égal. en p. 17 de ce dossier.



© lafoto

33 % augmente en corrélation avec l'âge, les nouveaux responsables ont été sollicités pour rejoindre l'équipe. Les craintes maintes fois exprimées dans les enquêtes de Recherches & Solidarités<sup>2</sup> concernant le renouvellement des dirigeants se confirment ici puisque la moitié des arrivants dans les conseils d'administration (17 % et 33 %) n'a pas agi de manière spontanée.

Pourtant, quelles que soient les raisons, 64 % des répondants indiquent qu'ils n'ont pas du tout hésité. Parmi ceux qui ont un peu hésité (28 %) ou longuement réfléchi (8 %), nombreux sont ceux qui appartenaient déjà à l'association (bénévoles ou adhérents) et ce sont plus souvent des jeunes. Une sorte de compagnonnage ou de parrainage ou encore la mise en place de binômes, comme on en rencontre dans certaines associations, sont autant de bonnes pratiques qui peuvent, dans ces conditions, faciliter la prise de responsabilités.

### PERCEPTION DES RESPONSABILITÉS AU QUOTIDIEN

Sont avant tout jugées importantes, aux yeux des dirigeants, les responsabilités qui sont liées à l'action : mener à bien les projets de l'association (97 %), veiller à une bonne entente en son sein (94 %) et assurer une bonne gestion (92 %). Ce trio de tête ne devance que de quelques points les responsabilités juridiques : le respect des mesures sanitaires, le respect de la réglementation, le cas échéant les responsabilités d'employeur, la représentation vis-à-vis des institutions et des partenaires, les obligations statutaires et les obligations financières réglementaires.

Par ailleurs, ce que l'on pourrait nommer le « déclenchement » qui provoque cette décision de prendre des responsabilités se décline en trois facteurs très différents : pour près de la moitié des répondants (48 %), c'est un choix personnel pour participer aux décisions et s'impliquer davantage. Presque par défaut, 17 % avouent qu'ils se sont décidés parce qu'il n'y avait pas assez de candidats et pour soutenir les dirigeants en place. Enfin, et cette troisième proportion moyenne de

Vient ensuite, vraisemblablement dans la mesure où les responsables associatifs ne sont pas souvent confrontés à ce sujet – à moins qu'ils n'aient pas conscience que leurs fonctions puissent les conduire devant les tribunaux –, la représentation de l'association en justice, au regard du droit pénal et au regard du droit civil, citée par la moitié des dirigeants.

Par ailleurs, sur le plan personnel, les dirigeants se sentent face à des responsabilités qui engagent juridiquement l'association, dans une proportion de 68 %, lors de l'organisation d'actions qui présentent des risques particuliers, mais seulement dans une proportion de 40 % quand ils sont réunis en conseil d'administration ou en bureau.

Outre les responsabilités collectives, les responsabilités juridiques de chacun des dirigeants bénévoles (président, trésorier, secrétaire général, etc.) sont formellement définies dans 51 % des associations. Ce n'est pas jugé nécessaire dans 13 % des cas car elles sont connues des intéressés, et c'est l'essentiel. Le taux élevé d'abstention à cette question (environ 20 %) est révélateur. Au bilan, seulement 15 % des dirigeants regrettent l'absence de formalisme. Pour autant, pour 8 responsables sur 10, les choses mériteraient d'être précisées : 54 % pour que chacun connaisse les risques qu'il encourt et 26 % avant tout pour que les responsabilités soient mieux réparties. On notera par ailleurs que pour 4 % des répondants, un peu cyniques, un certain flou peut éviter de dissuader certaines candidatures...

Au-delà du besoin de précisions, environ 20 % des dirigeants regrettent que, dans leur association, les responsabilités ne ●●●

2. Recherches & Solidarités, baromètre annuel « L'opinion des responsables associatifs ».

●●● soient pas présentées aux candidats pour qu'ils puissent prendre leur décision en connaissance de cause.

## PREMIÈRES EXPÉRIENCES PERSONNELLES

C'est assez peu et c'est heureux, seulement 18 % des dirigeants ont été confrontés à des situations mettant en jeu leur responsabilité juridique personnelle : 3 % lors d'un accident de personnes, 4 % lors d'un contrôle de l'administration, 5 % à l'occasion d'un conflit au sein de l'association et 2 % pour une faute grave de l'un de leurs membres. L'enquête fournit, en outre, plus de 200 témoignages qui évoquent des plaintes ou des recours face à un vol ou une escroquerie, un litige avec un organisme extérieur (mairie, administration, banque, assurance, fournisseur, etc.) et, parfois, un conflit avec un salarié ou entre dirigeants.

Parmi les expériences mal vécues sur lesquelles les dirigeants étaient également invités à témoigner, on retiendra, en premier lieu, un sentiment de solitude, l'impression d'être assez isolé face à la responsabilité, notamment lorsqu'on est président, et aussi le sentiment de n'avoir pas la formation pour l'assumer. Et cela tout particulièrement lorsque l'association emploie des salariés. En effet, les expériences mal vécues que les répondants étaient invités à exposer en quelques mots concernent le plus souvent les relations entre employeurs et salariés, suivies des conflits entre dirigeants et la mairie ou un prestataire. Sont moins souvent cités les complications administratives et les différents contrôles (Urssaf, fiscal, etc.).

Il est à noter aussi que la solitude du responsable s'est récemment accentuée au regard des nouvelles obligations et du climat anxigène liés à la crise sanitaire. Et inversement, elle se traduit parfois par une « concentration des pouvoirs » bien acceptée, comme en témoignent ces responsables : « je m'occupe de tout, j'espère que je fais bien », « c'est très compliqué de sensibiliser les dirigeants sans risquer de les faire fuir ! »

## BONNES PRATIQUES DES ASSOCIATIONS

L'enquête a par ailleurs permis à près de 450 responsables d'exposer les mesures prises par leur association pour faciliter le partage des responsabilités. Les plus nombreux (140) évoquent un renforcement de la collégialité (coprésidence, partage des décisions, etc.)<sup>3</sup> : « Chaque membre du bureau assume une fonction bien définie avec une sorte de fiche de poste, prises de décisions par consentement éclairé. » Ou encore : « Nous avons, dès les premiers jours, bien précisé la responsabilité de chacun des membres par un tuto remis à chacun et chacune, ainsi qu'au sein du [conseil d'administration]. » Bien entendu, les conseils et la formation ont été fort utiles pour faciliter ce partage des responsabilités (86 témoignages), de même que la concertation et le dialogue dans un objectif de confiance (76 témoignages). Parfois, les dirigeants ont touché du doigt les limites des règles statutaires en vigueur dans l'association. Pour une cinquantaine d'entre eux, leur adaptation s'est avérée nécessaire, cela allant parfois jusqu'à une véritable charte éthique. De ce point de vue, on soulignera ici

les aspects cachés de certains « statuts types », reproduits par facilité lors de la création d'une association et se révélant ensuite assez décalés au regard de la spécificité de l'association et des risques que son activité comporte parfois. Dans une association, il a même été jugé utile de contracter une assurance spéciale pour les trois principaux dirigeants.

## UNE MOSAÏQUE DE SITUATIONS SELON LE PROFIL DES ASSOCIATIONS

La taille des associations est un critère important au regard de la responsabilité : dans les plus grandes, on constate davantage de passages directs depuis le bénévole d'action vers des fonctions électives. Même si elle existe, l'hésitation est plutôt modérée dans la mesure où l'on se sent mieux armé et, de fait, la confrontation à des situations difficiles est moins fréquente. En revanche, le poids des responsabilités y est plus particulièrement ressenti dans la représentation auprès des interlocuteurs, notamment quand il y a des risques particuliers, et moins pour les démarches administratives dès lors qu'elles sont souvent partagées avec des salariés. En effet, les responsabilités sont de nature et d'enjeux différents dans les associations employeuses. Pour rappel, celles-ci représentent un peu plus de 10 % de l'ensemble du secteur associatif, qui comptait 153 000 salariés en 2020. Certes, 51 % d'entre elles ont moins de trois salariés, mais on ne sait pas assez que 7 900 affichent plus de 50 salariés et même que 2 200 se situent au-dessus du seuil de 100 salariés. L'enquête révèle qu'un tiers de ces employeurs n'ont aucun salarié en position

3. V. égal. en p. 32 de ce dossier.

## “ La taille des associations est un critère important au regard de la responsabilité : dans les plus grandes, on constate davantage de passages directs depuis le bénévolat d'action vers des fonctions électives ”

de responsabilité. Dit autrement, dans 93 % de ces associations, toutes les responsabilités sont exclusivement assumées par les dirigeants bénévoles. Ainsi, c'est seulement dans 7 % des associations employeuses que les responsabilités sont partagées. Et, dans ce cas, la répartition est jugée bien précisée dans les statuts ou le règlement intérieur (50 %) et/ou dans le contrat de travail du ou des salariés, ou encore dans une délégation de pouvoir. Au bilan, les choses semblent claires dans les trois quarts des cas. Pour autant, 22 % des dirigeants employeurs déclarent que rien n'est précisé et qu'il faudrait y penser.

Dans les associations de petite taille, la démarche de cooptation – ou, bien souvent, de sollicitation – est très fréquente. Dès lors que tout le monde se connaît, on peut faire jouer la corde sensible pour étoffer un bureau ou remplacer un partant. Mais, pour les mêmes raisons, dans ces associations, le partage des responsabilités est, en général, moins réel et celles-ci sont assez peu formalisées. S'il est parfois plus aisé, plus souple, il arrive aussi que toute la charge soit captée par une seule personne.

L'autre critère déterminant sur le sujet des responsabilités est celui du secteur d'activité. La participation à l'enquête a permis de réunir un échantillon suffisant pour analyser les résultats pour six domaines d'activité différents.

Dans le domaine du sport, le passage d'adhérent/pratiquant à dirigeant est fréquent, cela souvent pour pallier des insuffisances. Les responsabilités les plus évoquées sont la réglementation, les finances et les risques sanitaires. Elles sont d'autant plus ressen-

ties lorsque les activités sont à risque et très largement perçues lors des assemblées générales. La répartition des responsabilités est peu souvent formalisée, mais elle semble connue. Pour autant, elles devraient être présentées clairement aux candidats, notamment lorsqu'elles se partagent entre dirigeants bénévoles et salariés.

Au sein des associations du domaine des loisirs et de la jeunesse, parfois par manque de candidats, on passe assez souvent du statut d'adhérent à celui de dirigeant, certes avec un peu d'hésitation. Parmi les responsabilités, celles qui sont liées au risque sanitaire sont le plus souvent pointées. La répartition des responsabilités entre dirigeants est assez peu formalisée dans les documents des associations, mais cela ne semble pas vraiment être un sujet de préoccupation.

Dans le secteur sanitaire et social, les dirigeants sont assez souvent des bénévoles engagés dans l'association, mais il y a également de nombreux recrutements extérieurs. Cet accès aux responsabilités se fait généralement sans hésitation. Parmi les responsabilités mises en avant, on retiendra surtout la représentation auprès des interlocuteurs. Dans les associations de ce secteur, d'une taille généralement importante et comportant souvent des salariés, la répartition des responsabilités entre les dirigeants, tout

comme entre les responsables bénévoles et les salariés, est assez bien formalisée. Et les répondants insistent sur la nécessité de bien informer les candidats, qu'ils soient bénévoles ou salariés, sur cette répartition.

Le domaine de l'éducation populaire et de la formation présente une forte proportion de dirigeants engagés par choix personnel, mais avec un peu d'hésitation. Il se distingue aussi par une forte préoccupation au regard des risques sanitaires et par la crainte plus affirmée de conduire l'association à agir en justice. Dans ce secteur, la notion de responsabilité collective, en bureau ou en conseil d'administration, est très présente. Du reste, les rôles de chacun sont assez bien précisés et formalisés, et les répondants insistent sur la nécessité d'éclairer les candidats sur ce point.

Les associations du secteur culturel présentent une très forte proportion de dirigeants ayant vécu une expérience d'adhérent. Ils s'engagent bien plus par choix personnel que par sollicitation et le font très spontanément, sans hésiter. Les responsabilités les plus souvent soulignées concernent la réglementation, les finances et le risque sanitaire. Elles sont particulièrement ressenties lors des assemblées générales et aussi lorsque les responsables ont des fonctions de représentation. Pour autant, la ●●●

●●● répartition des rôles de chacun est assez peu définie d'une manière formelle et cela ne semble pas vraiment préoccuper les répondants, sauf lorsqu'il s'agit de répartir les responsabilités qui relèvent d'un bénévole et celles qui sont assumées par un salarié.

Enfin, le secteur de l'environnement est composé d'associations dans lesquelles les responsables se sont très souvent engagés par choix personnel, sans exclure quelques hésitations parfois. Même si l'on ressent le poids des responsabilités, c'est généralement à un degré moindre par rapport aux autres secteurs, notamment au regard de la réglementation et du droit, voire au regard des risques sanitaires. Les textes statutaires ou réglementaires mentionnent assez peu souvent la répartition des responsabilités entre dirigeants ou entre bénévoles et salariés éventuels, mais ce constat s'accompagne ici d'un regret au regard du fonctionnement quotidien.

## UN RÉEL BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

La diversité des situations et les différences liées à la taille des associations et du secteur dans lequel elles agissent n'empêchent pas les responsables d'exprimer des attentes qui se rejoignent très largement. Elles concernent, d'une part, un besoin de sécurisation dans l'intérêt personnel des dirigeants et, d'autre part, le bon fonctionnement de l'ensemble de l'association.

Cette double attention vise naturellement le présent, mais aussi l'avenir et la facilitation du renouvellement des dirigeants avec l'encouragement à la prise de responsabilités. Il

convient de rappeler ici que les baromètres annuels sur l'opinion des responsables associatifs publiés dans « La France associative en mouvement », mis en place depuis 2012 par Recherches & Solidarités, présentent invariablement la ressource humaine bénévole comme premier sujet d'inquiétude (60 % en 2019) et le renouvellement des dirigeants en deuxième (48 % en 2019), la situation financière arrivant bien entendu immédiatement après (45 %)<sup>4</sup>.

Les enseignements issus de cette enquête consacrée aux responsabilités des dirigeants bénévoles ouvrent des pistes utiles pour les têtes de réseau et les structures d'accompagnement ainsi que pour les pouvoirs publics, État et collectivités territoriales. Elle renseigne sur les options que les dirigeants proposent d'étudier pour mieux prendre en compte les responsabilités qui leur incombent : pour 57 % d'entre eux, il faudrait une meilleure information sur les responsabilités individuelles, pour 43 %, une approche globale des risques spécifiques encourus par l'association, pour 40 %, une analyse des risques couverts par l'assu-

rance, pour 31 %, un partage mieux défini des rôles et des responsabilités de chacun. Pour 25 % des responsables, un formalisme plus strict serait nécessaire de ce point de vue (statuts, règlement intérieur, délégations de pouvoir, etc.).

Pour les aider, outre les actions que peut mener l'association par ses moyens propres, 45 % des répondants souhaiteraient de la formation, 40 % des ressources en ligne, 40 % un véritable diagnostic des situations à risque, 28 % un accompagnement de la part des services publics et des collectivités, 26 % une information détaillée de la compagnie d'assurance à chaque échéance et aussi un accompagnement par une fête de réseau ou un point d'appui à la vie associative (PAVA). Le mot de la fin revient à ce responsable légitimement préoccupé et résumant bien les enjeux actuels tant sur le plan individuel que collectif : « Dans un monde de plus en plus judiciaire, être président d'une association est un risque personnel. Nous sommes déjà en déficit de bénévoles pour les membres des [conseils d'administration] et plus encore des bureaux. » ■



**AUTEUR** Cécile Bazin  
**TITRE** Directrice-cofondatrice de Recherches & Solidarités



**AUTEUR** Jacques Malet  
**TITRE** Président-cofondateur de Recherches & Solidarités

4. Pour des raisons liées à l'actualité, ce baromètre a été remplacé, en 2020 et 2021, par des enquêtes nationales sur les effets du Covid-19, organisées par Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, le Réseau national des maisons des associations

(RNMA), en lien avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEVPA) et en partenariat avec Hexopée et France générosités ; v. en dernier lieu « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », juin 2021.



TRIBUNE

## “ Engagement associatif : une loi aux avancées concrètes ”

SYLVAIN WASERMAN  
DÉPUTÉ DU BAS-RHIN

**A**près un long parcours législatif, ma proposition de loi en faveur de l’engagement associatif, surnommée « loi Waterman » par les médias, a été définitivement adoptée et consacrée par une publication au *Journal officiel* le 2 juillet 2021<sup>1</sup>. Ce texte est né d’une concertation avec 112 associations de ma circonscription, à Strasbourg. Il part d’un constat simple : de nombreux freins au développement de l’engagement associatif persistent. Le premier, à l’origine de la loi, revêt la forme menaçante d’une épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des présidents bénévoles d’association. Avant l’adoption de ce texte, ils étaient très exposés en droit français et mettaient directement en jeu leur responsabilité financière, en étant même – et c’est un comble – plus à risque qu’un dirigeant d’entreprise ! J’ai moi-même vécu concrètement cette situation injuste et l’ai aussi constatée lors de la concertation que j’ai menée. Depuis l’adoption de ma loi, le frein à l’engagement que constituait ce risque financier est levé ; c’est un message pour les présidents actuels et pour tous ceux qui réfléchissent à prendre la relève : le renouvellement des

instances est en effet depuis longtemps un problème majeur du monde associatif.

Cette loi s’est considérablement enrichie durant son parcours parlementaire grâce à l’apport des députés, mais aussi de Sarah El Haïry, aujourd’hui secrétaire d’État chargée de la jeunesse et de l’engagement. Le texte encourage la sensibilisation à la vie associative dans les collèges et lycées, débloque des moyens importants pour la formation des bénévoles associatifs afin d’améliorer l’accompagnement des équipes dans leur structuration et résout l’anomalie – insensée – qui empêchait des jeunes de certaines nationalités de s’inscrire à des missions de service civique.

Je sais que cette loi n’est pas une révolution, mais elle apporte des avancées concrètes et constitue un message fort de la représentation nationale, venant de tous les bancs et de toutes les couleurs politiques. Elle est née d’un dialogue avec des associations sur le terrain, est issue du Parlement et a été votée à l’unanimité à plusieurs reprises lors de son parcours législatif.

Au premier président bénévole d’une association en faillite qui, grâce à cette loi,

échappera à des saisies sur ses biens propres, au premier bénévole qui, grâce à cette loi, acceptera de prendre cette magnifique responsabilité de président parce que le risque juridique n’est plus un frein à ses yeux, à la première formation de bénévoles qui, grâce aux nouveaux moyens débloqués par cette loi, pourra avoir lieu, au premier jeune qui, grâce à cette loi, s’engagera dans la vie associative parce qu’il y aura été sensibilisé dans son parcours scolaire ou s’engagera dans un service civique qui lui était auparavant fermé, alors toute l’énergie, la patience et le travail de ces trois dernières années seront pleinement récompensés.

Il y a une analogie d’intention entre l’engagement associatif et l’engagement politique : celui de vouloir, à sa mesure, avec humilité mais conviction et détermination, changer un peu le monde. Cette loi, que j’ai écrite en 2018 et dont j’ai vu le vote définitif depuis le perchoir de l’Assemblée nationale le 24 juin 2021, ne concerne que des femmes et des hommes qui font le choix de s’engager dans la société ; je forme le vœu qu’elle serve leur engagement citoyen si essentiel et précieux pour nous tous. ■

1. L. n° 2021-874 du 1<sup>er</sup> juill. 2021, JO du 2 ; JA 2021, n° 644, p. 43, étude E. Benazeth.

# LES DIFFÉRENTES RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS

À défaut de règles spécifiques, le régime de la responsabilité des dirigeants associatifs s'est construit par analogie avec d'autres régimes de responsabilité et au gré de la jurisprudence, rendant parfois difficile le fait d'appréhender les contours de leur responsabilité.

**S**i le régime juridique des dirigeants associatifs a été construit à partir de celui qui s'applique aux dirigeants de société, cette analogie n'est pas toujours satisfaisante pour les dirigeants d'association, souvent bénévoles, qui ne bénéficient pas des mêmes moyens que les dirigeants de société. Or la professionnalisation du secteur et la multiplication des règles juridiques et sociales ont considérablement multiplié les cas d'engagement de responsabilité des dirigeants associatifs. La loi du 1<sup>er</sup> juillet 2021 en faveur de l'engagement associatif<sup>1</sup> en est une illustration, le législateur ayant tenté d'atténuer ce régime en matière civile et financière.

## PARTICULARITÉ DU STATUT DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS

### Notion de dirigeant associatif

La notion de dirigeant associatif n'existe pas en tant que telle en droit. Ni la loi du

1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association – dite « loi 1901 » – ni ses décrets d'application ne définissent son rôle et ses obligations. La volonté du législateur a été de laisser beaucoup de liberté aux associations au travers du contrat d'association qui encadre leur création. La seule référence aux dirigeants opérée dans la loi 1901 porte sur l'obligation, au stade de la déclaration préalable en préfecture, de communiquer les noms, professions, domiciles et nationalités de ceux qui seront « [...] chargés de l'administration », sans d'ailleurs différencier les fonctions d'administration ou de direction<sup>2</sup>.

Dans le cadre de la présente étude, la notion de dirigeant associatif désignera les personnes exerçant des fonctions impliquant l'exécution d'actes de gestion d'une association. Ainsi, le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire général peuvent être considérés comme dirigeants dans le cadre des fonctions qu'ils accomplissent. Lorsque

les fonctions de direction sont occupées par des personnes morales – dans les unions d'associations, par exemple –, ces dernières désignent des représentants personnes physiques pour exercer ces fonctions.

### Statut des dirigeants associatifs

À défaut de dispositions dans la loi 1901 ou ses décrets d'application, le régime juridique des dirigeants associatifs, notamment s'agissant de leur responsabilité, s'est construit de manière prétorienne à partir des règles de droit civil – notamment des règles relatives au mandat et à la représentation, les dirigeants associatifs étant considérés comme les mandataires de l'association –, commercial et pénal appliquées aux dirigeants de société commerciale<sup>3</sup>, sans véritablement tenir compte des spécificités du monde associatif, à savoir les faibles moyens dont les dirigeants bénéficient et le caractère « désintéressé » de leur mission.

### CAS DE RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS ISSUS DES TEXTES ET DE LA JURISPRUDENCE

À titre liminaire, il convient de préciser qu'en matière de responsabilité, les actes que les dirigeants d'association accomplissent sont susceptibles d'engager leur responsabilité, et ce qu'ils soient dirigeants de droit ou de fait<sup>4</sup>, c'est-à-dire qu'ils aient été désignés à ces fonctions par les statuts, mais aussi, à défaut d'une telle désignation, s'il s'avère qu'ils gèrent ou dirigent de fait l'association, directement ou indirectement. Afin de déterminer si les individus en question peuvent être considérés comme des

1. L. n° 2021-874 du 1<sup>er</sup> juill. 2021, *JO* du 2 ; *JA* 2021, n° 644, p. 43, étude E. Benazeth ; v. égal. en p. 25 de ce dossier.

2. L. du 1<sup>er</sup> juill. 1901, art. 5, al. 2.

3. Ce qui explique que certaines des décisions qui seront mentionnées dans la présente étude

sont des décisions qui ont été rendues au sujet de sociétés commerciales, transposées, pour le raisonnement, par analogie, aux associations.

4. Civ. 2<sup>e</sup>, 17 déc. 1997, n° 95-18.834, inédit.

dirigeants de fait, les juges rechercheront un faisceau d'indices relatifs aux pouvoirs de direction ou de contrôle détenus et exercés au sein de l'association et/ou vis-à-vis des tiers. Il arrive en effet que les dirigeants désignés conformément aux statuts soient supplantés dans leurs prérogatives, du fait notamment de leur absence ou indifférence, par des personnes prenant la direction en main de leur propre chef. Seront successivement abordées les différentes responsabilités susceptibles d'être engagées à l'encontre des dirigeants associatifs : civile, pénale, financière et fiscale.

### Responsabilité civile des dirigeants associatifs

Si les actes accomplis par les dirigeants associatifs dans l'exercice de leurs fonctions n'engagent que la responsabilité de l'association, il peut en aller différemment et leur responsabilité personnelle peut être engagée tant à l'égard de l'association qu'à l'égard des tiers, dans certains cas, lorsqu'ils ne respectent pas certaines dispositions impératives de la loi ou stipulations des statuts, commettant ainsi des fautes de gestion.

Responsabilité envers l'association, tout d'abord, en cas de faute personnellement imputable au dirigeant du fait du non-respect d'une disposition légale ou réglementaire obligatoire ou d'une stipulation des statuts de l'association<sup>5</sup> ayant causé un préjudice à l'association. La preuve que la faute est personnellement imputable au dirigeant – et non à l'association – est parfois difficile à rapporter, notamment lorsque les statuts, lacunaires ou négligés, ne précisent pas les pouvoirs respectifs des organes de

direction. Il reviendra alors au juge d'exercer son pouvoir souverain d'appréciation sans dénaturation des clauses litigieuses.

Si une obligation générale de gestion prudente et diligente pèse sur tous les dirigeants, les juges apprécient moins sévèrement le comportement d'un dirigeant exerçant ses fonctions à titre bénévole que celui d'un dirigeant rémunéré<sup>6</sup>. Cela résulte de l'article 1992 du code civil qui précise les obligations du mandataire. Cet article dispose que la responsabilité personnelle du mandataire est appliquée de manière moins rigoureuse lorsque ce dernier exerce son mandat bénévolement. Cependant, cette indulgence ne s'impose pas aux juges, le bénévolat n'étant pas une cause d'exonération de responsabilité.

Responsabilité envers les tiers, ensuite, lorsque les dirigeants associatifs ne sont pas réputés avoir agi au nom et pour le compte de l'association – dans le cas contraire, seule l'association est responsable. On parle alors de faute « détachable des fonctions », définie comme une faute d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice normal des fonctions de dirigeant, même s'il a agi dans les limites de ses attributions. C'est le cas, par exemple, d'une infraction pénale intentionnelle qui peut constituer une faute engageant la responsabilité civile délictuelle<sup>7</sup> des dirigeants associatifs<sup>8</sup>.

Une telle faute n'est retenue que lorsqu'elle a été accomplie dans un but « délictueux » et lorsqu'il s'agit d'une faute « qualifiée », par exemple un dirigeant associatif ayant refusé de régler des redevances dues à la Sacem<sup>9</sup>. En revanche, invoquer un motif fallacieux pour faire revenir de déplacement un salarié

afin de pouvoir le licencier de manière justifiée ne constitue pas une faute<sup>10</sup>.

Une faute facilement détachable des fonctions d'un dirigeant associatif est celle qui résulte de l'exercice abusif d'une action en justice, diligentée au nom de l'association mais dont la portée s'avère injustifiée. Elle est susceptible d'engager tant la responsabilité personnelle du dirigeant que celle de l'association<sup>11</sup>. Avant toute action, il est donc indispensable de mesurer les chances de succès d'un contentieux et de vérifier sa conformité à l'objet de l'association afin d'écartier tout risque de condamnation au paiement de dommages et intérêts pour abus d'ester en justice.

### Responsabilité pénale des dirigeants associatifs

Les dirigeants de l'association, qu'ils soient son représentant ou non, sont pénalement responsables des infractions commises dans leur gestion – par exemple, s'ils s'abstiennent de procéder à une déclaration modificative en cas de modification des statuts ou de changement de dirigeant. Le code pénal précise par ailleurs les conventions ou délits non intentionnels qui peuvent engager la responsabilité pénale des dirigeants en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement<sup>12</sup>. Les dirigeants associatifs peuvent également être pénalement responsables des mêmes faits que ceux reprochés à l'association en qualité de coauteur ou de complice<sup>13</sup>.

Dans leur fonction de représentation, les dirigeants de l'association pourront ●●●

5. Par ex., Bordeaux, 30 mai 2013, n° 12/01578 : il a été considéré que la faute du dirigeant associatif devait être retenue en raison du non-respect des obligations sociales (formalités légales liées à l'embauche d'un salarié), ce non-respect ayant entraîné un préjudice pour l'association.

6. Montpellier, 2 avr. 2013, n° 11/08724.

7. Par opposition à la responsabilité civile contractuelle puisqu'elle est engagée en cas de préjudice causé en dehors de tout contrat, et notamment des statuts, s'agissant de dirigeants d'association.

8. Crim. 26 janv. 2010, n° 09-81864, inédit.

9. Aix-en-Provence, 20 oct. 2016, n° 15/10096.

10. Rennes, 27 oct. 2010, n° 09/01669.

11. Par ex., Aix-en-Provence, 18 déc. 1991, n° 89/6251.

12. C. pén., art. 121-3, al. 4.

13. C. pén., art. 121-2, al. 3.

DEPUIS LA LOI EN FAVEUR DE  
L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF DU1<sup>er</sup> juillet 2021,

l'article L. 651-2 du code de commerce prévoit explicitement que, en cas d'insuffisance d'actif, l'atténuation de responsabilité s'applique aux dirigeants associatifs.

●●● être également reconnus pénalement responsables d'infractions résultant d'actes qui ne relèvent pas de l'objet social de l'association et qu'ils ont accomplis dans leur intérêt personnel sous couvert de l'association ou en usant d'une fausse qualité.

En cas de délégation de pouvoir, les dirigeants associatifs transmettent la responsabilité pénale relative aux attributions déléguées si cette délégation de pouvoir répond à certaines conditions, notamment si elle est certaine et dépourvue de toute ambiguïté, peu importe qu'elle soit écrite ou orale. Cette délégation doit avoir été expressément acceptée par le bénéficiaire, qui doit avoir la compétence, l'autorité et les moyens nécessaires pour exercer effectivement le ou les pouvoirs délégués<sup>14</sup>. Elle ne peut pas porter sur l'intégralité des pouvoirs du dirigeant<sup>15</sup>.

### Responsabilité financière des dirigeants associatifs

Les dirigeants associatifs peuvent encourir des sanctions comparables à celles des dirigeants de société, ce qui peut constituer un frein réel à l'acceptation des fonctions d'administrateur au sein des associations.

Le code de commerce prévoit, par exemple, que s'ils ont commis une faute de gestion qui a contribué à l'appauvrissement de l'association, les dirigeants peuvent, dans le cadre d'une procédure de liquidation judiciaire de l'association, être condamnés au comblement de l'insuffisance d'actif, c'est-à-dire au remboursement, en tout ou en partie, des dettes de l'association sur leur propre patrimoine<sup>16</sup>. De même, les dirigeants peuvent être poursuivis pour banqueroute<sup>17</sup> ou se voir infliger une peine d'amende sur leurs

deniers propres lorsqu'ils n'ont pas respecté l'obligation liée au bénéfice de subventions publiques de produire annuellement plusieurs éléments comptables<sup>18</sup>.

Le prononcé de ces sanctions – financières mais aussi pénales s'agissant de la banqueroute – reste toutefois relativement limité, même s'il a pu être constaté une augmentation des condamnations au cours des dernières décennies en raison de l'augmentation du nombre d'associations ayant une activité économique. Les décisions publiées ou connues concernant les dirigeants d'association demeurent rares. Les tribunaux tiennent généralement compte de la gravité des fautes commises par les dirigeants ainsi que du caractère bénévole de leur activité.

Concernant la responsabilité pour insuffisance d'actif, elle était écartée par le juge en cas de simple négligence<sup>19</sup>. Depuis la loi en faveur de l'engagement associatif du

1<sup>er</sup> juillet 2021, l'article L. 651-2 du code de commerce prévoit explicitement que cette atténuation de responsabilité s'applique aux dirigeants associatifs<sup>20</sup>. Cette loi a également prévu, au même article, la prise en compte du caractère bénévole des dirigeants dans l'appréciation de la faute de gestion, qui ne dépend donc plus de la volonté du juge<sup>21</sup>.

### Responsabilité fiscale des dirigeants associatifs

Lorsque les dirigeants sont à l'origine de manœuvres frauduleuses ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales, les dirigeants exerçant de droit ou de fait la direction d'une association peuvent être déclarés solidairement responsables des impositions et des pénalités dues par l'association<sup>22</sup>.

À ce propos, il convient de souligner que la certification des comptes de l'association par un commissaire aux comptes ne saurait être considérée comme un « rempart » à la mise en jeu de la responsabilité fiscale des dirigeants, le commissaire étant uniquement chargé du contrôle de la bonne tenue comptable, et non fiscale, de l'association. ■



AUTEUR **Audrey Lefevre**  
TITRE **Avocate associée,**  
cabinet Seban associés



AUTEUR **Esther Doulain**  
TITRE **Avocate,**  
cabinet Seban associés



14. Crim. 12 déc. 2006, n° 06-80.240.

15. Crim. 23 nov. 2004, n° 04-81.601.

16. C. com., art. L. 651-1 et s.

17. C. com., art. L. 654-1 et s.

18. C. com., art. L. 612-4 et L. 242-8.

19. L. n° 2016-1691 du 9 déc. 2016,

réd. C. com., art. L. 651-2.

20. L. n° 2021-874, préc., art. 1<sup>er</sup>, réd. C. com., art. L. 651-2, al. 1<sup>er</sup>. Sont visées les « personnes morales » et non plus les « sociétés ».

21. C. com., art. L. 651-2.

22. LPF, art. L. 267.

# LE RÔLE DES STATUTS DANS LA DIRECTION DES ASSOCIATIONS

Pour les dirigeants, mener à bien les actions de leur association et savoir répondre aux obligations statutaires font partie de leurs principales responsabilités. Pour assurer au mieux ce rôle fondamental, ils doivent comprendre les statuts, les maîtriser et savoir les faire évoluer.

**P**ar principe, diriger c'est faire des choix et prendre des risques. Même si elle procède d'une intention non lucrative, la direction d'une association n'échappe pas à ce principe. En pratique, son dirigeant est toujours susceptible d'engager sa propre responsabilité, tant civile que pénale<sup>1</sup>. Pour autant, quels que soient la taille et le domaine d'intervention de son association, il s'engage parce qu'il a pour but d'œuvrer conformément à l'objet de son association et ce, justement, malgré ces risques dont il a bien conscience. C'est là un des enseignements majeurs de cette enquête sur la responsabilité des dirigeants bénévoles, réalisée sous l'égide de plusieurs acteurs du monde associatif<sup>2</sup>.

Les dirigeants bénévoles d'association estiment, à plus de 90 %, que leurs principales responsabilités consistent, au quotidien, à agir pour assurer le bon fonctionnement de leur association, tant d'un point de vue matériel que d'un point de vue humain, et ce, dans le but jugé primordial de « mener à bien les actions de l'association »<sup>3</sup>. Cette enquête révèle en outre que, en dehors de certaines contraintes spécifiques et ponctuelles (crise sanitaire, réglementation d'activités à risques, relations institutionnelles, etc.), le fait de « répondre aux obligations statutaires de l'association » est, pour 81 % d'entre eux, une nécessité indiscutable.

En d'autres termes, ces deux préoccupations ont un lien direct avec le contenu des statuts de leur association, et elles engendrent une double interrogation. Ces statuts sont-ils en adéquation avec l'objet même de l'association, et permettent-ils à ses dirigeants bénévoles d'exercer au mieux leurs responsabilités ?

Cette analyse est le reflet d'une réalité humaine et juridique indéniable. Une association dépend des personnes qu'elle peut fédérer et des moyens qu'elle peut mobiliser. Mais l'expérience montre aussi qu'une association ne peut s'inscrire dans la durée sans une bonne organisation et, en la matière, les statuts sont fondamentaux. Ils constituent la clé de voûte de l'association, et c'est en fonction de leur contenu que l'association sera susceptible de se développer avec le moins de heurts possible. C'est donc certainement ce dont tout dirigeant doit s'assurer, pour le bon fonctionnement de son association, et pour limiter les risques de mise en cause de sa propre responsabilité. En effet, il n'est pas possible de s'en tenir aux statuts types qui, loin de tout résoudre et de protéger efficacement ces dirigeants, peuvent au contraire devenir un vecteur important de dysfonctionnement et de contestations.

Or, comme le confirme cette enquête, les dirigeants bénévoles d'association, parfois trop isolés<sup>4</sup>, n'ont pas toujours la formation et les ressources nécessaires pour s'assurer de ce point pourtant fondamental. Il est certain que dans les cas les plus complexes, le recours à un praticien sera nécessaire, car la panacée n'existe pas. Sinon, quelques vérifications peuvent permettre à la plupart des dirigeants d'expertiser eux-mêmes les statuts de leur association, pour comprendre ce qui nécessiterait réflexion, débat, voire modification et ce, en se posant trois questions essentielles : pourquoi ? comment ? avec qui ?

## POURQUOI ? – L'OBJET DE L'ASSOCIATION

Il s'agit, en premier lieu, de s'assurer que l'association pourra être dirigée en conformité avec son objet. Une association a un but qui est sa raison d'être, qui est la cause de l'enga- ●●●

1. Sur cette notion de responsabilité, v. en p. 26 de ce dossier.

2. Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, Aésio, « Les responsabilités des dirigeants bénévoles », déc. 2020, publié le 9 févr. 2021, JA

2021, n° 634, p. 6, obs. E. Benazeth ; JA 2021, n° 636, p. 14 ; v. égal. en p. 17 et p. 20 de ce dossier.

3. Point qui est jugé par les dirigeants d'association comme étant la première de leurs responsabilités (97 %).

4. Ce que l'enquête ici visée met en partie en exergue, notamment en citant « certains appels de soutien », et en démontrant l'existence d'un réel besoin de formation (soit la première des « ressources souhaitées » et des « réels besoins ») ; v. égal. en p. 32 de ce dossier.

●●● gement de ses adhérents et de ses dirigeants bénévoles, et qui détermine sa capacité juridique<sup>5</sup>. Chaque association a son propre objet, et il n'est pas en principe du ressort du dirigeant d'en maîtriser seul la définition. En revanche, il devrait pouvoir s'assurer de l'efficacité pratique de sa formulation.

La clause des statuts relative à l'objet doit déterminer l'objectif de l'association, mais aussi les activités qu'elle peut exercer pour accomplir cet objectif<sup>6</sup>. Elle est un élément déterminant pour la bonne direction de l'association. C'est cette clause qui précise la nature des actions que son dirigeant peut valablement entreprendre, que ces activités soient ou non lucratives<sup>7</sup>, ainsi que les relations que l'association peut entretenir, notamment vis-à-vis « des institutions et des partenaires »<sup>8</sup> (subventions, soutien logistique ou pécuniaire, etc.).

Une définition trop stricte est évidemment à proscrire. Une définition trop large, notamment sous forme de périphrases, n'est pas plus souhaitable, car elle peut être sujette à interprétation, ce qui facilitera le risque de litiges, notamment en matière d'assurance. Si cette clause ne correspond plus aux réalités que doit affronter l'association, elle doit être modifiée, car il faut certainement anticiper et non attendre un conflit qui peut nuire gravement au bon fonctionnement de l'association.

Une telle modification, au regard de la situation matérielle et juridique de l'association, devra alors faire l'objet d'une rédaction claire, simple et précise. À cet égard, l'expérience montre qu'il est essentiel de vérifier, en amont, dans quelles conditions exactes l'objet de l'association peut être révisé.

Un vote spécifique de l'assemblée générale s'impose en principe, en raison de l'importance d'un tel vote. Il est préférable d'en renforcer les conditions de quorum et de majorité pour éviter qu'une simple majorité de circonstance puisse réduire dangereusement le champ d'activité de l'association, voire modifier sa raison d'être.

Il est possible de prévoir qu'une telle modification devra faire l'objet d'un ou plusieurs rapports précis et motivés des organes de gestion ou de direction concernés<sup>9</sup>.

Enfin, parce que diriger c'est aussi pouvoir accompagner dans les meilleures conditions l'éventuelle disparition de l'association, il faudra vérifier la formulation des clauses statutaires relatives à sa dissolution puis à sa liquidation (durée, extinction de l'objet, dissolution volontaire, etc.), et déterminer les potentiels bénéficiaires du boni de liquidation.

## COMMENT ? – L'ORGANISATION DE L'ASSOCIATION

Pour le dirigeant d'une association, il est essentiel de comprendre quelles sont la nature et l'étendue de ses prérogatives, notamment pour éviter de les outrepasser. Par la suite, cela lui permettra de proposer les modifications qui s'imposeraient, pour dépasser les statuts types qui, sur ce point aussi, s'avèrent pour le moins inefficaces.

La détermination des pouvoirs dont un dirigeant dispose au sein d'une association se fait « à rebours ». Par principe, c'est l'assemblée générale, organe souverain, qui est seule compétente, à l'exception des pouvoirs expressément dévolus par les statuts à



© Franz Pfluegl

d'autres organes de direction ou de gestion. Quels enseignements utiles faut-il en tirer<sup>10</sup> ? Il faut s'assurer que les conditions dans lesquelles l'assemblée générale doit être préparée puis tenue soient rigoureusement définies (convocations, feuilles de présence, bureau, procès-verbal, police des débats, etc.). Le silence ou l'imprécision en la matière cristallisent souvent les conflits les plus virulents, alors que l'application rigoureuse de quelques règles simples permettra d'anticiper la plupart de ces difficultés. Cette question a fait l'objet de nombreuses études auxquelles il faut se reporter<sup>11</sup>.

Contrairement à une idée reçue, le président d'une association n'est pas son représentant légal. Il n'a aucune fonction naturelle ou évidente. Par principe, il est incompétent, sauf clause expresse contraire. Ainsi, par exemple, la simple formule selon laquelle il représente l'association dans tous les actes de sa vie courante ne lui permet pas de décider seul de l'achat ou de la vente d'un bien immobilier<sup>12</sup>. Il en est de même de la compétence du conseil d'administration, du bureau ou de tout autre organe de direction ou de gestion de l'association.

En la matière, il est exclu de s'appuyer sur les imprécisions ou les ambiguïtés des statuts, sauf à exposer tous les actes accomplis au risque de l'aléa judiciaire.

5. Conformément au principe dit de spécialité des personnes morales et à l'article 1145, alinéa 2 du code civil ; v. JA 2018, n° 584, p. 36, étude P. Viudès.

6. V. spéc., pour une analyse circonstanciée de l'ensemble de cette problématique, JA 2015, n° 528, p. 36, étude P. Viudès.

7. Puisqu'une association peut exercer des activités de nature lucrative et faire des bénéfices ; v. not. JA 2019, n° 593, p. 36, étude P. Viudès, J.-L. Berbion.

8. Préoccupation importante des dirigeants, selon l'enquête : v. la rubrique « Panorama des responsabilités ».

9. Voir, le cas échéant, d'une commission *ad hoc* pré-

ablement composée, selon des conditions spécifiques.

10. V. not., pour une analyse approfondie de ce point, JA 2015, n° 530, p. 34, étude P. Viudès.

11. V. par ex. JA 2016, n° 549, p. 35, étude P. Viudès ; JA 2017, n° 553, p. 34, étude P. Viudès.

12. V. JA 2014, n° 525, p. 34, étude P. Viudès.

En outre, une définition claire des compétences de chaque organe de direction et de gestion minimisera les risques de conflits internes<sup>13</sup>.

Avec l'expérience, les dirigeants d'association ont donc tout intérêt à proposer des modifications leur permettant de déterminer clairement les actes qu'ils peuvent accomplir seuls, et ceux qui nécessitent le concours d'un ou plusieurs autres organes de l'association, et selon quelles modalités<sup>14</sup>. À cet égard, il peut paraître utile de prévoir, pour les actes les plus importants, que chaque vote ou prise de décision soit précédé d'un rapport préalable et circonstancié établi par un des organes de l'association, ce qui confortera et sécurisera le dirigeant dans sa prise de décision et garantira la validité juridique de l'acte au regard de la capacité juridique de l'association<sup>15</sup>.

Cette analyse essentielle de l'organisation de l'association permettra à ses dirigeants de limiter les risques pris dans l'exercice de leurs prérogatives. Régulièrement faite, au regard de l'expérience acquise, elle peut conduire à soumettre à l'assemblée générale des propositions de modification des statuts qui permettront d'améliorer les conditions dans lesquelles ces dirigeants pourront mener à bien les actions de l'association.

## AVEC QUI ? – LES ADHÉRENTS DE L'ASSOCIATION

Une association n'est rien sans les femmes et les hommes qui la composent. Cette évidence n'est pourtant pas toujours prise en compte à sa juste mesure dans les statuts qui, parfois, ne définissent pas avec la rigueur

nécessaire les droits et obligations des sociétaires et les prérogatives des dirigeants en la matière<sup>16</sup>.

Il faut tout d'abord vérifier s'il existe des conditions d'adhésion au sein de l'association. Si la crise des vocations dans le monde associatif peut conduire à exclure toute forme de sélection, au fil du temps, la politique du nombre peut mettre en péril l'association, et rendre nécessaire la régulation des adhésions. Plutôt que d'édicter des critères de sélection, qui pourront parfois être jugés discriminatoires, il peut être préférable de mettre en place un système de parrainage ou de soumettre toute candidature à l'autorisation d'un des organes de l'association. Il faut donc veiller à ce que les conditions du parrainage ou de l'instruction des candidatures soient strictement déterminées. Il faudra prévoir que la nature de cette procédure sera préalablement portée à la connaissance du candidat, mais que le rejet d'une demande n'aura pas à être motivé.

Il en sera bien de même concernant la création de différentes catégories de sociétaires (obligations pécuniaires distinctes, restriction éventuelle du droit de vote, etc.), ainsi que pour les conditions de validité d'une démission (paiement de la cotisation, etc.). Pour les rendre opposables et dimi-

nuer sérieusement les risques de litige, ces éléments devraient être clairement établis dans les statuts et portés à la connaissance des sociétaires<sup>17</sup>.

Plus largement, il faudrait veiller à ce que les statuts et leurs modifications successives soient bien communiqués aux adhérents.

Qu'en est-il de la question, déplaisante mais incontournable, de l'exercice du pouvoir disciplinaire ? Les procédures en la matière doivent faire l'objet d'une analyse juridique précise et d'une rédaction extrêmement rigoureuse, car elles pourront être contrôlées par les tribunaux en cas de litige. C'est pourquoi, sauf à recourir aux services d'un praticien lorsque la situation l'exige, il sera certainement judicieux de s'en tenir aux modèles existants.

Reste la question du recours à un règlement intérieur<sup>18</sup>, qui n'est en rien la panacée pour les dirigeants d'association. Il ne peut suppléer aux statuts ; il ne peut en modifier le sens ou la portée, même à la marge. L'adoption d'un règlement intérieur peut être envisagée dans certains cas, mais seulement après un audit juridique précis qui en démontrera l'utilité et indiquera ce sur quoi il devrait idéalement porter<sup>19</sup>. Sinon, il pourra s'avérer contre-productif, et même devenir une source supplémentaire et pourtant bien inutile de litige. ■



**AUTEUR** Philippe Viudès  
**TITRE** Docteur en droit,  
juriste-consultant au Cridon Sud-Ouest

13. Il s'agit d'une des plus importantes sources de difficultés pour les dirigeants d'association, comme le souligne l'enquête ici visée ; v. la rubrique « Les expériences mal vécues ».

14. Ainsi que le fait de choisir ou non un mode collégial de direction ; v. en p. 32 de ce dossier.

15. Conformément au principe dit de spé-

cialité et à l'alinéa 2 de l'article 1145 du code civil ; v. JA 2018, n° 584, p. 36, préc.

16. V. not. JA 2015, n° 530, p. 34, préc.

17. *Ibid.*

18. V. en p. 50 de ce numéro.

19. V., sur tous ces points, JA 2017, n° 564, p. 32, étude P. Viudès.



**FRANÇOIS MARIN**  
Membre du bureau collégial  
de France bénévolat Côte-d'Or

## TÉMOIGNAGE

### “ Une gouvernance partagée pour éviter la solitude du dirigeant ? ”

**I** est assez paradoxal que l'association, qui est par nature un regroupement de plusieurs personnes autour d'un projet commun, s'organise le plus souvent sous une forme hiérarchique pyramidale, avec un président, un bureau et un conseil d'administration, à l'image des sociétés commerciales. Ce schéma conduit naturellement à faire reposer sur le président l'essentiel des pouvoirs et des responsabilités. Si cela convient aux personnalités qui aiment diriger et organiser, cette position de dirigeant convient moins à d'autres qui peuvent se sentir bien seuls, par exemple quand une décision délicate est à prendre, quand il faut répondre rapidement à des sollicitations externes... et presque tous vont éprouver cette solitude du dirigeant le jour où ils devront se trouver un remplaçant.

Une gouvernance associative plus collégiale permet-elle d'éviter cette solitude du dirigeant ? L'expérience que je vis depuis cinq ans à France bénévolat Côte-d'Or me fait penser que oui. En voici quelques illustrations.

France bénévolat Côte-d'Or est une petite association composée d'une douzaine de bénévoles au service d'une centaine d'associations adhérentes et qui se donne pour mission de promouvoir et de développer le bénévolat associatif. L'activité consiste

principalement à accueillir et orienter des candidats au bénévolat et à accompagner les associations dans la publication de leur recherche de bénévoles, puis dans l'organisation et la valorisation de l'engagement de ceux-ci.

Comme beaucoup d'autres, notre association s'est trouvée en panne il y a quelques années lorsqu'il a fallu remplacer sa présidente, arrivée en fin de mandat. Des délégations avaient pourtant été mises en place et les responsabilités étaient assez bien partagées, mais le rôle de président(e) ne tentait personne, notamment à cause de la fonction de représentation qui amène à prendre la parole en public et surtout parce que, dans la tête de la plupart des bénévoles, le président assure une fonction de « voiture-balai » et se trouve souvent obligé d'assumer ce que personne n'a envie de faire.

Après quelques mois de réflexion, avec l'appui d'une consultante en organisation, notre association a adopté une forme de gouvernance collégiale en partageant les responsabilités entre six membres d'un bureau collégial, sans président. Les membres du bureau ont chacun en charge un domaine de responsabilité précis, défini par une fiche de mission, et reçoivent délégation de l'assemblée générale pour représenter l'association et agir dans le cadre de

leur activité. Les décisions qui engagent l'ensemble de l'association sont prises collectivement par ce bureau. Cette organisation fonctionne de manière satisfaisante depuis cinq ans.

Arrivé dans l'association au moment où ce fonctionnement collégial se mettait en place, j'ai vécu plusieurs occasions où la gouvernance partagée m'a apporté un plus.

#### Mettre fin à la mission d'un bénévole.

Nous avons recruté depuis quelques mois un bénévole pour une mission d'accueil-orientation qui lui plaisait, mais qu'il ne remplissait pas selon nos valeurs malgré les conseils donnés par ses collègues. Nous avons discuté entre membres du bureau pour décider si on lui donnait une dernière chance ou si on lui proposait de l'aider à trouver une mission plus conforme à ses aptitudes. Lorsqu'il m'a fallu annoncer à ce bénévole que l'on mettait fin à sa mission, j'avais en tête le débat que nous avions eu en bureau, les arguments pour ou contre que nous avons échangés et, fort d'une décision collective, j'étais beaucoup plus à l'aise que si j'avais dû prendre seul cette décision.

#### Accepter ou refuser une nouvelle activité.

Le conseil départemental nous a suggéré



un partenariat pour proposer des missions bénévoles à des personnes en difficulté afin de les aider à conserver ou retrouver un peu de lien social. La charge de travail que ce projet était susceptible d'entraîner était importante et pouvait avoir des conséquences sur l'activité de tous nos bénévoles. Nous avons délégué deux membres du bureau pour rencontrer les responsables de cette action, analyser les activités et la charge de travail que cela pourrait représenter et présenter à l'équipe l'ensemble du projet et ses implications. Un tour de table a permis à chacun de se positionner et la décision d'accepter a pu être prise avec sérénité, la grande majorité des bénévoles ayant accepté de s'engager dans le projet. Si j'avais été seul décideur, j'aurais soit refusé – avec mauvaise conscience – une surcharge qu'il me semblait impossible d'imposer à l'équipe ou bien j'aurais accepté puis bataillé pour

convaincre mes collègues de s'impliquer dans cette action.

**Faire face à la démission imprévue d'un membre du bureau.** Notre trésorière a décidé de quitter l'association et c'est toujours difficile de « dénicher » un bénévole qui accepte de s'impliquer dans une telle mission. En attendant de trouver une nouvelle personne avec des compétences en comptabilité, le travail a été partagé entre membres du bureau, l'un prenant les dépenses, un autre le suivi et l'encaissement des cotisations, un troisième se chargeant de préparer la demande de subvention, et l'intérim s'est passé sans heurt. Un président unique aurait été tenté de prendre sur lui la fonction financière en espérant que cela ne durerait pas.

**Relancer l'activité après la période de confinement.** En fin d'année 2020, au cours

d'une réunion en visio, plusieurs membres de l'équipe ont exprimé une certaine démotivation consécutive à la réduction des activités : l'accueil physique des bénévoles était impossible, de nombreuses associations en sommeil ne nous sollicitaient plus, les forums et journées d'animation diverses étaient annulés... Après un travail préparatoire entre membres du bureau, une réunion a permis de redéfinir nos orientations et priorités, les responsables de pôle ont réuni leurs bénévoles pour préciser des objectifs précis pour l'année. En quelques semaines, le groupe avait retrouvé cohésion et dynamisme. Un dirigeant isolé aurait sans doute eu beaucoup de mal à rassembler autant d'énergie et une telle richesse de propositions tant on a l'habitude, dans ce genre de situation, d'attendre tout du « chef », en étant persuadé qu'il a déjà en tête un plan d'action.

Bien sûr, ce fonctionnement démocratique ne convient pas à tout le monde. Certains y voient beaucoup de temps perdu dans la concertation, du flou dans l'organisation et du manque d'efficacité dans la prise de décision...

Pour ma part, je constate que cette gouvernance à responsabilités partagées donne plus de dynamisme à nos réunions. Chacun peut y apporter quelque chose et l'animation tournante évite la monotonie. Nous intégrons facilement de nouveaux bénévoles, qui trouvent leur place dans l'un ou l'autre de nos pôles de responsabilité en fonction de leurs envies et compétences. Et surtout, nous n'avons pas le souci de trouver et de former une bonne volonté pour devenir notre futur(e) président(e) ! ■

