

«Dysfonctionnements éthiques et de gouvernance des associations : la responsabilité morale des dirigeants »

Etude lancée à l'initiative de la Commission Inter Associative de France Bénévolat

Auteurs : Maya Courbage (Stagiaire à l'ADEMA) et Gabrielle Moles (Juriste, bénévole à Passerelles et Compétences)

Direction : Dominique Thierry Vice-président national de France Bénévolat

Mars 2011

Introduction

Il existe des dysfonctionnements et conflits dans toute organisation, et les associations ne sont pas en reste. Dans une certaine mesure, les conflits peuvent être signe d'un sain échange de vues et de créativité. « *Mais le conflit n'a pas de vertu créatrice en soi : ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part* ». ¹ Ainsi, les conflits n'ont de caractère constructif que s'ils sont résolus pour certains, prévenus pour d'autres, maîtrisés pour tous.

Ainsi des conflits avec un bénévole peuvent être nuisibles et entraîner le mécontentement des parties prenantes, une baisse de la motivation, voire un désengagement de l'ensemble de l'équipe. Lorsque l'association s'emploie à résoudre les dysfonctionnements en temps opportun, l'état d'esprit des bénévoles en ressort meilleur et ils estiment que l'association dispose d'un processus équitable et cohérent de résolution de dysfonctionnements.

La présente étude vise à identifier les situations dans lesquelles des dysfonctionnements peuvent apparaître au sein de la gouvernance des associations et à définir les bonnes pratiques ainsi que les outils à mettre en œuvre pour essayer de les régler d'une manière optimale pour le bénévole et pour l'association.

La capacité de faire face au conflit au sein d'une association est complexe et comprend des aspects différents. Afin de délimiter les termes de l'étude, il a été choisi de se concentrer sur le conflit avec les bénévoles, adhérents ou non, au sein de la (ou des) gouvernance (s), à l'exclusion de ceux avec les salariés, réglementés par le code du travail. Les leviers d'action avec le bénévole sont délicats et la responsabilité morale de ces bénévoles reste un sujet difficile à cadrer.

Un autre aspect cadrera le champ de l'étude : **la distinction entre les associations dites en « réseau intégré » et les « associations nationales en fonctionnement fédéral »** Le réseau fédéral regroupe plusieurs associations qui ne perdent ni leur identité, ni leur autonomie juridique, alors que les associations autonomes ou dites en « réseau intégré » ont une gestion et une politique de développement plus centralisées.

L'étude est basée sur une enquête de terrain préalable en étroite liaison avec la Commission Inter associative (CIA) et le Comité des Etudes. Ainsi, des dirigeants associatifs ont rapporté des cas concrets de conflits, liés à l'éthique ou au mauvais fonctionnement de l'association. La résolution de ces conflits est un enjeu d'autant plus important pour l'association lorsqu'ils véhiculent une image négative de l'association, tant à l'égard des bénévoles impliqués

¹ *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations* Pierre Rousseau 1990
Chronique Sociale

quotidiennement que de la population visée par l'action associative, **et bien évidemment**, sur des financeurs et partenaires

Il convient, à cet égard, de bien distinguer **cinq situations types, tout à fait différentes** :

- les bénévoles de terrain (avec deux situations distinctes : les bénévoles adhérents et les bénévoles non-adhérents de l'association),
- les responsables sans mandat électif,
- les responsables élus.
- les personnes morales (associations autonomes) dépendantes d'un Réseau national

Ce sont les deux derniers cas (Responsables élus et personnes morales) qui présentent les situations les plus difficiles à comprendre et à régler.

Tout d'abord, il s'agira de répertorier les difficultés rencontrées, comment les percevoir et les comprendre afin de les dépasser (I). Ensuite, nous poserons la question de savoir si la mise en application des textes permet une **bonne prévention** des dysfonctionnements et des conflits(II).

Enfin, dans une troisième partie, un ensemble de méthodes informelles et formelles de résolution de conflits sera référencé afin de donner des outils de gestion du conflit et notamment au sein des associations organisées en réseau fédéral (III).

Au-delà des tensions, générales dans tout groupe humain, l'objet de « cette responsabilité morale » n'est évidemment pas de remplacer la responsabilité civile, dont les règles et les limites sont fixées par les statuts et la forme la forme de chaque association. C'est très justement dans ces limites civiles que tout conflit doit être réglé mais en réalité, dans ce domaine particulier des conflits (comme dans tous les domaines qui touchent la vie associative) il ne faut jamais oublier que toute action (comme toute décision) engage "la responsabilité morale" de l'association et l'effet de cette action concerne tout autant l'association elle-même que son environnement.

C'est ainsi, par exemple, qu'en cas de conflit, une situation mal réglée par les dirigeants d'une association et conclue par la séparation d'un bénévole peut avoir bien des conséquences :

- Le bénévole est insatisfait et le fera sans doute savoir
- L'association est insatisfaite à cause du malaise ainsi créé
- L'environnement (structures civiles, collectivités territoriales, financeurs, autres associations ...) peut être amené à penser que l'association règle mal ses problèmes internes

Enfin, et surtout, cette étude n'est pas un livre de recettes ! Elle est le plus souvent rédigée sur le mode interrogatif pour que chaque association se réinterroge sur ses pratiques de gouvernance et sur la cohérence de ses textes fondateurs, en regardant « ex post » des dysfonctionnements ou des conflits

précis et en se demandant si elle aurait pu mieux les anticiper et mieux les gérer avec d'autres règles et d'autres pratiques.

Comme toutes les études de France Bénévolat, c'est une étude ouverte invitant à échanger, à capitaliser de bonnes pratiques et à l'enrichir dans la durée.

I- Du conflit à la responsabilité

Il ressort des entretiens réalisés avec des responsables de différentes associations d'envergure nationale, un certain désarroi face à des situations où la « responsabilité morale » des acteurs peut être mise en cause(1). Les responsables associatifs souhaitent avant tout la mise en place d'éléments de conciliation avec le bénévole mis en cause pour éviter d'utiliser le recours ultime de la radiation. Les conséquences humaines et les retentissements sont ainsi limités autant pour le bénévole que pour l'association.

Cette volonté ne doit néanmoins pas occulter l'imputabilité de la responsabilité du dirigeant associatif en raison de son comportement fautif(2). Ainsi, il ne doit pas avoir en tête qu'il peut s'en dégager aisément en raison de la friosité de l'association à engager la voie du contentieux

D'ailleurs, cette notion de « responsabilité morale » n'est pas clairement définie juridiquement ; seules les responsabilités pénales ou civiles sont précises d'un point de vue juridique. **On peut entendre « par responsabilité morale », les fautes (des dirigeants, des adhérents, des bénévoles) qui mettent en cause l'éthique et les Valeurs de l'association, donc par voie de conséquence son image et sa réputation.**

1. Identification des dysfonctionnements

L'identification des dysfonctionnements, qui peuvent aller jusqu'à des situations conflictuelles, amène une nomenclature distinguant les cas traités dans les associations organisées en réseau fédéral (1.1) et ceux vécus dans les associations dites organisées en système intégré (1.2).

1.1 Au sein des réseaux fédéraux

Un réseau fédéral est caractérisé par un lien plus ténu qu'au sein de réseaux dits « intégrés ». En effet, ces entités juridiques restent très largement autonomes et le pouvoir d'intervention de « la tête de Réseau » reste limité, dans la mesure où ces entités juridiques distinctes sont liées à l'organisme national (ou « tête de Réseau ») par un accord de coopération, une adhésion, le respect d'une charte, la marque et la raison sociale.

La notion de « Réseau » est très variable : le lien peut être une simple référence à une Charte, une adhésion. Mais également, le rattachement au « réseau » peut aller jusqu'à la formalisation de comptes consolidés, ainsi qu'à des dispositifs de contrôle, financiers ou de qualité, très précis.

Ces deux variables entraînent des conséquences directes sur l'inventaire des situations auxquelles les associations doivent faire face. (Au sein de la Commission Inter Associative, 3 Réseaux peuvent être qualifiés de « fédéraux » : VS Art, Les Restos du Cœur et France Bénévolat)

a) Le contexte

A titre d'exemple parmi d'autres, depuis huit ans, France Bénévolat se développe, voit croître le nombre de ses membres internes (non compris ses adhérents associatifs) et élargit son champ d'action. L'association représente désormais le plus important réseau en France sur l'intermédiation associations/bénévoles.

France Bénévolat est un réseau fédéral, ce qui lui donne une forte capacité de développement; mais ce système d'organisation a ses points faibles, dont certains tiennent à la diversité de ses membres, à leur histoire, à leur antériorité, au contexte territorial dans lequel ils sont immergés, au poids plus ou moins charismatique des Responsables...Ce sont d'abord l'implication dans le Projet commun et la culture commune qui fédèrent, plus que les règles et statuts.

La répartition des rôles et des responsabilités, aux trois niveaux -national, régional et local - ne permet pas à France Bénévolat d'être gérée selon une approche hiérarchique et pyramidale. L'ensemble doit toutefois être géré de façon rigoureuse car un dysfonctionnement important, voire même une image médiocre à tel endroit rejaille sur tous.

Lors du rattachement d'une association à France Bénévolat, il y a une volonté de respecter strictement la souveraineté de ses membres. Il n'en reste pas moins que, dans la mesure où il s'agit d'une fédération, il est fondamentalement et collectivement dans l'intérêt de France Bénévolat que les activités de chaque membre ou groupe de membres soient conformes aux ambitions du Projet Associatif, et surtout que l'image, l'éthique et les Valeurs collectives soient strictement respectées.

Des exemples de dysfonctionnements en système fédéral :

- *Agissements d'un dirigeant contraire au Projet Associatif et à la Charte :*

Un premier cas recense un conflit né avec le Président d'une association locale Ce cas pose le problème de l'efficacité et du fonctionnement collectif de l'association : le président ne se conforme pas aux orientations de la Délégation Régionale. En pratique, cela peut se traduire par exemple par de la rétention d'informations, des problèmes relationnels avec les bénévoles, l'absence d'organisation de réunions internes. Le comportement individualiste et autocratique de ce responsable associatif fait perdre en synergie et en image collective.

Comment prévenir ces situations, et le cas échéant se séparer d'un Président dont le comportement nuit gravement au fonctionnement de l'association?

- *Agissements contraires aux termes de l'accord avec l'association*

Le second cas concerne des associations locales où l'activité est notoirement insuffisante. Les statuts et le protocole de coopération cosignés entre le Président National et l'association locale ne sont pas respectés : les comptes-rendus d'Assemblée Générale, les indicateurs d'activités, les comptes et les procès verbaux de CA ne sont pas transmis au Siège.

Même si le responsable de l'association locale est mis face à ses insuffisances, il est difficile d'obtenir sa démission.

Comment agir dans le cas où le responsable incriminé ne souhaite pas démissionner malgré une adhésion faible au Projet Associatif?

- *Agissements contraire à l'éthique*

Un troisième cas présente une association dont l'éthique a été mise en cause : le siège reçoit une lettre signée par sept bénévoles mettant en cause leur président, en place depuis quelques mois, pour injures et harcèlement à leur encontre. Ce Président fait par ailleurs preuve d'une attitude méprisante à l'égard du siège de l'association. Il s'agit bien évidemment de comportements non-conformes à l'éthique de l'association.

En cas de refus de démission, le seul recours possible et ultime de l'association est de retirer la marque. Mais comment se séparer au plus vite d'un Président qui entache l'image de l'association ?

1.2 Au sein des réseaux dits « intégrés »

a) Le contexte

Les associations autonomes et les « réseaux associatifs intégrés » sont structurés de façon à ce que les règles s'imposent au sein d'une gouvernance unique, pour autant que ces règles soient clairement définies et légitimes. Ces associations disposent d'un règlement intérieur précis et dès lors que la gouvernance est transparente et reconnue, la génération de situations conflictuelles est moindre. Mais au sein de ces Réseaux dits « intégrés », on s'aperçoit qu'il existe des degrés de délégation diversifiés, avec parfois des quasi structures départementales ou locales avec élections sans entités juridiques de plein exercice (exemple de la Croix-Rouge Française).

b) Typologie des principales situations rencontrées

- *Agissements contraire aux textes législatifs ou réglementaires*

Le premier cas répertorié concerne un délégué régional qui est aussi administrateur, donc en situation de double légitimité. Il tient à l'égard de ses bénévoles des propos diffamants. Après plusieurs plaintes, le siège national a mené une investigation sur la conduite de ce délégué régional. De nombreuses dépenses imputées à l'association apparaissent. Il s'avère que les règles de fonctionnement de l'association ne sont pas respectées. Suite à des convocations venant du siège national, le délégué régional refuse de s'y présenter. Il s'agit d'une faute grave qui est spécifiée dans les textes de l'association. Cette faute a mené à la « radiation » (démission forcée) après la tenue d'un Conseil d'Administration ou du Conseil de Discipline, si celui-ci est prévu dans les Statuts.

Au delà des conséquences financières, les difficultés rencontrées avec ce bénévole ont été réglées par la radiation. Mais son éviction de l'association a eu des répercussions dans la région toute entière où le bénévole a largement critiqué l'association. La radiation est un recours qui entraîne de la vexation et nécessite de l'utiliser avec parcimonie et comme ultime recours. C'est ce qui peut arriver lorsque la responsabilité morale de l'association n'a pas été bien mesurée...

Un deuxième cas concerne le détournement de l'argent de l'association. Le bénévole mettait son nom sur les factures au lieu d'y apposer celui de l'association. Le siège lui envoie un courrier qui le suspend de ses fonctions. Le bénévole sera « radié » (expression floue selon qu'il est adhérent ou non) après un Conseil de Discipline. Ce bénévole n'avait pas intégré les règles de base de l'association.

L'association se réfère dans ses textes à une condamnation pour faute grave contre l'honneur et le manquement à l'Ethique et à la Déontologie de l'Association. Il serait peut-être souhaitable de détailler davantage ces notions d'honneur, d'éthique et de déontologie.

Les règles et les sanctions associées doivent-elles être plus précisément décrites et communiquées? Autrement quel système de règle « à minima » doit exister et quelle communication doit-il en être fait?

2. Les possibilités de mise en jeu de la responsabilité civile²

En matière civile, l'association personne morale est par principe responsable, la responsabilité personnelle des dirigeants demeurant l'exception. En effet, la relation entre l'association et un dirigeant est régie par les dispositions d'un mandat, celui-ci agit toujours au nom et pour le compte de l'association qu'il représente.

Toutefois, la responsabilité personnelle des dirigeants associatifs pourra être engagée par l'association, des membres ou un tiers dès lors que ces derniers ont commis une faute personnelle détachable ou dépassant leurs fonctions, c'est-à-dire extérieure à l'exécution du

² Sur la notion de responsabilité civile ou pénale, il existe une fiche simplifiée sur www.francebenevolat.org, Onglet Documentation, sous-onglet Fiches juridiques et techniques.

contrat de mandat, autrement dit lorsque les termes du contrat ou les règles statutaires ne sont pas respectées.

Dès lors, pour apprécier l'étendue de la responsabilité des organes à l'égard de l'association, il convient de se référer aux fonctions et obligations mises à leur charge dans le contrat ou par les statuts. En pratique, cela recouvre :

- dépassement de leur fonction
- agissement en dehors de l'objet social
- une action qui ne peut se rattacher au fonctionnement normal de l'association.

La responsabilité civile dite « contractuelle » et la responsabilité civile dite « délictuelle » sont deux types de responsabilité à distinguer. La responsabilité civile délictuelle s'applique uniquement lorsque la responsabilité civile contractuelle ne peut être invoquée. Ainsi, quand un dommage causé résulte de l'inexécution d'un contrat, la responsabilité civile est dite « contractuelle » (2.1), et quand il est causé en dehors de tout contrat, la responsabilité est dite « délictuelle » (2.2).

2.1 La responsabilité civile dite « contractuelle »

a) Le principe :

La responsabilité civile est de nature contractuelle lorsque le dommage dont fait état la victime découle de l'inexécution d'un contrat. La responsabilité contractuelle suppose l'inexécution ou la mauvaise exécution d'un contrat.

La notion de contrat est large. Il n'est pas question ici uniquement de contrat écrit comme on l'entend souvent, mais d'un engagement plus immatériel, pouvant être exprès ou tacite, onéreux ou gratuit. A titre d'exemple, l'adhésion à une association équivaut à un contrat passé entre une association et un adhérent

Les dirigeants associatifs étant considérés par la jurisprudence comme des mandataires de l'association, leur responsabilité civile personnelle à l'égard du groupement pourra ainsi être engagée sur le fondement des règles applicables en matière de mandat civil (articles 1991 et suivants du Code civil)

b) La mise en œuvre:

- **Un contrat valablement formé**

Tout d'abord, un contrat doit avoir été valablement formé. En pratique, un protocole de coopération, une adhésion, une convention de services constituent des contrats.

- **Inexécution fautive d'une obligation**

Ensuite l'inexécution fautive d'une obligation née du contrat doit être démontrée. Lorsqu'il s'agit d'une obligation de résultat la faute est caractérisée par la simple inexécution ; lorsqu'il s'agit d'une obligation de moyens, l'absence de mise en œuvre de l'ensemble des moyens nécessaires caractérise l'inexécution fautive. Sur la base des éléments du contrat, les manquements aux obligations doivent être précisément identifiés :

1. Manquements aux dispositions législatives ou réglementaires :

- non respect des règles de tenue des comptes
- non déclaration à la préfecture des changements au sein du bureau ou des statuts
- non respect des règles de sécurité

2. Violation des statuts de l'association :

Tous les termes des statuts ou règles opposables à l'adhérent (et à l'adhérent seul) doivent être respectées. L'opposabilité se traduit par la mise à disposition de la règle à la connaissance du bénévole.

3. Fautes commises dans la gestion :

Aux termes de l'article 1992 du Code civil, le mandataire est personnellement responsable « *des fautes qu'il commet dans sa gestion* ». La loi n'ayant pas posé de principes généraux concernant le soin et la compétence que les dirigeants doivent apporter à la gestion de l'association, ce sont les tribunaux qui, au cas par cas, ont défini les caractéristiques de la faute de gestion.

La nature des fautes retenues à l'encontre des dirigeants est très variable, allant de la simple négligence ou imprudence aux manœuvres frauduleuses caractérisées. Ont été reconnues comme des fautes :

- le désintéret pour la gestion et l'absence de délégations de pouvoirs permettant de suppléer à cette situation ;
- l'absentéisme du dirigeant, doublé de délégations multiples données à des collaborateurs incompetents ;
- l'absence de transparence et d'information vis à vis des organes compétents (CA, AG...)

Les juges n'exigent pas un acte positif dans la mesure où la faute est le plus souvent caractérisée par la passivité du dirigeant. En outre, la responsabilité du dirigeant peut être engagée même en l'absence d'intention de nuire à l'association ou aux tiers.

La responsabilité du dirigeant sera moins engagée lorsque le mandat qu'il détient est gratuit, c'est-à-dire pour le dirigeant bénévole (article 1992 alinéa 2 du Code civil). Ainsi, en cas de bénévolat, la responsabilité du dirigeant ne sera retenue qu'en cas de faute particulièrement grave.

- **Un préjudice doit être caractérisé**

Enfin, il s'agit d'établir que l'inexécution a causé à un dommage à celui qui s'en prétend victime. Une fois ces préjudices établis, il faut démontrer qu'ils sont réparables. Pour être réparable, un préjudice doit être certain (sa réalisation ne fait aucun doute), directement dû à l'inexécution et le préjudice doit être légitime (au sens de l'article 31 du Code de procédure civile).

Enfin, en matière de responsabilité contractuelle, le préjudice doit être prévisible dans sa quotité (soit dans son évaluation) au sens de l'article 1150 du code civil.

Ainsi, en pratique, la mise en jeu de cette responsabilité est utilisée pour les cas ayant généré un préjudice financier.

2.2 La responsabilité civile dite « délictuelle »

a) Le principe

La responsabilité civile est de nature délictuelle lorsque le dommage est indépendant de tout contrat (articles 1382 à 1386 du code civil).

Concernant la réparation du dommage en matière contractuelle le responsable n'est en principe tenu que du dommage prévisible ; alors qu'en matière délictuelle le dommage, même imprévisible est toujours réparable.

Les tiers au contrat sont entendus ici comme toutes les personnes autres que les sociétaires qui s'estiment victimes d'un préjudice résultant d'une faute commise par le dirigeant. Pour pouvoir engager la responsabilité du dirigeant, ces tiers devront donc justifier d'un intérêt à agir. Les dirigeants peuvent donc être mis en cause tant par leurs salariés (même leurs anciens salariés ou candidats à un poste), que par leurs clients, membres, fondateurs, fournisseurs, fédérations nationales, concurrents, dès lors que ceux-ci sont en mesure d'établir une faute du dirigeant, un préjudice et un lien de causalité entre les deux.

b) L'engagement de la responsabilité en cas de faute détachable

Les dirigeants sont responsables des fautes détachables de leurs fonctions qui doivent revêtir un caractère personnel. La faute du dirigeant revêt un caractère détachable de ses fonctions lorsque ce dernier n'a pas agi en sa qualité de dirigeant de l'association au nom et pour le compte de celle-ci (conformément au contrat de mandat qui les lie), lorsqu'il a agi sans respecter l'objet social ou encore lorsqu'il a outrepassé ses attributions prévues par les statuts.

Cette solution est réaffirmée de manière constante par la jurisprudence. Par exemple, Cours de Cass. Civ 2^{ème}. 19.02.1997 ou encore Cours de Cass. Civ 2^{ème}. 7.10.2004.

c) L'exercice de l'action en responsabilité

En l'absence de texte spécial, l'action en responsabilité des tiers contre les dirigeants d'association pour faute détachable est admise sur le fondement du droit commun de la responsabilité civile délictuelle (art. 1382 Civ.). Conformément aux règles de droit commun, pour engager la responsabilité d'un dirigeant, l'association ou les membres doivent nécessairement prouver une faute, un préjudice et un lien de causalité entre la faute et le préjudice subi.

Tout comme la responsabilité pénale répond à un certain nombre de conditions requises par la loi, la responsabilité civile peut en pratique s'avérer difficile à mettre en jeu. Si ces notions doivent être nécessairement intégrées chez les dirigeants associatifs, la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance associative est le pendant de la prévention du conflit avec le bénévole (II).

II - La prévention du dysfonctionnement par la mise en place d'une bonne gouvernance associative:

« Une organisation qui dure est celle qui sait traverser les crises et affronter les agressions dont elle est l'objet. Longtemps, les conflits organisationnels ont été niés par certains, considérés comme néfastes par d'autres. Aujourd'hui les crises, les conflits sont jugés inévitables et constituent souvent l'occasion de réajustements et de réadaptations mutuelles d'éléments dont l'évolution non synchrone ou même divergente constitue le cheminement même de la structure de l'organisation dans son ensemble. »³

Lorsque la responsabilité des acteurs est mise en jeu, elle relève souvent de la responsabilité civile ou pénale. Mais les recours en justice sont extrêmement rares pour éviter un éventuel battage médiatique, ou encore en raison de la longueur de la procédure, probabilité incertaine de l'étendue de la condamnation.

De plus, pour la mise en jeu de la responsabilité civile, avant d'arriver à établir un lien de causalité entre un dommage pour l'association et une faute de la partie prenante, il y a du temps qui peut s'écouler. Et au cours de cette période, les comportements non respectueux des valeurs de l'association peuvent persister et le conflit peut empirer.

De même, pour la mise en jeu de la responsabilité pénale, il faut réunir un ensemble de preuves avant de s'engager sur la voie du contentieux. Et durant cette période, le préjudice lié au comportement du bénévole peut empirer d'une manière conséquente pour l'association et dans certains cas extrêmes peut aller jusqu'à la dissolution.

³ Pierre Rousseau déjà cité

Les associations disposent d'un certain nombre d'outils de gouvernance pour gérer les difficultés avec leurs bénévoles (1). Mais parfois, leur caractère insuffisant à prévenir les situations conflictuelles, nous amène à formuler quelques propositions afin de renforcer leur politique de prévention des conflits (2).

1. Situation d'une politique de prévention des conflits

Une dichotomie similaire à l'identification des situations conflictuelles sera observée dans la mesure où les politiques de prévention des conflits sont directement liées aux spécificités des réseaux fédéraux (1.1) et des réseaux dits « intégrés » (1.2)

1.1 Les textes actuels dans les réseaux fédéraux

a) L'articulation des textes statutaires au sein du réseau

Les membres d'une association peuvent être régis par différents statuts, et c'est le cas notamment des dirigeants. En effet, le dirigeant d'une délégation régionale qui dispose de statuts propres doit respecter également les statuts de la délégation nationale. Or, la rédaction et l'articulation des textes des différentes délégations peuvent constituer une source d'incertitude de son fonctionnement pour les organes de l'association tel que des comités mais également pour les membres directement.

A titre d'exemple, il est généralement prévu dans les statuts d'une délégation régionale d'un Réseau fédéral, les termes suivants pour justifier la perte de qualité de membre :

« La qualité de membre se perd par

- la démission ;
- la disparition de l'association locale ;
- la dissolution de la personne morale ;
- le non paiement des cotisations statutaires ;
- le non respect de la Charte du Réseau fédéral lorsqu'il existe un tel document ;
- la radiation due au retrait de l'agrément pour les membres associés prononcée par le Conseil d'Administration. »

Alors que les statuts nationaux prévoient normalement, eux, que :

« La qualité de membre de l'association se perd :

- par démission, adressée par écrit au président
- par non règlement répété de la cotisation annuelle
- par radiation prononcée par le conseil d'administration ou pour tout autre motif grave sauf recours à l'assemblée générale pour lequel le membre concerné sera appelé préalablement à fournir des explications ;

- par décès (pour les personnes physiques) ;
- par dissolution de l'association. »

Le mode de fonctionnement est-il précis et clair ? Et ce de façon à ce que les membres de l'association en aient connaissance et que les organes de fonctionnement tel que des comités puissent exercer leur pouvoir?

b) La clarification de la procédure liée au non-respect des textes statutaires

Pour les Associations Reconnues d'Utilité Publique, (RUP) la modification des statuts implique l'aval du Ministère de l'Intérieur après avis du Conseil d'Etat et peut être très lente à mettre en œuvre.

Ainsi, les voies à privilégier seront celles de la modification des textes existants tels qu'une Charte, **ou encore d'un Règlement Intérieur**, venant préciser les règles de mise en œuvre des termes statutaires. En réalité, le support importe peu dès lors que cela est en cohérence avec une politique globale de l'association et qu'il en est fait référence dans les statuts des délégations régionales. La question essentielle est l'articulation et la cohérence entre ces différents textes : Charte, statuts, Règlement Intérieur et accord internes.

En revanche la clarification des règles est importante à mettre en œuvre pour détailler de manière plus concrète le processus d'une radiation.

c) les protocoles de coopération

Les protocoles de coopération avec les associations locales constituent de véritables contrats au sens du droit commun. Il peut être mis fin au contrat dès lors que leurs termes ne sont pas respectés par l'une des parties. Il doit être fait référence aux termes du règlement intérieur, ainsi qu'à ceux de la Charte, sinon ces textes ne seront pas opposables. **Souvent, ces textes ne s'articulent pas.**

1.2 Les textes au sein des réseaux dits « intégrés »

D'après les retours observés pour les associations en réseau intégré, il peut être constaté que les statuts prévoient de manière détaillée les sanctions liés aux manquements(a) ainsi que la procédure associée(b). Les motifs pouvant donner lieu à une sanction doivent également être portés à la connaissance des membres et des organes de fonctionnement(c). Ces trois éléments doivent impérativement figurer dans les textes opposables à l'adhérent, alors même que les modalités de mise en œuvre de la sanction peuvent être variables en fonction du choix fait par l'association(d).

a) la rédaction de l'échelle des sanctions

Prévoir une échelle des sanctions permet de ne pas laisser une situation conflictuelle s'enliser jusqu'à la faute grave. Une simple référence à ce paragraphe sur les sanctions dans une discussion avec un adhérent en raison d'un comportement non respectueux de la Charte peut constituer un premier pallier de dissuasion pour ce dernier.

A titre d'exemple, la rédaction peut-être la suivante :

« Les Membres Actifs qui contreviennent aux dispositions des Statuts, du Règlement Intérieur ou de la Charte de déontologie peuvent faire l'objet des sanctions suivantes :

- L'avertissement*
- Le retrait d'habilitation*
- La suspension*
- La radiation : elle est prononcée par le CA ou la Commission de discipline. »*

Une échelle des sanctions est-elle prévue au sein d'un texte de l'association?

b) la rédaction des modalités de fonctionnement de l'organe décisionnel de sanction

Un article du règlement intérieur peut prévoir la composition de l'organe décisionnel de sanction (Conseil de discipline) et ses modalités de fonctionnement.

A titre d'exemple, la rédaction peut être la suivante⁴ :

« La Commission de Discipline est composée de trois membres désignés par le Conseil d'Administration lors de sa dernière séance de l'année pour les trois années à venir.

Elle est obligatoirement composée de Membres Actifs non - administrateurs. Lors de leur première réunion, les trois Membres élisent en leur sein le Président de la Commission de Discipline.

Le Commission de Discipline, qui est saisie par le Président, ne peut statuer qu'après avoir entendu le Membre intéressé qui doit préalablement avoir reçu, au moins quinze jours avant la date de la séance de la Commission de Discipline au cours de laquelle il sera entendu, une lettre de convocation précisant le ou les griefs qui lui sont reprochés ainsi que les sanctions encourues.

Lors de la séance de la Commission de Discipline, le membre intéressé devra fournir toutes explications sur les griefs qui ont été formulés contre lui. Il peut, à cette occasion, se faire assister uniquement par un autre Membre de l'Association.

Le Conseil de Discipline doit rendre sa décision au plus tard dans le délai de trente jours suivant la tenue de la séance disciplinaire. La décision du Conseil de Discipline ne peut faire

⁴ Origine EGEE

l'objet d'aucun recours. Elle présente un caractère définitif. Elle est immédiatement exécutoire. »

Les modalités de fonctionnement de l'organe décisionnel de la sanction sont-elles prévues dans le cadre d'un texte de l'association?

c) la référence aux motifs pouvant donner lieu à une sanction

Les motifs peuvent être détaillés au sein d'un paragraphe du règlement intérieur mais ils peuvent également faire l'objet d'une référence laconique telle que :

« En cas de non respect d'une des dispositions de la présente Charte (ou Règlement Intérieur), le manquement pourra donner lieu à une sanction pouvant aller jusqu'à la radiation »

Les motifs liés à l'application d'une sanction sont-ils évoqués dans un texte, tel que le règlement intérieur ?

d) Le choix de la mise en œuvre de la sanction à la discrétion de l'association

Dès lors que l'association dispose des éléments nécessaires à la mise en œuvre d'une sanction, à savoir l'échelle des sanctions, les motifs de celle-ci et la procédure associée, la mise en œuvre de la politique « disciplinaire » relève d'un choix « politique » de l'association. En effet, il peut être fait référence à une commission de discipline, ou une commission de respect de la charte ou du règlement intérieur, ou encore commission du respect de la déontologie. L'objectif est intrinsèquement d'apporter davantage de transparence aux organes décisionnels ainsi qu'aux membres de l'association et ainsi d'apporter des leviers de dissuasion. Ainsi, les outils mis en place participent à la prévention des conflits.

2. Propositions sur la mise en place de dispositifs de prévention du conflit

Les dispositifs de prévention du conflit relèvent à la fois de l'amélioration du dispositif règlementaire (2.1) et de la mise en place d'outils de gouvernance associative (2.2).

2.1 L'amélioration des dispositifs règlementaires

Les dispositifs règlementaires sont constitués principalement des statuts(a), du règlement intérieur(b), d'une charte associative(c) et éventuellement d'un comité consultatif(d).

a) Les statuts : les dispositions minimales

Dans les statuts approuvés par l'Assemblée Générale sont définis :

- L'objet social et les missions de l'association
- les critères d'adhésion et d'exclusion des membres
- les différentes catégories de membres
- les modalités de participation et de vote aux assemblées générales
- les règles d'élection, de renouvellement et de fonctionnement du Conseil d'administration
- les pouvoirs respectifs de l'Assemblée Générale et du Conseil d'administration

En cas de conflit, les règles statutaires prévoient-elle a minima les critères d'exclusion des membres?

b) le règlement intérieur : les dispositions complémentaires de fonctionnement

L'association peut décider d'en établir un ou plusieurs, en fonction de ses activités ou publics concernés à condition de l'avoir prévu dans les statuts.

Le règlement intérieur est destiné à régler un certain nombre de difficultés pratiques nées du fonctionnement de l'association. Il n'est pas une obligation, mais il est utile pour compléter et préciser les statuts de l'association notamment dans les rapports entre l'association et les membres, et entre les membres. Il présente l'avantage de pouvoir être modifié aisément, contrairement aux statuts. Il ne peut être contraire aux statuts, ni les modifier mais en préciser certains points.

Le règlement intérieur est rédigé par l'organe compétent désigné par les statuts (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau).

Il peut contenir, par exemple, les éléments suivants :

- Modalités de réunion et de vote du bureau, du Conseil d'Administration, des assemblées. Organisation des Assemblées Générales
- Répartition des fonctions au sein du Bureau
- Responsabilités des commissions, chargés de mission et cadres intermédiaires
- Utilisation des locaux et du matériel
- Procédure d'exclusion d'un membre
- Cotisations (le montant de celles-ci doit être avalisé par le CA et annoncé en A.G.)

L'inscription dans le seul Règlement Intérieur d'une règle importante de fonctionnement (radiation de membre par exemple) n'a pas de valeur juridique. Ainsi les critères d'exclusion des membres doivent être obligatoirement inscrits dans les statuts.

Le Règlement Intérieur ne pourra s'imposer qu'aux membres de l'association et non aux tiers.

c) Une Charte associative déontologique ou code de bonne conduite

La Charte associative définit les Valeurs et le cadre d'action de l'association. Les statuts ou le règlement intérieur s'y référeront afin de permettre l'articulation des règles.

De façon générale, la Charte ou le code de bonne conduite énoncent les attentes d'une organisation relativement aux comportements jugés appropriés aux finalités de l'association. Certaines politiques sur le code de conduite fixent également des lignes directrices d'ordre juridique et déontologique concernant les relations entre les employés et les bénévoles de l'association.

La Charte ou code de bonne conduite :

- devrait promouvoir les valeurs de l'organisation, des personnes avec lesquelles vous travaillez et des services dispensés;
- devrait d'abord tenir compte du fait que la réputation de votre organisation dépend des actes et des comportements des bénévoles et employés;
- constitue une directive générale sur les comportements jugés acceptables et qui sont encouragés; toutefois, il ne s'agit pas d'un instrument exhaustif;
- insiste sur la nécessité de faire preuve de jugement;
- exige le respect de la réglementation qui s'applique;
- énumère les actes ou les comportements qui sont défendus et qui constituent de l'inconduite (et peut préciser les conséquences des infractions au code);
- renvoie à d'autres politiques connexes (p. ex., politiques sur le traitement des renseignements confidentiels, le harcèlement, les conflits d'intérêts).

Les exemples proposés ci-dessous présentent divers types de politiques sur le code de conduite. La politique de l'organisation devrait permettre de répondre aux besoins et aux attentes propres à chaque milieu. Cet outil s'avérera utile et pratique dans la mesure où l'association s'attachera à sensibiliser les bénévoles à son existence et à en assurer une application rigoureuse.

d) Les comités consultatifs : un mécanisme de prévention

La mise en place d'un comité consultatif peut être conseillée.

En cas de mise en place de comités consultatifs, leur rôle, leur composition, et la périodicité des réunions est définie dans les statuts. Un équilibre doit être organisé entre efficacité du comité et processus démocratique vis à vis des membres de l'association. Le processus démocratique se traduit par une énumération de la nomination des membres, de la limitation des règles relatives au vote, aux procurations.

En cas de conflit, quels sont le rôle et le pouvoir d'un Comité Consultatif ? Les règles garantissent-elles un fonctionnement efficace, mais également démocratique ? Le mode de fonctionnement est-il suffisamment clair et précis?

2.2 Les dispositifs de gouvernance associative

« *La gouvernance associative est un ensemble de bons comportements permettant aux organismes à but non lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leurs fonctions* ».

Quelques propositions sont ainsi formulées :

a) La mise en place d'un mécanisme de remontée d'informations

Dans le cas d'organisation d'ampleur nationale voire internationale, un mécanisme de remontée d'information de la part des dirigeants élus est mise en place. Il couvre l'ensemble des activités menées et l'ensemble des éléments du bilan financier. Ce mécanisme peut faire l'objet d'une communication directe aux dirigeants élus, mais également aux nouveaux adhérents. D'une manière moins directe, cette règle peut être diffusée sur le site internet ou encore rappelé lors de l'Assemblée Générale.

Les règles de fonctionnement sont-elles connues et accessibles pour les membres de l'association? Comment sont-elles communiquées et à qui ?

b) Fiche de mission : mécanisme de responsabilisation des acteurs

La mise en place de fiche de mission permet de mettre à la connaissance du bénévole, son rôle dans l'association et ainsi l'étendue des actions attendues pour le remplir.⁵

Existe-t-il des fiches de mission et sont-elles communiquées à l'intéressé?

c) La formalisation de la délégation de pouvoirs

Si des pouvoirs sont délégués et que le directeur d'une délégation départementale par exemple peut agir au nom de l'association, c'est uniquement parce qu'il dispose d'une délégation de pouvoir du Président de l'association (Niveau régional) qui est en principe la seule personne habilitée à agir légalement au nom de la structure. Cette délégation doit être formalisée : les différents pouvoirs délégués au directeur sont énumérés dans un document. Toute action sortant de ces pouvoirs engagerait alors sa responsabilité. La formalisation de ce point peut être incluse dans le protocole de coopération.

⁵ Voir travaux de France Bénévolat et du CIDES/UNIOPSS

d) La mise en place d'un mécanisme d'évaluation des dirigeants

Un mécanisme d'évaluation peut représenter un informateur clef du contexte décisionnel et des actions entreprises par un dirigeant. Cette évaluation peut avoir des conséquences concrètes sur la responsabilité des acteurs.

L'association prévoit-elle une évaluation de ses dirigeants ? Cette évaluation est-elle communiquée ? A qui et comment ? Quelles sont les conséquences des évaluations sur la responsabilité des acteurs ?

e) La transparence des règles

La mise en place de règles claires et précises associée à une transparence de leur communication permet la responsabilisation des acteurs et dès lors participe à la prévention du conflit.

Comment l'association prévoit-elle la communication de ses règles ? Les textes sont-ils accessibles aux membres, aux usagers, aux bénéficiaires voire aux donateurs et financeurs ?

f) Amélioration de la pratiques du recrutement et développement de formations

Une piste de réflexion pour prévenir les manquements aux engagements moraux et le non-respect de la charte pourrait être de mettre en place des méthodes dans la pratique du recrutement des dirigeants.

Par ailleurs, des formations sur l'importance de la diffusion des valeurs de l'association et son éthique pourrait être dispensées aux dirigeants.

Si la politique de prévention des risques de conflit s'avère efficace grâce à une gouvernance associative rigoureuse, il n'en demeure pas moins des conflits résiduels nécessitant une réaction adaptée à chaque situation (III).

III- Les modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

La procédure de résolution de conflits doit privilégier une intervention progressive : selon la gravité du conflit et l'incapacité des parties à résoudre entre elles leur différend, on pourra entamer des procédures formelles et demander l'intervention d'organes à des échelons toujours plus élevés.

1. Processus informel de traitement des difficultés avec un dirigeant

a) le processus

Dans un processus informel de traitement des difficultés, les problèmes liés sont abordés avec le dirigeant du responsable de la structure : celui-ci contacte et rencontre le(s) bénévole(s) concernés afin de tenter de résoudre la difficulté en question.

La politique de l'association et les procédures peuvent indiquer les étapes à suivre de même que les objectifs, les styles de communication et les comportements que les bénévoles et les dirigeants devraient adopter afin de régler efficacement les conflits grâce à un processus informel.

b) la méthode

L'approche de la difficulté peut s'effectuer par la voie de la négociation. Et dans ce cas, certaines clés doivent être utilisées :

- passer du principe de contradiction au principe de l'accord : ne pas se mettre immédiatement en opposition mais ouvrir la voie d'un accord
- être dans l'initiative par rapport à son interlocuteur en le rendant auteur et acteur de la difficulté : responsabiliser et proposer des voies de sortie de la difficulté

2. Processus formel de traitement des difficultés avec un dirigeant:

a) le dépôt d'une demande par un bénévole :

Dans un processus formel de traitement des difficultés, le bénévole adresse (par écrit) une demande formelle à une personne chargée de la résolution des conflits (souvent une personne extérieure) qui mène alors une enquête au sujet de la plainte et recommande une façon de régler le problème. Il est important de préciser la portée de l'enquête et la manière dont les règles de confidentialité seront respectées durant ce processus. Un comité « ad hoc » de résolution des conflits peut même être mis en place. Il est établi au niveau des organes directeurs; il exerce ses activités en toute autonomie.

Les demandes concernent des violations, considérées comme graves, des principes énoncés dans la Charte ou le Code de conduite. Elles doivent être déposées par écrit et accompagnées des documents justificatifs correspondants. Doivent également y être joints les documents présentant des tentatives antérieures de résolution du problème sur une base bilatérale.

Le Comité de résolution des conflits accuse réception de la plainte dans un délai d'un mois suivant sa réception. Dans le délai d'un mois encore, il décide de s'occuper ou non de cette demande et notifie sa décision par écrit à la personne qui a formulé la demande, au conseil d'administration, ainsi qu'à la personne mise en cause.

Si le Comité de résolution des conflits décide de donner suite à la plainte, il étudie la plainte proprement dite ainsi que les pièces justificatives, il entend les parties (y compris des tierces parties s'il le juge bon), et il émet des recommandations dans un délai maximal de 3 mois suivant la réception de la plainte, au conseil d'administration, à la personne qui a formulé la plainte, ainsi qu'à la personne mise en cause.

Le Conseil d'Administration se prononce sur les recommandations du comité de résolution des conflits lors de sa première séance suivant la date à laquelle il a reçu les recommandations écrites. Enfin, le Comité envoie un rapport écrit, avec l'énoncé de la décision prise, aux parties impliquées dans la procédure ainsi qu'aux membres du Comité de résolution des conflits.

b) le recours au Conseil d'Administration :

Une autre étape peut être prévue dans le processus formel de traitement des conflits : le recours au Conseil d'Administration. En pareil cas, il est préférable de ne faire participer au processus qu'un ou deux membres du Conseil d'Administration, tant pour la confidentialité que pour maintenir l'attention du conseil sur les activités stratégiques de l'organisation plutôt que sur ses activités opérationnelles. C'est un membre du Conseil d'Administration qui possède de l'expérience (**ou qui a reçu une formation en matière de résolution des conflits qui sera préféré**).

3. La médiation

La médiation est un processus qui fait intervenir un tiers impartial et souvent externe à l'association. Le médiateur est une personne ayant reçu une formation en résolution de conflits. Il amène les parties en conflit à examiner des solutions de remplacement. « *Une bonne médiation vaut mieux qu'un mauvais procès !* ». Cette médiation est d'autant plus utile s'il s'agit de conflits de personnes qui peuvent rapidement devenir irrationnels. Elle peut être formalisée (par exemple prévue dans le Règlement Intérieur) ou décidée au cas le cas. Le médiateur peut un acteur interne ou externe à l'association.

4. L'arbitrage

Dans un processus d'arbitrage, un arbitre professionnel examine la situation des deux parties et il émet une décision définitive et exécutoire. L'arbitrage est un processus coûteux et de ce fait, pour de nombreuses organisations du secteur associatif, ce n'est peut-être pas une option valable. Il convient de faire une analyse coûts-avantages afin de déterminer si, pour résoudre le conflit, il vaut la peine de recourir à l'arbitrage plutôt qu'à une mesure fondée en droit. L'arbitrage est un processus long, difficile et coûteux. À la fin du processus, les parties, qui ont remis leur sort entre les mains de l'arbitre, doivent accepter sa décision qui peut ne pas leur être favorable. L'arbitrage devrait toujours être une solution de dernier recours, lorsque tous les autres moyens utilisés pour tenter de résoudre le conflit ont mené à une impasse.

En résumé, les idées clés et les recommandations à retenir :

I. La définition de la « responsabilité morale » :

- 1) Il ne faut pas mélanger tous les types de dysfonctionnements, en particulier ceux qui relèvent de la **responsabilité civile ou pénale** (« relativement » simples à régler, car relevant de cadres juridiques précis) et ceux qui relèvent de la **responsabilité morale**, c'est-à-dire ceux qui touchent, **directement ou indirectement, à l'éthique et aux Valeurs de l'association** (beaucoup plus difficiles à prouver et à gérer, car relevant des textes internes de l'association et de la gouvernance associative).

- 2) Il vaut mieux prévenir les dysfonctionnements qu'avoir à les gérer. Cette prévention passe évidemment par une bonne gouvernance, transparente et démocratique. Les atteintes à l'éthique et aux valeurs de l'association sont le plus souvent le fait de dirigeants qui se sont laissés aller progressivement à un exercice solitaire du pouvoir, sans véritable contrôle, ni procédure d'alerte. Le respect, **tant de l'esprit que de la lettre**, des textes reste le meilleur moyen d'identifier les signes de dérapage et de les prévenir.

II. Les types de dysfonctionnements selon les interlocuteurs concernés :

- 1) Un désaccord, voire un conflit, avec un **bénévole non adhérent** ne pose généralement pas de problèmes majeurs. La séparation à l'amiable est bien la contrepartie du fait que la relation association/bénévole relève du seul engagement moral, donc de la sphère privée (Pour mémoire, il n'y a pas, en France, de définition juridique du bénévolat, donc pas de « statut du bénévole ». Les supports largement recommandés par France Bénévolat, du type « Charte du bénévolat » ou « Conventions d'engagements réciproques » ne sont **donc** pas des textes opposables du point de vue juridique. **Le seul risque est que ces textes soient trop contraignants, donc entraînent une présomption de lien de subordination, donc un risque de requalification.**

Cette relative facilité « n'interdit pas », bien au contraire, que cette séparation se fasse dans des conditions humainement correctes (« adulte/adulte »), pour éviter rancœur, charges affectives, voire plus !

- 2) La séparation avec un **bénévole adhérent** est déjà plus compliquée. Ce sont les textes des statuts, éventuellement complétés par le Règlement Intérieur, qui précisent les conditions de l'adhésion... et de **la radiation** (les deux processus ne sont pas nécessairement homologues et cohérents !). La première recommandation est d'avoir des statuts simples et clairs, renvoyant, si nécessaire, à des textes plus détaillés **dans le Règlement Intérieur**. La seconde recommandation est que ces textes soient toujours appliqués, pour éviter des applications de circonstance...qui seront interprétés « à la tête du client » !
- 3) Pour mémoire, un conflit avec un **Responsable salarié** se règle au sein du code du travail. Il convient de rappeler que l'employeur est le Président ou la Présidente de l'Association. La recommandation est que les salariés ne soient pas formellement adhérents de l'association. Il est encore plus recommandé que le « Directeur » ou Secrétaire Général, s'il est salarié, ne soit pas membre du Conseil d'Administration, même s'il y est invité à titre consultatif.
- 4) Pour les autres situations de **Responsables élus**, ce sont la cohérence et l'articulation entre tous les textes qui permettent de les rendre opposables d'un point de vue juridique : Statuts, Règlement intérieur, Charte, Commission Déontologique.... Il convient souvent de les « re-toiletter » pour vérifier cette articulation et cette cohérence. Plus que la sophistication de ces textes, la recommandation est plutôt de partir des situations réelles mal gérées, d'identifier tous les cas de figure possibles et d'examiner, « ex post », en quoi des textes plus précis et plus articulés auraient permis de mieux les gérer.

III. Actions recommandées :

- 1) De façon générale, il est utile de préciser les textes que l'on souhaite rendre « **opposables** » d'un point de vue juridique (Statuts, Règlement Intérieur, Accord de Coopération, éventuellement Charte) et ceux qui n'ont pas cette fonction (formulation du Projet Associatif, textes d'orientations,...)

- 2) Pour les situations de **personnes morales** dans les Réseaux fédéraux ou de Responsables élus dans des associations autonomes, encore plus que dans le cas précédent, tout se joue **dans la cohérence et l'articulation des textes**.

- 3) En **dernier ressort, il n'existe que « trois armes » ultimes** :
 - « l'arme budgétaire, » s'il y a budget centralisé (exemples des Réseaux faisant appel à la générosité publique) ou apports d'appuis de la « tête de Réseau » aux associations locales ;
 - « l'arme de l'interdiction de se référer aux labels ou agréments » attribués à la « tête de Réseau » (RUP, Jeunesse et Education Populaire, Education Nationale,...) ;
 - « l'arme de la raison sociale » de la marque ou du logo du Réseau National...pour autant qu'ils soient déposés et protégés.

Définitions :

Gouvernance associative :

La gouvernance associative peut se définir comme l'ensemble des règles déontologiques librement consenties par l'institution et ses différents organes, visant à garantir un fonctionnement conforme à la loi de 1901, tant dans sa lettre que dans son esprit, et aux principes énoncés dans la charte fondatrice de l'association, ses statuts.

D'une manière générale, la gouvernance associative vise à un fonctionnement démocratique et responsable de l'organisme, respectueux des personnes, facteur d'utilité sociale et soucieux de la pérennité de l'organisme. La gouvernance porte donc aussi bien sur les modes d'actions de l'association dans ses missions statutaires que sur les principes de son fonctionnement institutionnel et de sa gestion financière.⁶

Statuts :

C'est le texte de référence déposé en Préfecture qui régit les règles entre adhérents. Le risque est que les statuts soient très sophistiqués ...et pas respectés. C'est quand il y a tension et conflit qu'on s'aperçoit que les textes sont ou insuffisamment précis, ou trop sophistiqués, ou pas respectés. Pour mémoire, la responsabilité civile des Dirigeants peut être impliquée si les statuts n'ont pas été respectés. Tout changement des statuts doit être approuvé par une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) et les statuts modifiés doivent être déposés en Préfecture pour être « opposables » (de même que les changements de composition du Bureau).

Règlement intérieur :

Il s'agit de textes beaucoup plus détaillés sur le fonctionnement institutionnel de l'association. Le plus souvent ce règlement intérieur est approuvé par l'AGO et peut donc être modifié et complété facilement, aussi souvent que nécessaire.

Charte :

Ce sont le (ou les) texte (s) qui précise(nt) les valeurs, l'éthique de l'association. Il peut y en avoir une ou plusieurs : la Charte globale, la Charte du bénévolat, la Charte de l'appel à la générosité publique, la Charte des relations avec les bénéficiaires,... Ces textes, par définition généraux, ne sont pas nécessairement opposables.

Accord de coopération :

Ces sont les textes qui, dans les « Réseaux Fédéraux », précisent les droits et obligations réciproques de la « tête de Réseau » et des associations territoriales. Cet accord de coopération peut être intégré au règlement intérieur. Dans ce cas, cela renforce son poids.

Adhérents :

6 *Guide Pratique Associations Loi 1901* – Serge Rancillac et Laurent Samuel Editions Organisation 2005

Ce sont les membres de l'association à jour de leur cotisation. Si certains membres sont dégrévés de cotisation, les règles doivent être claires et les listes précises. En dernier ressort seuls les adhérents votent et en dernier ressort c'est l'AGO qui est souveraine. Quand il y a des contestations, c'est très souvent sur les listes d'adhérents et sur les mandats de vote.

Elus :

Ce sont les adhérents qui ont un mandat électif, généralement AGO pour les administrateurs, CA, Bureau. Dans certains « Réseaux Fédéraux », les mandats locaux ou régionaux peuvent être soumis à des conditions (par exemple, ratification par le CA ou l'AGO de la « tête de Réseau », formation préalable du nouvel élu, durée du mandat,..).

Bénévoles :

Il n'y a pas, en France, de définition juridique du bénévole (seulement une définition d'usage votée par le Conseil Economique, Social et Environnemental), contrairement aux « volontaires ». Ceci veut dire qu'il n'y a pas de « statut du bénévole ». Les accords qui existent entre un bénévole et une association sont donc des accords moraux. S'il y a un texte écrit (« Conventions d'engagements réciproques »), il n'est pas opposable d'un point de vue juridique.

Références bibliographiques sélectionnées :

- *Guide Pratique Associations Loi 1901* – Serge Rancillac et Laurent Samuel Editions Organisation 2005
- *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations* Pierre Rousseau 1990 Chronique Sociale
- *La gouvernance des associations*, Christian Hoarau et Jean Louis Laville – Editions Eres - 2008
- *Les responsabilités juridiques des responsables associatifs* – Fiche produite par la Commission Inter Associative de France Bénévolat (Voir www.francebenevolat.org Onglet « Documentation », Sous-onglet « Fiches juridiques et pratiques »)
- *L'expérience française en matière de gouvernance associative* – François Jégard
- *Les bénévoles et l'association-* Dominique Thierry (Territorial-Associations, mode d'emploi Octobre 2010)

Liste des personnes ayant participé activement à l'étude :

- Dominique Thierry (France Bénévolat)
- Eliane Goudet (France Bénévolat)
- Jean Bastide (France Bénévolat)
- Bernard Gousset (France Bénévolat)
- Antoine Leroy (SNSM)
- Jean-François Lamoureux (Action contre la faim)
- Françoise Demoulin (Fondation Claude Pompidou)
- Hubert Penicaud (Croix Rouge)
- Michèle Kelsh (EGEE)
- Michel Bonfils (VS Art)

De façon globale, le document de synthèse a été longuement et soigneusement discuté et validé au sein de la Commission Inter Associative et du Comité des Etudes de France Bénévolat.