

LES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

Afin de pouvoir organiser au mieux la gestion de l'association, il n'est pas rare que les dirigeants utilisent des délégations de pouvoirs. Toutefois, pour être valide et surtout pour garantir les dirigeants délégués contre leur mise en cause, ces délégations doivent répondre à plusieurs conditions.

La délégation de pouvoir est l'acte par lequel une autorité dirigeante, le délégué (conseil d'administration, bureau et président), se dessaisit d'une partie des pouvoirs qui lui sont conférés – de manière légale ou conventionnelle – au profit d'une autorité subordonnée, le délégataire (autres membres du bureau ou du conseil d'administration ou le directeur salarié), qui assume alors les obligations liées aux pouvoirs qui lui ont été confiés. Il s'agit d'un mandat régi par les articles 1984 et suivants du code civil.

LES CONDITIONS DE LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

OBJET DE LA DÉLÉGATION ET CONDITION DE FORME : UN ÉCRIT CONSEILLÉ

La délégation peut être verbale comme écrite. Néanmoins, pour des questions de preuve, il est fortement conseillé de l'établir par écrit.

En effet, la délégation de pouvoir doit avoir un objet défini de manière précise. Elle doit être certaine et dépourvue de toute ambiguïté, permettant ainsi de prévenir toute difficulté susceptible d'intervenir dans la répartition des pouvoirs entre les différents organes de l'association.

Ainsi, elle ne doit pas être rédigée en termes généraux et imprécis et doit comporter une ou plusieurs missions limitées définies de façon précise et exhaustive. À ce titre, la délégation doit avoir un caractère limité : le délégué ne peut pas déléguer l'ensemble de ses pouvoirs à un seul délégataire.

Le caractère limité de la délégation n'empêche pas de faire coexister au sein d'une même association plusieurs délégations de pouvoirs, à condition de s'assurer que cela n'entraînera pas un concours de compétences.

La durée de la délégation doit être suffisamment longue pour que le délégataire puisse mettre en œuvre les missions qu'il s'est vu confier.

Enfin, la délégation doit être effective : elle ne saurait transférer pouvoirs et responsabilité si elle ne peut et/ou n'est pas mise en œuvre.

LES CONDITIONS RELATIVES AUX PARTIES À LA DÉLÉGATION

La délégation ne peut concerner que des pouvoirs que le délégué détient. Il convient à ce titre de vérifier la répartition des pouvoirs prévue dans les statuts et le règlement intérieur.

À noter qu'un dirigeant ne peut déléguer les pouvoirs qu'il ne peut exercer parce qu'il est juridiquement empêché, par exemple lorsque le président souhaite, à titre personnel, contracter avec l'association qu'il préside.

Enfin, le délégué ne peut déléguer qu'une partie des pouvoirs qu'il détient, à défaut de quoi, en cas de délégation intégrale, le délégué n'aurait plus de raison d'être.

Le délégataire doit appartenir à l'association. Il peut s'agir d'un autre dirigeant de l'association comme de son directeur salarié. Il doit avoir la compétence, l'autorité et les moyens nécessaires pour exercer effectivement les pouvoirs qui lui sont délégués. Par exemple, il doit pouvoir prendre des mesures conservatoires, voire des sanctions disciplinaires.

LES MENTIONS DE LA DÉLÉGATION

La convention de délégation, lorsqu'il en existe une, doit être rédigée en fonction des statuts de l'association et notamment des attributions et prérogatives de chacun de ses organes. Sa précision offre une sécurité juridique supplémentaire en cas de difficultés de mise en œuvre.

Une attention particulière doit être apportée à certaines mentions de la convention. La

NOTIONS VOISINES

DÉLÉGATION DE SIGNATURE ET SUBDÉLÉGATION

La délégation de pouvoir est à distinguer de la délégation de signature qui implique le pouvoir de représenter le délégué mais non celui de décider à sa place. Chaque acte signé en vertu d'une délégation de signature sera réputé être signé par le délégué lui-même qui reste alors responsable de l'acte concerné.

La subdélégation est l'acte par lequel le délégataire transmet lui-même les pouvoirs qui lui ont été délégués à un sous-délégué. En l'absence de disposition légale ou réglementaire existant quant à la licéité de la subdélégation, sa validité est subordonnée à l'absence de référence expresse ou tacite interdisant son usage dans les statuts de l'association ainsi que dans la délégation de pouvoirs initiale.

délégation doit désigner le délégataire : sa fonction ainsi que son identité. Elle doit définir précisément la ou les mission(s) du délégataire. En revanche, le délégataire est tenu par les prérogatives du délégué, la délégation ne pouvant attribuer davantage de pouvoirs que le délégué n'en dispose. Doivent être indiquées la durée de la délégation (déterminée, indéterminée, pour la réalisation d'une mission) ainsi que sa fin (révocation, renonciation, décès, etc.).

Enfin, la délégation doit définir les obligations des parties. De cette façon, le délégué doit rembourser les avances et frais effectués par le délégataire ainsi que l'indemniser, sauf clause contraire, des éventuelles pertes qu'il a pu subir.

De son côté, le délégataire s'engage à exécuter la mission qui lui a été confiée et à agir avec prudence et diligence, « en bon père de famille ». Dans ce cadre, il doit informer et rendre compte de sa mission au délégué qui n'abandonne pas pour autant son pouvoir. L'absence de contrôle par les organes dirigeants est d'ailleurs susceptible de constituer une faute de gestion.

LES EFFETS DE LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

La délégation de pouvoirs s'accompagne d'un transfert des obligations et de la responsabilité pénale attachée aux pouvoirs transférés. Le délégataire exerce le pouvoir qui lui a été délégué dans les mêmes conditions que le titulaire initial et devient responsable en lieu et place du délégué.

Toutefois, la délégation ne peut en aucun cas constituer un moyen permettant à un dirigeant d'échapper à sa responsabilité.

Par exception, la délégation de pouvoirs ne transfère pas la responsabilité pénale en cas de dommage corporel ou d'homicide involontaire ni en cas de carence du président qui, informé de l'existence d'une situation dangereuse, ne fait rien pour y remédier ou refuse de donner au délégataire les moyens nécessaires, ni même en cas d'interférence du président dans les domaines délégués.

En revanche, elle n'a pas d'effet exonératoire de responsabilité du délégué sur le plan civil, notamment en cas de faute ayant contribué à la réalisation du dommage, sauf si le délégataire a agi en dehors de ses pouvoirs, a outrepassé ceux-ci ou a commis une faute lourde, détachable de l'exercice normal de ses fonctions.

En tout état de cause, il convient de bien vérifier que les statuts n'interdisent pas le recours à la délégation de pouvoirs, de respecter la procédure préalable à la délégation de pouvoirs s'il en existe une, et que le délégué soit bien titulaire des pouvoirs qu'il délègue.

À noter qu'une délégation de pouvoirs trop générale ou totale ne peut être reconnue valide et entraîne un risque de requalification du délégataire en dirigeant de fait. ■



AUTEUR Solène Girard
TITRE Avocate,
cabinet Alcyaconseil



FOCUS

LE RÔLE DU TRÉSORIER

Le trésorier, mandataire statutaire de l'association, a, dans un contexte de professionnalisation des structures associatives, un rôle clé tenant à l'estimation financière de la vie de l'association.

Depuis les années 80, le secteur associatif n'a cessé d'être bousculé par une transformation forte de son environnement : décentralisation, évolution des modalités de contractualisation, processus d'évaluation, professionnalisation, modification des formes d'engagement, etc. Sur la même période, les besoins sociaux se sont accrus, les associations ont donc été contraintes d'évoluer rapidement sous peine d'une perte d'efficacité et de sens de leur action. C'est pour répondre à cette problématique que les associations se sont largement professionnalisées et ont intégré de plus en plus une fonction financière dans leur organisation. Dans cette course à la maîtrise de l'aspect financier et à son importance crois-

sante dans la gestion du projet associatif, on peut s'interroger sur le rôle de la gouvernance associative, et plus spécifiquement sur celui du trésorier.

UNE FONCTION STATUTAIRE

Il n'y a, tout d'abord, aucune définition légale du rôle du trésorier. Sa fonction est définie dans les statuts ou dans le règlement intérieur. Dans la pratique, ses fonctions varient en fonction de la taille de l'association. Il peut se voir confier la charge d'un certain nombre de missions, qui vont du simple suivi de la caisse, à l'encaissement des cotisations, en passant par l'établissement du rapport financier, la gestion du compte bancaire ou encore l'établissement du budget prévisionnel. Ainsi, par exemple, dans les petites associations qui ne disposent pas d'emploi administratif permanent, le trésorier peut se trouver à assumer la saisie des écritures comptables¹.

Si l'on dépasse la simple question de la taille de l'association et si l'on s'intéresse davantage aux besoins des associations, le trésorier doit pouvoir exercer un rôle de contrôle des aspects comptables et financiers, être en capacité de communiquer sur la situation économique

et financière auprès des instances de gouvernance et les alerter le cas échéant, émettre des propositions sur la gestion et les choix financiers et apporter son analyse et sa vision prospective.

LES QUALITÉS REQUISES

Pour arriver à ce résultat, il lui est nécessaire de bien comprendre l'organisation interne, d'être en relation avec les personnes clés de l'association (responsable administratif et financier, président, comptable, parfois avec le cabinet comptable...) et bien sûr d'être associé à certains actes de gestion comme l'élaboration et la mise en œuvre du budget prévisionnel, la clôture des comptes, la négociation d'un emprunt bancaire, etc.

Le rôle du trésorier n'est donc pas anodin dans la gouvernance d'une association. Il permet de faire le lien entre le projet associatif et les besoins financiers qui en découlent (charges courantes, investissements, besoins liés au cycle d'exploitation) et de vérifier ainsi sa faisabilité. Un projet mal estimé financièrement peut avoir des conséquences désastreuses pour une association : licenciement, difficulté de trésorerie, perte de confiance des partenaires publics comme privés, enregistrement d'un déficit, projet non abouti, etc.

Cette importante responsabilité exige donc de la méthode, des connaissances comptables et financières (qui se compliquent en fonction de la taille et du secteur d'activité), des capacités pédagogiques et de synthèse (pour rendre les informations accessibles aux instances de gouvernance afin de les alerter ou de faciliter leur prise de décisions) et un sens relationnel. En effet, le trésorier assure une relation constante avec le personnel administratif et comptable en interne, ainsi qu'avec certains partenaires extérieurs comme le banquier. ■

AUTEUR
TITRE

Fanny Gérôme
Chargée de mission,
Cnar Financement - France Active



Le site

www.solfia.org

Le site du Cnar Financement qui recense les solutions de financement pour les associations et propose de nombreux outils comptables.

1. Voir l'outil comptable sur Excel disponible sur le site du Cnar Financement : www.solfia.org.

Les dirigeants sont, sur le plan civil, des mandataires de l'association. C'est donc en principe l'association qui est responsable de leurs agissements vis-à-vis des membres et des tiers. Reste que leur responsabilité peut être engagée s'ils outrepassent leur mandat ou commettent des fautes dans l'exercice de celui-ci. En outre, sur le plan pénal, les dirigeants peuvent être personnellement inquiétés pour les infractions qu'ils commettent.

LA RESPONSABILITÉ CIVILE DES MEMBRES DU BUREAU

À L'ÉGARD DE L'ASSOCIATION

En qualité de mandataires de l'association, les membres du bureau sont responsables vis-à-vis de l'association des fautes qu'ils commettent dans l'exécution de leur mandat dès lors que ces dernières sont à l'origine d'un préjudice subi par l'association. Agissant dans ce cas sur le terrain de la responsabilité contractuelle, il appartient à l'association d'apporter la preuve d'une faute du ou des membres du bureau et d'un préjudice dont l'origine ou la cause serait cette faute de son ou de ses dirigeants.

Faute commise par un dirigeant

Un dirigeant commet une faute de nature à engager sa responsabilité lorsqu'il ne respecte pas les dispositions légales ou réglementaires applicables à l'association, lorsqu'il viole ses statuts ou son règlement intérieur ou lorsqu'il accomplit un acte contraire aux intérêts de l'association.

D'où l'importance de préciser, dans les statuts de l'association, les missions (et, corrélativement, les responsabilités) incombant à chacun

LES RESPONSABILITÉS DU BUREAU

De plus en plus d'associations peinent à renouveler leur bureau. La crainte de voir leur responsabilité engagée en qualité de dirigeants est l'une des raisons de cette désaffection. Pourtant, si elle ne doit pas être minimisée, la responsabilité civile des dirigeants d'une association reste l'exception ; le principe étant celui de la responsabilité de l'association.

de ses dirigeants : plus les statuts définissent précisément les fonctions pesant sur son président, sur son trésorier et sur son secrétaire, plus il est aisé de démontrer la faute de l'un ou de l'autre, sans avoir à mettre en cause l'ensemble des dirigeants. À l'inverse, en présence de statuts imprécis, il est plus difficile d'apporter la preuve d'un manquement d'un dirigeant particulier à ses fonctions. Ainsi, la responsabilité d'un président d'association qui a subi un redressement fiscal n'a pas été retenue par la jurisprudence, à défaut de précisions des tâches incombant respectivement au président, au secrétaire et au trésorier¹.

À noter que, pour la jurisprudence, une décision fautive d'un organe collégial de gestion fait présumer l'existence d'une faute individuelle de chacun des membres de cet organe sauf à ce qu'ils puissent, individuellement, démontrer s'être opposés à la décision fautive qui a été prise².

Préjudice trouvant son origine dans la faute commise

Pour que la responsabilité d'un dirigeant puisse être engagée, encore faut-il que sa

faute ait causé un préjudice à l'association. À défaut de préjudice, point de responsabilité. Ainsi, il a été jugé que l'existence d'irrégularités comptables imputables à un président ne permettait pas d'engager sa responsabilité dans la mesure où elles n'avaient pas porté préjudice à l'équilibre financier de l'association qui disposait d'un actif important à la date de cessation des fonctions de ce dirigeant³.

Spécificités du mandat

Rappelons qu'agissant dans le cadre particulier d'un mandat, le dirigeant de l'association est tenu d'accomplir les fonctions qui lui sont confiées pour la durée de son mandat. Il est donc responsable en cas d'inexécution ou de mauvaise exécution de ce dernier.

S'il délègue les pouvoirs qui lui sont confiés dans le cadre de son mandat de dirigeant alors qu'une telle délégation est interdite ou non autorisée, il commet une faute de nature à engager sa responsabilité. Signalons au passage que, dans cette hypothèse, la responsabilité du délégataire peut également être engagée par l'association⁴. ●●●

1. TGI Lyon, 4 déc. 1985, *JCP* 1987 II, n° 20725.
2. Com, 30 mars 2010, n° 08-17.841.
3. Civ. 1^{re}, 3 févr. 1987, n° 85-11.841.
4. Com, 14 oct. 1997, n° 95-18.739.
Bull. civ. IV, n° 266, p. 230

LA REPRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

La reconnaissance de la responsabilité d'un dirigeant suppose une décision de justice. Or, souvent, les statuts de l'association confèrent le pouvoir d'agir en justice au seul président. Aucune action en responsabilité ne peut donc être engagée à l'encontre de ce président (même fautif) lorsqu'il est le seul habilité statutairement à engager une action en justice au nom de l'association. Il convient alors soit de le révoquer, soit d'attendre la fin de son mandat pour agir (étant entendu que, dans cette dernière hypothèse, il pourra être reproché aux autres dirigeants d'avoir tardé à réagir). C'est la raison pour laquelle il est recommandé de prévoir, dans les statuts, les modalités selon lesquels un autre que le président pourrait, le cas échéant, agir ou représenter l'association en justice.

●●● La responsabilité relative aux fautes commises par un mandataire « est appliquée moins rigoureusement à celui dont le mandat est gratuit qu'à celui qui reçoit un salaire »⁵.

À L'ÉGARD DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION ET DES TIERS

Dépassement des pouvoirs

En qualité de mandant, l'association est en principe responsable des agissements commis par ses dirigeants dans le cadre de leur mandat, tant vis-à-vis des membres que des tiers. Une telle solution déroge aux règles de droit commun du mandat en vertu desquelles le mandataire est personnellement tenu des fautes délictuelles commises dans l'accomplissement de sa mission au préjudice de tiers⁶.

Par exception cependant, les dirigeants sont responsables dès lors qu'ils n'agissent plus en qualité de mandataire de l'association, soit qu'ils ne précisent pas agir au nom et pour le compte de l'association, soit qu'ils excèdent les fonctions qui leur sont dévolues (par les statuts ou le règlement intérieur par exemple).

Dans cette dernière hypothèse, c'est-à-dire lorsque l'un des dirigeants dépasse le cadre de son mandat, c'est à lui d'assumer, en principe, les engagements pris vis-à-vis des tiers au-delà du mandat qui lui a été conféré. Un tempérament est néanmoins apporté au principe : en vertu de la théorie de l'apparence, si le tiers a légitimement pu croire que le dirigeant agissait au nom et pour le compte de l'association, dans le cadre de son mandat, l'association devra respecter vis-à-vis du tiers les engagements souscrits par son dirigeant (même au-delà du mandat) ; elle pourra néanmoins rechercher la respon-

sabilité du dirigeant qui aura outrepassé ses pouvoirs si ce dépassement lui cause un préjudice (le fait d'excéder ses pouvoirs constituant en soi une faute du dirigeant).

Faute détachable des fonctions

La responsabilité d'un membre du bureau peut également être engagée s'il commet une faute détachable de ses fonctions, c'est-à-dire une faute, d'une gravité particulière incompatible avec l'exercice normal de ses fonctions⁷, même si elle est commise dans le cadre du mandat qui lui a été conféré. L'appréciation de la faute détachable des fonctions du dirigeant relève du pouvoir souverain des juridictions du fond saisies d'une action en responsabilité. La jurisprudence considère notamment que commet une faute détachable de ses fonctions, le dirigeant qui :

- émet délibérément des chèques sans provision⁸ ;
- refuse de régler la rémunération équitable due en cas de diffusion de musique enregistrée⁹.

LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE DES MEMBRES DU BUREAU

Les dirigeants de l'association peuvent être responsables des dettes d'une association :

- soit parce qu'ils les ont cautionnées ;
- soit parce qu'ils ont commis une faute de gestion ayant entraîné la liquidation judiciaire de l'association.

LE DIRIGEANT CAUTION

Le dirigeant qui se porte caution s'engage à payer une dette de l'association si cette dernière ne le fait pas. Sauf à démontrer que son consentement a été donné par erreur, le dirigeant ne peut pas revenir sur son engagement de caution. Il est tenu de payer les dettes de l'association, même après la cessation de son mandat, sauf à ce que l'acte de cautionnement stipule expressément le contraire¹⁰.

LA LIQUIDATION JUDICIAIRE DE L'ASSOCIATION

Lorsque la liquidation judiciaire d'une personne morale fait apparaître une insuffisance d'actif, le tribunal peut, en cas de faute de gestion ayant contribué à cette insuffisance d'actif, décider que le montant de cette insuffisance d'actif sera supporté, en tout ou en partie, par tous les dirigeants de droit ou de fait, ou par certains d'entre eux, ayant contribué à la faute de gestion. En cas de pluralité de dirigeants, le tribunal peut, par décision motivée, les déclarer solidairement responsables¹¹.



- la poursuite de l'exploitation d'une activité au-delà de la date de cessation des paiements¹² ;
- le défaut de déclaration de la cessation des paiements¹³.

LA RESPONSABILITÉ PÉNALE DES MEMBRES DU BUREAU

La responsabilité pénale d'un dirigeant peut être engagée au titre d'une coaction ou d'une complicité avec l'association mais elle peut également être engagée à l'encontre du dirigeant seul dans la mesure où il est seul responsable des infractions commises.

LE DIRIGEANT AUTEUR DE L'INFRACTION

Est auteur d'une infraction, la personne qui 1°/ commet les faits incriminés ; 2°/ tente de commettre un crime ou dans les cas prévus par la loi, un délit¹⁴.

Le dirigeant d'une association est donc seul responsable des faits criminels ou délictueux qu'il commet ou tente de commettre dans le cadre de ses fonctions. Ainsi en est-il du dirigeant qui commet un vol, un abus de confiance, une prise illégale d'intérêt voire un homicide involontaire.

Par exemple, a été pénalement condamné au titre de l'abus de confiance :

- le président d'une association gérant des foyers de travailleurs qui a filialisé, au sein de sociétés qu'il dirigeait lui-même, certaines activités de l'association et a

constituent des fautes de gestion, notamment :

- le directeur d'une maison de retraite, à raison de l'utilisation dans un intérêt personnel de fonds remis par des pensionnaires¹⁶.

détourné des fonds soit à son profit, soit au profit des sociétés qu'il dirigeait pour des opérations sans rapport avec l'objet social de l'association¹⁵ ;

- le directeur d'une maison de retraite, à raison de l'utilisation dans un intérêt personnel de fonds remis par des pensionnaires¹⁶.

LE DIRIGEANT COAUTEUR OU COMPLICE DE L'INFRACTION

La mise en cause de la responsabilité pénale d'une association n'exclut pas la mise en cause de la responsabilité pénale de ses dirigeants, coauteurs ou complices des mêmes faits¹⁷.

Il y a coaction lorsque l'action coupable peut être partagée entre plusieurs auteurs tenant à la simultanéité de leurs conduites respectives. Il y a complicité lorsque le dirigeant ne matérialise pas lui-même les éléments de l'infraction mais qu'il y participe par l'apport d'aide ou l'assistance, la provocation ou la fourniture d'instructions.

LES CONTRAVENTIONS OU DÉLITS NON INTENTIONNELS

En cas d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de sécurité, les dirigeants qui n'ont pas causé directement le dommage (homicide ou blessures involontaires par exemple), mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation de ce dommage, ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter sont pénalement responsables s'il est établi qu'ils ont soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par une loi ou un règlement, soit commis une faute caractérisée exposant une personne à

QUITUS

UN MOMENT IMPORTANT

Lorsque l'assemblée générale donne quitus aux membres du bureau (ou aux administrateurs) pour leur gestion, cela signifie qu'elle approuve les actes de gestion passés en son nom et qu'elle renonce à engager leur responsabilité civile contractuelle pour d'éventuelles fautes de gestion. D'où l'importance pour les dirigeants de porter la question du quitus aux dirigeants à l'ordre du jour de chaque assemblée générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes et le rapport d'activité de l'association.

un risque d'une gravité particulière qu'ils ne pouvaient ignorer.

La faute caractérisée s'entend de la faute présentant « un certain degré de gravité », « une particulière évidence », « un caractère affirmé ».

À ce titre, ont été considérés comme pénalement responsables d'accidents les dirigeants :

- d'une association nautique n'ayant pas fourni, au cours d'un raid, un encadrement suffisant et du matériel en bon état, n'ayant pas respecté les règles de sécurité et ayant tardé à appeler les secours¹⁸ ;
- d'un comité des fêtes ayant organisé un jeu pour des enfants avec des taurillons dans une arène dans une région peu habituée à ce genre d'animation, sans aucune information préalable sur les risques sérieux de blessures et sans prévoir des secours sur place¹⁹. ■

5. C. civ., art. 1992 al. 2.
6. Civ. 1^{re}, 11 avr. 1995, n° 91-21.137 et n° 92-11.086, Bull. civ. I, n° 171, p. 122.
7. Civ. 2^e, 7 oct. 2004, n° 02-14.399, Bull. civ. II, n° 439, p. 373.

8. CA Aix-en-Provence, 16 oct. 1979, D. 1984, p. 126.
9. CA Poitiers, 14 janv. 2011, n° 10/01501.
10. Com., 15 oct. 1991, n° 89-19.122.
11. C. com., art. L.651-2.

12. CA Versailles, 7 avr. 2011, n° 10/08109.
13. Com., 15 juin 2011, n° 09-14.578, RJD 10/11 n° 805.
14. C. pén., art. 121-4.
15. T. corr. Paris, 28 avr. 2000, RDSS 2001, p. 121.
16. CA Pau, 12 déc. 2000, RDSS 2001, p. 815.

17. C. pén., art. 121-2.
18. CA Rennes, 6 juill. 2000, n° 00/00149.
19. T. police Angers, 30 août 2006, n° 04/675.



AUTEUR Béatrice Guillaume
TITRE Avocate,
cabinet Alycaconseil