



## RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES : RETOUR D'EXPÉRIENCES

La question des responsabilités juridiques des dirigeants bénévoles est souvent abordée en lien avec les difficultés de renouvellement des instances. Mais, sur le plan personnel, sont-elles bien connues des intéressés et comment sont-elles vécues ? Une enquête nationale<sup>1</sup> à laquelle plus de 4 000 dirigeants bénévoles ont participé dresse un panorama de la situation.

**L'**enquête sur les responsabilités des dirigeants bénévoles montre que le chemin vers la prise de responsabilités est loin d'être prédéterminé. Décryptage.

### ACCÈS AUX RESPONSABILITÉS

Au moment d'entrer dans un conseil d'administration ou dans le bureau d'une association, un quart des personnes concernées n'avaient aucun contact avec l'association.

et se sont trouvées directement impliquées, sans connaissance particulière de son organisation et *a fortiori* des responsabilités qu'elles auraient à assumer.

Parmi les trois quarts des nouveaux responsables qui avaient déjà une relation avec l'association, l'accès aux responsabilités a pu se faire de manière progressive pour 19 % d'entre eux, déjà en charge d'une action particulière dans la structure, et pour 14 %, bénévoles mais sans responsabilité dans l'as-

sociation. La marche a été plus haute pour 40 % des nouveaux dirigeants qui étaient simplement adhérents de l'association.

Quel que soit leur passé dans l'association, on retiendra le vivier que représentent ses membres, qu'ils soient adhérents, bénévoles, parfois donateurs ou encore, plus rarement, salariés. On ne négligera pas pour autant le précieux apport extérieur, favorisé par une cooptation amicale ou la simple attractivité de l'association.

1. Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, Aésio, « Les responsabilités des dirigeants bénévoles », déc. 2020, publié le 9 févr. 2021, JA 2021, n° 634, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. JA 2021, n° 636, p. 14. Enquête en ligne menée du 10 novembre au 16 décembre 2020 auprès de 4 152 responsables d'association, traitée

selon la méthode des quotas appliquée aux variables « budget » et « secteurs d'activité ». Au-delà de résultats globaux ainsi pondérés, les résultats ont également été étudiés selon la fonction du répondant, selon la taille de l'association et du nombre éventuel de salariés et selon le secteur d'activité. V. égal. en p. 17 de ce dossier.



33 % augmente en corrélation avec l'âge, les nouveaux responsables ont été sollicités pour rejoindre l'équipe. Les craintes maintes fois exprimées dans les enquêtes de Recherches & Solidarités<sup>2</sup> concernant le renouvellement des dirigeants se confirment ici puisque la moitié des arrivants dans les conseils d'administration (17 % et 33 %) n'a pas agi de manière spontanée.

Pourtant, quelles que soient les raisons, 64 % des répondants indiquent qu'ils n'ont pas du tout hésité. Parmi ceux qui ont un peu hésité (28 %) ou longuement réfléchi (8 %), nombreux sont ceux qui appartenaient déjà à l'association (bénévoles ou adhérents) et ce sont plus souvent des jeunes. Une sorte de compagnonnage ou de parrainage ou encore la mise en place de binômes, comme on en rencontre dans certaines associations, sont autant de bonnes pratiques qui peuvent, dans ces conditions, faciliter la prise de responsabilités.

### PERCEPTION DES RESPONSABILITÉS AU QUOTIDIEN

Sont avant tout jugées importantes, aux yeux des dirigeants, les responsabilités qui sont liées à l'action : mener à bien les projets de l'association (97 %), veiller à une bonne entente en son sein (94 %) et assurer une bonne gestion (92 %). Ce trio de tête ne devance que de quelques points les responsabilités juridiques : le respect des mesures sanitaires, le respect de la réglementation, le cas échéant les responsabilités d'employeur, la représentation vis-à-vis des institutions et des partenaires, les obligations statutaires et les obligations financières réglementaires.

Vient ensuite, vraisemblablement dans la mesure où les responsables associatifs ne sont pas souvent confrontés à ce sujet – à moins qu'ils n'aient pas conscience que leurs fonctions puissent les conduire devant les tribunaux –, la représentation de l'association en justice, au regard du droit pénal et au regard du droit civil, citée par la moitié des dirigeants.

Par ailleurs, sur le plan personnel, les dirigeants se sentent face à des responsabilités qui engagent juridiquement l'association, dans une proportion de 68 %, lors de l'organisation d'actions qui présentent des risques particuliers, mais seulement dans une proportion de 40 % quand ils sont réunis en conseil d'administration ou en bureau.

Outre les responsabilités collectives, les responsabilités juridiques de chacun des dirigeants bénévoles (président, trésorier, secrétaire général, etc.) sont formellement définies dans 51 % des associations. Ce n'est pas jugé nécessaire dans 13 % des cas car elles sont connues des intéressés, et c'est l'essentiel. Le taux élevé d'abstention à cette question (environ 20 %) est révélateur. Au bilan, seulement 15 % des dirigeants regrettent l'absence de formalisme. Pour autant, pour 8 responsables sur 10, les choses mériteraient d'être précisées : 54 % pour que chacun connaisse les risques qu'il encourt et 26 % avant tout pour que les responsabilités soient mieux réparties. On notera par ailleurs que pour 4 % des répondants, un peu cyniques, un certain flou peut éviter de dissuader certaines candidatures...

Au-delà du besoin de précisions, environ 20 % des dirigeants regrettent que, dans leur association, les responsabilités ne ●●●

Par ailleurs, ce que l'on pourrait nommer le « déclenchement » qui provoque cette décision de prendre des responsabilités se décline en trois facteurs très différents : pour près de la moitié des répondants (48 %), c'est un choix personnel pour participer aux décisions et s'impliquer davantage. Presque par défaut, 17 % avouent qu'ils se sont décidés parce qu'il n'y avait pas assez de candidats et pour soutenir les dirigeants en place. Enfin, et cette troisième proportion moyenne de

2. Recherches & Solidarités, baromètre annuel « L'opinion des responsables associatifs ».

●●● soient pas présentées aux candidats pour qu'ils puissent prendre leur décision en connaissance de cause.

## PREMIÈRES EXPÉRIENCES PERSONNELLES

C'est assez peu et c'est heureux, seulement 18 % des dirigeants ont été confrontés à des situations mettant en jeu leur responsabilité juridique personnelle : 3 % lors d'un accident de personnes, 4 % lors d'un contrôle de l'administration, 5 % à l'occasion d'un conflit au sein de l'association et 2 % pour une faute grave de l'un de leurs membres. L'enquête fournit, en outre, plus de 200 témoignages qui évoquent des plaintes ou des recours face à un vol ou une escroquerie, un litige avec un organisme extérieur (mairie, administration, banque, assurance, fournisseur, etc.) et, parfois, un conflit avec un salarié ou entre dirigeants.

Parmi les expériences mal vécues sur lesquelles les dirigeants étaient également invités à témoigner, on retiendra, en premier lieu, un sentiment de solitude, l'impression d'être assez isolé face à la responsabilité, notamment lorsqu'on est président, et aussi le sentiment de n'avoir pas la formation pour l'assumer. Et cela tout particulièrement lorsque l'association emploie des salariés. En effet, les expériences mal vécues que les répondants étaient invités à exposer en quelques mots concernent le plus souvent les relations entre employeurs et salariés, suivies des conflits entre dirigeants et la mairie ou un prestataire. Sont moins souvent cités les complications administratives et les différents contrôles (Urssaf, fiscal, etc.).

Il est à noter aussi que la solitude du responsable s'est récemment accentuée au regard des nouvelles obligations et du climat anxieux liés à la crise sanitaire. Et inversement, elle se traduit parfois par une « concentration des pouvoirs » bien acceptée, comme en témoignent ces responsables : « je m'occupe de tout, j'espère que je fais bien », « c'est très compliqué de sensibiliser les dirigeants sans risquer de les faire fuir ! »

## BONNES PRATIQUES DES ASSOCIATIONS

L'enquête a par ailleurs permis à près de 450 responsables d'exposer les mesures prises par leur association pour faciliter le partage des responsabilités. Les plus nombreux (140) évoquent un renforcement de la collégialité (coprésidence, partage des décisions, etc.)<sup>3</sup> : « Chaque membre du bureau assume une fonction bien définie avec une sorte de fiche de poste, prises de décisions par consentement éclairé. » Ou encore : « Nous avons, dès les premiers jours, bien précisé la responsabilité de chacun des membres par un tuto remis à chacun et chacune, ainsi qu'au sein du [conseil d'administration]. » Bien entendu, les conseils et la formation ont été fort utiles pour faciliter ce partage des responsabilités (86 témoignages), de même que la concertation et le dialogue dans un objectif de confiance (76 témoignages).

Parfois, les dirigeants ont touché du doigt les limites des règles statutaires en vigueur dans l'association. Pour une cinquantaine d'entre eux, leur adaptation s'est avérée nécessaire, cela allant parfois jusqu'à une véritable charte éthique. De ce point de vue, on soulignera ici

les aspects cachés de certains « statuts types », reproduits par facilité lors de la création d'une association et se révélant ensuite assez décalés au regard de la spécificité de l'association et des risques que son activité comporte parfois. Dans une association, il a même été jugé utile de contracter une assurance spéciale pour les trois principaux dirigeants.

## UNE MOSAÏQUE DE SITUATIONS SELON LE PROFIL DES ASSOCIATIONS

La taille des associations est un critère important au regard de la responsabilité : dans les plus grandes, on constate davantage de passages directs depuis le bénévole d'action vers des fonctions électives. Même si elle existe, l'hésitation est plutôt modérée dans la mesure où l'on se sent mieux armé et, de fait, la confrontation à des situations difficiles est moins fréquente. En revanche, le poids des responsabilités y est plus particulièrement ressenti dans la représentation auprès des interlocuteurs, notamment quand il y a des risques particuliers, et moins pour les démarches administratives dès lors qu'elles sont souvent partagées avec des salariés. En effet, les responsabilités sont de nature et d'enjeux différents dans les associations employeuses. Pour rappel, celles-ci représentent un peu plus de 10 % de l'ensemble du secteur associatif, qui comptait 153 000 salariés en 2020. Certes, 51 % d'entre elles ont moins de trois salariés, mais on ne sait pas assez que 7 900 affichent plus de 50 salariés et même que 2 200 se situent au-dessus du seuil de 100 salariés.

L'enquête révèle qu'un tiers de ces employeurs n'ont aucun salarié en position

3. V. égal. en p. 32 de ce dossier.

## “ La taille des associations est un critère important au regard de la responsabilité : dans les plus grandes, on constate davantage de passages directs depuis le bénévolat d'action vers des fonctions électives ”

de responsabilité. Dit autrement, dans 93 % de ces associations, toutes les responsabilités sont exclusivement assumées par les dirigeants bénévoles. Ainsi, c'est seulement dans 7 % des associations employeuses que les responsabilités sont partagées. Et, dans ce cas, la répartition est jugée bien précisée dans les statuts ou le règlement intérieur (50 %) et/ou dans le contrat de travail du ou des salariés, ou encore dans une délégation de pouvoir. Au bilan, les choses semblent claires dans les trois quarts des cas. Pour autant, 22 % des dirigeants employeurs déclarent que rien n'est précisé et qu'il faudrait y penser.

Dans les associations de petite taille, la démarche de cooptation – ou, bien souvent, de sollicitation – est très fréquente. Dès lors que tout le monde se connaît, on peut faire jouer la corde sensible pour étoffer un bureau ou remplacer un partant. Mais, pour les mêmes raisons, dans ces associations, le partage des responsabilités est, en général, moins réel et celles-ci sont assez peu formalisées. S'il est parfois plus aisé, plus souple, il arrive aussi que toute la charge soit captée par une seule personne.

L'autre critère déterminant sur le sujet des responsabilités est celui du secteur d'activité. La participation à l'enquête a permis de réunir un échantillon suffisant pour analyser les résultats pour six domaines d'activité différents.

Dans le domaine du sport, le passage d'adhérent/pratiquant à dirigeant est fréquent, cela souvent pour pallier des insuffisances. Les responsabilités les plus évoquées sont la réglementation, les finances et les risques sanitaires. Elles sont d'autant plus ressen-

ties lorsque les activités sont à risque et très largement perçues lors des assemblées générales. La répartition des responsabilités est peu souvent formalisée, mais elle semble connue. Pour autant, elles devraient être présentées clairement aux candidats, notamment lorsqu'elles se partagent entre dirigeants bénévoles et salariés.

Au sein des associations du domaine des loisirs et de la jeunesse, parfois par manque de candidats, on passe assez souvent du statut d'adhérent à celui de dirigeant, certes avec un peu d'hésitation. Parmi les responsabilités, celles qui sont liées au risque sanitaire sont le plus souvent pointées. La répartition des responsabilités entre dirigeants est assez peu formalisée dans les documents des associations, mais cela ne semble pas vraiment être un sujet de préoccupation.

Dans le secteur sanitaire et social, les dirigeants sont assez souvent des bénévoles engagés dans l'association, mais il y a également de nombreux recrutements extérieurs. Cet accès aux responsabilités se fait généralement sans hésitation. Parmi les responsabilités mises en avant, on retiendra surtout la représentation auprès des interlocuteurs. Dans les associations de ce secteur, d'une taille généralement importante et comportant souvent des salariés, la répartition des responsabilités entre les dirigeants, tout

comme entre les responsables bénévoles et les salariés, est assez bien formalisée. Et les répondants insistent sur la nécessité de bien informer les candidats, qu'ils soient bénévoles ou salariés, sur cette répartition.

Le domaine de l'éducation populaire et de la formation présente une forte proportion de dirigeants engagés par choix personnel, mais avec un peu d'hésitation. Il se distingue aussi par une forte préoccupation au regard des risques sanitaires et par la crainte plus affirmée de conduire l'association à agir en justice. Dans ce secteur, la notion de responsabilité collective, en bureau ou en conseil d'administration, est très présente. Du reste, les rôles de chacun sont assez bien précisés et formalisés, et les répondants insistent sur la nécessité d'éclairer les candidats sur ce point.

Les associations du secteur culturel présentent une très forte proportion de dirigeants ayant vécu une expérience d'adhérent. Ils s'engagent bien plus par choix personnel que par sollicitation et le font très spontanément, sans hésiter. Les responsabilités les plus souvent soulignées concernent la réglementation, les finances et le risque sanitaire. Elles sont particulièrement ressenties lors des assemblées générales et aussi lorsque les responsables ont des fonctions de représentation. Pour autant, la ●●●

●●● répartition des rôles de chacun est assez peu définie d'une manière formelle et cela ne semble pas vraiment préoccuper les répondants, sauf lorsqu'il s'agit de répartir les responsabilités qui relèvent d'un bénévole et celles qui sont assumées par un salarié.

Enfin, le secteur de l'environnement est composé d'associations dans lesquelles les responsables se sont très souvent engagés par choix personnel, sans exclure quelques hésitations parfois. Même si l'on ressent le poids des responsabilités, c'est généralement à un degré moindre par rapport aux autres secteurs, notamment au regard de la réglementation et du droit, voire au regard des risques sanitaires. Les textes statutaires ou réglementaires mentionnent assez peu souvent la répartition des responsabilités entre dirigeants ou entre bénévoles et salariés éventuels, mais ce constat s'accompagne ici d'un regret au regard du fonctionnement quotidien.

## UN RÉEL BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

La diversité des situations et les différences liées à la taille des associations et du secteur dans lequel elles agissent n'empêchent pas les responsables d'exprimer des attentes qui se rejoignent très largement. Elles concernent, d'une part, un besoin de sécurisation dans l'intérêt personnel des dirigeants et, d'autre part, le bon fonctionnement de l'ensemble de l'association.

Cette double attention vise naturellement le présent, mais aussi l'avenir et la facilitation du renouvellement des dirigeants avec l'encouragement à la prise de responsabilités. Il

convient de rappeler ici que les baromètres annuels sur l'opinion des responsables associatifs publiés dans « La France associative en mouvement », mis en place depuis 2012 par Recherches & Solidarités, présentent invariablement la ressource humaine bénévole comme premier sujet d'inquiétude (60 % en 2019) et le renouvellement des dirigeants en deuxième (48 % en 2019), la situation financière arrivant bien entendu immédiatement après (45 %)<sup>4</sup>.

Les enseignements issus de cette enquête consacrée aux responsabilités des dirigeants bénévoles ouvrent des pistes utiles pour les têtes de réseau et les structures d'accompagnement ainsi que pour les pouvoirs publics, État et collectivités territoriales. Elle renseigne sur les options que les dirigeants proposent d'étudier pour mieux prendre en compte les responsabilités qui leur incombent : pour 57 % d'entre eux, il faudrait une meilleure information sur les responsabilités individuelles, pour 43 %, une approche globale des risques spécifiques encourus par l'association, pour 40 %, une analyse des risques couverts par l'assu-

rance, pour 31 %, un partage mieux défini des rôles et des responsabilités de chacun. Pour 25 % des responsables, un formalisme plus strict serait nécessaire de ce point de vue (statuts, règlement intérieur, délégations de pouvoir, etc.).

Pour les aider, outre les actions que peut mener l'association par ses moyens propres, 45 % des répondants souhaiteraient de la formation, 40 % des ressources en ligne, 40 % un véritable diagnostic des situations à risque, 28 % un accompagnement de la part des services publics et des collectivités, 26 % une information détaillée de la compagnie d'assurance à chaque échéance et aussi un accompagnement par une fête de réseau ou un point d'appui à la vie associative (PAVA). Le mot de la fin revient à ce responsable légitimement préoccupé et résumant bien les enjeux actuels tant sur le plan individuel que collectif : « Dans un monde de plus en plus judiciaire, être président d'une association est un risque personnel. Nous sommes déjà en déficit de bénévoles pour les membres des [conseils d'administration] et plus encore des bureaux. » ■



**AUTEUR** Cécile Bazin  
**TITRE** Directrice-cofondatrice de Recherches & Solidarités



**AUTEUR** Jacques Malet  
**TITRE** Président-cofondateur de Recherches & Solidarités

4. Pour des raisons liées à l'actualité, ce baromètre a été remplacé, en 2020 et 2021, par des enquêtes nationales sur les effets du Covid-19, organisées par Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, le Réseau national des maisons des associations

(RNMA), en lien avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et en partenariat avec Hexopée et France générosités ; v. en dernier lieu « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », juin 2021.