

RAPPORT DU HAUT CONSEIL À LA VIE ASSOCIATIVE

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS EN 2026. PROPOSITIONS POUR UNE NOUVELLE APPROCHE

Adopté le 15 janvier 2026

Le présent rapport a été réalisé sous la coordination de **Stéphanie Andrieux et Nils Pedersen** ancienne présidente et président actuel de la commission engagement du Haut Conseil à la vie associative (HCVA).

Ont participé à la rédaction de ce rapport : **Chantal Bruneau, Elisabetta Bucolo, Antoine Colonna d'Istria, Philippe Eynaud, Bruno Genty** et **Hubert Pénicaud**, tou(te)s membres du Haut Conseil

A également contribué à la rédaction du rapport :
Delphine Morel, secrétaire générale du HCVA

Table des matières

Synthèse	3
Introduction.....	6
Propos préliminaires	8
I. Penser la représentation, le partage et l'exercice du pouvoir décisionnel.....	10
A. Représenter la diversité des parties prenantes de l'association	10
B. Partager le pouvoir décisionnel.....	13
1. Explorer les différentes formes de gouvernance	13
1.1. L'association à instances dirigeantes collégiales élues	14
1.2. La co-présidence.....	14
1.3. La gouvernance collégiale.....	15
1.4. Des commissions et groupes de travail pour une participation formelle et informelle à la prise de décision.....	16
2. La notion de dirigeants.....	18
II. Donner envie aux bénévoles de prendre des responsabilités	19
A. Faciliter la prise de responsabilité	19
B. Accompagner les trajectoires d'engagement vers la prise de responsabilité	21
1. Le parcours du bénévole.....	21
2. Des réponses aux obstacles à l'engagement	22
2.1 Tenir compte de la disponibilité des bénévoles.....	22
2.2 Le besoin de formation.....	22
2.3 La prise en charge des frais occasionnés.....	24
2.4 Faire connaître les différents congés bénévoles.....	25
III. Se doter des outils pertinents	27
A. Les statuts	27
1. S'emparer du cadre juridique souple prévu pour les associations de droit commun	27
2. Prévoir des outils statutaires adaptés aux aspirations associatives et à leur taille.....	28
B. Les délégations	32
C. Les outils pratiques de facilitation du bénévolat	33
Liste des Préconisations	35
Annexes	38
Bibliographie.....	39
Liste des personnes auditionnées	41
Fiches pratiques.....	42

Synthèse

Ce rapport du Haut Conseil à la vie associative trouve son origine dans un triple constat :

- **Il existe un déficit de diversité dans les instances dirigeantes.** Les postes à responsabilité au sein des associations restent majoritairement occupés par des hommes (deux tiers des présidents), des seniors (un tiers a plus de 65 ans) et des cadres supérieurs ou professions libérales (CSP+). Les femmes, les jeunes et les profils socio-économiques variés sont sous-représentés. Par exemple, seuls 4 % des présidents ont moins de 30 ans. Cette situation interroge sur la capacité des associations à incarner la diversité des territoires et des populations.
- **Les formes d'engagement ont évolué.** Le paysage du bénévolat a profondément changé. Les moins de 35 ans s'engagent davantage qu'avant, mais de manière ponctuelle et souvent liée à des projets concrets, plutôt qu'à une organisation. À l'inverse, les plus de 65 ans, qui représentaient une part importante des bénévoles réguliers, se désengagent progressivement, notamment depuis la pandémie. Cette transformation reflète une nouvelle aspiration à un engagement plus flexible et parfois orienté vers l'impact immédiat. Les bénévoles ne sont pas moins nombreux dans les associations mais ils s'engagent différemment et surtout ils sont moins nombreux à prendre des responsabilités dans les instances de gouvernance.
- **Le renouvellement des dirigeants est difficile.** Près d'un tiers des présidents d'associations ont plus de dix ans d'ancienneté et seulement 6 % des bénévoles expriment le souhait de prendre plus de responsabilités. Les fonctions dirigeantes sont souvent perçues comme trop administratives, chronophages ou peu adaptées aux aspirations des nouvelles générations. Pourtant, beaucoup de bénévoles sont prêts à s'investir davantage, mais dans un cadre plus souple.

Ces enjeux, s'ils ne sont pas pris en compte, risquent de fragiliser la vitalité et la légitimité du secteur associatif. Ils doivent interroger le secteur associatif mais aussi ses partenaires et financeurs.

Il est, tout d'abord, essentiel de repenser la gouvernance associative en questionnant la représentation, le partage et l'exercice du pouvoir décisionnel.

La gouvernance est ici entendue au sens large et ne se réduit pas à l'instance de direction (souvent nommée bureau ou conseil d'administration). Dans une association - lieu de démocratie, elle concerne toute forme de partage de pouvoir et de responsabilité.

Une gouvernance associative démocratique repose sur quatre piliers :

- **L'égalité** : chaque membre dispose d'une voix, indépendamment de son éventuelle contribution financière.
- **La participation et la transparence** : les membres doivent pouvoir s'exprimer et accéder à l'information.
- **La responsabilité des élus** : les dirigeants doivent rendre des comptes et agir en cohérence avec le projet de l'association.
- **L'inclusion** : les instances dirigeantes doivent refléter la diversité des parties prenantes (bénévoles, salariés, bénéficiaires, partenaires).

C'est pourquoi, lorsque le modèle rencontré fréquemment, reposant sur une ou des instances dirigeantes collégiales représentatives – un conseil d'administration et ou un bureau / un conseil de surveillance et un directoire - dont une regroupe le plus souvent un trésorier, un secrétaire général et un président, n'est pas adapté ou ne fonctionne plus, il peut s'avérer utile de considérer plusieurs modèles alternatifs émergents :

- **La co-présidence** : partager la charge entre deux ou trois personnes, favorisant ainsi la diversité (parité, mixité générationnelle) et la complémentarité des compétences.
- **La gouvernance collégiale** : les décisions sont prises collectivement par un groupe d'administrateurs, limitant la concentration du pouvoir et encourageant l'inclusion.
- **Les commissions et groupes de travail** : impliquer davantage de membres dans la co-construction des décisions, en amont des instances formelles.

Pour encourager les bénévoles à prendre des responsabilités, le rapport propose d'explorer ces différentes formes d'organisation en appelant l'attention sur la nécessité de les adapter à la taille et au projet de l'organisme.

Il est constaté qu'un des obstacles à la prise de responsabilité pour les bénévoles repose sur la méconnaissance des enjeux et de leurs conséquences, c'est pourquoi, il est souligné la nécessité de bien préciser certaines problématiques comme la notion de dirigeant, les responsabilités, ou les délégations de pouvoirs et de signatures.

Les organisations et les procédures qui s'y appliquent doivent ensuite être en capacité de donner envie aux bénévoles de s'engager dans la gouvernance.

Simplifier les processus externes et internes est une première approche. Les démarches administratives, souvent perçues comme lourdes et complexes, peuvent décourager les bénévoles. C'est pourquoi, il est toujours perçu comme essentiel que les pouvoirs publics agissent en faveur de procédures plus simples et plus unifiées. Il est tout aussi attendu que les interlocuteurs des associations les accueillent en respectant les formes diverses de gouvernance et en tenant pleinement compte de la disponibilité bénévole.

Également parmi les obstacles, certains relèvent de l'organisation même des associations. Ainsi, un fonctionnement trop hiérarchique ou pyramidal, avec un partage limité de l'information peut être peu encourageant pour des bénévoles prêts à s'investir. Certains bénévoles ne souhaitent pas retrouver le fonctionnement qu'ils ont connu, voire subi dans leur vie professionnelle.

Accompagner les trajectoires d'engagement est aussi efficace pour attirer et retenir les bénévoles dans les instances dirigeantes. Plusieurs démarches complémentaires peuvent être autant de leviers :

- **Proposer des parcours progressifs** : accueillir les nouveaux bénévoles, valoriser leur contribution dès le premier engagement, et leur offrir un accompagnement personnalisé (tutorat, formations) ;
- **Lever les freins à l'engagement** : rembourser les frais engagés, informer sur les congés bénévoles et étudier tout moyen propice à intégrer de manière fluide le bénévolat dans la vie du bénévole ;
- **Valoriser l'engagement** : montrer l'impact concret du bénévolat, tant pour l'association que pour le bénévole (acquisition de compétences, lien social) ;
- **Former et informer** : proposer des formations aux bénévoles pour les encourager à prendre des responsabilités en étant mieux armés, divulguer l'information sur les outils existants et éventuellement les adapter aux besoins des bénévoles lorsqu'ils sont peu mobilisés.

Les associations doivent enfin se doter d'outils propices à favoriser une gouvernance efficace.

Les statuts de l'association qui constituent son mode de fonctionnement et vont structurer son organisation sont le premier outil à travailler avec soin. Fruits d'une véritable démarche réflexive, ils doivent être **adaptés à son projet et à sa taille**

La loi de 1901 offre une grande liberté pour organiser une association dont il convienne qu'elle fasse usage. Elle permet, en effet, d'adapter les règles à la taille de l'organisme, au type de projet et à la volonté des fondateurs. Le rapport encourage à se poser quelques questions essentielles et, en tant que de besoin, s'éloigner des modèles de statuts souvent rigides afin de trouver la formule qui répond le mieux aux besoins. Les statuts doivent être pensés comme des outils vivants et évolutifs en n'oubliant pas qu'ils doivent pouvoir être revus, modifiés au fil du temps pour tenir compte des évolutions de la structure elle-même.

L'utilisation d'outils participatifs est également à penser. Les outils numériques (plateformes collaboratives, réunions virtuelles) et les méthodes d'intelligence collective (world café, ateliers participatifs) peuvent faciliter l'implication de tous les membres et favoriser l'engagement.

Ce rapport met en lumière la nécessité de repenser la gouvernance pour qu'elle soit représentative, flexible et attractive, mais surtout pensée en adéquation avec le projet associatif ainsi que les aspirations et la capacité contributive des bénévoles. Les pouvoirs publics ont bien évidemment un rôle à jouer. Mais les associations sont les acteurs déterminants. Elles doivent soigneusement penser leurs modèles de gouvernance, simplifier leurs processus et capitaliser sur la formation et l'accompagnement des bénévoles. En agissant ainsi, elles pourront attirer de nouveaux profils, s'adapter aux évolutions de l'engagement, inscrire leur contribution à la cohésion sociale et la démocratie dans la durée.

Il formule vingt préconisations à l'adresse des pouvoirs publics mais également des associations qui doivent, dans ce cas, être envisagées comme des éléments d'appui à toute réflexion relative à leur gouvernance.

Introduction

Un triple constat peut être dressé. Le premier concerne les enjeux de diversité de la gouvernance des associations, le deuxième la nature de l'évolution des formes de l'engagement bénévole, le troisième la difficulté à renouveler les dirigeants bénévoles.

Sur le premier constat, il est important de souligner les enjeux complexes en matière de diversité des profils et de représentation de ceux-ci. Si nous constatons que dans les associations employeuses la majorité des salariés sont des femmes, nous notons aussi que dans l'ensemble des associations, celles-ci ne sont qu'un tiers à occuper des postes de présidence. Les postes à responsabilités dans les associations sont aujourd'hui encore majoritairement tenus par des hommes. Les études sociologiques et statistiques montrent que 1/3 des présidents est âgé de 65 ans ou plus, quand seul 1 président sur 25 a moins de 30 ans. 1/3 des président(e)s sont des chefs d'entreprise, cadres supérieurs ou professions libérales et 1/4 des cadres moyens¹. Ces chiffres nous interrogent sur la capacité des associations à mieux promouvoir jusque dans leurs instances de gouvernance la diversité de genre, intergénérationnelle, culturelle, socio-économique, qu'elles rencontrent régulièrement sur leurs nombreux territoires d'action.

Ce premier constat est à rapprocher d'un deuxième constat sur l'évolution des dynamiques d'engagement bénévole. Si les enquêtes récentes² montrent qu'il n'y a pas moins de bénévoles engagés dans les associations, le paysage du bénévolat a malgré tout profondément changé. En effet, la répartition entre les classes d'âge a changé les populations. En 2023, on constate une montée de l'engagement des jeunes de moins de 35 ans par rapport à 2019 et dans le même temps, la confirmation d'une diminution chez les plus de 65 ans. Cette évolution est particulièrement marquée depuis la pandémie due au COVID, les personnes plus âgées qui, pour des raisons sanitaires et de protection, ont été éloignées des associations ne sont pas toutes revenues 5 ans après. En contrepartie, ce sont davantage de jeunes, particulièrement les moins de 35 ans qui sont investis. Ce changement constitue un élément tout à fait encourageant et témoigne, s'il en était besoin, de l'importance de l'engagement et de l'attrait des associations pour les jeunes qui peuvent y voir une manière d'être actifs dans la société, de participer au vivre ensemble. Cependant, au-delà de l'âge des bénévoles, c'est également la manière de s'engager qui évolue, l'un étant sans doute lié à l'autre. Cette évolution était déjà soulignée par le Haut Conseil dans un rapport rendu il y a presque 10 ans³. Nous parlons souvent de nouvelles formes d'engagement pour deux raisons principales : d'une part, l'engagement pour une longue durée dans la même structure n'est plus le modèle dominant, notamment dans la jeune génération pour qui la carrière professionnelle est beaucoup moins linéaire que pour leurs aînés par exemple. D'autre part, l'engagement est davantage lié à un projet concret, précis, qu'à une organisation. Nous nous engageons pour une cause pour laquelle nous pouvons voir immédiatement les effets. Si le niveau d'engagement semble revenu en 2024 à celui qui existait avant la crise sanitaire soit environ 24 % de la population, le bénévolat ne présente plus les mêmes caractéristiques : la population des bénévoles est sensiblement plus jeune et l'engagement apparaît de plus en plus ponctuel avec une diminution nette des engagements hebdomadaires réguliers (9 %) et une augmentation des engagements occasionnels (7%)⁴.

¹ Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, « *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions* », Lefebvre Dalloz 2024

² C. Bazin, P. Bonneau, P. Dreyer, G. Douet, M. Duros, C. Lin, P. Loviconi, J. Mallet, I. Persoz, R. Sue, E. Vaure, La France bénévole en 2024, 19^{ème} édition, Recherches et solidarités, mai 2024 ;

³ [Les nouvelles formes d'engagement | Associations.gouv.fr](https://www.associations.gouv.fr/les-nouvelles-formes-dengagement)
[https:// www.associations.gouv.fr/les-nouvelles-formes-dengagement](https://www.associations.gouv.fr/les-nouvelles-formes-dengagement)

⁴ C. Bazin, P. Bonneau, P. Dreyer, G. Douet, M. Duros, C. Lin, P. Loviconi, J. Mallet, I. Persoz, R. Sue, E. Vaure, La France bénévole en 2024, 19^{ème} édition, Recherches et solidarités, mai 2024, p. 21

Cela explique sans doute en partie le troisième constat, le manque de « candidats » pour des engagements malheureusement encore trop perçus comme « administratifs », dans les instances dirigeantes, alors même qu'ils sont le cœur du réacteur d'une association. Beaucoup d'associations, quelle que soit leur taille, font part de leur difficulté à renouveler ou à trouver un(e) président (e) ou d'autres administrateurs. Lionel Prouteau et Vivianne Tchernonog⁵ appréhendent le renouvellement des dirigeants à l'aune de l'ancienneté dans la fonction. Les présidents d'associations sont souvent anciens dans leurs fonctions dans la mesure où 31,8 % ont plus de dix ans d'ancienneté et 17 % plus de quinze ans. L'évolution entre 2017 et 2021 – il y a beaucoup moins de présidents récents (moins de cinq ans dans la fonction) et plus de présidents anciens (plus de 10 ans dans la fonction) – témoigne des difficultés croissantes à renouveler les dirigeants bénévoles. Il est à noter que ce manque de candidats ne traduit pas un processus de désengagement massif. En effet, nombreux sont les bénévoles à dire à leur association *« je suis prêt à en faire plus, mais pas forcément dans cette organisation là... trop rigide, trop administrée, trop professionnalisée, trop contrainte... »*. Nous serions pour partie face à une inadéquation entre les aspirations des bénévoles et le cadre d'engagement de leurs associations. C'est ce que montre le Baromètre d'opinion des bénévoles 2024, qui nous apprend que 16% des bénévoles sont prêts à prendre plus de responsabilités, et 20% à donner plus de temps, quand seulement 6% voudraient prendre moins de responsabilités et 14% donner moins de temps.

Ces nouvelles formes d'engagement ont pu dans certains cas, déstabiliser les associations voire les fragiliser dans la mise œuvre de leur projet. C'est pourquoi, une réflexion s'impose, impliquant pour certaines d'entre elles de repenser ou au moins d'adapter leur organisation, pour mieux prendre en compte les aspirations de leurs bénévoles et si besoin s'ouvrir à de nouveaux publics.

Nous voyons donc que les deuxième et troisième constats sur l'évolution des dynamiques d'engagement bénévole, notamment de gouvernance risquent, si nous n'y répondons pas, de venir bloquer les dynamiques associatives. C'est fort de cette réalité que le Haut Conseil à la vie associative a souhaité travailler sur ce sujet, en présentant les diverses problématiques, repérant les difficultés avancées et celles possibles et en formulant des propositions de nature à faciliter l'engagement de gouvernance et permettre ainsi aux structures un fonctionnement plus serein. Il convient de préciser que selon les auteurs de ce rapport, la gouvernance ne se limite pas aux instances des responsables élus, elle concerne l'ensemble de l'organisation et doit traduire l'implication du plus grand nombre dans le projet.

Ce rapport partira d'une présentation de quelques éléments théoriques relatifs à ce que recouvre le terme de gouvernance et ce que peuvent être les ressorts de l'engagement, pour ensuite s'interroger sur la recherche d'une gouvernance plus ouverte à la diversité et plus représentative, qui donne envie de s'engager notamment en tant que dirigeant. Pour cela, nous proposons d'ouvrir la réflexion sur les questions de représentation et de partage de pouvoir, de simplification et d'accompagnement des trajectoires d'engagement, puis enfin d'outillage des acteurs de la gouvernance. Nous aborderons tour à tour ces différents points.

⁵ Le paysage associatif français, précité

Propos préliminaires

Approche théorique et définition de la gouvernance

La gouvernance s'est imposée comme un concept clé dans le champ associatif et ce succès est sans doute lié à une certaine polysémie du terme (Bucolo, Eynaud, Haeringer, 2014)⁶. Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIII^e siècle pour être repris dans le sens anglais « governance » dans les années 80. Le concept est utilisé tant par les consultants en organisation à des fins de normalisation des pratiques que par les acteurs associatifs désireux d'inventer de nouvelles formes d'organisation afin d'enrichir le projet associatif. Né dans l'univers des entreprises marchandes, la gouvernance s'exprime souvent par les nombres selon la formule de Supiot (2015). Tout l'enjeu est de savoir comment concilier cette rationalité calculatoire avec la dimension incommensurable du projet associatif. La gouvernance ne se réduit en effet pas à un pilotage par les chiffres. Il en va également de la mise en œuvre d'un contre-pouvoir, c'est-à-dire d'un espace où l'exercice du pouvoir est débattu et discuté et où la démocratie peut s'exercer. L'article 1^{er} de la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire pose comme préliminaire la question de la gouvernance démocratique, mais n'en précise pas véritablement les contours. Seules, celles qui sollicitent la reconnaissance d'utilité publique ou un agrément doivent suivre quelques règles, notamment celle d'un fonctionnement démocratique. Dès lors, les interprétations peuvent être nombreuses.

Jean-Pierre Worms, sociologue et ancien président de la Fonda, décrit la gouvernance comme la capacité à « faire converger la diversité d'acteurs et de rationalités ». De son côté, Roger Sue, professeur émérite à l'université de Paris cité, dans une tribune publiée en 2013, confère à la gouvernance une nouvelle dimension : « *non pas le pouvoir politique des hommes sur les hommes, mais le pouvoir de faire* ». Pour Pierre Calame, membre du Labo de l'Économie Sociale et Solidaire (LaboESS), la gouvernance revêt une dimension plus éthique et durable : « *le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune* ». Jean-Louis Laville et Christian Hoarau définissent, quant à eux, la gouvernance dans le contexte associatif comme étant « *l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* »⁷. Ils mettent ainsi en avant l'importance de maintenir la diversité dans la gouvernance au sein des associations. En définitive, la gouvernance démocratique, dans le contexte associatif et de l'économie sociale et solidaire (ESS), peut être définie comme un mode de pilotage et de régulation mettant l'accent sur l'inclusion, la participation et l'alignement sur un projet collectif fondé sur des valeurs. De manière générale, la gouvernance est la façon de gérer ou d'administrer une structure au service d'un projet associatif. C'est l'ensemble des règles et des processus qui déterminent la manière dont les acteurs participent à la concertation, à la délibération et à la prise de décision qui orientent les actions de la structure. La gouvernance démocratique est spécifiquement un mode de gouvernance par les membres. Elle est souvent associée au concept de *bon gouvernement* et à des pratiques participatives et inclusives. Il est important de noter que la gouvernance démocratique ne se réduit pas à l'application de quelques règles, mais peut prendre une pluralité de formes en fonction de la taille, de la mission et du modèle d'affaires de l'organisation. Nous pouvons dans ce sens esquisser quelques principes de la gouvernance démocratique que nous approfondirons tout au long de cette note thématique :

1. L'égalité des membres devant le droit de vote. Ce principe est fondamental, à l'image du suffrage universel dans les démocraties. Il signifie que le droit de vote de chaque membre n'est ni pondéré ni conditionné par une quelconque contribution ou apport financier. Le principe « une personne = une voix » renvoie à une conception non capitaliste de la gouvernance où l'humain prime le capital.

⁶ Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud, Joseph Haeringer, « *La gouvernance des associations en pratiques* », Le Mouvement associatif, Paris, 2014.

⁷ Jean-Louis Laville, Christian Hoarau, *La gouvernance des associations*, Erès, Paris, 2013

2. La participation et la transparence. La démocratie interne suppose l'instauration de mécanismes qui encouragent l'expression du pouvoir des membres. Le rôle des membres ne se réduit pas à voter une fois par an ; il nécessite la délibération collective dans le but de poursuivre la mission de l'organisation. La participation peut s'étendre de la consultation ponctuelle à une implication formelle et soutenue. La transparence, principe essentiel de tout système démocratique, assure une réelle participation, nécessitant un accès à l'information, une communication fluide et une bonne compréhension des règles.

3. La responsabilité des personnes élues. Les personnes élues aux instances de gouvernance ont la responsabilité d'agir en cohérence avec l'intérêt et la mission de l'organisation et de rendre des comptes aux autres membres.

4. L'inclusion et la représentation de la diversité des parties prenantes de l'association. La gouvernance démocratique implique de questionner la démocratie interne de la structure, en intégrant la mixité (femmes/hommes), en s'ouvrant à la diversité sociale (jeunes, différentes catégories socio-professionnelles - CSP), en prenant en compte les attentes des bénéficiaires et les relations partenariales.

Ces principes s'articulent intrinsèquement au projet associatif qui est à considérer comme la boussole de l'association pour penser la gouvernance et les formes qu'elle peut prendre. C'est un principe fondamental que de garder une cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance. L'importance du projet associatif dans la gouvernance démocratique se manifeste à plusieurs niveaux, tant dans la cohérence interne de l'organisation que dans la dynamique d'engagement de ses membres. D'abord, la gestion d'une structure associative ne peut être dissociée des valeurs qui la fondent. La gouvernance se doit d'être le prolongement du projet associatif, en assurant une mise en cohérence entre le sens – c'est-à-dire la finalité et les principes portés par l'association – et l'action, qui renvoie aux stratégies, aux modes d'organisation et aux choix opérationnels. Cette articulation dialectique entre le « pourquoi » et le « comment » constitue le cœur de toute réflexion sur la gouvernance démocratique. L'engagement des acteurs dans les circuits de décision repose ensuite sur l'adhésion à ce projet collectif et sur le sentiment d'appartenance qu'il suscite. Le projet associatif n'est pas une simple formalité administrative : il incarne une dynamique créatrice, une force instituant qui a donné naissance à l'organisation avant de se structurer sous une forme instituée. C'est autour de la mise en œuvre d'une utopie, d'un idéal ou d'une cause commune que se fédèrent les énergies, et c'est cette dimension symbolique qui confère à la gouvernance son ancrage militant et sa légitimité. Réfléchir à la gouvernance associative, c'est donc nécessairement interroger le sens du projet collectif et la manière dont il se traduit dans les pratiques quotidiennes. L'alignement entre les valeurs affichées et les actions menées conditionne la mobilisation des bénévoles et leur confiance envers les instances dirigeantes. C'est dans ce sens, qu'un nombre de plus en plus important d'associations conduisent ce travail qualitatif, en s'appuyant parfois sur des référentiels exigeants qui apportent des garanties à toutes les parties prenantes. Citons par exemple l'agrément « Don en confiance » ou encore le label « Idées », etc...

Enfin, la vitalité et le renouvellement de la gouvernance dépendent de la capacité du projet associatif à susciter l'engagement de tous les adhérents et notamment des jeunes générations. Pour qu'un individu accepte de s'impliquer, il doit y trouver du sens, une raison d'agir et une possibilité d'influence. Une association qui parvient à communiquer sur ses valeurs, à adapter son action aux enjeux sociaux contemporains et à nourrir son projet d'une réflexion continue sur ses finalités renforce son attractivité et sa légitimité. En définitive, le projet associatif constitue à la fois la source d'inspiration de l'organisation, le critère de légitimité de ses décisions et le moteur de la participation des acteurs qui la font vivre. Il est le socle à partir duquel se déploie la gouvernance démocratique, entendue comme un processus d'ajustement permanent entre les valeurs fondatrices, les pratiques collectives et les transformations du monde social.

I. Penser la représentation, le partage et l'exercice du pouvoir décisionnel

A. Représenter la diversité des parties prenantes de l'association

Quelle que soit l'interprétation que nous donnons de la gouvernance associative, les questions de représentation démocratiques nous conduisent à mettre en avant des questions préalables essentielles : Qui est représenté dans les instances de gouvernance ? Qui ne l'est pas ? Pourquoi toutes les parties en présence ne sont-elles pas représentées ?

Le fait associatif repose en effet, en premier lieu, sur les membres de l'association, c'est-à-dire sur les parties au contrat d'association. Dès lors, une gouvernance ouverte implique la constitution d'instances, décisionnelles ou non, dont la composition reflète fidèlement la diversité des membres. En second lieu, il s'agit de savoir quelles sont ensuite les personnes, physiques ou morales (salariés, collectivités territoriales de rayonnement, bénéficiaires, bienfaiteurs...) qui d'une manière directe et indirecte sont concernées par ou impliquées dans la mise en œuvre du projet. La réponse à ces questions est essentielle car elle permet de pouvoir juger de la qualité de la représentativité des instances de gouvernance en place.

S'interroger sur la représentation, c'est se questionner sur la démocratie interne de la structure afin d'y faire vivre son projet collectif en associant toutes les parties prenantes. Penser la représentation conduit donc à s'interroger sur l'implication de l'ensemble des membres concernés à un niveau organisationnel adapté (représentation et participation aux décisions des instances dirigeantes, mise en place de structures formelles et informelles de préparation de la décision, modalités de co-construction de la décision, utilisation d'outils collaboratifs pour la participation à distance, dispositifs inclusifs et accessibles, ...).

La vigueur de la dynamique associative pourrait, en première analyse, plaider en faveur d'une gouvernance inclusive, favorisant l'expression non seulement de l'ensemble des membres, mais également de l'ensemble des parties prenantes (partenaires institutionnels, financeurs, experts, bénéficiaires, voire acteurs territoriaux). L'intégration de ces différentes voix au sein des instances de délibération ou de décision permettrait en effet d'enrichir les processus collectifs en assurant une prise en compte élargie des intérêts, des savoirs et des perspectives en présence. Toutefois, cette ouverture n'est pas exempte de tensions. La représentation directe de certaines parties prenantes peut, dans certains cas, fragiliser l'autonomie associative en introduisant des logiques externes — économiques, politiques ou gestionnaires — susceptibles d'influer sur les orientations collectives. Elle peut également soulever des enjeux juridiques rendant plus complexe l'articulation entre participation élargie et préservation de la souveraineté associative. Les exemples de la représentation des financeurs notamment publics, de celle des salariés et de celle des bénéficiaires sont particulièrement illustratifs.

La représentation des financeurs

La présence de représentants des financeurs, en particulier publics, au sein des instances de gouvernance associative, soulève des enjeux à la fois juridiques, structurels et stratégiques. D'un point de vue juridique, cette participation peut entraîner un risque de requalification en gestion de fait de deniers publics, ou encore l'application des règles de la commande publique aux achats et prestations réalisés par l'association. Ce risque, loin d'être purement théorique, s'accompagne d'une pression accrue sur les structures, contraintes d'adopter des outils de contrôle et de gestion de plus en plus complexes. Dans un contexte de resserrement budgétaire et de rationalisation de l'action publique, les associations sont ainsi incitées à se conformer à des standards gestionnaires inspirés du secteur marchand.

Sur le plan stratégique, l'intégration des financeurs au sein des instances décisionnelles introduit des logiques parfois étrangères aux valeurs fondatrices de l'association. La pression exercée sur la définition des objectifs et des indicateurs de performance peut amener les structures à recentrer leur projet autour de la simple gestion des activités, au détriment de leur dimension militante ou transformative. Dans certaines

configurations, le conseil d'administration perd de sa capacité d'impulsion et se réduit à un rôle de validation ou de *reporting*, répondant davantage aux attentes des financeurs qu'à celles des membres. Par ailleurs, la présence de financeurs dans les organes dirigeants soulève des interrogations relatives à la transparence des décisions, dans la mesure où les intérêts institutionnels peuvent entrer en tension avec ceux du collectif associatif. Enfin, la mise en concurrence des associations pour l'obtention de subventions ou d'appels d'offres fragilise les dynamiques de coopération territoriale et rend plus difficile la construction de partenariats durables. Malgré ces contraintes, les associations ont intérêt à s'efforcer de maintenir un rapport équilibré avec leurs financeurs, en défendant l'idée d'un partenariat fondé sur la co-construction et le respect mutuel des autonomies.

La représentation des salariés

L'implication des salariés dans la gouvernance associative constitue un autre enjeu majeur. Leur présence est certes essentielle à la mise en œuvre efficace des activités et à la professionnalisation des pratiques, dans la mesure où ils détiennent une expertise technique et opérationnelle indispensable. Cependant, leur intégration dans les instances de décision n'est pas sans susciter des frictions, notamment vis-à-vis du pouvoir et du rôle des bénévoles. Dans les associations fortement professionnalisées peut se dessiner une dichotomie entre membres « experts » et « non-experts », où les premiers, souvent salariés ou administrateurs sélectionnés pour leurs compétences en gestion, tendent à dominer la délibération. Ce déséquilibre peut entraîner une forme de déresponsabilisation des bénévoles, qui, moins disponibles et moins familiers des enjeux techniques, se trouvent cantonnés à un rôle de validation plutôt que de décision. Le risque est alors de voir s'éroder la bonne volonté citoyenne au profit d'une expertise professionnelle difficilement contestable. Cette tension s'accompagne d'une ambiguïté statutaire, dans la mesure où la distinction juridique entre bénévolat et salariat ne rend pas pleinement compte de la figure du militant salarié, engagé à la fois professionnellement et politiquement dans le projet associatif. Face à ces difficultés, plusieurs associations cherchent à redéfinir les conditions d'une participation équilibrée des salariés. Certaines mettent en place des dispositifs de co-représentation, associant systématiquement un binôme salarié·e/administrateur·trice dans les conseils d'administration et les bureaux. D'autres élaborent des chartes du bénévolat ou des fiches de mission ou de fonction afin de clarifier les rôles, les responsabilités et les complémentarités entre acteurs. L'enjeu est alors de reconnaître l'expertise professionnelle comme un appui à la compétence militante plutôt qu'un substitut. La délibération collective apparaît dans ce cadre comme un exercice d'équilibre délicat : il s'agit d'articuler les savoirs pratiques et les référentiels professionnels avec les orientations politiques et les valeurs.

Il est essentiel de noter que d'une part, cette question doit être traitée avec prudence pour écarter tout risque quant au traitement fiscal de l'association et que d'autre part, rien n'empêche d'inviter les salariés, sans voix délibérative aux réunions des instances.

La représentation des bénéficiaires

L'implication des bénéficiaires de l'association constitue un troisième enjeu essentiel. Pour certaines associations, la question ne se pose pas puisqu'elles se sont constituées sur le principe de la participation des personnes directement concernées, c'est le cas par exemple d'APF France handicap ou d'ATD Quart Monde (*"rien pour nous, sans nous"* pour défendre les droits des personnes), ou du Réseau national des juniors associations (pour permettre à des jeunes, dès 16 ans, de créer et administrer leur association). Mais pour la grande majorité des associations, la participation des personnes concernées relève d'un choix pour enrichir leur projet associatif et se vit souvent comme un combat. Il y a plusieurs façons d'approcher cette démarche en fonction du degré de maturité du sujet au sein d'une association : des fonctions en binôme qui associent une personne concernée, des collèges de personnes concernées dans les instances, une instance spécifique pour la représentation des personnes concernées. Le collectif "Inclusion et faire ensemble", impulsé par La Cloche avec une douzaine d'associations de solidarité, propose un guide de conseils et bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de grande précarité⁸.

⁸ Collectif inclusion et faire ensemble, « *Conseils et bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de grande précarité au sein des quartiers* », La Cloche, Paris 2023
<https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/Livret%20Inclusion%20et%20Faire%20Ensemble.pdf>

En définitive, la gouvernance associative se situe au croisement de logiques parfois divergentes : la recherche d'efficacité et de professionnalisation d'un côté, la préservation du projet militant et de l'autonomie collective de l'autre. Penser la place des financeurs, des salariés ou des bénéficiaires revient ainsi à interroger les conditions d'une articulation durable entre la poursuite du bien commun et les formes concrètes d'organisation interne, sans que les logiques externes — qu'elles soient institutionnelles, économiques ou professionnelles — ne prennent le pas sur la souveraineté associative.

Préconisations

1. Favoriser une gouvernance participative en donnant une place réelle à l'ensemble des acteurs (membres, salariés, bénéficiaires, partenaires, financeurs) dans les processus décisionnels pour renforcer la légitimité des décisions, créer une dynamique collective accrue et valoriser la prise de responsabilité.

2. Ouvrir la gouvernance dans la limite de la préservation de la liberté d'action et de l'indépendance du projet associatif ; à ce titre, la place des financeurs, légitime et souhaitable dans la concertation, doit être examinée avec prudence en ce qui concerne les modalités de prise de décision.

Dans cette perspective, il convient de rappeler que la liberté associative constitue l'un des piliers fondamentaux de la démocratie et plus largement de la société française. Inscrite dans la tradition républicaine et consacrée par la loi de 1901, elle garantit à tout collectif la possibilité de s'organiser librement autour d'un projet commun, sans ingérence indue de l'État ou d'intérêts privés. Cette liberté trouve son corollaire dans le principe d'autonomie associative, qui en représente la condition concrète d'exercice. L'autonomie permet aux associations de définir leurs orientations, leurs priorités et leurs modes d'action en cohérence avec les besoins et les dynamiques des territoires qu'elles investissent. Elle favorise la capacité d'innovation sociale, d'expérimentation démocratique et de réactivité face aux transformations du contexte local. Dans des domaines tels que le médico-social, l'environnement ou encore l'éducation, elles apportent des réponses adaptées et innovantes que d'autres acteurs ne peuvent fournir. Cette autonomie est cruciale également pour assurer la pérennité des associations et leur capacité à remplir leur mission sociale en restant adaptées à leurs territoires, à leurs bénéficiaires, à leur époque et son contexte - évolution des politiques publiques, évolutions réglementaires, transitions territoriales, sociales et technologiques, etc... Dans ce contexte, il est crucial de concevoir une gouvernance associative qui permet de consulter toutes les parties prenantes, de leur donner un rôle dans les décisions tout en protégeant leur autonomie. Il est essentiel d'instaurer des processus démocratiques inclusifs qui garantissent un équilibre entre bénévoles, salariés, bénéficiaires et autres parties prenantes. Des assemblées générales régulières, des votes ouverts et des mécanismes de consultation permettent de s'assurer que toutes les voix sont entendues et que les décisions reflètent véritablement les besoins de l'ensemble des parties prenantes et l'adhésion au projet co-construit. Préserver l'autonomie associative, c'est donc veiller à la vitalité du tissu associatif comme espace d'expression citoyenne et de contre-pouvoir démocratique. À l'inverse, toute atteinte à cette liberté — par la dépendance financière, la normalisation gestionnaire ou la tutelle administrative — risque d'appauvrir le pluralisme et de fragiliser les formes d'engagement collectif qui nourrissent la démocratie au quotidien. En ce sens, la santé démocratique de nos sociétés dépend aussi de la capacité des associations à agir librement, à inventer et à se développer en dehors de logiques purement instrumentales.

L'ensemble de ces particularités trouve leur expression, en premier lieu, dans les statuts et dans le projet associatif, qui doivent être clairs et accessibles à tous. Par nature divers et foisonnants, les projets associatifs sont l'ADN de la gouvernance. Or, cet ADN doit être clairement explicité pour permettre à chacune et chacun de s'investir, au risque de créer des malentendus.

B. Partager le pouvoir décisionnel

Si une gouvernance démocratique suppose a minima des instances représentatives de la diversité des membres, elle invite également à s'interroger sur le partage du pouvoir décisionnaire et les objectifs de ce partage. Il ne saurait être une fin en soi mais le moyen de réussir la réalisation du projet et de résoudre ou d'éviter des difficultés, dans le respect de la primauté donnée au collectif. En effet, dans une association, l'enjeu n'est pas « d'agir ou de décider », mais « d'agir ensemble et de décider ensemble ».

Il est donc essentiel de se positionner sur les objectifs recherchés et les raisons du partage du pouvoir (fluidifier le renouvellement, assurer l'inclusivité, augmenter l'implication, accroître l'attractivité vis-à-vis de futurs adhérents, mieux adapter l'exercice du pouvoir aux acteurs, aux circonstances ou aux nouveaux enjeux...). Au sein des différentes instances, il est important de donner une place aux différents acteurs, élus, bénévoles, bénéficiaires afin de mobiliser et d'encourager l'engagement. Le partage de la décision en amont peut être large et impliquer un nombre plus ou moins important de personnes mais la responsabilité au sens juridique ne pourra être trop « diluée ».

Il est ensuite indispensable d'explorer l'ensemble des modalités de partage du pouvoir dans le cadre de la gouvernance démocratique car elle traite directement de la manière dont la diversité des acteurs et des rationalités peut converger pour exercer et partager le pouvoir et les responsabilités.

Si la gouvernance est souvent incarnée par les instances dirigeantes (conseil d'administration, bureau...), il est essentiel de rappeler la place centrale que doit occuper l'assemblée générale dans la vie d'une association. Elle en est l'organe souverain, qui détermine les orientations de l'association et devant lequel les dirigeants doivent rendre compte. Le lien entre ces différentes instances et la bonne tenue de l'assemblée générale annuelle, sont essentiels pour le bon exercice de la gouvernance. Par ailleurs, l'assemblée générale est l'expression de la culture interne de l'association. Si elle est transparente et associe pleinement toutes les instances de gouvernance, elle illustre une réelle démocratie interne, gage d'un collectif qui offre des espaces d'engagement à chacune et chacun et qui peut, pourquoi pas, leur donner l'envie de prendre des responsabilités. Dans ce sens, bien que l'assemblée générale puisse être réduite à une simple convocation annuelle en session ordinaire, cette réunion des membres de l'association va bien au-delà d'une simple formalité statutaire. Elle a le potentiel, si nécessaire, de dynamiser la gouvernance, en étant plus souvent impliquée grâce à des mécanismes en adéquation avec sa taille et celle de l'association.

Aussi, en sus du modèle « traditionnel » de gouvernance mieux connu, différentes modalités (collégialité, co-présidence, consensus) peuvent être mises en œuvre, il convient d'en prendre en compte les enjeux notamment en termes de clarification des rôles et des risques en matière par exemple de responsabilité civile et pénale, de représentation légale ou d'horizontalité décisionnelle.

1. Explorer les différentes formes de gouvernance

Lorsque des associations rencontrent des difficultés et recherchent une gouvernance plus démocratique, elles se tournent le plus souvent vers des modalités organisationnelles alternatives aux systèmes hiérarchisés et verticaux traditionnels au profit de nouvelles manières de « faire ensemble », fondées sur l'horizontalité. De plus, la crise des vocations dans le secteur associatif conduit à un manque criant de dirigeants qui impose de repenser l'organisation et le fonctionnement des instances décisionnelles ainsi que les espaces formels et informels de confrontation et de dialogue. Développement d'une activité économique, gestion de fonds importants, recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, crainte des responsabilités, désintérêt pour le collectif : nombreuses sont les raisons qui ont poussé les organismes sans but lucratif et leurs dirigeants à trouver d'autres modes de gouvernance plus ou moins pérennes, ouverts et inclusifs. Nous pouvons ici esquisser quatre modalités organisationnelles permettant de penser la gouvernance associative. Du modèle à directoire et conseil de surveillance, calqué sur l'entreprise, à la gouvernance collégiale, laissant place au plus grand nombre, les choix peuvent influencer de manière déterminante le partage du pouvoir et intégrer de façon plus ou moins nuancée la participation démocratique.

1.1. L'association à instances dirigeantes collégiales élues

Certaines associations de grande taille ou développant une activité économique importante ont calqué leur gouvernance sur celle des sociétés commerciales régies par le code de commerce, lesquelles peuvent être à directoire et conseil de surveillance (le directoire, chargé de la gestion opérationnelle, est l'organe exécutif proprement dit tandis que le conseil de surveillance contrôle la gestion du premier) ou à conseil d'administration et bureau (le conseil d'administration décline la stratégie du projet associatif tandis qu'un bureau est chargé de la mise en œuvre plus opérationnelle). Bien que juridiquement possible, cette configuration peut être perçue comme lourde, peu adaptée à la nature et aux finalités des associations de taille petite à moyenne ou éloignant la décision du terrain. Son adoption témoigne d'une tendance au mimétisme organisationnel, c'est-à-dire d'une volonté d'aligner les pratiques associatives sur celles des entreprises privées, au risque d'en atténuer les spécificités participatives. Dans ce type de gouvernance, les membres du conseil de surveillance — du conseil d'administration ou de l'organe équivalent — sont souvent sélectionnés pour leur expertise financière, juridique ou managériale, plutôt que pour leur engagement militant ou leur connaissance du projet associatif. La professionnalisation, encouragée par les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds, s'accompagne d'une formalisation accrue des pratiques internes, de l'usage d'outils de contrôle plus complexes et d'un renforcement des exigences de *reporting*. Si elle contribue à sécuriser la gestion et à renforcer la légitimité institutionnelle, elle tend également à transformer la culture associative en privilégiant les logiques d'efficacité et de conformité sur celles de participation et d'expérimentation. Cette structuration peut accentuer le risque d'éloignement des bénévoles du processus décisionnel. Ces derniers peuvent se sentir marginalisés face à la montée en puissance des experts et des salariés permanents. Le passage à ce modèle gestionnaire de gouvernance peut contribuer à modifier profondément les équilibres internes, en substituant à l'engagement citoyen une rationalité instrumentale fondée sur la compétence technique. Ce format de gouvernance n'est pas tant prévu pour impliquer les bénévoles que pour gérer de grands projets portés par des associations de taille conséquente.

La composition respective du directoire et du conseil de surveillance illustre la tension de cette modalité de gouvernance entre professionnalisation et engagement bénévole, à laquelle il faut veiller. Le directoire, organe exécutif chargé de la gestion quotidienne, est le plus souvent constitué de dirigeants salariés dont l'expertise technique et managériale répond aux exigences croissantes de rationalisation et de conformité. En contrepartie, le conseil de surveillance, composé d'administrateurs bénévoles élus par l'assemblée générale, se voit confier une fonction de contrôle de la gestion. Cependant, la complexité des enjeux financiers et réglementaires tend à accentuer la dépendance des bénévoles vis-à-vis des permanents salariés, réduisant parfois leur rôle à une validation formelle des décisions prises par la direction exécutive. Dans ce contexte, le défi central réside dans le maintien d'un véritable équilibre entre compétence technique et légitimité militante. Préserver la capacité délibérative des bénévoles suppose non seulement de renforcer leur formation et leur accompagnement, mais aussi de réaffirmer la finalité démocratique du projet associatif. L'enjeu est moins d'opposer professionnels et bénévoles que de parvenir à une articulation féconde entre expertise et engagement, afin d'éviter que la gouvernance associative ne se réduise à une logique gestionnaire déconnectée de son ancrage citoyen.

1.2. La co-présidence

Les dirigeants associatifs, conscients des enjeux en matière de responsabilité qui pèsent sur leurs épaules, ont imaginé partager cette charge dans le cadre d'une co-présidence à 2 voire 3 membres. Il est vrai que la loi de 1901 n'impose rien dans ce domaine mais donne comme obligation, lors de la déclaration, de faire connaître « *les noms, professions, domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration* »⁹. Cette structuration est donc admise en principe. Le choix d'un partage du pouvoir, notamment via la co-présidence, permet de mieux aligner le fonctionnement de la structure sur ses principes démocratiques fondateurs. En effet, elle peut être gage d'une meilleure représentation et inclusivité, notamment quand elle vise la recherche d'une parité qualitative, souvent matérialisée par des binômes paritaires (hommes/femmes, jeunes/expérimentés). La co-présidence peut également permettre à la structure de s'aligner sur des valeurs articulant le projet qu'elles portent (démocratie, solidarité, participation

⁹ Article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901.

citoyenne). Une instance dirigeante qui est renouvelée et plus représentative peut attirer de nouvelles personnes, y compris celles qui sont traditionnellement sous-représentées (jeunes, femmes, diverses catégories socio-professionnelles), et peut devenir ainsi un levier de développement. Ce mode de fonctionnement peut être encouragé pour élargir la composition des instances dirigeantes des critères traditionnels (expertise unique, ancienneté, cooptation). Nous pouvons dire également que le partage des responsabilités au sommet de l'exécutif permet de mobiliser une pluralité de compétences et d'expériences, ce qui enrichit la réflexion stratégique et garantit une prise de décision plus éclairée en intégrant une diversité de rationalités et de perspectives. La co-présidence peut donc être une forme concrète qui incite à une gouvernance plus collaborative et moins pyramidale. Par ailleurs, en termes organisationnels, cette forme de gouvernance peut constituer une stratégie organisationnelle qui vise à mieux répartir la charge et à préparer l'avenir. C'est en effet, potentiellement un moyen de former un éventuel successeur et de permettre une vraie complémentarité de compétences ainsi qu'une disponibilité accrue des dirigeants. C'est également un moyen de favoriser l'effacement des figures dominantes ou charismatiques dont la concentration du pouvoir fragilise l'association et rend le renouvellement difficile. Toutefois, la co-présidence peut s'avérer problématique si l'association est déjà confrontée à un manque de candidats aux fonctions de dirigeants mais peut aussi, en cas de carence de candidature, motiver des personnes pensant mieux pouvoir gérer à deux et la charge peut paraître moins importante rendant l'engagement dans les instances dirigeantes plus soutenable. La mise en œuvre de la co-présidence exige une clarification explicite des rôles et fonctions, ce qui est essentiel pour éviter les confusions et les frictions au sein de l'organisation. Ce type d'organisation peut en effet s'avérer efficace, notamment lorsque les responsables résident dans des lieux éloignés et se répartissent des secteurs (finances, RH, relations avec les bénévoles de terrain ...). Cependant, le risque est grand qu'elle se traduise par une perte de fluidité dans la prise de décision : il faut donc l'aménager correctement en pratique. Enfin, une décision fautive prise par la co-présidence ne garantit pas l'engagement de la responsabilité de chacun et l'organisation peut s'avérer plus chronophage, notamment du fait de la nécessaire coordination constante entre les responsables. Plus en général, la co-présidence peut être utilisée comme un outil d'amélioration lorsqu'il s'agit de passer d'une gouvernance potentiellement centralisée à une gouvernance partagée.

1.3. La gouvernance collégiale

La collégialité incite à une prise de décision participative et moins pyramidale, ce qui est conforme à la nature collective et démocratique de l'association. Lorsque la gouvernance est collégiale, c'est un groupe formalisé qui dirige l'association, tel qu'un conseil d'administration mais dénué de fonctions spécialisées comme le président. L'adoption de cette modalité de partage du pouvoir va de pair avec le partage des responsabilités. Dans la gouvernance collégiale, tous les candidats élus au conseil d'administration (CA) se retrouvent statutairement coresponsables de l'association. Cette forme de gouvernance élargie, ainsi que les méthodes participatives, sont susceptibles de répondre aux défis globaux (sociaux, économiques, numériques) auxquels les structures sont confrontées. En effet, le partage des décisions permet de s'inscrire dans une démarche de créativité collective pour inventer des modalités d'échanges et de co-construction adaptées aux exigences du projet associatif. Par ailleurs, le partage du pouvoir assure que la structure ne se prive pas des compétences disponibles parmi tous ses membres et notamment celles des femmes et des jeunes qui sont encore trop peu représentés dans les instances de gouvernance. Le partage des fonctions dirigeantes peut s'avérer une stratégie utile pour favoriser l'émergence des nouvelles générations et pallier la difficulté à renouveler les dirigeants, souvent due à la longévité des mandats des seniors. D'autre part, le partage des responsabilités garantit un partage effectif des pouvoirs en évitant qu'une seule personne (souvent un homme) ne concentre l'autorité et de briser ainsi le « plafond de verre » qui persiste aux fonctions d'administrateurs, souvent occupés par des hommes.

En termes organisationnels, en divisant les fonctions et les tâches (y compris la charge administrative importante associée à certaines missions de direction), la gouvernance collégiale permet un allègement de la charge et de la pression qui pèsent sur la fonction d'administrateur, rendant l'engagement dans les instances dirigeantes plus soutenable. Le partage des fonctions permet de préparer l'entrée et la sortie des membres. En effet, dans un contexte où le renouvellement et la diversification des profils au sein des instances dirigeantes est un objectif crucial pour que le monde associatif reste en adéquation avec les valeurs qu'il défend, la collégialité peut contribuer au renouvellement et à la transmission des mandats. De plus, le fait

d'intégrer différents acteurs dans les mécanismes de prise de décision assure une meilleure circulation de l'information et une communication adaptée, garantissant ainsi la transparence des décisions prises. Lorsque les décisions sont transparentes et comprises, leur acceptation ne peut qu'en être favorisée.

L'une des limites de l'horizontalité peut être la confusion si le fonctionnement est trop peu formalisé. La mise en place de structures de gouvernance collégiales doit s'accompagner d'une définition claire et explicite des rôles et fonctions de chacun. La formalisation, par exemple au travers de fiches de fonction ou de mission, est alors vue comme un moyen de clarifier et de rendre transparente l'action collective. Cette clarification est essentielle pour éviter les confusions et les frictions, notamment entre les bénévoles et les salarié(e)s.

Cette pratique, comme celle de la co-présidence, se heurte cependant à l'obligation de désigner un représentant personne physique de l'association au service « Association » de la préfecture compétente territorialement, d'autant que leurs formulaires déclaratifs sont calibrés pour une attribution de fonctions à titre personnel.

1.4. Des commissions et groupes de travail pour une participation formelle et informelle à la prise de décision

Dans les associations le principe de large écoute des parties prenantes devrait être au cœur de leur fonctionnement comme témoignage du fonctionnement démocratique et de l'éducation à la prise de responsabilité qui normalement est au cœur du modèle associatif.

La participation des membres et des acteurs concernés ne saurait se limiter à la participation aux instances qui adoptent la décision en dernier ressort. La décision peut avoir avantage à être co-construite et débattue en dehors des instances formelles. La création de commissions et d'instances ad hoc est une piste d'action pour capter et mobiliser la parole du plus grand nombre. Ces groupes de travail, qu'ils soient pérennes ou non, ont pour vocation d'organiser et de structurer la réflexion, pour ensuite faire des propositions aux instances dirigeantes qui prendront la décision finale. Le travail de ces commissions sert à enrichir les délibérations du CA en apportant des éléments de contexte et des explications sur les pratiques de terrain.

La participation ne se décrète pas ; elle nécessite un accompagnement réel et des modalités de travail qui facilitent l'expression du plus grand nombre. Pour cela, le travail mené en amont ou en parallèle des instances statutaires (comme le CA) est jugé bénéfique pour une gouvernance élargie, car il permet de mobiliser des personnes qui auraient du mal à se rendre aux réunions classiques. L'intégration de mécanismes plus souples et collaboratifs est un levier majeur. La co-construction est une culture à développer à l'aide d'outils variés et elle permet d'encourager une approche collaborative où les bénéficiaires ne sont pas simplement des « récepteurs » mais des « co-constructeurs » de l'association et les professionnels ainsi que les bénévoles des acteurs à part entière, non pas seulement des « exécutants ». Organiser des ateliers participatifs pour définir ensemble les orientations de l'association, favoriser l'auto-organisation des bénéficiaires autour de projets ou d'initiatives qui leur tiennent à cœur, en leur fournissant ressources et un soutien logistique, faire naître la décision de groupes de discussion informels ... telles peuvent être les modalités de ce fonctionnement. Les outils collaboratifs et numériques jouent un rôle croissant pour l'organisation du travail collectif, la mobilisation et la participation car ils permettent notamment d'inclure des acteurs distants.

Encore une fois, créer des instances collégiales et transversales, ouvertes et non pérennes, permet de décentrer le pouvoir et de mobiliser l'expertise de tous les bénévoles, les bénéficiaires et les salariés. Face à l'inertie constatée dans le renouvellement des instances dirigeantes traditionnelles (conseils d'administration, bureaux, assemblées générales) et la difficulté à soutenir la participation sur le long terme avec les outils existants, les associations explorent de plus en plus des modalités d'échanges et de co-construction innovantes.

Préconisations

3. Clarifier et expérimenter le partage du pouvoir décisionnel pour permettre aux associations d'adapter leurs formes de gouvernance par rapport à leurs besoins et à leurs ressources.

4. Prendre en compte les avantages et les risques des différentes modalités de partage de l'exercice du pouvoir décisionnel, afin de servir au mieux le projet associatif.

5. Inscrire la participation et le partage du pouvoir dans une dynamique pérenne en les soutenant par la mise en œuvre de pratiques, d'outils de co-construction et une culture organisationnelle partagée, au service du projet associatif.

2. La notion de dirigeants

Après avoir exploré les différentes formes de gouvernance, il est nécessaire de s'attarder sur ceux qui l'incarnent : à savoir les dirigeants. Même lorsque la gouvernance s'appuie sur une co-présidence ou sur une instance collégiale dénuée de fonctions spécifiques, la notion de dirigeant subsiste. C'est pourquoi il est indispensable de bien différencier le dirigeant de droit du dirigeant de fait et de prévoir quelques aménagements propres à sécuriser le fonctionnement (voir fiche en annexe sur la notion de dirigeant).

En application de la loi du 1^{er} juillet 1901 sont nommées « administrateurs » les personnes physiques qui vont représenter la personne morale. Dans la plupart des cas, ces personnes sont élues. Ce sont les dirigeants de droit qui assument les responsabilités, ils agissent en qualité de mandataires de la personne morale.

Toutefois, des personnes, dans la quasi-totalité des cas des salariés, peuvent se substituer aux dirigeants de droit. Elles sont alors qualifiées de dirigeants de fait. Cette situation ne résulte pas nécessairement d'une volonté du salarié, souvent le directeur, mais d'une confiance parfois excessive. Cela peut aussi résulter de la carence des administrateurs élus alors qu'il est nécessaire d'assurer la continuité de l'organisation et de la gestion de l'association.

Cette situation fait courir des risques à l'association, notamment au regard de la perte du caractère désintéressé de sa gestion et de la fiscalité qui en découle.

C'est pourquoi également, quelle que soit la forme de gouvernance choisie, la pratique des délégations de pouvoir doit être formalisée de façon précise.

Focus sur la délégation de pouvoirs

La délégation permet de répartir les pouvoirs et les responsabilités au sein d'une association et de fluidifier l'organisation et la gestion des risques.

Il s'agit d'un acte par lequel une personne (le délégant) transfère à une autre personne (le délégataire) une partie de ses pouvoirs, lui permettant juridiquement de prendre, à la place du délégant, des décisions qui entrent dans le champ de la délégation consentie.

Aucun statut particulier n'est requis pour devenir titulaire d'une délégation, notons toutefois que la délégation ne doit pas être interdite par les statuts. Ainsi, dans une association, une délégation de pouvoirs peut être consentie aussi bien à un administrateur bénévole qu'à un salarié.

En théorie, si une délégation de pouvoirs peut être orale, en pratique, il est recommandé fortement de la formaliser par écrit qui apportera la preuve de son existence et de son périmètre.

Pour produire pleinement ses effets, une délégation de pouvoirs doit être certaine, précise et non équivoque. Il convient donc d'accorder un soin tout particulier à la rédaction de l'acte de délégation. À ce titre, il est indispensable de mentionner le domaine et la portée de la délégation (objet, étendue des pouvoirs conférés au délégataire...) ainsi que sa date de prise d'effet et sa durée.

La pratique des délégations de pouvoir doit être formalisée de façon précise, cela d'autant plus que l'association est employeuse, qu'elle est constituée d'un réseau avec différents échelons de représentation, de délégation ou qu'elle gère un budget d'une relative importance.

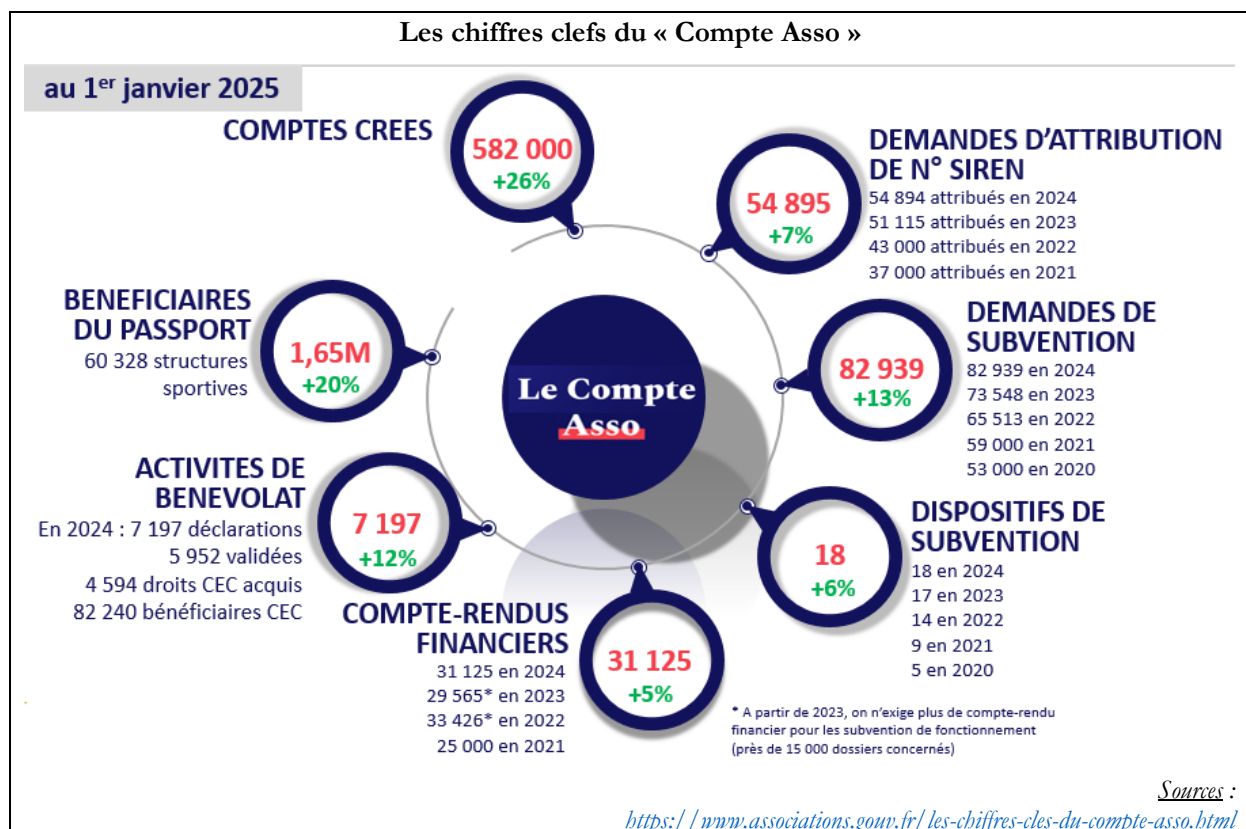
Des risques similaires à ceux résultant de l'existence de dirigeants de fait peuvent également apparaître si la question de la rémunération des dirigeants est insuffisamment cadrée. S'agissant de la rémunération possible des dirigeants élus sans remettre en cause le caractère désintéressé de l'organisme quelques règles s'imposent (voir fiche en annexe sur la rémunération des dirigeants).

II. Donner envie aux bénévoles de prendre des responsabilités

A. Faciliter la prise de responsabilité

L'autonomie et la lisibilité des instances de gouvernance est un levier pour encourager l'engagement bénévole. Si les associations et leurs processus internes deviennent administrativement trop complexes, la participation des bénévoles peut s'en trouver limitée. Par ailleurs, un contexte trop contraint, émanant par exemple de procédures administratives publiques complexes, décourage les citoyens de s'engager, ce qui appauvrit la capacité des associations à mobiliser des forces vives et à rester connectées aux besoins de terrain.

Depuis plusieurs années maintenant, la simplification est au cœur des politiques publiques en direction des associations, avec plus ou moins de résultats tangibles. Dans les années 2000, les administrations ont commencé à mettre en place un formulaire en ligne unique pour les demandes de subventions. En 2018, ce dispositif a trouvé une traduction opérationnelle au travers du « Compte Asso ». Ce service s'appuie sur le référentiel des associations constitué de l'appariement du répertoire national des associations (RNA) et du répertoire SIREN, alimentés par les démarches de déclarations et modifications effectuées par les associations. (voir ci-dessous)¹⁰.



¹⁰ Outil mis en place par la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEVPA)
<https://www.associations.gouv.fr/les-chiffres-cles-du-compte-asso.html>

Il reste cependant des administrations qui n'utilisent toujours pas la plate-forme des subventions et les collectivités territoriales ne sont pas tenues de partager cet outil, même si certaines d'entre elles le font. De plus, un nouveau système d'information des associations et fondations (SIAF) dédié aux associations, aux fondations et fonds de dotation a été déployé pour certaines démarches en lien avec un répertoire national des associations. Cette non généralisation du compte Asso associée à la multiplication des plateformes est problématique pour les responsables d'association car elle peut décourager certains bénévoles. C'est la raison pour laquelle l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, dans son rapport consacré au soutien de l'Etat en matière de vie associative¹¹, préconise de : « *Poursuivre le développement du projet « systèmes d'information de la vie associative (SIVA) » en renforçant les moyens humains, en assurant les financements, et en structurant des services pérennes. Ce programme capital justifie un plus fort engagement de moyens interministériels au profit de la DJEPVA qui en assure le pilotage et l'animation* »¹².

Focus sur le projet SIVA

Le projet SIVA, porté par la DJEPVA, en étroite liaison avec ses nombreux partenaires, vise à simplifier les démarches administratives des associations, à valoriser leurs activités et à développer des « communs numériques » facilement déployables dans tous les ministères et dans tous les secteurs associatifs. Il s'appuie essentiellement sur la réutilisation et l'échange des données, qui est le principal vecteur de développement de services numériques innovants et simplifiés, dont une partie a déjà été réalisée : l'API Association, Le Compte Asso, Data.Subvention, Data.Asso...

Lors de la grande consultation nationale pour la simplification de la vie associative, les associations ont plébiscité le « Compte Asso » et la méthode utilisée, mais elles ont aussi exprimé le besoin d'accélérer sur cette voie et d'aller plus loin. Deux axes devraient être privilégiés :

- 1) Terminer l'intégration des démarches dont le nombre de dossiers annuels est élevé, notamment les démarches de création/immatriculation des associations et les déclarations de changement de situation (plus de 600 000 déclaration cumulées chaque année). L'usage du numérique au sein du « Compte Asso » permettrait de fusionner la demande de création au greffe des associations qui alimente le répertoire national des associations avec la demande d'immatriculation à l'Insee, deux démarches similaires. De même, la déclaration de modification au greffe des associations (modification du titre, du siège, des statuts, de la liste des dirigeants, etc.) et la déclaration très similaire à transmettre à l'Insee pour le même motif pourraient être couplées au sein d'une et même démarche dans le « Compte Asso » sans que cela ne perturbe pour autant les services administratifs (greffe des associations, Insee) en charge de l'instruction de ces démarches.
- 2) Poursuivre le déploiement des dispositifs de subvention de l'Etat au sein du « Compte Asso » et l'ouvrir aux collectivités territoriales. Un autre service numérique permettant aux associations de prendre connaissance des dispositifs de subvention et aides aux associations sur leur territoire est en cours de développement. Enfin, les associations pourront prochainement faire leur demande d'agrément via le « Compte Asso ».

Par ailleurs, le contexte législatif en constante évolution introduit des contraintes supplémentaires. Cela crée une pression qui peut mener à une normalisation des pratiques au sein du secteur associatif, risquant d'uniformiser les réponses à des problématiques sociales variées. La loi du 1er juillet 1901 est peu bavarde sur le sujet de la gouvernance. Il n'y a notamment pas d'exigence quant à l'existence d'un président unique, d'un bureau composé de trois personnes... Il est donc préjudiciable de constater que certaines administrations et certaines préfectures émettent des exigences allant à l'encontre de la liberté d'organisation des associations.

¹¹ IGESR, « le soutien de l'Etat en matière de vie associative », n° 23-24 008A, octobre 2024

¹² Rapport IGESR précité, p. 50

La publication, en 2024, de textes portés¹³ par le ministère de l'Intérieur a contribué à renforcer le sentiment de complexité et de contrôle sous couvert de simplification. Ce sujet est particulièrement important et il participe de ce sentiment de méfiance perçu par les associations, dans un contexte déjà entaché par la mise en œuvre du contrat d'engagement républicain.

Enfin, le respect du temps bénévole est aussi un facteur important pour faciliter la prise de responsabilité. En effet, une grande partie des relations directes entre les associations et leurs partenaires publics ou privés s'exercent durant les heures de bureau, excluant de fait les dirigeants bénévoles eux-mêmes en activité professionnelle. De même, les délais de convocation à des réunions ou de réponse à des appels à projet, sont bien souvent trop réduits pour permettre l'implication des dirigeants bénévoles.

Préconisations

6. Rappeler aux interlocuteurs publics et privés des associations la loi 1901 (qu'ils n'exigent pas notamment la désignation d'un(e) président(e), d'un(e) trésorier(e) et d'un(e) secrétaire général(e) et permettent donc la co-présidence ou la collégialité par exemple) afin qu'ils fassent preuve de plus de souplesse dans leurs interactions avec les associations.

7. Rappeler aussi aux interlocuteurs publics et privés l'importance de respecter le temps des bénévoles, à travers des délais suffisants dans leur interaction avec les associations (convocation à une réunion, délais de réponse à un appel à projet, à candidature...), ou une adaptation des horaires de réunion (pas exclusivement pendant les horaires de bureau).

B. Accompagner les trajectoires d'engagement vers la prise de responsabilité

Les études¹⁴ montrent que les bénévoles s'engagent à la fois pour les autres et pour eux-mêmes. Les motifs les plus cités sont : pour être utile, pour agir pour les autres, pour faire partie d'une équipe, par envie d'action collective, mais aussi pour acquérir des compétences, retrouver du lien social, pour une valorisation personnelle... Ces quelques éléments soulignent le besoin de mieux connaître les bénévoles dans leur diversité, leurs attentes, leurs besoins et les raisons pour lesquelles certaines personnes ne s'engagent pas, abandonnent ou ne souhaitent pas prendre davantage de responsabilités.

1. Le parcours du bénévole

L'association doit notamment chercher à accueillir le bénévole avec sa personnalité, son expérience ou au contraire sa méconnaissance du milieu¹⁵. Ce premier contact sera sans doute déterminant, particulièrement pour ceux qui n'ont jamais été bénévoles et/ou n'ont pas bénéficié d'exemple de parents ou de proches bénévoles. L'erreur à ne pas commettre : « *L'engagement c'est tous les mardis de 8 à 12h* ». Il est important que

¹³ Décret n°2024-720 du 5 juillet 2024 portant dématérialisation et simplification des procédures applicables aux organismes philanthropiques.

Arrêté du 8 novembre 2024 fixant les éléments devant obligatoirement figurer dans le règlement intérieur d'une association et d'une fondation reconnues d'utilité publique.

¹⁴ La France bénévole en 2024. Recherche et solidarités mai 2024 précité

¹⁵ RNMA, « *L'engagement à la portée de tous – Petit manuel de l'engagement* », 2022 :

<https://lemouvementassociatif-aura.org/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2022/12/Petit-manuel-de-l-engagement-vf.pdf>

le bénévole sente une relation de confiance ; qu'il lui soit permis de découvrir un monde dans lequel il pourra se sentir à l'aise au fil du temps. Il faut qu'il ait envie de revenir, de s'investir dans la durée. Aussi, il sera nécessaire de bien expliquer le projet de l'association, son fonctionnement et ses activités.

Il est important de valoriser l'engagement dès la première contribution, l'aide ponctuelle peut être une première marche. Montrer aux bénévoles le bénéfice de leur engagement pour l'association mais aussi pour eux-mêmes constitue une première valorisation. Pour permettre aux bénévoles de monter en compétences et prendre des responsabilités, il peut être utile de construire avec eux un parcours d'engagement, qui sera jalonné par des formations, un accompagnement, une sorte de tutorat. Certaines associations mettent en place ce « tutorat », notamment pour les bénévoles appelés à prendre des responsabilités élues.

L'augmentation du nombre de bénévoles dans certaines associations après la pandémie de 2020 a été très positive pour développer les activités, mais en même temps, elle a nécessité un véritable accompagnement de ces nouveaux engagés, souvent sans expérience, et qui constituent la nouvelle génération des bénévoles, plus ponctuels, moins fidèles peut-être. Afin que ces personnes deviennent les responsables de demain, elles ont besoin de formation, et les associations ont besoin de soutien.

2. Des réponses aux obstacles à l'engagement

2.1 Tenir compte de la disponibilité des bénévoles

Le manque de temps est souvent la première raison évoquée du non-engagement, pour répondre à cela il est nécessaire d'offrir aux futurs bénévoles des modes d'engagement souple, surtout au début. L'évolution du travail (développement du télétravail, de l'entrepreneuriat), des sollicitations familiales pour les jeunes retraités (soutiens et aléas de la vie de leurs enfants, grande dépendance de leurs parents) et de la mobilité notamment chez les jeunes actifs ont un impact de plus en plus important sur la participation bénévole : l'adaptation de l'organisation de l'association, notamment avec des horaires adaptés peut être régulièrement questionnée. .

Préconisation

8. Favoriser une gestion souple de l'agenda des bénévoles et développer le « télébénévolat ».
--

2.2 Le besoin de formation

La formation des dirigeants associatifs sur la gestion, les obligations légales et les meilleures pratiques sont essentielles pour assurer une gouvernance efficace et indépendante. Des programmes de formation peuvent aider à mieux comprendre les enjeux juridiques, financiers et opérationnels auxquels les associations sont confrontées. Dans certains cas, les personnes ne s'engagent pas par crainte de ne pas avoir suffisamment de connaissances et de compétences pour assurer leur mission. Au-delà des possibilités offertes en interne, il est important de faire connaître aux bénévoles les formations auxquelles ils peuvent avoir accès et leur mode de financement. Aussi, il est important de proposer au bénévole des formations adaptées (gestion, communication, gestion de projet...) en fonction des missions confiées. Des associations, comme Animafac, organisent des « temps de passation » entre les administrateurs ce qui permet au futur ou nouvel élu de s'approprier les sujets et les modes d'organisation.

Préconisation

9. Augmenter la part des crédits du Fonds pour le développement de la vie associative consacrée à la formation des bénévoles et leur accompagnement (FDVA 1), en ayant recours aux comptes inactifs, afin de mieux soutenir les associations dans leur mission auprès des bénévoles : accueil des nouveaux et montée en compétences des bénévoles déjà présents pour faciliter leur envie de prise de responsabilités.

a). Focus Certif'asso

Depuis quelques années, différents dispositifs ont été mis en œuvre, soit par les pouvoirs publics, soit par les associations. Parmi ceux-ci, le certificat de formation à la gestion associative occupe une place particulière. Initié par les pouvoirs publics et créé par décret en 2008¹⁶, ce certificat permet aux bénévoles d'acquérir à l'issue de 30 h de formation théorique et 20h de formation pratique des connaissances en gestion administrative, financière et humaine d'une association.

Ce diplôme correspond à un besoin et à des attentes. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les bénévoles hésitent à s'engager, particulièrement dans des missions de gouvernance, par crainte de ne pas avoir assez de connaissance dans des domaines parfois éloignés de leurs pratiques professionnelles et face à des situations qui leur paraissent de plus en plus complexe. La formation apparaît comme une demande récurrente de la part des bénévoles, cependant, le certificat s'il répond aux attentes, sur le principe est encore trop peu utilisé. Ainsi, en 2023, 1000 personnes se sont inscrites à cette formation et seulement 53% ont obtenu le diplôme. La direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) qui est à l'initiative de ce dispositif a rendu un rapport à la suite d'une enquête conduite en 2024 sur le CFGA.¹⁷

Ces résultats ont suscité des réflexions, un groupe de travail et des propositions pour faire évoluer le certificat, afin de mieux répondre aux attentes, notamment en assouplissant les modalités de suivi des formations ainsi que les financements. A l'issue des travaux de ce groupe un décret et un arrêté réformant le CFGA, connu désormais sous l'appellation de Certif'Asso ont été publiés¹⁸. Ce certificat est ouvert à tous sans conditions d'âge. Le parcours de formation théorique peut être suivi en présentiel, en distanciel ou même en auto formation. La formation théorique est réduite à 15 jours et n'est plus obligatoire pour les bénévoles ayant déjà une expérience de terrain. Par ailleurs l'habilitation pour les organismes de formation est valable 3 ans au lieu d'un an et le fonds pour le développement de la vie associative peut prendre en partie en charge les coûts.

Un nouvel outil de formation en ligne, proposé par différentes organisations, Le Mouvement associatif et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) avec le soutien de la DJEPVA vient d'être déployé grâce à une plate- forme en ligne intitulée E learning vie associative (EVA)¹⁹.

¹⁶ Décret n° 2008-1013 du 1er octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative

¹⁷ Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative, « *Enquête 2024, le certificat de formation à la gestion associative, les résultats* », Paris, 2024

¹⁸ Décret n°2025-616 du 3 juillet 2025 modifiant le décret n° 2008-1013 du 1^{er} octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative et arrêté du 3 juillet 2025 portant application du décret du 1^{er} octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative modifié

¹⁹ <https://www.associations.gouv.fr/la-formation-digitale-des-benevoles>

Préconisation

10. Mieux faire connaître Certif'asso.

b) Optimiser le CEC

Le compte engagement citoyen (CEC) créé dans le cadre de la loi travail du 8 août 2016²⁰ est intégré au compte personnel de formation que toute personne de plus de 16 ans peut ouvrir. Ce dispositif permet notamment aux bénévoles engagés au moins 200h dans l'année, dont 100h dans la même association, de cumuler des droits à formation (240 euros par an dans la limite de 720 euros). Toutes les formations éligibles au compte personnel de formation le sont au titre du CEC. Ce dispositif qui reconnaît l'engagement associatif en offrant aux bénévoles le financement de formations nécessiterait quelques simplifications dans sa mise en œuvre et une meilleure diffusion. En 2024, 4594 bénévoles ont acquis un droit à la formation avec le CEC. Ce qui est anecdotique au regard des 5 millions de bénévoles réguliers dans les associations. Il n'est pas sûr en effet que tous les bénévoles engagés de façon régulière connaissent le CEC. De même, alors que près de 20% des déclarations sur le compte CEC par les bénévoles n'ont pas été validées par leur association, le dispositif semble également mal connu par les acteurs associatifs²¹.

Préconisation

11. Faire un bilan sur le compte engagement citoyen (simplification de son processus administratif et de sa prise en main...), tel que prévu dans la Loi Bataillon de 2024, avant d'envisager une campagne de promotion.

2.3 La prise en charge des frais occasionnés

Les coûts occasionnés par le bénévolat peuvent également être un frein à l'engagement, particulièrement pour des périodes longues et récurrentes. Ces coûts éventuels peuvent être un obstacle pour certaines catégories de population et peuvent pour une part expliquer leur éloignement des fonctions à responsabilité. Or, si un bénévole ne doit pas a priori s'enrichir financièrement au motif de son engagement, il ne doit pas non plus s'appauvrir. Pour les personnes soumises à l'impôt sur le revenu, il y a la possibilité d'abandonner le remboursement des frais occasionnés par son activité bénévole, pour pouvoir obtenir une réduction d'impôt de l'ordre de 66 % des frais non remboursés dans la limite de 20% du revenu imposable. 60% de leur valeur sur l'impôt. Il est proposé de manière récurrente depuis plusieurs années de transformer cette réduction d'impôt en crédit d'impôt qui pourrait également bénéficier aux personnes non-imposables. Cette demande du secteur associatif s'inscrit fait l'objet de débats parlementaires fréquents : il s'agit d'un enjeu de justice fiscale, qui se heurte à une mise en œuvre complexe.

Il s'agit également d'aider les personnes qui doivent se déplacer pour assister à des réunions ou réaliser les activités, ou assurer le remboursement des coûts engendrés comme la garde d'enfants pour de jeunes parents par exemple. Tout en restant souple il serait cohérent de conditionner ces aides au fait de recourir à des mobilités « douces » ou moins impactantes (covoiturage, transports en commun...).

²⁰ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

²¹ Cf. schéma page 16 et rapport d'activité 2024 de la direction des politiques sociales de la Caisse des dépôts et consignations

Certains responsables d'associations se posent la question de l'indemnisation des élus de l'instance d'administration. Cette possibilité de rémunération ou d'indemnisation est prévue par les textes sous certaines conditions (cf. fiche en annexe).

Préconisations

12. Donner aux associations les moyens d'un fonctionnement démocratique pérenne et d'une gouvernance ouverte, en prenant en compte, dans les financements associatifs, les coûts associés

13. Etudier la mise en place un crédit d'impôt pour tous les bénévoles en cas d'abandon de frais engagés dans l'exercice de leur activités associatives, permettant aux bénévoles non-imposables d'obtenir une prise en charge financière partielle comme ceux imposables qui peuvent obtenir une réduction d'impôt.

2.4 Faire connaître les différents congés bénévoles

Depuis plusieurs années, des congés destinés aux bénévoles ont été mis en place. Malgré des efforts importants de la part des pouvoirs publics, toutes ces possibilités ne sont pas encore connues. En effet, même avec quelques supports, comme le guide du bénévole réalisé par la DJEPVA, tous ces dispositifs de congés ne sont pas suffisamment connus et les bénévoles concernés n'y ont pas souvent recours. Parmi les freins exprimés par les bénévoles intéressés, il faut noter leur difficulté à faire valoir leur droit vis-à-vis de leur employeur qui méconnaissent ces dispositifs.

Les principaux congés accessibles aux bénévoles d'associations

Type de congé	Pour qui	Pour quoi	Textes de référence	Durée annuelle
Congé de formation	Salariés de moins de 25 ans	Pour se former dans le cadre d'une association de jeunesse et d'éducation populaire et fédérations et associations sportives agréées	Article L3142-54 du code du travail	6 jours
Congé engagement	Tous les salariés	Pour siéger à titre bénévole dans l'organe de direction de l'association ou pour y exercer à titre bénévole des missions de direction ou d'encadrement	Article L3142-54-1 du code du travail	6 jours
Congé de représentation	Tous les salariés du secteur privé ou agents publics désignés par leur association	Pour représenter son association au sein d'instance instituée par un texte législatif ou réglementaire auprès de l'Etat ou d'une collectivité territoriale	Article L3142-60 du code du travail	9 jours

Le congé d'engagement créé par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, ouvre la possibilité pour un bénévole, élu, dirigeant ou encadrant, de participer aux réunions de l'organe d'administration, préparer une réunion, rencontrer un élu territorial ou une administration. Ces congés sont non rémunérés. Ils peuvent être fractionnés en demi-journée. Ils sont pris en compte comme période de travail et ne peuvent être imputés sur la période de congés payés. D'autres congés existent (congé de solidarité internationale, congé sabbatique)²².

Dans un travail avec les pouvoirs publics, le Haut Conseil pourrait contribuer à quelques améliorations. Une étude portant notamment sur l'utilisation des congés pourrait être diligentée par l'administration et servir de base à une identification voire une suppression des obstacles rencontrés. C'était d'ailleurs un des objectifs poursuivis par le rapport prévu à l'article 12 de la loi de simplification de la loi de 2024.

Enfin, au-delà de ces congés spécifiques, il pourrait être exploré la question de l'utilisation du temps libre et notamment la possibilité de promouvoir le recours à son Compte Épargne Temps pour libérer du temps pour ses activités bénévoles²³.

Préconisations

14. Mieux faire connaître les différents congés (notamment en faisant un lien sur le formulaire de déclaration d'associations en renvoyant au site associations.gouv.fr)

15. Simplifier les dispositifs de congés associatifs en créant un texte unique précisant les différents cas d'utilisation (formation, représentation, engagement)

16. Mieux faire connaître les congés associatifs et les autres dispositifs auprès :

- des associations (pour en faire la promotion auprès de leurs bénévoles),
- des bénévoles (pour en faire un usage personnel),
- des employeurs, en particulier les professionnels chargés de la gestion des ressources humaines (pour faciliter le traitement des demandes des salariés).

²²<https://www.associations.gouv.fr/148-les-conges-ou-autorisations-d.html>

²³Ce sujet est volontairement mis de côté dans le rapport actuel notamment en l'attente de données plus précises.

III. Se doter des outils pertinents

A. Les statuts

La définition du projet, des membres et de leur rôle, de l'organisation de la structure et de son fonctionnement doivent figurer dans les statuts. C'est pourquoi, ceux-ci doivent être rédigés avec soin et adaptés au cas particulier de l'association. Ils sont en quelque sorte ses règles de vie.

Il importe que les statuts soient rédigés après avoir clairement défini le projet associatif afin qu'ils reflètent les volontés des membres et soient en cohérence avec celles-ci. Ainsi, par exemple, il ne serait pas logique qu'une association qui souhaite développer la démocratie ait un mode de fonctionnement fermé avec des mandats sans limite de durée et un président concentrant les pouvoirs.

Il convient de ne pas oublier que les statuts peuvent être modifiés. Les modifications sont le gage d'une capacité d'évolution en tenant compte des changements intérieurs et du contexte extérieur. Les modifications sont souvent l'occasion de réfléchir à l'évolution du projet mais aussi au mode de fonctionnement de l'organisme pour répondre aux besoins avec une plus grande efficacité et pour répondre aux attentes des personnes engagées dans le projet. Il existe sur internet des modèles de statuts que certains qualifient à tort de statuts types. En réalité, ces textes ne sont que des propositions et, s'ils doivent être utilisés, il convient de bien les étudier pour être sûr qu'ils répondent aux besoins.

Il n'est pas nécessaire d'écrire des statuts complexes, dont la mise en œuvre peut s'avérer difficile et décourager des bénévoles appelés à prendre des responsabilités. Après avoir posé les grands principes de l'organisation les statuts pourront être complétés par un règlement intérieur qui détaillera les pouvoirs, les modalités de vote, la création de commissions...

1. S'emparer du cadre juridique souple prévu pour les associations de droit commun

La loi du 1^{er} juillet 1901 est une grande loi de liberté qui pose le principe du droit de s'associer.

L'association est un contrat de droit privé qui lie les parties au contrat. Ainsi, une association qui déciderait d'avoir un président nommé à vie n'aurait rien d'illégal, si tous les adhérents sont d'accord et qu'elle ne demande rien aux pouvoirs publics (subvention, agrément...).

L'association se différencie de la simple réunion car elle présente une certaine permanence. Elle se différencie également des organismes lucratifs, car elle ne peut procéder à aucun partage de bénéfices entre les membres. Ces deux principes sont inscrits dans la loi²⁴.

La loi précise également que l'association, personne morale, doit faire connaître son représentant personne physique si elle souhaite obtenir la capacité juridique. Elle procède alors à la déclaration à la préfecture en mentionnant son objet, son adresse et les personnes chargées de son administration. En cas de changement de ces personnes, la déclaration doit être faite à la préfecture dans les 3 mois.

²⁴ « 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 applicables aux contrats et obligations ». art 1^{er} loi du 1^{er} juillet 1901

A partir de ce constat nous mesurons toute la liberté qu'offre ce mode d'organisation puisque rien dans la loi ne vient préciser le fonctionnement, les modes d'organisation de la gouvernance. Cependant, la relation avec les partenaires publics et les partenaires financiers peut impliquer davantage de contraintes pour les gouvernances, notamment pour l'obtention d'agréments, de subventions, etc... Les partenaires des associations peuvent ainsi exiger un mode de fonctionnement démocratique avec des instances qui se réunissent et se renouvellent régulièrement. C'est le cas pour les demandes d'agréments délivrés par les autorités de l'Etat. Dans certains cas, il pourra être demandé notamment, sauf si cela est incompatible avec l'objet de l'association, que les instances dirigeantes respectent la parité, accueillent des jeunes, etc..

Au-delà de la loi de 1901, quelques obligations s'imposent aux associations, telle l'établissement des comptes selon le plan comptable dédié aux associations et la publication de ceux-ci au journal officiel à partir d'un certain seuil de subventions ou de dons reçus annuellement (153 000 €).

2. Prévoir des outils statutaires adaptés aux aspirations associatives et à leur taille

Nous pouvons trouver sur internet ou dans certains guides des exemples de statuts appelés parfois improprement statuts types.

Or, pour les associations simplement déclarées il n'existe aucuns statuts types imposés par les lois et règlements. Il s'agit donc au mieux d'une potentielle source d'inspiration.

Les exemples de statuts peuvent constituer une base de réflexion surtout dans le cas d'une création d'association et ils doivent surtout servir aux porteurs du projet à se poser les questions sur ce qu'ils souhaitent mettre en œuvre comme projet, avec quels moyens, quel type de gouvernance.

Il est nécessaire d'adapter les statuts en fonction de la taille de l'association, s'il s'agit d'une association locale avec un projet limité, il ne sera sans doute pas utile d'avoir trop de catégories de membres, ni de prévoir des comités, des commissions... Des évolutions pourront toujours être apportées en fonction de la croissance de l'association et des points plus particuliers peuvent être renvoyés à un règlement intérieur.

Les statuts, règles de vie de l'association, doivent être ajustés au projet et au mode de fonctionnement souhaité, c'est à ce stade qu'intervient une vraie réflexion sur la gouvernance à mettre en place.

Celle-ci doit concerner non seulement l'instance dirigeante, les personnes qui assureront la représentation et la responsabilité vis-à-vis des tiers, mais également toutes les personnes qui ont ou auront une implication particulière dans la mise en œuvre du projet.

La durée des mandats doit être traitée avec soin. En effet, comment attirer, encourager des bénévoles à prendre des responsabilités dans la gestion administrative, pour un engagement élu, si les mandats sont trop longs, voire renouvelables sans limites. Cette pratique peut avoir pour conséquences deux écueils : soit la durée excessive fera peur, soit elle sera perçue comme une absence de volonté d'ouverture. Aussi, des mandats à durée et renouvellement limités seront gage d'un souci de fonctionnement ouvert, faisant la part à des bénévoles plus jeunes dont le parcours de vie n'est pas tracé de façon linéaire et pour lesquels les évolutions peuvent devenir des obstacles pour s'engager : entrée dans la vie professionnelle, changement de travail, changement de vie personnelle, arrivée d'enfants...

Les questions à se poser avant et au moment de la rédaction des statuts d'une association

Lorsqu'on décide de mettre en œuvre un projet, on pense souvent à créer une association parce que la démarche est simple et ne demande pas d'investissement financier préalable obligatoire. Cependant, avant même de penser aux règles de fonctionnement de la structure il faut se demander si le statut associatif correspond bien au projet. En effet, nous rencontrons parfois des porteurs de projet qui souhaitent proposer une activité tout en assurant leur emploi. Cette initiative, si louable soit elle, ne correspond pas toujours à l'esprit de la loi de 1901 : « *mettre en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ²⁵ ». Dans ce cas, un cercle très restreint partage le projet, il est souvent difficile pour l'initiateur d'accepter de partager « le pouvoir », les orientations et nous assistons assez vite à une vie associative pauvre. Dans ce type de situation, il est recommandé de choisir une autre structure : auto entrepreneur, société unipersonnelle. Un échange avec des structures d'accompagnement peut être utile pour opérer le bon choix.

Une fois arrêté, le choix de créer une association un travail de réflexion entre tous les porteurs du projet va être engagé et plusieurs questions doivent être posées, à partir des obligations contenues dans la loi et surtout de la liberté offerte, sous réserve de quelques obligations pour certaines associations (agréments, reconnaissance d'utilité publique ...).

Il s'agit aussi de répondre à la question « de quoi avons-nous besoin pour fonctionner » et d'avoir à l'esprit que l'association est un contrat qui lie les parties, c'est-à-dire les adhérents, il n'est pas le fait d'une seule personne.

- Ce qui est obligatoire conformément à la loi :

Le nom de l'association. Celui-ci a tout intérêt à être clair afin que lors de communications le public identifie rapidement quel est l'objet. Attention à ne pas utiliser une appellation qui serait déjà utilisée par d'autres. Il peut être prudent de vérifier à l'INPI (institut national de la propriété intellectuelle) cela peut éviter des difficultés éventuelles ultérieurement.

Le but ou l'objet de l'association. Celui-ci doit être précis mais ne pas entrer trop dans les détails afin qu'il ne puisse être reproché à l'association de ne pas respecter ses statuts. Ne pas oublier que l'objet est une information qui peut facilement être connue du public grâce à la consultation du Journal officiel, cela constitue donc un premier moyen de communication.

Si des activités de vente de biens ou de service sont envisagées, celles-ci doivent être prévues dans l'objet.

Le siège. L'adresse doit figurer dans les statuts mais il est inutile de donner les précisions, le nom de la commune suffit, cela évitera de procéder à une modification de statuts si seule l'adresse a changé.

- Ce qui relève de la libre volonté des créateurs

La durée. En général une association est créée pour une durée indéterminée, mais il peut en être autrement.

Les membres. Il est important de préciser qui peut être membre et quels sont leurs droits, cependant, surtout pour une association de taille modeste il n'est pas nécessaire de prévoir trop de catégories de membres. En effet cela peut apporter de la confusion.

Ce qui est nécessaire est de savoir qui a le droit de vote et qui doit s'acquitter d'une cotisation. La cotisation n'est pas obligatoire, cependant elle est recommandée pour deux raisons notamment : elle matérialise l'adhésion et elle apporte des ressources.

Y aura-t-il un ou des membres de droit ? Ceux-ci devront-ils payer une cotisation, auront-ils voix délibérative ?

Il est également utile de préciser les conditions de perte de qualité de membres.

²⁵ Article 1 de la loi du 1^{er} juillet 1901 (extrait).

Les instances. Rien n'oblige à avoir un conseil d'administration, un bureau. Chaque organisation doit prévoir les modalités qui lui conviennent le mieux, en fonction du nombre d'adhérents, de la répartition des membres qui vont être élus (sur l'ensemble du territoire ou sur une partie restreinte, département, ville, quartier).

Il faut également préciser les pouvoirs, le fonctionnement, la fréquence des réunions de ces instances.

Il est nécessaire de préciser le rôle de ces instances et celle de l'assemblée générale en ayant toujours à l'esprit que l'association est une organisation qui a pour objet de mettre en commun des projets, des idées, cela ne peut être l'affaire d'une ou deux personnes seulement.

Si l'association décide d'indemniser ou de rémunérer²⁶ ses dirigeants élus, elle devra l'inscrire dans ses statuts.

L'assemblée générale. Elle constitue tout à la fois l'instance souveraine et l'organe de fonctionnement de l'association. C'est le lieu de débat auquel participent les adhérents, c'est pourquoi il faudra préciser son rôle selon sa nature, assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, selon les sujets traités. Ainsi, la plupart du temps, la modification des statuts relève d'une assemblée générale extraordinaire avec un quorum spécifique.

L'assemblée générale décidera du montant des cotisations, qui peut être différent selon la catégorie de membres.

Il sera utile de prévoir la possibilité de mandat permettant ainsi aux absents de prendre part au vote, cependant cette disposition devra être adaptée à la taille de l'association.

Une association locale, de taille modeste, pourra ne pas recourir au principe de mandat, alors qu'une association nationale avec un nombre important d'adhérents répartis sur tout le territoire, aura intérêt à utiliser cette procédure.

Dans tous les cas, il sera nécessaire de bien réfléchir à la mise en œuvre, combien de mandats peuvent être donnés ? nominatifs, pour le président, en blanc ? Ces choix peuvent être révélateurs d'un fonctionnement plus ou moins ouvert de la part des responsables.

Le conseil d'administration. S'il existe, le conseil d'administration est l'organe qui suit la mise en œuvre des décisions de l'assemblée générale et pilote le fonctionnement de l'association, en particulier, il fixe les règles de convocation, l'ordre du jour de l'assemblée générale. Sa composition doit être précisée : nombre, modalités de désignation, durée des mandats et fréquence des renouvellements, ainsi que la fréquence de ses réunions.

Un renouvellement régulier permet un fonctionnement ouvert et ainsi peut attirer des nouveaux bénévoles pour les fonctions administratives.

S'agissant de sa composition, elle doit refléter l'esprit du projet de l'association.

Afin de privilégier l'ouverture propice à l'engagement, il peut être intéressant de mettre l'accent sur la parité, ou la place faite aux jeunes notamment. Cependant, si cela ne correspond pas au projet, ces préconisations seront adaptées. Par exemple une association dont l'objet s'adresse exclusivement aux femmes, pourra accueillir des hommes dans son instance dirigeante, sans pour autant mettre en place la parité.

Le Bureau. C'est l'instance qui gère les sujets quotidiens. Dans le cas d'une association de moindre taille et qui vient de se créer, conseil d'administration et bureau peuvent être confondus, l'essentiel est qu'il existe un lieu de dialogue entre les responsables élus qui suivent la mise en œuvre des activités de façon régulière et peuvent alerter sur les difficultés éventuelles.

La dissolution. Cette hypothèse doit être prévue dans les statuts en renvoyant à une assemblée générale extraordinaire pour son approbation et en précisant les modalités de la dévolution de biens après le paiement de toutes les créances.

Si besoin, les statuts peuvent être complétés par un règlement intérieur. Lorsque les responsables de l'association décident d'en rédiger un, il aura pour objet de préciser certains points des statuts comme, les règles de fonctionnement au quotidien ou les règles sur le vote, dans quels cas recourir au vote à main levée,

²⁶ Voir fiche en annexe sur ce sujet

à bulletin secret, donner des précisions sur la création de commission. En aucun cas le règlement ne devra contredire les statuts.

En conclusion, l'association est un formidable espace de liberté pour agir et mettre en œuvre un projet, sa création nécessite une réflexion préalable avec tous les porteurs du projet et un temps suffisant pour mettre en place le fonctionnement le mieux adapté.

Les statuts doivent être facilement accessibles à tout moment et largement diffusés à tous les adhérents. Ils constituent la base de l'accord entre tous les membres.

Préconisations

17. Proposer plusieurs exemples de statuts, dans les ressources mises à disposition par l'Etat, avec des modèles de gouvernance différents permettant d'apporter des réponses variées aux questions que doivent obligatoirement se poser les associations au moment de leur rédaction.

18. S'interroger sur la pertinence du statut juridique choisi avant la création de la structure. Le statut associatif n'est pas toujours le plus pertinent.

19. S'assurer que les statuts, mode d'organisation de l'association, permettent de faire vivre le projet sur la durée.

B. Les délégations

Une grande attention doit être portée aux principes de délégation de pouvoir. Qui peut en recevoir et pourquoi ? Les membres de l'instance chargée de l'administration ? Les salariés ?

Le principe des délégations de pouvoir doit être étudié avec soin. Sans un minimum de réflexion partagée sur cette question, le fonctionnement quotidien de l'association peut connaître des difficultés et des incompréhensions de membres comme de salariés.

La situation sera différente, selon que l'association emploie des salariés ou pas.

Associations sans salariés

Dans le cas d'associations sans salarié, des précisions seront nécessaires sur le rôle de chaque membre de l'instance dirigeante. En effet, en règle générale, lorsque l'association choisit d'avoir un président, c'est cette personne physique qui sera le représentant légal de la personne morale, dans les actes de la vie civile et devant les tribunaux, en cas de conflit.

Si l'association choisit un fonctionnement reposant sur une co-présidence, le rôle de chacun devra être précisé dans les textes de l'association (statuts, règlement, ...) faute de quoi, les difficultés pourraient survenir assez rapidement. Il sera nécessaire de répondre à un certain nombre de questions : comment sont répartis les rôles et les responsabilités notamment en termes financiers, que se passe-t-il si un des co-présidents est absent ou si au fil du temps des divergences se font jour entre ces personnes. En conclusion, si la loi de 1901 permet presque tout, il convient de travailler ces questions de pouvoirs avec précision, et ne pas hésiter à consulter des aides²⁷.

Associations avec salariés

Dans une association employeuse, ces mêmes questions se poseront avec davantage d'acuité. Il s'agira de préciser ce que peut faire un salarié, directeur notamment, sur le plan de la gestion, des engagements financiers, du processus d'embauche, des représentations extérieures. Ces points sont à moduler en fonction de la taille de l'association, mais ils doivent être abordés suffisamment tôt pour éviter toute difficulté, et requalification de dirigeant de fait.

Sur ce dernier point, il convient d'être attentif au rôle de chacun. Ce sont les bénévoles élus, administrateurs, qui construisent le projet et donnent les orientations que les salariés sont chargés de mettre en œuvre, même si les projets et la stratégie peuvent être définis avec eux.

Il arrive que dans des associations, les élus, parce qu'ils sont très occupés par leur vie personnelle et professionnelle, laissent les salariés prendre des décisions importantes sans consultations préalables, leur faisant confiance. Ce fonctionnement qui peut paraître intéressant pour le salarié n'est pas sans danger tant pour lui puisqu'il peut voir sa responsabilité engagée, que pour l' élu. Ces risques peuvent être anticipés en précisant ce qui est attendu du salarié par des délégations de pouvoirs, notamment dans le domaine budgétaire, quelle somme le directeur peut-il engager sans demander d'autorisation de l' élu en charge des questions financières, ou dans le domaine des ressources humaines, quel rôle dans l'embauche d'un salarié...

²⁷ <https://cdos85.fr/wp-content/uploads/2024/08/La-co-presidence.pdf>

C. Les outils pratiques de facilitation du bénévolat

La mise en œuvre d'une gouvernance associative ouverte à la diversité pose incidemment la question des outils au service de la gouvernance. Ces outils visent principalement l'objectif politique d'une gouvernance associative efficace favorisant l'engagement durable des membres actuels et l'arrivée de nouveaux membres, tout en encourageant leur implication réelle dans l'association.

Cette ambition peut être éclairée par l'échelle de la participation d'Arnstein qui compte 8 échelons. Dans une version simplifiée adaptée à la pratique associative, appuyons-nous sur ces 5 niveaux de participation :

- l'information ;
- la consultation ;
- la concertation ;
- la co-construction ;
- la codécision.

A partir d'une solide base d'information des membres, l'enjeu est d'aller le plus loin possible vers la codécision :

- en gravissant les échelons un à un ;
- en s'assurant d'embarquer chacune des catégories de membres de l'association, dans le respect de leurs spécificités ;
- en s'appuyant en premier lieu sur les espaces et les pratiques existantes au sein de l'association ;
- en étant ouvert aux initiatives locales ;
- en étant le plus exemplaire possible "au sommet" de l'organisation.

Animation participative, intelligence collective, facilitation et/ou outils de l'éducation populaire sont autant de dispositifs qui font partie d'une panoplie d'outillages collaboratifs à vocation inclusive. Certains d'entre eux peuvent être déployés selon des modalités numériques. Si ces outils numériques peuvent élargir les possibilités de participation pour des questions de mobilité ou de plages horaires disponibles, des précautions sont nécessaires pour prévenir une possible fracture digitale entre les participants voire une dilution du lien entre les individus. Quand ils sont mis au service des débats et délibérations des instances de l'association, le principe et les modalités doivent être inscrits dans les statuts ou le règlement intérieur.

La réflexion collective des membres expérimentés mais aussi de tous les adhérents est un premier moyen, simple, de favoriser l'engagement des membres dans la vie de l'association, leur permettant ainsi de passer d'un statut de « membre cotisant » à celui de « membre actif dans le fonctionnement de l'association ». Cet engagement peut aller dans deux directions : l'une consistant à s'impliquer dans la mise en œuvre des actions, l'autre consistant à prendre des responsabilités dans les organes de gouvernance de l'association. Ce préalable posé, la réflexion collective sur la gouvernance consiste à ce que les membres « expérimentés » de l'association se réunissent pour mener un travail de :

- **Identification des attentes et des « frustrations »** des membres (enquêtes, entretiens, témoignages...). Pour faciliter l'expression du plus grand nombre d'une manière conviviale, les différentes techniques de « brise-glace » sont intéressantes à utiliser²⁸ ;
- **Analyse collective critique des pratiques de gouvernance** en les confrontant aux résultats du travail d'identification. La production de ce temps de partage des expériences sera formalisée afin de pouvoir être utilisé par la suite ;
- Sur ces bases, **inviter l'ensemble des membres à proposer des solutions les plus appropriées**. Pour animer cette phase de manière dynamique, le « world café » peut constituer un outil intéressant²⁹.

²⁸Voir notamment

<https://atelier-collaboratif.com/briser-la-glace.php>

²⁹ <https://atelier-collaboratif.com/58-world-cafe.html>

Ce qui aura été produit lors de cette phase de réflexion collective constituera une base pour faire évoluer la gouvernance de l'association. Certaines innovations pourront sans doute être simplement et directement mises en œuvre ; d'autres nécessiteront des **actions de formation**. Dans ce cadre, **l'enseignement mutuel**³⁰, dispensé par les membres expérimentés (si possible nourris par les résultats de la réflexion collective) peut être un moyen pratique et efficace. Un des enjeux de ces actions de formation sera de veiller à ce que les formateurs se concertent pour dispenser un contenu cohérent (intérêt d'une auto-formation des auto-formateurs !). Là encore, il sera intéressant de veiller à ce que ces actions de formations revêtent des formes collaboratives afin d'associer le plus possible les « apprenants ». En termes d'outils, pour chaque action de formation, il est intéressant de souligner l'intérêt de bâtir son action de formation, sur la base d'un schéma ou scénario pédagogique³¹.

Un autre outil relativement simple à élaborer est le livret d'accueil, document que l'on pourra remettre à chaque nouvel adhérent. Celui-ci contiendra les informations pratiques relatives au fonctionnement de l'association et pourra opportunément contenir des offres de missions bénévoles. Un tel outil présente un intérêt complémentaire au sens où il contraint aussi les membres actifs à s'interroger sur différents aspects du fonctionnement de l'association. La création de ce livret d'accueil, en partageant les informations relatives au fonctionnement de l'association, contribue aussi à une plus grande transparence, donc à une plus grande confiance et, ce faisant, il peut inciter des nouveaux adhérents à s'engager en connaissance de cause.

Chacun peut trouver des outils permettant d'animer (« donner vie » au sens étymologique) le fonctionnement et la réalisation du (des) projet(s) de l'association. Il existe une importante littérature sur les techniques d'intelligence collective et chacun(e) pourra choisir ce qui lui convient le mieux. Signalons toutefois l'outil ministériel Réunion'Kit³².

Prenons cependant garde à ne pas nous laisser illusionner par ces outils d'intelligence collective. Si le terme d'intelligence collective est devenu à la mode depuis une bonne décennie, nous parlons bien ici bien d'outils et pas de potion magique³³. Pour le dire autrement, il s'agira d'abord de réfléchir à ce que l'on veut faire collectivement (Par ex. : améliorer le règlement intérieur pour permettre plus d'interactions entre les adhérents de base et les membres du conseil d'administration), comment on souhaite le faire (Par ex. : de manière ouverte en explorant toutes les possibilités) pour *in fine* retenir l'outil d'animation adapté (Par ex. : les chapeaux de Bono).

Le maniement de ces outils est relativement simple mais nécessite toutefois un apprentissage. Celui-ci peut se pratiquer en interne : un membre utilise une technique avec un groupe puis un debriefing s'engage afin d'identifier les éventuelles erreurs ou dérives. Il convient surtout d'éviter tout ce qui peut relever de la manipulation ce qui n'est pas toujours évident avec certains de ces outils.

Préconisation

20. Mettre en place des outils et des pratiques pour faciliter la participation du plus grand nombre.

³⁰ On parle d'enseignement mutuel ou d'enseignement par les pairs en référence aux pratiques de certains milieux ouvriers qui, au XIX^{ème} siècle se traduisaient par le fait que des ouvriers enseignaient la lecture et l'écriture à d'autres ouvriers, à une époque où l'instruction publique était inexistante ou balbutiante. On peut aussi évoquer l'école mutuelle (voir notamment : https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_mutuelle)

³¹ <https://sup-ubs.fr/documentation/quest-ce-quun-scenario-pedagogique/>

³² <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/reunio-kit-100-fiches-d-intelligence-collective-a4544.html>

³³ On n'a jamais vu une truie bâtir seule l'Opéra de Paris !

Liste des Préconisations

Représenter la diversité des parties prenantes de l'association

1. Favoriser une gouvernance participative en donnant une place réelle à l'ensemble des acteurs (membres, salariés, bénéficiaires, partenaires, financeurs) dans les processus décisionnels pour renforcer la légitimité des décisions, créer une dynamique collective accrue et valoriser la prise de responsabilité.
2. Ouvrir la gouvernance dans la limite de la préservation de la liberté d'action et de l'indépendance du projet associatif ; à ce titre, la place des financeurs, légitime et souhaitable dans la concertation, doit être examinée avec prudence en ce qui concerne les modalités de prise de décision.

Partager le pouvoir décisionnel

3. Clarifier et expérimenter le partage du pouvoir décisionnel pour permettre aux associations d'adapter leurs formes de gouvernance par rapport à leurs besoins et à leurs ressources.
4. Prendre en compte les avantages et les risques des différentes modalités de partage de l'exercice du pouvoir décisionnel, afin de servir au mieux le projet associatif.
5. Inscrire la participation et le partage du pouvoir dans une dynamique pérenne en les soutenant par la mise en œuvre de pratiques, d'outils de co-construction et une culture organisationnelle partagée, au service du projet associatif.

Faciliter la prise de responsabilité

6. Rappeler aux interlocuteurs publics et privés des associations la loi 1901 (qu'ils n'exigent pas notamment la désignation d'un(e) président(e), d'un(e) trésorier(e) et d'un(e) secrétaire général(e) et permettent donc la co-présidence ou la collégialité par exemple) afin qu'ils fassent preuve de plus de souplesse dans leurs interactions avec les associations.
7. Rappeler aussi aux interlocuteurs publics et privés l'importance de respecter le temps des bénévoles, à travers des délais suffisants dans leur interaction avec les associations (convocation à une réunion, délais de réponse à un appel à projet, à candidature...), ou une adaptation des horaires de réunion (pas exclusivement pendant les heures de bureau).

Répondre aux obstacles à l'engagement

8. Favoriser une gestion souple de l'agenda des bénévoles et développer le « télébénévolat ».

Répondre aux besoins de formation

9. Augmenter la part des crédits du Fonds pour le développement de la vie associative consacrée à la formation des bénévoles et leur accompagnement (FDVA 1), en ayant recours aux comptes inactifs, afin de mieux soutenir les associations dans leur mission auprès des bénévoles : accueil des nouveaux et montée en compétences des bénévoles déjà présents pour faciliter leur envie de prise de responsabilités.
10. Mieux faire connaître Certifasso.
11. Faire un bilan sur le compte engagement citoyen (simplification de son processus administratif et de sa prise en main...), tel que prévu dans la Loi Bataillon de 2024, avant d'envisager une campagne de promotion.

Prendre en charge les frais occasionnés

12. Donner aux associations les moyens d'un fonctionnement démocratique pérenne et d'une gouvernance ouverte, en prenant en compte, dans les financements associatifs, les coûts associés.
13. Etudier la mise en place un crédit d'impôt pour tous les bénévoles en cas d'abandon de frais engagés dans l'exercice de leur activités associatives, permettant aux bénévoles non-imposables d'obtenir une prise en charge financière partielle comme ceux imposables qui peuvent obtenir une réduction d'impôt.

Faire connaître les différents congés bénévoles

14. Mieux faire connaître les différents congés (notamment en faisant un lien sur le formulaire de déclaration d'associations en renvoyant au site associations.gouv.fr)
15. Simplifier les dispositifs de congés associatifs en créant un texte unique précisant les différents cas d'utilisation (formation, représentation, engagement)
16. Mieux faire connaître les congés associatifs et les autres dispositifs auprès :
 - des associations (pour en faire la promotion auprès de leurs bénévoles),
 - des bénévoles (pour en faire un usage personnel),
 - des employeurs, en particulier les professionnels chargés de la gestion des ressources humaines (pour faciliter le traitement des demandes des salariés).

S'emparer du cadre juridique souple prévu pour les associations de droit commun et prévoir des outils statutaires adaptés aux aspirations associatives à la taille de l'association

17. Proposer plusieurs exemples de statuts, dans les ressources mises à disposition par l'Etat, avec des modèles de gouvernance différents permettant d'apporter des réponses variées aux questions que doivent obligatoirement se poser les associations au moment de leur rédaction. ..
18. S'interroger sur la pertinence du statut juridique choisi avant la création de la structure. Le statut associatif n'est pas toujours le plus pertinent.
19. S'assurer que les statuts, mode d'organisation de l'association, permettent de faire vivre le projet sur la durée.

Utiliser des outils de facilitation du bénévolat

20. Mettre en place des outils et des pratiques pour faciliter la participation du plus grand nombre.

Annexes

Bibliographie

Liste des personnes auditionnées

Fiches pratiques

- La responsabilité des dirigeants associatifs
- La notion de dirigeant
- La rémunération des dirigeants

Bibliographie

Ouvrages et Articles :

Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, « *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions* », Lefebvre Dalloz 2024 ;

C. Bazin, P. Bonneau, P. Dreyer, G. Douet, M. Duros, C. Lin, P. Loviconi, J. Mallet, I. Persoz, R. Sue, E. Vaure, *La France bénévole en 2024*, 19^{ème} édition, Recherches et solidarités, mai 2024 ;

HCVA, « *Les nouvelles formes d'engagement* », mars 2016 :
<https://www.associations.gouv.fr/les-nouvelles-formes-dengagement>

Bucolo Elisabetta, Eynaud Philippe, Haeringer Joseph, 2014, « *La gouvernance des associations en pratiques* », Le Mouvement associatif, Paris, 2014.

Collectif inclusion et faire ensemble, « *Conseils et bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de grande précarité au sein des quartiers* », La Cloche, Paris 2023
<https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/Livret%20Inclusion%20et%20Faire%20Ensemble.pdf>

IGESR, « *le soutien de l'Etat en matière de vie associative* », n° 23-24 008A, octobre 2024 ;

RNMA, « *L'engagement à la portée de tous – Petit manuel de l'engagement* », 2022
<https://lemouvementassociatif-aura.org/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2022/12/Petit-manuel-de-lengagement-vf.pdf> ;

Jérôme Appolaire, « *La participation des enfants dans une approche préventive : conditions et enjeux : d'un café des enfants à Issy-Les-Moulineaux* », Mémoire rédigé sous la direction de Philippe Eynaud, novembre 2022, IAE Université Panthéon Sorbonne ;

Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative, « *Enquête 2024, le certificat de formation à la gestion associative, les résultats* », Paris, 2024 ;

Direction des politiques sociales de la Caisse des dépôts et consignations, rapport d'activité 2024 ;

Engagement associatif – (Re)Mobilisation générale, Dossier Juris association n° 644, 15 septembre 2021 ;

Président -L'exercice du pouvoir, Dossier Juris associations n° 645, 1^{er} octobre 2021 ;

Dirigeants bénévoles – Responsabilités : le tour de la question, Dossier Juris associations n° 646, 15 octobre 2021 ;

Gouvernance – Du discours à la méthode, Dossier Juris associations n° 665, 1^{er} octobre 2022 ;

Benevolt, « *Guide – La gouvernance associative – Tome 1* », novembre 2024

Simon Cottin-Marx, Baptiste Mylondo, « *Les associations ont-elles besoin d'un patron ?* », Juris associations n° 701, 15 juin 202', p. 12 ;

Elisabeth Bourguinat, « *Nouvelles formes de gouvernance : utopie ou nécessité ?* », synthèse de la table ronde organisée par l'ADEMA, 11 juin 2024 ;

Laurent Lardeux, « *L'engagement des jeunes : définitions et usages* », INJEP, Fiches repères 2024-09, décembre 2024 ;

France Bénévolat, « *Votre associations donne t'elle envie aux bénévoles d'y prendre des responsabilités ?* », appel à agir, juin 2024.

Textes législatifs et réglementaires

Loi du 1^{er} juillet 201 relative au contrat d'association

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

Loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté ;

Décret n° 2008-1013 du 1er octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative ;

Décret n°2024-720 du 5 juillet 2024 portant dématérialisation et simplification des procédures applicables aux organismes philanthropiques ;

Décret n°2025-616 du 3 juillet 2025 modifiant le décret n° 2008-1013 du 1^{er} octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative ;

Arrêté du 8 novembre 2024 fixant les éléments devant obligatoirement figurer dans le règlement intérieur d'une association et d'une fondation reconnues d'utilité publique ;

Arrêté du 3 juillet 2025 portant application du décret du 1^{er} octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative modifié ;

Internet

<https://www.associations.gouv.fr/les-chiffres-cles-du-compte-asso>

<https://www.associations.gouv.fr/la-formation-digitale-des-benevoles>

<https://www.associations.gouv.fr/148-les-conges-ou-autorisations-d.html>

<https://cdos85.fr/wp-content/uploads/2024/08/La-co-presidence.pdf>

<https://atelier-collaboratif.com/briser-la-glace.php>

<https://atelier-collaboratif.com/58-world-cafe.html>

https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_mutuelle

<https://sup-ubs.fr/documentation/quest-ce-quun-scenario-pedagogique/>

<https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/reunio-kit-100-fiches-d-intelligence-collective-a4544.html>

Liste des personnes auditionnées

21 mars 2024

- Floriant Covelli, délégué général de l'Institut français du Monde Associatif

25 avril 2024

- Quentin Chaix, délégué national développement associatif, Scouts et Guides de France
- Philippe Mobbs, responsable du programme Bénévolat de gouvernance, Passerelles & Compétences

20 juin 2024

- Marie-Bernard Delom, présidente de l'Institut IDEAS
- Hubert Pénicaud

12 septembre 2024

- Joséphine Delpeyrat et Corentin Larmoire-Roussel (Animafac)
- Nadjima Saidou et Méline Péron (Engagé.e.s et Déterminé.e.s)

Fiches pratiques

Responsabilité des dirigeants associatifs – état des lieux et recommandations aux dirigeants –

Les dirigeants associatifs peuvent voir leur responsabilité personnelle engagée dans des hypothèses précises qu'il convient de bien connaître pour appréhender au mieux et relativiser le risque associé.

La notion de dirigeant englobe aussi bien les dirigeants de droit que les dirigeants de fait. Dès lors, sont concernés le président, président délégué, trésorier et secrétaire ainsi que toute autre personne en charge à un titre quelconque de son administration (cf. article 5 alinéa 2 de la loi du 1^{er} juillet 1901) et, le cas échéant, l'équipe de direction salariée de l'association.

La responsabilité du dirigeant est de plusieurs ordres : civile (1), pénale (2), financière (3), fiscale (4), civile et pénale pour le dirigeant employeur (5).

Si les juridictions ne réservent pas par principe un traitement plus favorable aux dirigeants associatifs par rapport aux dirigeants d'entreprise, elles font preuve de plus de clémence à l'égard de dirigeants bénévoles.

En tout état de cause, il est essentiel que les dirigeants associatifs souscrivent à des assurances suffisamment robustes pour se prémunir des principaux risques, étant précisé que le risque pénal ne peut être couvert par une quelconque assurance.

1. La responsabilité civile du dirigeant associatif

1.1. *À l'égard de l'association*

A l'égard de l'association, le dirigeant est responsable lorsqu'il commet une **faute civile personnelle**.

La faute civile personnelle est constituée dès lors que le dirigeant n'observe pas la loi ou le règlement ou qu'il exerce ses fonctions sans rigueur, prudence, loyauté ou diligence.

À titre d'exemple, le dirigeant est reconnu responsable :

- quand il dépasse le mandat qui lui a été confié par l'assemblée (Cour d'appel d'Orléans, 29 avril 2019, n° 18/00435)
- quand il a recours pour son usage personnel et sans autorisation à des salariés rémunérés par l'association pendant leur temps de travail (Crim., 5 fév 2014, n° 12-80.154). Dans ce dernier cas, le dirigeant a aussi été condamné sur le volet pénal pour abus de confiance.

1.2. *À l'égard des membres ou des tiers*

A l'égard des membres ou des tiers, la responsabilité civile du dirigeant peut être contractuelle ou extracontractuelle.

En tant que mandataire de l'association, le dirigeant n'engage sa responsabilité personnelle que dans les cas où il commet une **faute détachable de ses fonctions**, c'est-à-dire lorsque le dirigeant n'agit pas au nom et pour le compte de l'association.

A titre d'exemple, une faute détachable a été retenu pour :

- le dirigeant qui a refusé de régler les redevances à la SACEM (Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 20 octobre 2016, n° 15/10096) ;
- le dirigeant qui a participé de façon directe et personnelle à des actes de contrefaçon en étant le principal initiateur (Cass. Com., 7 juillet 2004, n° 02-17.729)

Force est de constater que les cas dans lesquels le dirigeant engage sa responsabilité civile personnelle à l'égard des membres ou des tiers sont rares, l'association faisant le plus souvent écran. En effet, lorsque le dirigeant agit dans la limite de ses pouvoirs, l'inexécution ou les fautes d'exécution commises ne sont pas sanctionnables au titre de sa responsabilité civile personnelle ; seule l'association est tenue par les engagements fautifs.

Enfin, pour les cas résiduels, le dirigeant associatif est fortement encouragé à souscrire à une assurance. L'assurance « responsabilité civile des dirigeants » protège les dirigeants bénévoles ou salariés de l'association en cas de fautes de gestion ou de décisions mal prises. Une telle assurance peut non seulement prendre en charge les frais juridiques engagés, notamment pour la défense du dirigeant, mais aussi les frais de réparation des préjudices causés.

Il est important que cette assurance couvre tous les dirigeants concernés, de droit et de fait, et toutes les activités de l'association, régulières, occasionnelles, annexes, mais aussi gestion de l'association et respect des obligations statutaires.

*

En tout état de cause, en matière de responsabilité civile, les juridictions sont sensiblement plus clémentes envers les dirigeants bénévoles.

2. La responsabilité pénale du dirigeant associatif

Le dirigeant associatif est pénalement responsable lorsqu'il commet une faute pénale dans le fonctionnement de l'association et en tant que représentant de l'association.

Il faut que la faute lui soit personnellement imputable, comme une faute délibérée d'imprudence ou de négligence, une faute constitutive d'un abus de confiance³⁴, l'établissement d'un faux, etc.

Quelques exemples jurisprudentiels :

- Condamnation pénale du dirigeant qui établit des faux procès-verbaux de conseil d'administration attestant de réunions qui ne se sont jamais tenues (Crim., 16 juin 2021, n°20.82-941) ;
- Est pénalement responsable le dirigeant qui ne respecte pas la législation sur les contributions indirectes (Crim., 15 janvier 2020, n° 18-84.670) ;
- A été condamné pour abus de confiance le dirigeant qui, pendant 4 ans, a détourné les subventions octroyées à l'association aux fins, notamment, de régler les notes de frais établies au nom d'une société dont il était également le dirigeant et de prendre en charge la rémunération d'une personne travaillant pour cette société. (Tribunal correctionnel de Paris, 2 juin 2020, n° 16347000195).

Pour s'en prémunir, le dirigeant peut confier ses pouvoirs à une personne de son choix en vertu d'une délégation de pouvoirs.

Pour être efficace, la délégation doit satisfaire les conditions suivantes :

³⁴ **N.B** : le délit d'abus de biens sociaux ne peut être constitué au sein d'une société civile ou d'une association. Il s'agit d'un délit applicable aux sociétés commerciales uniquement.

- Elle doit être écrite ;
- Elle doit être précise et circonscrite ;
- Elle doit être stable, permanente et antérieure au comportement fautif ;
- Le délégataire doit avoir la compétence et l'autorité nécessaire (i), les connaissances techniques et la compétence nécessaire (ii), disposer de moyens suffisants pour exercer la mission déléguée (iii).

En matière d'infractions involontaires, les juridictions condamnent en pratique relativement peu les dirigeants associatifs préférant condamner les associations en tant que personnes morales. En revanche, en matière d'atteintes à la probité, les dirigeants d'association sont généralement considérés comme des dirigeants d'entreprise.

Enfin, il convient de souligner que l'article 8 de la loi de 1901 prévoit quelques cas particuliers de mise en cause de la responsabilité pénale des dirigeants d'association :

- le fait de ne pas déclarer, dans un délai de trois mois, les modifications statutaires et les changements intervenus dans les organes d'administration et de direction de l'association (puni d'une amende de 1 500 euros) ;
- le maintien ou la reconstitution, illégalement, d'une association dissoute par décision de justice, ou bien la facilitation de la réunion de ses membres malgré la dissolution (puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende).

3. La responsabilité financière du dirigeant association

En principe, les dirigeants ne sont pas tenus des dettes de leur association **hormis dans les trois cas suivants** :

- en matière fiscale (*cf. point 4.*) ;
- en cas de redressement ou liquidation judiciaire : si le dirigeant a commis une faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif, le tribunal peut décider de mettre tout ou partie des dettes de l'association à la charge du dirigeant et/ou prononcer à son encontre une interdiction de gérer ;
- en cas de cautionnement : lorsque le dirigeant se porte caution de l'association, il s'engage à payer une dette de l'association si celle-ci ne le fait pas. Il ne peut pas revenir sur son engagement. sauf clause contraire du contrat de cautionnement, la cessation des fonctions du dirigeant de l'association ne met pas fin à son obligation.

4. La responsabilité fiscale

Le dirigeant est soumis aux règles de la responsabilité solidaire prévue par l'article L. 267 du livre des procédures fiscales.

Comme pour les sociétés, le dirigeant d'une association peut être condamné personnellement à payer les impôts dus par l'association lorsque, par des manœuvres frauduleuses ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales, il a rendu impossible le recouvrement des impositions et des pénalités dues par l'association.

5. La responsabilité du dirigeant employeur

5.1. La responsabilité civile

Les cas dans lesquels le dirigeant employeur engage sa responsabilité civile sont exceptionnellement rares puisque c'est l'association personne morale qui est directement poursuivie. À titre d'exemple, en matière de paiement des cotisations de sécurité sociale, les cotisations et majorations de retard constituent uniquement une dette de l'association.

Toutefois, en matière de discrimination ou de travail dissimulé, la responsabilité civile du dirigeant employeur peut être recherchée.

5.2. La responsabilité pénale

En matière sociale, de nombreuses prescriptions sont prévues sous peine de sanctions pénales. Le dirigeant employeur est donc soumis aux mêmes règles que tout autre employeur.

Surtout, en droit du travail, il existe un certain nombre d'infractions qui touchent à l'embauche, au droit syndical, à la durée du travail, au travail dissimulé et à l'hygiène et la sécurité. Dans cette mesure, le dirigeant employeur peut voir sa responsabilité pénale engagée.

La notion de dirigeant

L'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901 précise :

« Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 6 devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs.

*La déclaration préalable en sera faite au représentant de l'Etat dans le département où l'association aura son siège social. Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, **sont chargés de son administration**. Un exemplaire des statuts est joint à la déclaration. Il sera donné récépissé de celle-ci dans le délai de cinq jours ».*

Les termes de la loi du 1^{er} juillet 1901 conduisent à nommer « **administrateurs** » les personnes physiques qui vont représenter la personne morale.

Dans la plupart des cas, ces personnes sont élues.

Les administrateurs sont aussi les dirigeants, mais dans certains cas, d'autres personnes peuvent aussi être dirigeants.

Les élus sont les dirigeants de droit qui assument les responsabilités, ils agissent en qualité de mandataires de la personne morale.

Le Code civil précise :- Article 1984 : « *Le mandat (ou procuration) est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom. Le contrat ne se forme que par l'acceptation du mandataire.* »

Les dirigeants de fait sont les salariés qui parfois se substituent aux dirigeants de droit.

Cette situation fait courir des risques à l'association, particulièrement au regard de la fiscalité. En effet, de son côté, la doctrine fiscale précise ainsi, dans le BOFiP BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, la notion de dirigeant.

a. Notion de dirigeant

130 Constituent des dirigeants de droit les membres du conseil d'administration ou de l'organe qui en tient lieu, quelle qu'en soit la dénomination.

b. Rémunérations ou avantages versés aux dirigeants

140 Par rémunération, il convient d'entendre le versement de sommes d'argent ou l'octroi de tout autre avantage consenti par l'organisme ou l'une de ses filiales. Sont notamment visés les salaires, honoraires et avantages en nature, et autres cadeaux, de même que tout remboursement de frais dont il ne peut être justifié qu'ils ont été utilisés conformément à leur objet.

150 La décision prise par l'organisme de rémunérer des dirigeants n'emporte au plan fiscal aucune conséquence sur le caractère désintéressé de la gestion si la totalité des règles mentionnées ci-après est respectée.

160 L'ensemble de ces conditions s'applique y compris lorsque la rémunération est la contrepartie d'une activité effective exercée par la personne concernée au sein de l'organisme à un titre autre que ses fonctions de dirigeant.

170 Ainsi, le fait qu'une association verse une rémunération substantielle à son président confère à son activité le caractère d'une exploitation lucrative, alors même que la somme allouée serait la contrepartie normale de services rendus par le bénéficiaire indépendamment de l'exercice de ses fonctions de président ([CE, arrêt du 28 avril 1986, n° 41125](#)).

(...)

380 A ce titre, il est précisé que la notion de dirigeant de fait s'apprécie selon les mêmes critères qu'en matière de société. Les dirigeants de fait s'entendent des personnes qui remplissent des fonctions normalement dévolues aux dirigeants de droit, qui exercent un contrôle effectif et constant de l'association et qui en définissent les orientations.

La rémunération des dirigeants élus des associations

Contexte

Une des conditions qualifiant le caractère désintéressé d'une association tient au fait que Les dirigeants exercent leurs activités bénévolement Personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ou sont rémunérés dans les limites prévues par la loi

Le caractère désintéressé de la gestion d'un organisme est avéré si les conditions suivantes sont remplies :

- l'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation ;

Sous certaines conditions, l'organisme peut rémunérer ses dirigeants sans pour autant perdre le caractère désintéressé de sa gestion.

Ainsi, il est admis que le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme ne soit pas remis en cause si la rémunération brute mensuelle totale versée à chaque dirigeant, de droit ou de fait, n'excède pas les trois quarts du SMIC.

En outre, si la rémunération des dirigeants est supérieure à la tolérance des trois quarts du SMIC, le nombre de dirigeants pouvant être rémunérés sera limité en fonction du montant et de la nature des ressources de l'organisme et de ceux qui lui sont affiliés.

Les règles à respecter :

Transparence financière ce qui implique :

- Les statuts de l'associations doivent prévoir cette rémunération
- Le niveau et les conditions de rémunération doivent faire l'objet d'un vote de l'instance délibérative compétente (conseil d'administration par exemple) hors de la présence du dirigeant concerné. La décision doit être prise à la majorité des 2/3 des membres présents ou représentés.
- L'annexe aux comptes doit indiquer le montant des rémunérations versées pour chaque dirigeant concerné.
- Un rapport sur la ou les convention(s) de rémunération doit être présenté à l'organe délibérant.
- Les comptes de l'organisme doivent être certifiés par un commissaire aux comptes

Les différentes possibilités

1. Prévue par la tolérance administrative

L'association peut rémunérer le dirigeant à une hauteur n'excédant pas les $\frac{3}{4}$ du SMIC brut comme indiqué dans l'instruction fiscale citée plus haut.

2. Prévue par la loi

Toutefois, lorsqu'une association régie par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, une association régie par la loi locale en vigueur dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, une fondation reconnue d'utilité publique ou une fondation d'entreprise décide que l'exercice des fonctions dévolues à ses dirigeants justifie le versement d'une rémunération, le caractère désintéressé de sa gestion n'est pas remis en cause si ses statuts et ses modalités de fonctionnement assurent sa transparence financière, l'élection régulière et périodique de ses dirigeants, le contrôle effectif de sa gestion par ses membres et l'adéquation de la rémunération aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés ; cette disposition s'applique dans les conditions suivantes

L'organisme peut rémunérer **1** dirigeant si ces ressources dépassent en moyenne sur les 3 exercices clos précédant celui pendant laquelle la rémunération est versée, **200 000€** hors financement public, **500 000€** pour rémunérer **2** dirigeants et **1 000 000 €** pour en rémunérer **3**.

L'association doit choisir l'une ou l'autre des dispositions.

Le dirigeant au total ne peut percevoir une rémunération dépassant 3 fois le plafond de la sécurité sociale (en 2024 ce montant s'élève à 3864€) cela y compris s'il est rémunéré au titre de mandats dans plusieurs associations.

Une exception

Les associations agréées au titre de la jeunesse et de l'éducation populaire.

Pour ces associations les ressources publiques peuvent être incluses dans le montant total des ressources de ressources ne s'appliquent pas cependant d'autres règles sont à respecter :

- La moyenne d'âge des membres de l'instance dirigeante doit être inférieure à 30 ans
- Les membres rémunérés doivent être âgés de moins de 30 ans au moment de l'élection
- Le mandat est limité à 3 ans renouvelable 1 fois
- La rémunération ne peut dépasser le plafond de la sécurité sociale (3864€ par mois).

Les cotisations et impôts dus

1. Les cotisations

Dans le cas du plafond des 3/4 du SMIC on parlera plutôt d'une indemnisation que d'une rémunération. Celle-ci ne sera pas soumise aux cotisations sociales.

Dans le cas des dirigeants rémunérés dans les conditions prévues par la loi (article 261, 7, 1, d alinéa 2) il s'agit bien d'une rémunération soumise à cotisation sociale, selon les règles prévues à l'article L 311-3, 22° du code de la sécurité sociale.

2. Les impôts dus par le dirigeant rémunéré

Dans le premier cas Le bénéficiaire de cette indemnisation devra déclarer les sommes reçues au titre des bénéfices non commerciaux (BNC).

Dans le second cas, le dirigeant déclarera les sommes reçues au titre de rémunérations.



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

associations.gouv.fr