

## LE PRINCIPE

■ La liberté du mode d'organisation et de fonctionnement de l'association.

## L'OPTION

■ Organe collégial assurant l'exécution des délibérations du CA et de l'AG ou terme générique désignant le président, le trésorier et le secrétaire disposant de pouvoirs propres.

## L'OUTIL

■ La délégation de pouvoirs qui permet de personnaliser la gestion de l'association en fonction de ses besoins.

## GOUVERNANCE

# LE BUREAU, UNE PIÈCE MAÎTRESSE

Le bureau, comme une évidence, s'impose à l'association sans qu'il ne soit nécessaire de le justifier. Mais à quoi sert-il exactement, comment doit-il fonctionner concrètement ? Organe exécutif, il est l'articulation entre l'AG, le CA, les partenaires et l'équipe salariée. Et, comme les autres organes de la structure, son apparence est façonnée par les statuts. C'est ensuite au règlement intérieur et aux éventuelles délégations de déterminer les besoins propres à l'association pour définir et personnaliser son bureau.



## SOMMAIRE

P. 18 — Le bureau : l'exécutif de l'association  
 P. 19 — Gouvernance dualiste dans une association  
 P. 23 — Focus : le rôle du président  
 P. 24 — Les délégations de pouvoirs

P. 26 — Focus : le rôle du trésorier  
 P. 27 — Les responsabilités du bureau  
 P. 30 — Focus : le rôle du secrétaire  
 P. 31 — Le bureau mode d'emploi

## LE BUREAU : L'EXÉCUTIF DE L'ASSOCIATION

Le bureau, troisième organe de la gouvernance d'une association après l'assemblée générale et le conseil d'administration, en représente l'exécutif. Mais c'est également l'instance la plus difficile à définir.

Dès lors qu'elle est déclarée, une association doit désigner les personnes chargées de son administration ou de sa direction<sup>1</sup>. Le bureau est généralement composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Ses membres occupent des postes fondamentaux et personnalisent l'association en représentant la personne morale. Or ces dirigeants ne sont pas des représentants légaux et ne tirent pas leurs pouvoirs de la loi. Ce sont en revanche des représentants statutaires qui exercent les pouvoirs qui leur sont délégués soit de façon permanente – par les statuts –, soit de façon plus ponctuelle – par les délibérations de l'assemblée générale ou du conseil d'administration les autorisant à exécuter telle ou telle opération.

### AU SOMMET DE LA PYRAMIDE DES POUVOIRS

Si l'assemblée générale est considérée comme l'organe souverain de l'association<sup>2</sup>, si la politique et les décisions de gestion et d'administration sont du ressort du conseil d'administration<sup>3</sup>, le bureau est l'organe exécutif et ses membres sont fonctionnellement dotés des pouvoirs les plus importants au sein de l'association.

Il est généralement composé d'un président<sup>4</sup>, d'un secrétaire et d'un trésorier, le cas échéant d'un ou plusieurs vice-présidents ou adjoints. Il peut parfaitement tenir lieu d'instance d'administration dans les petites associations comptant peu de membres. Il conjugue alors les pouvoirs du conseil d'administration et les fonctions exécutives. Mais le plus souvent, il est une émanation du conseil d'administration. Dans ce cas, le Conseil d'État recommande aux associations qui sollicitent une reconnaissance d'utilité publique un bureau dont le nombre maximum des membres est au plus égal au tiers des membres du conseil d'administration afin de conserver une grande souplesse de fonctionnement et d'éviter la lourdeur des conseils d'administration<sup>5</sup>.

### LE BUREAU, ORGANE COLLÉGIAL OU TERME GÉNÉRIQUE ?

Selon les statuts, le bureau est soit un simple terme générique pour désigner globalement le président, le secrétaire, le trésorier, etc., sans qu'il s'agisse d'un organe doté de pouvoirs collégiaux. Le bureau n'existe alors qu'à travers ses membres dotés de leurs pouvoirs propres : par exemple, le président représente l'association dans tous les actes de la vie civile et agit en justice ; le trésorier est chargé de la tenue de la comptabilité, du recouvrement des recettes et du règlement des dépenses ; et le secrétaire s'occupe des procès-verbaux, de la tenue des registres et des formalités déclaratives. Soit le bureau est un organe collégial doté de pouvoirs propres, distincts de ceux du conseil d'administration et des pouvoirs individuels de ses membres. Cette instance est alors chargée de la gestion quotidienne de l'association et de l'exécution des délibérations des assemblées générales et du conseil d'administration. Elle permet aux dirigeants, assistés des permanents salariés, de suivre la gestion courante de l'association dans un cadre plus souple que le conseil d'administration. Le bureau prépare, en amont, les dossiers sur lesquels le conseil d'administration sera amené à délibérer. Mais il ne doit pas, ce faisant, concentrer les pouvoirs en transformant le conseil d'administration en une simple chambre d'enregistrement. Il appartient aux statuts de définir ainsi quelle dimension on entend donner au bureau et les pouvoirs propres ou collégiaux de ses membres. ■

## GOUVERNANCE DUALISTE DANS UNE ASSOCIATION

L'hypothèse d'une gouvernance dualiste comprenant, sur le modèle de certaines sociétés anonymes, un directoire et un conseil de surveillance est souvent évoquée comme une réponse à la crise du bénévolat et à la crainte des administrateurs de voir leur responsabilité engagée pour d'éventuelles fautes de gestion. Présentation de son fonctionnement et des principales différences avec une gouvernance classique.

Le Conseil d'État a ouvert cette solution aux fondations reconnues d'utilité publique qui peuvent opter pour cette forme de gouvernance<sup>1</sup>. Les associations peuvent s'en inspirer. Dans ce cadre, le conseil d'administration et le bureau sont remplacés respectivement par un conseil de surveillance dont les membres sont désignés par l'assemblée générale parmi les adhérents de l'association, et par un ou plusieurs directeurs généraux désignés par le conseil de surveillance. Ce mode de gouvernance opère une distinction entre les fonctions de direction et d'administration incombant au directoire et le contrôle de cette direction par le conseil de surveillance. Il nécessite également le respect de certaines règles pour permettre à l'association de conserver une gestion bénévole et désintéressée.

### DEUX INSTANCES, NI BUREAU, NI CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le directoire est composé de un à cinq directeurs dans les sociétés anonymes. Dans les statuts types de fondations reconnues d'utilité publique à directoire et conseil de surveillance, validés par le Conseil d'État,

la Haute Juridiction recommande de ne pas dépasser ce nombre. Les associations ne sont pas tenues par cette limitation. Le conseil de surveillance nomme les membres du directoire, qui peuvent être choisis parmi les membres de l'association ou des tiers (exemple, les cadres salariés), et désigne la personne qui aura la qualité de président du directoire. Les membres du directoire sont nommés pour une durée de mandat qui ne peut excéder celui du conseil de surveillance.

S'ils sont plusieurs, ils assurent collectivement l'administration de l'association, dans les limites de l'objet social et des orienta-

tions fixées par le conseil de surveillance et l'assemblée générale, sous réserve des limitations apportées à leurs pouvoirs par ces instances. Lorsqu'il compte plusieurs membres, le directoire peut décider de répartir entre ceux-ci les tâches de direction avec l'accord du conseil de surveillance. Lorsqu'il ne compte qu'un seul directeur, celui-ci assume l'ensemble des fonctions de gestion et d'administration de l'association. Le conseil de surveillance est composé de membres de l'association élus par l'assemblée générale ou désignés par les statuts, qui exercent en principe leurs fonctions à titre bénévole. Il assume la surveillance de la gestion de l'association en arrêtant le programme d'action de l'association, en se faisant rendre compte de la gestion des membres du directoire, en procédant à la désignation et à la révocation des membres du directoire, en arrêtant les comptes présentés pour approbation à l'assemblée générale, en approuvant tous les actes qui dépassent la gestion courante de l'association. Pour exercer leur ●●●

“ Le conseil de surveillance est composé de membres de l'association élus par l'assemblée générale ou désignés par les statuts, qui exercent en principe leurs fonctions à titre bénévole ”

1. Statuts types proposés aux fondations reconnues d'utilité publique

1. Article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.  
2. Voir JA n° 447/2011, p.18 et s.  
3. Voir JA n° 365/2007, p. 12 et s.  
4. Voir JA n° 444/2011, p.17 et s.  
5. Note 8 aux statuts types imposés aux associations sollicitant la reconnaissance d'utilité publique.



AUTEUR  
TITRE  
Brigitte Clavagnier  
Directeur scientifique  
JURISassociations,  
avocate,  
cabinet Alcyaconseil

●●● mission, les membres du conseil de surveillance ont accès à toute pièce ou renseignement nécessaire. Les membres du conseil de surveillance ne peuvent en aucun cas s'immiscer dans la gestion et l'administration de l'association au risque d'en devenir dirigeant de fait et d'encourir, à ce titre, la même responsabilité civile et financière que les membres du directoire. Les membres du directoire assistent aux réunions du conseil de surveillance à titre consultatif.

Ce mode de fonctionnement dualiste a pour avantage d'exonérer les membres du conseil de surveillance de toute la responsabilité civile et financière qui pèse normalement sur des administrateurs puisqu'ils n'ont pas d'action de gestion. Néanmoins, une carence dans l'exercice de leur mission de contrôle peut engager leur responsabilité civile contractuelle vis-à-vis de l'association.



Mais un directoire peut favoriser la concentration du pouvoir entre les mains des professionnels de l'association, rendant encore plus difficiles leurs relations avec les bénévoles. On peut redouter à terme une certaine confiscation du pouvoir par les dirigeants rémunérés au détriment des bénévoles. En conséquence, il faut être très vigilant pour que ce qui peut apparaître comme un remède à une crise du bénévolat n'accroisse pas en définitive celle-ci.

## CONSERVER UNE GESTION BÉNÉVOLE ET DÉSINTÉRESSÉE

Les fonctions de membre du directoire peuvent être rétribuées. Mais, pour que l'association puisse répondre aux exigences de gestion bénévole et désintéressée au sens fiscal du terme et continuer à bénéficier d'une exonération d'impôts commerciaux, le directoire devra :

- soit être composé uniquement d'administrateurs bénévoles, les cadres y assistant uniquement avec voix consultative. En outre, ils ne doivent pas apparaître comme les dirigeants de fait de l'association : cette solution présente alors peu de différence avec un bureau « classique » ;

- soit, s'il est composé en tout ou partie de directeurs rémunérés, il devra répondre aux exigences suivantes<sup>2</sup> :

**1°/ les statuts** doivent explicitement prévoir la possibilité de rémunérer certains dirigeants,

**2°/ une délibération** et un vote de l'assemblée générale ou du conseil de surveillance, s'il en a reçu statutairement le pouvoir, fixent le niveau et les

conditions de rémunération hors de la présence du dirigeant concerné dans les conditions de majorité fixées à l'article 242C de l'annexe II au code général des impôts (CGI),

**3°/ le montant** des rémunérations individualisées versées à chacun des dirigeants concernés doit être mentionné dans une annexe aux comptes de l'organisme,

**4°/ cette rémunération** doit faire l'objet d'un rapport à l'assemblée générale par le commissaire aux comptes,

**5°/ les comptes** de l'association doivent être certifiés par un commissaire aux comptes,

**6°/ le fonctionnement** de l'association doit être démocratique<sup>3</sup> : ainsi le mandat des dirigeants rémunérés doit être remis en cause périodiquement et soumis à réélections,

**7°/ la rémunération** versée doit être la contrepartie de l'exercice effectif de son mandat par le dirigeant concerné. Elle doit être proportionnée aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés, notamment en termes de temps de travail, et être comparable à celles couramment versées pour des responsabilités de nature similaire et de niveau équivalent,

**8°/ le montant** de l'ensemble des rémunérations versées à chaque dirigeant, au titre des fonctions de dirigeants ou d'autres activités au sein de l'organisme, ne peut, en tout état de cause, excéder trois fois le montant du plafond de la sécurité sociale<sup>4</sup>, soit en 2013, 3 086 euros par mois et 37 032 euros par an,

**9°/ l'association** ne peut rémunérer que de un à trois dirigeants au maximum si elle justifie d'un montant minimal de ressources propres<sup>5</sup>, indépendamment de tout financement public de ●●●

2. CGI, art. 261, 7, 1°, d) et Ann. II, art. 242 C.  
3. Cela implique une élection démocratique, régulière et périodique des dirigeants et un contrôle effectif sur la gestion de l'organisme ef-

fectué par les membres de l'association.  
4. CSS, art. L.241-3.  
5. Rémunération d'un dirigeant pour un montant annuel des ressources supérieur à 200 000 euros ;

rémunération de deux dirigeants pour un montant annuel des ressources supérieur à 500 000 euros ; rémunération de trois dirigeants pour un montant annuel des ressources supérieur à 1 000 000 d'euros.

## TABLEAU COMPARATIF

### LES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE

Gouvernance classique avec conseil d'administration et bureau			
Assemblée générale (AG)	Conseil d'administration (CA)	Bureau	Président
Modification des statuts. Dissolution de l'association et transformation. Fusion. Désignation des membres élus du CA, sauf membres de droit. Désignation du CAC. Approbation des comptes et du rapport moral. Approbation des conventions de l'article L 612-5 du C. com. Affectation des résultats. Actes de disposition (acquisition et aliénation du patrimoine de l'association, constitution d'hypothèques et garanties d'emprunts, caution donnée par l'association) sauf disposition statutaire attribuant ce pouvoir à un autre organe.	Tous les pouvoirs de gestion et d'administration, à l'exception de ceux attribués à l'assemblée générale et dans les limites de l'objet social. Élection en son sein des membres du bureau, sauf membres de droit. Délégué aux membres du bureau ses pouvoirs de gestion et d'administration. Contrôle la gestion des membres du bureau. Arrête le BP et les modifications budgétaires. Contrôle l'exécution du budget. Décide de la création et de la suppression des emplois. Actes de disposition si les statuts lui ont accordé ce pouvoir.	Organe collégial assurant l'exécution des délibérations du conseil d'administration et de l'assemblée générale. <b>OU</b> Terme générique pour désigner le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire, ces derniers disposant de pouvoirs propres, conférés par les statuts ou par délégation de pouvoirs du CA en vue de la représentation de l'association et de l'exécution des délibérations des autres instances statutaires. En l'absence de dispositions statutaires conférant un rôle exécutif au bureau ou à ses membres, celui-ci ne dispose légalement d'aucun pouvoir (sous réserve du président).	Vis-à-vis des autorités publiques et des tiers, représente l'association dans les actes de la vie civile, sauf disposition statutaire contraire. Ce rôle de représentation n'implique pas nécessairement la capacité d'engager l'association vis-à-vis des tiers : nécessité d'une délibération du CA ou de l'AG, sauf pouvoirs accordés par les statuts.
Gouvernance dualiste avec conseil de surveillance et directoire			
Assemblée générale (AG)	Conseil de surveillance (CS)	Directoire	Président du directoire
Modification des statuts. Dissolution de l'association et transformation. Fusion. Désignation des membres du CS parmi les membres de l'association. Désignation du CAC. Approbation des comptes et du rapport moral. Approbation des conventions de l'article L 612-5 du C. com., sauf disposition statutaire attribuant ce pouvoir au CS. Affectation des résultats. Actes de disposition (acquisition et aliénation du patrimoine de l'association, constitution d'hypothèques et garanties d'emprunts, caution donnée par l'association), sauf disposition statutaire attribuant ce pouvoir au CS.	Aucun pouvoir de gestion ni d'administration. Désigne les membres du directoire et nomme le président du directoire. Contrôle permanent de la gestion du directoire et, sous réserve des statuts, autorise les actes de disposition. Procède à toutes vérifications sur la régularité des comptes et l'opportunité des actes de gestion du directoire sans pour autant s'ingérer dans cette gestion. Est informé chaque trimestre de la gestion du directoire et obtient communication de tous les documents qu'il juge nécessaire. Reçoit les budgets prévisionnels, les comptes de l'exercice et le rapport de gestion du directoire. Présente un rapport à l'assemblée générale contenant les contrôles effectués et ses observations sur la gestion du directoire et sur les comptes de l'exercice, non seulement en termes de régularité mais aussi d'opportunité.	Exerce collégialement tous les pouvoirs de gestion et d'administration dans les limites de l'objet social. En cas de pluralité de directeurs généraux, ceux-ci peuvent se répartir les tâches avec l'accord du CS. Les statuts peuvent limiter ces pouvoirs et subordonner certains actes à l'accord préalable du CS.	Statutairement, représente et engage l'association dans tous les actes de la vie civile et en justice.



●●● quelque nature qu'il soit (subvention ou prix d'un marché public).

## LE STATUT SOCIAL DES DIRECTEURS RÉMUNÉRÉS

Le fait que des cadres salariés de l'association deviennent membres du directoire n'est pas neutre quant à leur statut social. Rémunérés dans le cadre légal de l'article 261, 7, 1°, d) du CGI, les membres du directoire continuent à relever légalement du régime des salariés en ce qui concerne leur régime de sécurité sociale et leur régime fiscal.

Néanmoins, les membres du directoire sont des mandataires sociaux. En l'absence de lien de subordination vis-à-vis de l'association qu'ils dirigent, ils ne sont pas titulaires d'un contrat de travail pour l'exercice de ce mandat. Par définition, les fonctions de membres du directoire sont exclusives de tout lien de subordination juridique. Le cumul avec un contrat de travail est cependant autorisé, mais le contrat de travail doit concerner des fonctions techniques, autres que les fonctions de direction, sous réserve de l'existence d'un lien de subordination juridique. Lorsque la personne était auparavant salariée de l'association, son contrat de travail est suspendu lorsqu'elle devient mandataire social.

Le mandat peut ne pas être reconduit, voire être révoqué, par le conseil de surveillance. Si cette révocation doit être dictée par un juste motif, celui-ci est apprécié plus largement par la jurisprudence que la cause réelle et sérieuse en cas de licenciement d'un salarié. En outre, même si le dirigeant doit être préalablement entendu, il ne bénéficie pas de la procédure de licen-

ciement prévue par le code du travail. Un éventuel contentieux relèverait des juridictions civiles (tribunal d'instance ou de grande instance) et non des conseils de prud'hommes. Cependant, en cas d'exercice antérieurement d'un emploi salarié au sein de l'association, un dirigeant révoqué ou non réélu retrouve son contrat de travail antérieur suspendu... sous réserve que les relations puissent se maintenir dans un nécessaire climat de confiance.

En tant que mandataires sociaux, ils deviennent financièrement responsables vis-à-vis de l'association de leurs éventuelles fautes de gestion. Cette responsabilité financière peut théoriquement être mise en œuvre même en cas de faute légère, et ce, d'autant plus qu'ils sont rémunérés pour leur gestion. En effet, les mandataires sociaux ne sont pas protégés par le statut de salarié. En conséquence, il est nécessaire d'assurer ces dirigeants statutaires contre leur éventuelle faute de gestion dans le cadre d'une garantie « responsabilité civile des mandataires sociaux ».

En tant que mandataires sociaux, ils sont également financièrement responsables

## RÉMUNÉRÉS DANS LE CADRE LÉGAL de l'art. 261, 7, 1°, d)

du CGI, les membres du directoire continuent à relever légalement du régime des salariés en ce qui concerne leur régime de sécurité sociale et leur régime fiscal.

des conséquences de leurs fautes de gestion ayant entraîné une insuffisance d'actif de l'association et sa mise en redressement ou sa liquidation judiciaires. Ils peuvent ainsi être condamnés à prendre en charge tout ou partie du passif de l'association.

En tant que représentants de l'employeur, ils assurent la responsabilité légale qui incombe aux chefs d'entreprise et en particulier la responsabilité pénale en cas de manquement aux règles d'hygiène et de sécurité. ■



AUTEUR **Brigitte Clavagnier**  
TITRE Directeur scientifique  
JUNISASSOCIATIONS,  
avocate,  
cabinet Alcyaconseil

En l'absence de choix politique, les statuts peuvent accorder les plus amples pouvoirs au président ou au contraire les limiter en conférant des compétences élargies aux autres organes de l'association (bureau, conseil d'administration ou assemblée générale).

## LE PRÉSIDENT MANDATAIRE DE L'ASSOCIATION

Contrairement à une idée répandue, le président n'est pas le représentant légal de l'association, mais son représentant statutaire. Il ne représente l'association vis-à-vis des tiers que si les statuts l'habilitent à cet effet. Il est alors mandataire de l'association, compétent pour agir au nom et pour le compte de celle-ci. Tel est le cas lorsque les statuts précisent que « le président représente l'association dans tous les actes de la vie civile et qu'il possède tous pouvoirs à l'effet de l'engager ».

Dans le silence des statuts, le président ne peut représenter l'association vis-à-vis des tiers que si ce pouvoir lui a été délégué par l'assemblée générale. Le président est alors compétent, notamment pour signer les contrats au nom et pour le compte de l'association. Attention : signer ne signifie pas systématiquement décider. Les statuts peuvent prévoir que, pour les actes les plus importants (actes dits de disposition tels que la vente d'un immeuble ou pour les actes dépassant un montant fixé statutairement ou par délibération spéciale), le président doit être préalablement habilité à contracter par le conseil d'administration ou par l'assemblée générale.

Enfin, la jurisprudence admet, dans le silence des statuts et en l'absence de toute délégation de pouvoirs, que le président

1. Civ. 1<sup>re</sup>, 3 mai 2006, n° 03-18.229, Bull. civ. I, n° 206.  
2. Soc., 17 nov. 2011, n° 10-19.242.

FOCUS

## LE RÔLE DU PRÉSIDENT

Aucune disposition légale ou réglementaire ne fixe les pouvoirs d'un président d'association. Ces derniers sont définis par les statuts de l'association, laissant ainsi une grande latitude à leurs rédacteurs.

est néanmoins compétent pour prendre, à titre provisoire, toutes mesures urgentes qui seraient imposées par une situation donnée<sup>1</sup> (à charge d'en rendre compte à l'organe compétent) ou pour engager une procédure de licenciement<sup>2</sup>.

## LA REPRÉSENTATION EN JUSTICE

Dans la mesure où l'action engagée par une personne non habilitée entraîne son irrecevabilité, il est important de prévoir statutairement que le président a compétence pour agir en justice, tant en demande qu'en défense, pour consentir toutes transactions et pour former tout recours.

Si les statuts ne contiennent aucune disposition sur le pouvoir d'agir en justice ou de représenter l'association en justice, le président ne peut intervenir qu'en vertu d'une habilitation expresse de l'assemblée générale. Une exception existe toutefois en matière de référés administratifs à propos desquels le Conseil d'État estime que le défaut d'habilitation n'est pas de nature à rendre irrecevable l'action engagée.

Enfin, si les statuts ne contiennent aucune disposition sur l'action ou la représentation en justice mais confèrent au président le pouvoir de représenter l'association dans tous les actes de la vie civile, la jurisprudence considère que le président est compétent pour introduire une action judiciaire au nom de l'association.

## LES AUTRES POUVOIRS DU PRÉSIDENT

Le président ordonnance les dépenses. Il peut, concurremment avec le trésorier, être statutairement compétent pour ouvrir ou faire fonctionner tous comptes bancaires et/ou livrets d'épargne, voire pour procéder au paiement des dépenses et à l'encaissement des recettes.

Enfin, le président peut être chargé de convoquer le bureau, le conseil d'administration et les assemblées générales, de fixer leur ordre du jour et de présider à leur réunion. Il est celui qui, lors de l'assemblée générale annuelle, présente aux membres présents le rapport d'activité, voire le rapport de gestion (lorsque cette compétence n'est pas dévolue au trésorier). ■



AUTEUR **Béatrice Guillaume**  
TITRE Avocate,  
cabinet Alcyaconseil