

**P**ar **gouvernance**, on entend le ou les organes qui dirigent, animent et font fonctionner l'organisme. Le plus souvent, deux types de gouvernance composent les associations :

- la gouvernance élue : le conseil d'administration ou tout autre organe en tenant lieu – la terminologie étant libre en ce domaine – et le bureau – ou autre dénomination – qui en émane et, en son sein, le président et les autres administrateurs dotés d'un mandat spécifique ;
- la gouvernance salariée : il s'agit du ou des directeurs salariés, lesquels sont placés sous la subordination hiérarchique de la gouvernance élue – en général, le président.

### LA LOI 1901 OUVRE UNE PAGE BLANCHE POUR ORGANISER LA GOUVERNANCE

La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 ne contient que très peu de directives quant à l'organisation de la gouvernance des associations. Ainsi, la loi impose uniquement de faire connaître les personnes qui sont chargées de l'administration d'une association. Dès lors, en principe, toute association détermine librement dans ses statuts les modalités de son fonctionnement et de sa représentation à l'égard des tiers.

L'avantage de cette grande liberté est de permettre à chaque association de définir dans ses statuts l'organisation de sa gouvernance. L'inconvénient réside dans la propension qu'ont de trop nombreuses associations à reprendre des modèles glanés sur Internet sans chercher à adapter spécifiquement les statuts au mode de gouver-

## PRÉSIDENTENCE : LES STATUTS ONT LA VOI(X) LIBRE...

Une association n'est rien sans les femmes et les hommes qui l'animent. La gouvernance des associations s'articule autour de deux composantes : l'une élue, l'autre salariée. Le président est le pivot d'une gouvernance efficace.

nance qui correspondrait le mieux à leur situation... Le « sur-mesure » est donc essentiel !

### LA GOUVERNANCE INSPIRE ET EXÉCUTE LES DÉCISIONS ESSENTIELLES À LA VIE DE L'ORGANISME

Quel que soit le mode d'organisation retenu, c'est en général un organe collégial qui anime l'association. Le plus souvent désigné par l'assemblée des membres – mais là encore, il n'existe aucune obligation légale –, cet organe assure la direction de l'organisme, sa gestion<sup>1</sup>, et sa représentation est confiée en général à une personne physique<sup>2</sup>. Les membres de cet organe collégial peuvent être des personnes physiques ou morales.

La dénomination de l'organe de direction est librement déterminée par les statuts, ainsi que l'étendue de ses pouvoirs. En pratique, on retrouve le plus souvent un conseil d'administration, qui désigne en son sein un bureau composé d'un président, un ou

plusieurs vice-présidents, un trésorier et un secrétaire et leurs éventuels adjoints, mais ces dénominations n'ont rien d'obligatoire. Le conseil d'administration dispose en général des pouvoirs d'administration les plus étendus, mais seule une rédaction précise des statuts permet de définir « qui fait quoi ». Le conseil délègue aux administrateurs dotés d'un mandat spécifique (président, vice-président, etc.) les pouvoirs exécutifs pour agir au quotidien et « faire fonctionner » l'association. C'est cette gouvernance collégiale qui inspire les décisions de l'assemblée générale – c'est en effet la gouvernance qui en fixe l'ordre du jour et, dans ce cadre, propose des orientations stratégiques – et qui les met ensuite en œuvre. L'assemblée générale dispose le plus souvent d'un pouvoir de proposition, d'élection et de révocation de la gouvernance.

### PRÉSIDENT : UN RÔLE SPÉCIFIQUE À DÉFINIR PRÉCISÉMENT

L'association fixe librement dans ses statuts les pouvoirs du président – selon le ●●●

1. V. en p. 23 de ce dossier.  
2. V. en p. 19 de ce dossier.

●●● principe de liberté contractuelle. Il est d'usage de le charger de l'initiative de convoquer l'assemblée générale et le ou les organes collégiaux de gestion ainsi que d'en assurer la présidence.

Les statuts peuvent également investir le président du pouvoir de « représenter l'association dans tous les actes de la vie civile ». Ce dernier devient alors le représentant de l'association à l'égard des tiers.

Les statuts sont parfois silencieux ou imprécis : c'est une source de risque et de mise en jeu de la responsabilité de ceux qui dirigeront l'organisme. Les statuts doivent donc être clairs dans la définition des pouvoirs du président et éviter la confusion avec ceux des autres administrateurs. En ce domaine aussi, la liberté contractuelle prime et la répartition des pouvoirs doit être le reflet du mode de fonctionnement que l'on entend mettre en œuvre. Contrairement à une idée répandue, « moins on en met, mieux on se porte » est un adage à proscrire...

## LE FANTASME DE LA COPRÉSIDENTE

Les porteurs de projet caressent parfois l'espoir d'une présidence partagée, prenant la forme d'une coprésidence.

S'il est possible de prévoir une présidence tourante, voire une répartition équilibrée des pouvoirs entre le président et un vice-président, on évitera la coprésidence, qui consisterait, au sens littéral, à donner les mêmes pouvoirs à deux personnes distinctes. Cela aboutirait en effet à l'exercice potentiellement concurrent de pouvoirs par deux personnes, qui, à l'égard

des tiers et des membres, jouiraient exactement des mêmes prérogatives et les exerceraient éventuellement en sens opposé. On imagine les dommages en matière de gestion du personnel, notamment, ou en matière contractuelle à l'égard des partenaires de l'association... On préférera aménager les statuts pour prévoir une répartition claire des rôles entre le président et son vice-président, l'éventuelle rotation des postes et l'exigence d'une double signature pour certains actes importants, par exemple.

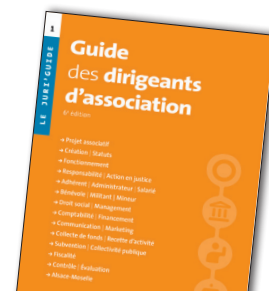
## CAS PARTICULIER DES PERSONNES MORALES

Les administrateurs d'une association peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales représentées par des personnes physiques. Ainsi, même le président d'une association peut être une personne morale, représentée par une personne physique. On veillera à ce que le représentant soit dûment habilité par la personne morale dont il se prétend le représentant.

## DES STATUTS CLAIRS, CONDITION D'UN EXERCICE SEREIN DE LA FONCTION DE PRÉSIDENT

Seules des dispositions statutaires claires permettent de définir le statut du président d'un organisme. Il convient donc ainsi de préciser notamment :

- les conditions à l'accession aux fonctions et les incompatibilités ;
- les modalités de désignation ;



## ➔ POUR ALLER PLUS LOIN

Jean-Claude Bardout, Serge Ruchaud, Rudi Fievet,

*Guide des dirigeants d'association*, 6<sup>e</sup> éd.,

Juris éditions – Dalloz, coll. « Juri'guide », 2020.

- la durée du mandat et son possible renouvellement ;
- le contenu détaillé des fonctions et des pouvoirs ;
- l'organisation de la chaire gouvernance élue / gouvernance salariée ;
- l'étendue et les limites du fonctionnement collégial de la gouvernance ;
- les règles relatives à la transparence, aux conflits d'intérêts et à l'éthique – règles communes avec les autres administrateurs.

La précision des clauses statutaires et leur adéquation avec les compétences réelles des personnes pressenties pour exercer la fonction sont les meilleures garanties d'un fonctionnement efficace et sécurisé de la présidence. Le flou est un facteur de risque et de mise en cause de la responsabilité du président.

Les statuts ne sont pas tout. Ils seront utilement doublés d'un règlement intérieur, d'une charte éthique, d'un éventuel vade-mecum de l'élu, des délégations de pouvoirs<sup>3</sup> nécessaires entre le président et d'autres administrateurs ou des responsables salariés. ■

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



**AUTEUR** Jean Buchser

**TITRE** Vice-président de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF), avocat associé, cabinet Fidal