



**ELLIPSE** AVOCATS

Les RDV mensuels juridiques de l'UNAI

# Les dirigeants associatifs et les délégations de pouvoir

Le 10 octobre 2024



## Principaux organes décisionnels

### BUREAU

Président – Secrétaire – Trésorier – Adjoints

### CA

Administrateurs

### AG

Membres fondateurs – Membres adhérents –  
Membres bienfaiteurs – Membres d'honneur



## L'attribution des fonctions & des pouvoirs

Loi 1901 : **grande liberté** sur les modes de gestion et d'organisation

### Précisions dans les statuts

- Attribution des fonctions & pouvoirs aux organes décisionnels et à leurs représentants ;
- Définition des possibilités de délégation de pouvoirs

Bien réfléchir à la rédaction des statuts



## LE DIRIGEANT DE DROIT

- Les dirigeants de droit sont ceux **déclarés en préfecture** ;
- Le plus souvent, ce sont **les membres du conseil d'administration (CA), élus par l'assemblée générale (AG)**. A titre d'exemple, ce CA comprend en général un bureau composé d'un Président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier,
- Les dirigeants de droit **sont ainsi élus**, ils tiennent leurs pouvoirs d'**un mandat officiellement confié par l'AG** ou par les administrateurs et interviennent sur des missions qui doivent être clairement définies.
- Ils sont chargés de la gestion de l'association dans le respect des grandes orientations stratégiques fixées par l'AG.



## LE DIRIGEANT SALARIE

- Un dirigeant d'association, y compris un président, peut parfaitement devenir salarié de celle-ci et inversement, sauf si les statuts l'interdisent expressément.
- A condition que :
  - Un travail doit être réellement fourni et la rémunération être proportionnelle à celui-ci.
  - Une distinction nette doit exister entre les fonctions salariales et celles exercées dans le cadre des fonctions de direction.
  - Il doit exister un lien de subordination entre le dirigeant salarié et l'association. C'est le cas si le conseil d'administration ou le bureau donne des instructions et des directives au dirigeant salarié pour l'accomplissement de ses fonctions techniques ou s'il a l'obligation de remettre régulièrement au conseil d'administration des rapports ou des comptes rendus d'activité,

Il faut limiter autant que possible la place occupée par les salariés dans la direction d'une association pour éviter toute direction de fait.



## LE DIRIGEANT DE FAIT

### QUI ?

- Le dirigeant de fait exerce, **dans la pratique**, des prérogatives de dirigeant sans en avoir le titre, ni le statut juridique.
- **Il n'a pas de mandat, il n'a pas été élu.**
- Il peut être un bénévole, un salarié ou adhérent.
- En effet, il s'agit souvent d'un membre de l'association ou à un dirigeant salarié à qui le CA a laissé l'entière gestion sans un contrôle efficace ou, à l'inverse, à un dirigeant salarié qui outrepassa ses prérogatives sans aviser ou sans respecter les décisions du CA.
- Il est ainsi défini comme « *celui qui en toute indépendance et liberté exerce une activité positive de gestion et de direction et se comporte, sans partage, comme "maître de l'affaire"»* (Cass, Com, 10 octobre 1995, n°93-15553). Il agit comme un dirigeant de droit sans en avoir la qualité.
- Un dirigeant de fait peut très bien s'installer avec le temps et les habitudes. Et ce, sans que les administrateurs de l'association ou les personnes concernées n'en aient conscience.



## LE DIRIGEANT DE FAIT

### Exemples

- Par manque de compétence ou de connaissance de leurs responsabilités, de disponibilité aussi s'agissant des bénévoles, ou parce que ces derniers ne désirent être que des prête-noms ou en raison d'une confiance excessive à l'égard des directeurs salariés, les membres d'un CA auront laissé en réalité l'entière gestion aux directeurs salariés, en assurant un contrôle faible voire inexistant.
- Il pourra aussi s'agir d'un directeur salarié qui outre-passe ses prérogatives et prend le pouvoir en ne respectant pas les décisions du CA, et en bloquant l'information notamment.

Ainsi a été considéré comme dirigeant de fait un directeur qui avait placé le CA dans un état de dépendance : le CA ne recevait qu'un minimum d'informations et entérinait purement et simplement les décisions du directeur (Cass. Soc 6/02/2001, n°98-15129)

- La direction de fait peut émaner d'un tiers à l'association, ou d'un salarié non-membre de la direction, mais cela est beaucoup moins fréquent.



## CONSÉQUENCES D'UNE DIRECTION DE FAIT

- Le dirigeant de fait pourra être poursuivi au même titre que le dirigeant de droit et assumera **les mêmes responsabilités et sanctions qu'un dirigeant de droit**, en conséquence de son mandat de fait, tant sur le plan civil, financier que pénal :
  - La responsabilité **pénale** : si, au titre de sa gestion de fait, le dirigeant commet des infractions pénales, sa responsabilité pourra être engagée. Par ailleurs, la responsabilité pénale de l'association pourra également être engagée, pour les faits commis pour son compte, par ses organes ou représentants, ce qui inclut le dirigeant de fait.
  - La responsabilité **civile** : la responsabilité du dirigeant peut être engagée sur le fondement du droit commun, et ce dernier peut être condamné à payer des dommages et intérêts à l'association ou à des tiers, s'il a commis des fautes.
  - La responsabilité en cas de **procédure collective** : en cas de redressement judiciaire ou la liquidation judiciaire, les dirigeants de la société peuvent être sanctionnés s'ils ont commis des fautes de gestion.
  - La responsabilité **fiscale** : si la société a des dettes fiscales qu'elle ne peut pas payer à cause des agissements du dirigeant de fait (fraude, manquement grave aux obligations fiscales), ce dernier peut être solidairement responsable,

## CONSÉQUENCES D'UNE DIRECTION DE FAIT

- **Inopposabilité des décisions prises** : en effet, vis à vis des salariés, les décisions prises par le dirigeant de fait sont sans effet juridique à l'égard du personnel (notamment, les licenciements), ou vis-à-vis des 1/3.
- **Faire perdre à l'association son statut fiscal privilégié** : en effet, l'association ne peut prétendre à une exonération des impôts commerciaux que si sa gestion est strictement bénévole et désintéressée.



## COMMENT SÉCURISER L'ASSOCIATION ?

- **Mettre en place une organisation claire et transparente**

Ex : avoir des statuts clairs et un règlement intérieur qui les complète, définir clairement la répartition des pouvoirs entre la gouvernance et l'exécutif, prévoir des délégations de pouvoirs écrites, des délégations de signature sur les comptes bancaires ; faire régulièrement des PV de réunions avec des directives claires ; s'ils participent aux CA d'adm c'est avec une voix consultative.

- **Clairement délimiter le champ des responsabilités et les missions des personnes qui participent à la vie de l'association**

Ex : respecter les règles enregistrées dans les statuts ; encadrer les responsabilités de chacun ; sensibiliser sur le statut de dirigeant de fait.

- **Souscrire à des contrats d'assurance en matière de responsabilité**

Ex : un contrat couvrant la responsabilité civile des dirigeants. Il convient de s'assurer que ceux-ci couvrent bien toutes les personnes concernées (dirigeants de droit ou de fait, salariés, bénévoles, adhérents, tiers, ...), toutes les activités (régulières, occasionnelles, annexes, mais aussi gestion de l'association et respect des obligations statutaires).

## EN RESUME

- Un dirigeant de droit est désigné par les statuts de la société, alors qu'un dirigeant de fait n'a pas de mandat social.
- Le dirigeant de fait peut être un salarié, un associé, ou encore une personne extérieure à la société.
- Pour qualifier un dirigeant de fait, les juges cherchent à caractériser plusieurs éléments permettant de considérer que le dirigeant de fait une activité positive de direction et de gestion de la société.
- Le dirigeant de fait peut voir sa responsabilité engagée en cas de fautes commises.
- Pour éviter d'être qualifié de dirigeant de fait, il convient de se cantonner au rôle et aux missions de son statut (salarié, associé, membre d'un organe de contrôle ou de surveillance).

## INTERETS DE LA DELEGATION

Les dirigeants de droit ont « *les pleins pouvoirs* » donc **importance de déléguer des pouvoirs dans certains domaines et en bonne et due forme.**

La délégation est un **outil de gestion et un outil de sécurisation**, même dans les associations.

La délégation de pouvoirs permet :

Une souplesse pour une bonne gouvernance, quel que soit la taille de l'association

De mieux faire respecter la réglementation en déléguant des pouvoirs subordonnés en contact direct avec une situation de travail à risque

D'exonérer le dirigeant de droit de sa responsabilité pénale en cas d'infraction commise dans le cadre des pouvoirs qui ont été délégués

De contribuer à sa bonne gestion, de manière cohérente pour chaque domaine concerné

De responsabiliser des salariés ayant une position hiérarchique importante

## LA DELEGATION DE POUVOIRS

La délégation de pouvoirs est l'acte par lequel le délégant confie, au nom et pour le compte de l'association, à une personne investie d'une fonction déterminée, le mandat de représenter l'association, personne morale, dans les limites de ses attributions.

**C'est un transfert de responsabilités.**



Vérifications avant toute délégation de pouvoirs :

- Les statuts de l'association n'interdisent pas le recours à la délégation de pouvoirs ;
- Les statuts ne prévoient pas de procédure particulière préalable à toute délégation ;
- Bien valider les champs de compétences. Un délégant ne peut déléguer que les pouvoirs dont il est titulaire.

Il convient donc, en tout premier lieu, d'analyser les statuts de l'association afin de définir qui est le primo délégant et quels sont les pouvoirs qui lui sont confiés.



Ce que n'est pas la délégation de pouvoirs :

- un moyen de diluer les responsabilités
- une déresponsabilisation totale du chef d'entreprise
- ne pas confondre délégation de signature et délégation de pouvoirs

Pour éviter les abus, la délégation de pouvoirs ne sera admise que si elle respecte **un certain nombre de conditions de validité** concernant :



- l'acte de délégation lui-même ;
- la personne qui reçoit la délégation (le délégataire) et
- la personne qui procède à la délégation (le délégant).

La délégation ne se présume pas, elle doit être prouvée

# Le principe de la délégation



## Concernant les conditions relatives au contenu :

- Elle doit être **précise et limitée** à des thèmes circonscris
- Elle doit être suffisamment **longue et permanente** : il faut que le délégataire ait eu le temps d'exercer la mission qui lui a été confiée ; que ce soient véritablement ses carences qui fassent l'objet d'une sanction
- Elle doit être **officielle** : la collectivité hiérarchique et les salariés qui travaillent sous les ordres du délégataire doivent avoir clairement connaissance de cette délégation

## Concernant les conditions relatives à la forme :

- **Aucune formalité** déterminée
- Ce qui est recherché c'est **l'effectivité** de la délégation = éviter l'ambiguïté = savoir si le délégué a été en mesure d'exercer les pouvoirs qui lui ont été accordés
- Même si **l'écrit** n'aura pas une valeur suffisante (la délégation peut être orale ou implicite), l'absence d'écrit rendra plus difficile la preuve de son existence. L'écrit est alors un premier élément de preuve et offre une garantie de clarté exhaustive.

# Le principe de la délégation



## Le déléguant doit :

- Appartenir à une structure de taille suffisante
- Impérativement être le représentant légal de l'association
- Être dans l'impossibilité d'assurer personnellement une surveillance effective des activités et du personnel de l'association

# Le principe de la délégation

## Le délégataire doit :

- Appartenir à l'association : être un préposé, un collaborateur
- Être exclusif : le seul à avoir reçu ce pouvoir (intuitu personae)
- Être investi **d'une autorité** suffisante pour qu'il puisse accomplir sa mission : droit de décision, de commandement et d'action, pouvoir disciplinaire
- Posséder **la compétence et les connaissances** techniques nécessaires et être apte à les utiliser : il doit connaître et comprendre le contenu de la réglementation qu'il lui appartient de faire respecter (tenir à jour, formations utiles, accompagnements)
- Disposer **de moyens suffisants** pour exercer sa mission : moyens matériels, humains, financiers et techniques



Il doit avoir une **autonomie décisionnelle** suffisante pour veiller à la stricte et constante application de la réglementation

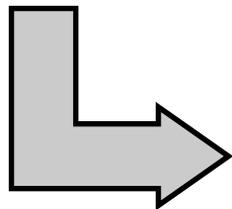
## LA DELEGATION DE POUVOIRS



### Mécanisme de transfert de pouvoirs et de responsabilités

Le déléguant

- Le dirigeant de droit (pouvoirs issus de son mandat)
- Qui **transfert et s'exonère de sa responsabilité pénale** (sous réserve que les conditions de validité de la délégation de pouvoirs soient réunis)



Le délégataire

- Un subordonné, membre de l'association qui **accepte le transfert et l'engagement de sa responsabilité à la place du déléguant**, par la commission d'une infraction entrant dans le champ d'application de sa délégation de pouvoirs

### LA DELEGATION DE POUVOIRS



Les statuts d'une association prévoient que **son président ne peut déléguer ses pouvoirs**, et notamment celui de licencier, qu'avec l'accord du conseil d'administration. A l'occasion d'un licenciement, la notification est signée par le directeur des ressources humaines, une personne qui n'avait pas qualité pour agir en l'absence de délégation.



Alors, **le licenciement est entaché d'une irrégularité** et se trouve sans cause réelle et sérieuse (Cour d'appel de Paris, 21 juin 2012, n° 09/08258).



De même, est **injustifié** le **licenciement** notifié par une personne à laquelle, en vertu d'une clause du règlement intérieur de la fédération, le pouvoir de licencier ne pouvait être délégué (Cass. soc., 25 octobre 2011, n° 10-17155).

En l'espèce, le règlement intérieur d'une fédération nationale prévoyait que le président général fédéral était chargé de prononcer les licenciements et qu'il ne pouvait déléguer ce pouvoir **qu'à un membre du bureau fédéral**. Or le licenciement, bien que prononcé par un responsable des ressources humaines, a été jugé sans cause réelle et sérieuse car ce responsable n'était pas membre du bureau fédéral.

## LA DELEGATION DE SIGNATURE

La délégation de signature est une procuration.

Le délégant confie à un délégataire le soin de signer, pour son compte et en son lieu et place, tel ou tel acte relevant de ses pouvoirs. Le collaborateur détient une autorisation **temporaire ou permanente** de signature de son supérieur hiérarchique.

En principe, il convient qu'elle soit formalisée par **écrit, signée** et qu'elle indique notamment avec précisions les domaines et le/les types d'actes concernés. **Le champ de la délégation doit être strictement précisé.**

- Elle se rattache alors à l'exercice normal et permanent des missions (en cohérence avec l'organigramme interne).
- Le collaborateur détient un pouvoir décisionnel concernant l'acte à signer, sur délégation de son supérieur.
- Elle lui permet d'agir directement **au nom et pour le compte de l'association**, engageant la responsabilité de la personne morale.

MERCI  
pour votre attention



**Me Laurène DESCHET**  
Avocat Associée  
Responsable Pôle Formation  
[deschet@ellipse-avocats.com](mailto:deschet@ellipse-avocats.com)



Strictement Confidentiel