



Association et fonctionnement démocratique : un équilibre délicat

Colas Amblard et Pascal Glémain

Membres actifs de l'Institut ISBL

La loi du 1er juillet 1901 constitue depuis plus d'un siècle un socle essentiel de la liberté d'association en France. Pourtant, si elle consacre la liberté de se réunir dans un but non-lucratif et de poursuivre un but commun, elle reste volontairement silencieuse sur la manière dont une association doit être gérée. En l'absence de cadre légal strict quant au fonctionnement interne, les associations jouissent d'une grande autonomie statutaire. Toutefois, cette liberté n'est pas sans limites. L'environnement juridique, la jurisprudence et les pratiques institutionnelles tendent à orienter les associations vers des formes de gouvernance de plus en plus structurées, voire inspirées du droit des sociétés. De plus, la question du fonctionnement démocratique des associations et leur rôle dans l'émancipation citoyenne est aujourd'hui au cœur de nombreux débats.

I. Loi 1901 et démocratie interne : une coexistence parfois difficile

Bien que la loi de 1901 soit reconnue comme un pilier démocratique relativement radical, sous le principe « *une personne = une voix* » en assurant la liberté d'expression de toutes les parties prenantes et en soutenant le pluralisme dans le débat politique institutionnel, elle ne garantit pas pour autant un fonctionnement réellement démocratique en interne au sein des associations. Dans le monde associatif, on constate qu'il existe souvent un écart entre les principes démocratiques que défend la loi et la réalité de la gouvernance associative. Cette réalité, qui constitue à certains égards un réel paradoxe, s'explique tout autant par la nature contractuelle du groupement associatif que par sa nature originelle hybride, qui se situe aux confins de l'idéal démocratique et de la recherche d'efficacité pour ne pas dire d'une efficacité économique.

A. Une structure fondée sur le contrat

La loi 1901 fonde l'association sur la liberté contractuelle,¹ ce qui n'implique aucunement une obligation de fonctionnement démocratique.² Les fondateurs peuvent ainsi prévoir dans les statuts des mécanismes limitant les droits de certains membres. Il est courant, par exemple, que des catégories de membres n'aient qu'une voix consultative, ou qu'ils soient sous-représentés dans les instances de décision.³ Il est par exemple habituel d'observer l'absence d'une représentation des salariés dans les conseils d'administration, voire de ne lui accorder qu'une voix consultative au sein de la direction. Cela explique que certaines pratiques associatives puissent même se révéler opaques ou autoritaires, en éloignant certains membres des processus décisionnels. Un tel mode de fonctionnement, loin des standards

¹ L. 1er juill. 1901, JO du 2, art. 1er

² Au sens de l'accès aux fonctions dirigeantes rendu possible pour l'ensemble des membres

³ Conseil d'administration, voire bureau

démocratiques, est pourtant couramment mobilisé dans le paysage associatif français. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer :

- Des enjeux parfois contradictoires : L'association, en tant qu'espace d'expression collective, peut aussi devenir un lieu de confrontation d'intérêts divergents, ce qui complique l'instauration d'un véritable fonctionnement démocratique.
- Des statuts (trop) souvent imprécis ou incomplets : Une rédaction lacunaire ou déséquilibrée des statuts favorise les dérives, notamment en matière de gouvernance, avec parfois une concentration excessive du pouvoir entre les mains de quelques personnes, voire d'un président tout-puissant.
- Un cadre juridique peu contraignant : La loi 1901, qui régit les associations en France, n'impose pas un mode de fonctionnement démocratique : Elle laisse aux fondateurs une large autonomie pour définir les règles internes dans des statuts, éventuellement complétés par un règlement intérieur.

Cette souplesse permet légalement des formes variées de gouvernance, allant du collectif horizontal à la direction très centralisée ouvrant ainsi l'opportunité d'une critique fondée à l'encontre d'une gouvernance qui se voudrait une alternative à celle des sociétés commerciales.

Pour autant, une rédaction attentive des statuts – condition indispensable mais pas suffisante – ne vient pas purger la question de la démocratie en association. En effet, depuis l'émergence des associations dans la sphère économique dans les années 1980, leur rôle a été considérablement modifié par l'adoption de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)⁴ : ces entités participent désormais d'un processus entrepreneurial cherchant un équilibre entre fonctionnement démocratique et efficacité opérationnelle.

B. Un débat entre principe et pragmatisme

Le principe « *un membre = une voix* » est souvent présenté comme une norme démocratique idéale dans le monde associatif. Cependant, certains y voient une vision trop théorique, et préfèrent une approche plus pragmatique basée sur la nature contractuelle de l'association⁵ : selon cette logique, les règles internes doivent avant tout refléter les objectifs du projet et les réalités du terrain, quitte à s'éloigner temporairement des standards démocratiques. La gouvernance par collèges parfois adoptée permet à toutes les parties prenantes d'être représentées, salariés et bénéficiaires compris.

Un tel agencement statutaire offre aux membres fondateur la possibilité de « *verrouiller* » définitivement la gouvernance de l'organisme (on parlera d'associations « *fermées* »). Elle leur permet également de garder la main sur le projet associatif, en protégeant à court terme leurs intentions initiales ou les ressources (financières, matérielles) qu'ils ont apportées. En effet, la pratique associative révèle que la création d'une association dite « *fermées* » peut aussi être envisagée comme une mesure de prudence, destinée à sécuriser le développement du projet avant une ouverture progressive à une gouvernance plus large et plus démocratique. L'ouverture à un fonctionnement démocratique peut donc intervenir à un stade plus avancé de la vie de l'association. Une fois le projet consolidé et l'association capable de fonctionner de manière autonome, les fondateurs peuvent choisir de modifier les statuts afin de partager plus largement le pouvoir décisionnel. Les contraintes de financement peuvent inciter à cette ouverture, et rejoindre la perspective d'un modèle de gouvernance participatif et inclusif.

Dans les deux cas, la rédaction des statuts est parfaitement légale et certains soutiennent même – à raison, selon nous - qu'elle reste conforme à l'esprit de la loi de 1901. Mais, si la deuxième raison trouve une explication simple et rationnelle, la première heurte *a priori* plus facilement notre perception de la démocratie interne.

⁴ L. 2014-856 du 31 juill. 2014

⁵ C. Amblard, Cent ans de pratique associative : un point de vue juridique, XVI^e colloque de l'Addes, 7 juin 2001, intervention publiée in Revue internationale de l'économie sociale, n°282, 2001, p. 33-41, § 25 et no 283, 2002, p. 32-45

II. Une évolution possible vers plus de démocratie « managériale » ?

La loi 1901 constitue depuis plus d'un siècle le socle essentiel de la liberté d'association en France. Mais si elle consacre la liberté de se réunir et de poursuivre un but commun, elle reste volontairement silencieuse sur la manière dont une association doit être gérée et administrée, sauf à indiquer que cela relève des statuts.

A. La rédaction des statuts : entre maîtrise technique et pouvoir discrétionnaire

1. Association : un paradoxe démocratique ?

La maîtrise de la rédaction statutaire permet, en droit, de préserver un pouvoir significatif entre les mains d'un groupe restreint, sans enfreindre les exigences formelles de démocratie : les statuts peuvent donc en toute légalité institutionnaliser un déséquilibre favorable à une minorité active. Dès lors, ce paradoxe soulève une interrogation de fond : la règle « un membre = une voix » est-elle réellement suffisante pour garantir une démocratie interne authentique ? La réflexion de Montesquieu prend ici tout son sens : « *C'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser [...]. Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir.* »⁶

Précisément, sur le plan statutaire, il existe des techniques contractuelles pour renforcer le contrôle :

- Des règles peuvent être prévues pour la révocation *ad nutum* (à tout moment)⁷ des administrateurs,
- La durée et le renouvellement des mandats peut être encadrée de manière à organiser l'intégration régulière de nouveaux administrateurs,
- D'autres clauses permettent d'élargir la gouvernance pour se mettre en conformité avec des obligations légales ou réglementaires.

Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser comment le droit positif peut encadrer la notion de démocratie associative.

2. Le droit positif : un moteur indirect de démocratie associative

Les exigences liées à l'environnement juridique, fiscal, financier, institutionnel des associations les amènent à intégrer progressivement des principes de démocratie interne et de responsabilité partagée. En effet, certaines démarches ou statuts spécifiques exigent que les associations adoptent une gouvernance démocratique. Notamment lorsque :

- Une demande d'agrément⁸ est déposée auprès de l'État ou d'un établissement public,
- L'organisme souhaite obtenir la reconnaissance d'utilité publique voire d'utilité sociale,⁹
- Il veut être reconnu comme organisme d'intérêt général,¹⁰
- L'association cherche à intégrer ou à se renforcer dans le champ de l'ESS,¹¹
- Ou encore lorsqu'elle souhaite rémunérer ses dirigeants sans remettre en cause son caractère désintéressé.¹²

⁶ Montesquieu, De l'esprit des lois, 1748, livre XI, chap. IV

⁷ C. civ., art. 2004

⁸ L. 2000-321 du 12 avr. 2000, JO du 13, art. 25-1, mod. par ord. 2015904 du 23 juill. 2015, JO du 24, art. 3

⁹ Rép. min. à A. Wojciechowski, JOAN Q du 4 mars 2008, n°6621

¹⁰ CGI, art. 200 et 238 bis

¹¹ L. 2014-856 préc., art. 2

¹² BOI-IS-CHAMP-10-50- 10-20 du 12 sept. 2012, par. n°200 et 210

La circulaire du 18 janvier 2010¹³ (aujourd'hui abrogée par celle du 29 septembre 2015)¹⁴ énonçait des critères précis pour solliciter des subventions publiques :

- Réunions régulières des instances dirigeantes ;
- Renouvellement périodique des organes de direction ;
- Assemblée générale ouverte à tous les membres définis par les statuts, avec voix délibérative ;
- Élection des dirigeants par l'assemblée générale ;
- Accès préalable aux documents soumis au vote par divers moyens (courrier, consultation sur place, Internet...) ;
- Définition claire des modalités de vote dans les statuts ou le règlement intérieur.

L'administration fiscale,¹⁵ quant à elle, impose :

- Une gestion désintéressée,
- L'élection régulière et démocratique des dirigeants ;
- Un contrôle effectif de la gestion par les membres.

Elle présume également le fonctionnement démocratique d'une association si celle-ci est liée à l'État par une convention pluriannuelle d'objectifs en cours de validité.

D'autres dispositifs exigent également une gouvernance démocratique :

- Certains agréments, comme celui de jeunesse et d'éducation populaire, imposent que les statuts garantissent ce fonctionnement ;¹⁶
- La loi ESS de 2014 impose une gouvernance démocratique, définie dans les statuts, incluant une participation des membres, salariés¹⁷ et parties prenantes, indépendamment de leur contribution financière ou capitalistique.
- Cela implique de repenser les formes d'engagement salarié non seulement comme une richesse humaine aux côtés de la ressource bénévole, mais aussi comme une force contributive au projet associatif.

Mais, malgré cet idéal d'entreprise,¹⁸ il arrive que la démocratie associative se heurte à des contraintes importantes : logiques de financement public, professionnalisation croissante, faiblesse de la participation bénévole active. Ces tensions peuvent aboutir à une technocratisation de la gouvernance, où les salariés ou dirigeants concentrent les pouvoirs. Dès lors, le risque est grand que les associations s'éloignent de leur vocation participative.

B. Quelle place pour les salariés dans la gouvernance associative ?

La participation des salariés à la gouvernance associative soulève plusieurs interrogations d'ordre juridique, fiscal, et organisationnel. Elle interroge à la fois la nature du lien associatif, le principe du bénévolat, et les règles encadrant la gestion désintéressée.

¹³ Circ. NOR : PRMX1001610C du 18 janv. 2010, JA n°432/2011

¹⁴ Circ. 5811/SG du 29 sept. 2015, v. dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2e temps de la Valls », JA n°533/2016, p. 16

¹⁵ BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc.

¹⁶ L. 2001-624 du 17 juill. 2001, art. 8 ; D. 2002-571 du 22 avril 2002, art. 1 al. 2

¹⁷ L. 2014-856 préc., art. 1, I, 2° : la loi ESS encourage explicitement l'implication des salariés dans la gouvernance, en prônant une organisation « prévoyant l'information et la participation (...) des salariés (...) aux réalisations de l'entreprise. »

¹⁸ C. Amblard, Réinventer les formes juridiques pour faire entrer la démocratie dans l'entreprise, Agora DODES, Ecoles des Mines, interv. 29 janv. 2025

1. Une compatibilité de principe encadrée par le droit

L'administration fiscale reconnaît que : « *L'emploi de salariés par un organisme correspond à une méthode de gestion usuelle.* »¹⁹ De même, la présence de salariés au sein des instances de gouvernance ne remet pas automatiquement en cause le caractère désintéressé²⁰ de l'association, à condition de respecter certaines limites.

a) Des limites réglementaires à respecter

Il est essentiel d'encadrer cette participation pour éviter les risques juridiques, tout en permettant aux salariés de s'impliquer davantage dans le projet associatif.

Les salariés peuvent adhérer à l'association en tant que membres, mais leur adhésion doit être volontaire et validée par les instances statutaires. Les statuts peuvent restreindre cette adhésion pour éviter les conflits d'intérêts. Toutefois, rien n'interdit aux salariés de devenir membres, sous réserve de l'absence de confusion des rôles (entre activité professionnelle et travail bénévole). La qualité de membre ne remet pas en cause le lien de subordination salarié-employeur, mais l'association doit veiller à une séparation claire des activités. Sinon, elle s'expose à des sanctions sur le plan social et fiscal.

Les salariés peuvent également contribuer à la gouvernance en étant invités à des réunions du conseil d'administration ou en participant aux assemblées générales avec un rôle consultatif. Cela favorise la compréhension et l'implication des salariés dans les décisions de l'association.

Pour éviter toute confusion entre fonction exécutive et fonction de décision, plusieurs règles existent :

- En droit fiscal : Les salariés ne peuvent occuper plus de 25 % des sièges du conseil d'administration et ne peuvent, en outre, occuper de fonctions au sein du bureau (président, trésorier, secrétaire),²¹
- En droit social : La séparation des rôles doit être stricte : les salariés exécutent, les dirigeants bénévoles décident.²²

Ces règles évitent des conflits de pouvoirs et préservent l'association, notamment son statut d'employeur et d'organisme non-assujéti aux impôts commerciaux (IS, TVA, CET).

b) Vers une implication raisonnée et encadrée

L'implication des salariés dans la gouvernance de l'entreprise associative²³ doit répondre à l'idéal démocratique associatif et déboucher sur une véritable amélioration de leurs propres conditions.²⁴ Dès lors, plutôt que de proscrire la participation des salariés à la gouvernance, il est préférable de l'organiser de manière rigoureuse.

D'autres leviers statutaires existent pour leur permettre de s'impliquer dans le projet associatif :

- Animation de commissions de travail thématiques ;
- Délégation de pouvoirs encadrée par les dirigeants ;

¹⁹ BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20

²⁰ Ibid., par. 50 et s.

²¹ Ibid., par. 220, 440 à 450

²² Cass. soc. 13 nov. 1996, n°94-13.187 ; Cass. soc. 30 nov. 2011, n°11-10.688

²³ C. Amblard, La gouvernance de l'entreprise associative : administration et fonctionnement, Ed. Juris associations Dalloz, 2019, 230 p.

²⁴ P.-D. Russo, Souffrance en milieu engagé : enquête sur les entreprises sociales, Ed. du Faubourg, 2020 ; S. Cottin-Marx, C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail, Ed. de L'Atelier, 2021

- Participation à des temps de réflexion ou de concertation sur l'orientation du projet.

Sous certaines conditions, les salariés peuvent être associés ponctuellement aux travaux de gouvernance, sans pour autant devenir des dirigeants. À la demande du conseil d'administration, un salarié peut être invité à intervenir lors d'une réunion pour éclairer les administrateurs sur une problématique spécifique ou sur l'état d'avancement d'une mission.

De même, ils peuvent assister aux assemblées générales, en tant qu'invités ou en qualité de membres disposant d'une voix consultative, selon les statuts de l'association. Cette participation permet de mieux comprendre les choix stratégiques et favorise leur appropriation lors de la mise en œuvre. Sur le plan fiscal, l'administration admet que cette participation ponctuelle ou consultative ne fait pas du salarié un dirigeant de droit ou de fait,²⁵ ce qui préserve le caractère désintéressé de la gestion et de l'administration.

Ces différentes démarches permettent aux salariés associatifs d'obtenir plus facilement de meilleures conditions de vie au travail. En outre, elles valorisent les compétences techniques et sociales du salarié tout en renforçant le dialogue entre les instances décisionnelles et les équipes opérationnelles.

2. Le rôle particulier du directeur ou du délégué général dans la gouvernance associative

Parmi les salariés de l'association, le directeur salarié ou le délégué général²⁶ occupe une position singulière.²⁷ À la fois référent opérationnel, garant de la continuité de l'action associative et intermédiaire entre les salariés et les instances dirigeantes, il incarne l'un des piliers de la gouvernance associative. Son intitulé de poste (plus ou moins politique ou administratif) reflète d'ailleurs souvent l'orientation stratégique que souhaite impulser l'association.

a) *Un rôle central mais encadré*

Le directeur salarié agit dans le cadre d'un contrat de travail, auquel peuvent s'ajouter des délégations de pouvoir précises, encadrées et limitées. Ce cumul de responsabilités exige de lui une fine compréhension du fonctionnement associatif : il doit prendre des initiatives, impulser une dynamique de projet, tout en respectant les limites imposées par son statut de salarié. En effet, il demeure subordonné au conseil d'administration, organe collégial souvent composé de bénévoles.

Ce lien hiérarchique peut engendrer des tensions, notamment lorsque les compétences techniques ou le niveau d'engagement des dirigeants bénévoles ne sont pas à la hauteur des enjeux. Le directeur devient alors le référent incontournable de l'association, ce qui peut créer un déséquilibre.

b) *Risque d'un glissement de pouvoir*

Ce déséquilibre est d'autant plus marqué :

- Lorsque les statuts prévoient peu de réunions du conseil d'administration, ou que ces réunions ne sont pas tenues régulièrement,
- Lorsque les activités exercées sont complexes et réglementées (tourisme, comptabilité, organisation de spectacles, etc.) et nécessitent des compétences techniques pointues,
- Lorsque les dirigeants bénévoles sont peu présents, démotivés, ou difficiles à renouveler.

²⁵ BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, par. n°380 : « La notion de dirigeant de fait s'apprécie selon les mêmes critères qu'en matière de société. Les dirigeants de fait s'entendent des personnes qui remplissent des fonctions normalement dévolues aux dirigeants de droit, qui exercent un contrôle effectif et constant de l'association et qui en définissent les orientations. »

²⁶ C. Debray et L. Piolatto, Qui sont les délégués généraux d'associations ? Tribune La Fonda, déc. 2017, n°236

²⁷ C. Amblard, Le poste de directeur salarié : un exercice d'équilibriste au quotidien, Institut Isbl, févr. 2020

Dans ces conditions, on assiste parfois à un glissement de la gouvernance : le directeur salarié prend de plus en plus d'initiatives, voire assume de fait le rôle de dirigeant, ce qui est risqué à plusieurs titres :

- Pour le directeur lui-même, qui peut voir sa responsabilité engagée en tant que dirigeant de fait,²⁸
- Pour l'association, qui risque une requalification fiscale et la perte de ses avantages en matière d'exonération d'impôts commerciaux.²⁹

Ce type de dérive, bien qu'alimenté par des intentions souvent louables (assurer la continuité de l'action), doit être anticipé et encadré.

c) *Une place parfois ambiguë, parfois incontournable*

Dans les associations aux activités complexes, le directeur est parfois le seul interlocuteur identifié par les usagers ou les bénéficiaires, les dirigeants restant dans l'ombre. Cette surreprésentation du directeur peut être perçue comme une force... ou comme une menace :

- Certains dirigeants peuvent en prendre ombrage, craignant une perte d'influence ;
- D'autres peuvent s'en satisfaire, au risque d'un abandon de leurs responsabilités statutaires.

Dans les cas les plus extrêmes, certains directeurs peu scrupuleux peuvent même envisager de concurrencer l'association qui les emploie, en captant les adhérents ou en répliquant le modèle économique de la structure. Cela est particulièrement vrai dans certains secteurs comme la gestion-comptabilité,³⁰ où le directeur, habilité en tant qu'expert-comptable, peut tenter de se constituer un portefeuille personnel d'adhérents ou de clients.

Sans clause de non-concurrence dans le contrat de travail, ce type de comportement peut mener à des litiges pour concurrence déloyale (responsabilité civile délictuelle pour faute).³¹

d) *Un rôle stratégique à encadrer juridiquement*

Pour prévenir ces risques, l'association doit :

- Clarifier les rôles dans les statuts et dans les délégations de pouvoir,³²
- Encadrer contractuellement la fonction de directeur, notamment avec une clause de non-concurrence,³³
- Renforcer l'implication des dirigeants bénévoles, en garantissant leur formation, leur disponibilité, et leur engagement.

Le directeur ou délégué général peut ainsi jouer un rôle structurant, sans pour autant sortir du cadre de la subordination juridique. Son action doit rester au service du projet collectif, dans le respect des prérogatives des instances dirigeantes.

²⁸ C. com. art. 245-16

²⁹ BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 par. 100

³⁰ Ord. n°45-2138 du 19 sept. 1945 (modifiée), art. 7 ter

³¹ C. civ. art. 1240

³² Ibid. art. 1984 et s.

³³ C. trav. art. 1211-1 ; v. égal. [Cass, ch. soc., 10 juill. 2002, n°00-45135](#)

C. Quelle place dans la gouvernance pour les autres parties prenantes au projet associatif ?

a) *Les représentants des financeurs publics*

Les élus peuvent adhérer à des associations en tant que représentants de leur collectivité locale, à condition d'être mandatés par l'assemblée délibérante et que leur participation soit en lien avec les compétences de cette collectivité.

Les lois du 11 octobre 2013,³⁴ 9 décembre 2016,³⁵ et 15 septembre 2017³⁶ imposent aux élus de prévenir les conflits d'intérêts, définis comme toute situation où un intérêt personnel ou tiers peut influencer ou sembler influencer l'exercice impartial d'une fonction publique.

Dès lors, deux obligations principales s'appliquent :

- Abstention : l'élu ne doit pas participer à la préparation³⁷ ou à l'adoption de décisions concernant une association dans laquelle il a un rôle.
- Déclaration : obligation de déclarer patrimoine et intérêts.

Selon l'article L. 2131-11 du CGCT, une délibération est illégale si un élu y participe alors qu'il a un intérêt personnel distinct de l'intérêt général et que sa présence a pu influencer le vote. Le juge administratif peut alors l'annuler. En outre, l'article 432-12 du Code pénal interdit à un élu ou agent public d'avoir un intérêt, même indirect, dans une opération ou une structure qu'il surveille ou administre. Sanctions possibles : 5 ans de prison et 500 000 € d'amende, voire le double du profit retiré.

Les élus peuvent donc s'impliquer dans la gestion des associations, mais doivent respecter des règles strictes de transparence et d'impartialité, sous peine de nullité des décisions ou de poursuites pénales.

b) *Les mécènes*

Les mécènes, qu'ils soient personnes physiques ou morales, apportent leur soutien à une association via des dons financiers, matériels ou en compétences. Leur engagement repose sur une intention désintéressée, en principe sans contrepartie directe. Lorsque l'association est reconnue d'intérêt général,³⁸ elle peut bénéficier du régime fiscal du mécénat.³⁹ Malgré l'exigence d'une démarche libérale, certaines contreparties sont possibles, notamment de nature institutionnelle : un mécène peut ainsi être intégré à la gouvernance, en tant que membre et/ou administrateur,⁴⁰ si les statuts le prévoient.

c) *Les « Usagers/bénéficiaires »*

Les « usagers/bénéficiaires »⁴¹ d'une association (clients de services ou de biens) ne sont pas automatiquement des membres, même s'ils paient une cotisation. La distinction repose sur leur engagement actif (ex. participation aux AG). De son côté, la Cour de cassation⁴² admet qu'une association peut avoir une clientèle et exploiter un fonds de commerce, si elle exerce une activité

³⁴ L. 2013-907 du 11 oct. 2013 relative à la transparence de la vie publique

³⁵ L. 2016-1691 du 9 déc. 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

³⁶ L. 2017-1339 du 15 sept. 2017 pour la confiance dans la vie politique

³⁷ Rép. du ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales publiée dans le JO Sénat du 10/06/2021, p. 3699

³⁸ CGI, art. 200 et 238 bis

³⁹ L. 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat

⁴⁰ BOI-IR-RICI-250-20, par. n°80

⁴¹ Ibid. note 34, n°s 476, 488, 259 à 262

⁴² Cass. civ. 16 fév. 1983, Gaz. Pal. 1983, Pan. 206

économique voire commerciale et dispose d'une clientèle propre (au-delà des seuls adhérents). Les statuts peuvent permettre aux usagers de participer à la gouvernance, à titre consultatif ou délibératif. La loi ESS de 2014⁴³ encourage cette ouverture, utile pour faire évoluer l'offre associative afin de l'adapter toujours au plus près des besoins (sociaux) et favoriser l'implication des usagers dans la vie associative.

III. Quelles interactions entre les différents acteurs dans le cadre d'une gouvernance associative partagée ?

La gouvernance d'une association ne saurait dès lors se résumer à un schéma pyramidal classique fondé sur la stricte hiérarchie entre membres, administrateurs et direction salariée. Elle peut et doit s'adapter à la pluralité des parties prenantes : membres adhérents, salariés, bénévoles, bénéficiaires, élus locaux, mécènes, partenaires institutionnels ou privés. Chacune de ces parties possède une légitimité propre à participer - à un titre ou un autre - à l'élaboration des décisions ou à la conduite des actions associatives.

A. Interaction démocratique

La gouvernance associative connaît depuis plusieurs années une mutation progressive vers des modèles plus inclusifs et coopératifs, sous l'effet conjugué de l'évolution des pratiques sociales, de la montée en puissance des exigences de transparence, ainsi que de la reconnaissance juridique croissante de la société civile organisée.

Dans le cadre de l'ESS, cette exigence est formalisée : la loi du 31 juillet 2014 impose un fonctionnement selon des principes démocratiques.⁴⁴ Cela transforme l'association en un espace d'apprentissage citoyen, où les membres peuvent expérimenter concrètement la gestion de projets collectifs dans un cadre d'économie à objet social.⁴⁵

La gouvernance associative démocratique n'est donc pas seulement un outil de bonne gestion. Elle est également un levier d'émancipation individuelle et collective. En impliquant les membres dans les décisions, elle permet le développement de compétences, favorise l'expression citoyenne et renforce le sentiment d'appartenance. Elle forme des citoyens capables d'agir, de débattre, de construire ensemble des projets au service de l'intérêt général. Ainsi, certaines associations ont opté pour la mise en place de comités consultatifs, de conseils d'usagers, ou de commissions thématiques, permettant à ces acteurs de faire remonter leurs préoccupations, leurs attentes, mais aussi leurs propositions. Ces instances, bien que consultatives, permettent de nourrir la réflexion stratégique, de prévenir les conflits, et de favoriser une gestion plus en phase avec la réalité du terrain. D'autres vont plus loin en intégrant ces représentants au sein même du conseil d'administration, sous réserve de l'accord statutaire ou d'un aménagement juridique approprié.

Cette gouvernance partagée est actuellement facilitée par le recours à des outils numériques (visioconférences, plateformes collaboratives, sondages en ligne, forums internes...), permettant une implication plus large et plus souple de l'ensemble des parties prenantes, notamment en dehors des temps statutaires traditionnels.

Elle implique néanmoins :

- Une reconnaissance formalisée de la diversité des parties prenantes dans les statuts ou dans un règlement intérieur ;

⁴³ Préc.

⁴⁴ Ibid., art. 1, I

⁴⁵ Cf. note 27

- La mise en place d'outils de concertation réguliers (groupes de travail, enquêtes internes, séminaires associatifs, etc.) ;
- Et une culture du dialogue et de la transparence dans le pilotage de l'association.

Ce modèle de gouvernance suppose que les conditions d'un équilibre institutionnel soient respectées : il ne s'agit pas de diluer le pouvoir décisionnel mais bien de l'élargir de manière maîtrisée, afin que les décisions prises conservent toute leur efficacité tout en renforçant leur légitimité. Pour répondre à ces enjeux, les associations innovent : collèges de codécision, commissions participatives, assemblées d'usagers, transparence renforcée, alternance des mandats. Ces pratiques redonnent sens au projet associatif, en valorisant la contribution de chacun et en renouvelant les modalités de participation citoyenne.

B. Interaction isomorphique

Le rapprochement progressif entre le droit des associations et le droit des sociétés, tel qu'il se manifeste dans la jurisprudence, pose la question plus large de l'émergence d'un droit commun de la gouvernance des groupements privés, qu'ils soient à but lucratif ou non lucratif. Cette tendance est particulièrement visible à travers l'introduction de principes transversaux inspirés du droit des sociétés dans l'encadrement de la vie statutaire des associations : principe de loyauté, transparence des décisions, responsabilité des dirigeants, ou encore égalité entre membres. En cas de silence des statuts, nous verrons également que l'influence du droit des sociétés – notamment en matière de répartition des pouvoirs, de transparence et de contrôle - peut s'avérer utile pour renforcer la régulation démocratique, même en dehors de situations de blocage manifeste.⁴⁶

1. Vers un droit commun de la gouvernance des groupements ?

L'article 1103 du Code civil – selon lequel les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites – fonde l'approche contractuelle de l'association, tout comme il fonde le recours au régime applicable aux sociétés. Cette communauté de fondement contractuel favorise l'importation de principes juridiques communs, à commencer par la mise en jeu de la responsabilité civile des dirigeants pour faute de gestion, ou encore par l'application du principe d'égalité entre les associés... transposé ici entre les membres d'une association. Ce mouvement de rapprochement n'est pas sans conséquence sur la gouvernance associative, dans la mesure où il tend à en renforcer les exigences de formalisme, à en accentuer la judiciarisation, et à complexifier la gestion au quotidien des instances associatives. Il en résulte une forme de « *juridicisation* » des rapports internes au sein des associations, qui s'éloigne parfois de l'esprit originel de la loi de 1901.

2. Droit des sociétés : un danger pour la spécificité associative ?

La jurisprudence civile tend de plus en plus à appliquer de manière supplétive des règles issues du droit des sociétés aux associations, notamment en cas de vide statutaire. Cette tendance, amorcée dès les années 1980, a été consolidée par la Cour de cassation,⁴⁷ qui, en l'absence de dispositions statutaires ou légales, accepte de se référer aux dispositions de la loi sur les sociétés commerciales.

Cette démarche s'appuie sur le raisonnement selon lequel, à défaut de textes spécifiques, il est légitime de mobiliser le droit commun des groupements pour combler les lacunes du droit des associations. De nombreuses situations contentieuses ou conflictuelles au sein des associations conduisent donc les juridictions à puiser dans le corpus du droit des sociétés afin de trancher des litiges relatifs à la validité des décisions prises en assemblée, à l'interprétation des statuts, ou à la régularité des procédures internes.

⁴⁶ A. Tezza- C. Amblard, Nomination d'un administrateur provisoire en association : mode d'emploi, Lamy associations actualités, n°246, mars 2016, p. 2

⁴⁷ Cass. 1^{ère} civ. 3 mai 2006 n°729 FS-P ; à rapprocher de Cass. 1^{ère} civ. 4 avr. 2006 n° Q.03-13.894, arrêt n°654 FS-P+B

Cependant, cette transposition est-elle réellement compatible avec l'idéal démocratique qui devrait caractériser le monde associatif ? Certes, si l'influence du droit des sociétés contribue à sécuriser le fonctionnement associatif, notamment en matière de contentieux, elle doit cependant être maniée avec prudence, afin de ne pas trahir la spécificité démocratique et désintéressée du modèle associatif. Si cela peut apparaître comme un outil d'ordre public permettant de trancher des litiges, cela constitue également un risque : celui de dénaturer l'essence du contrat d'association, qui repose sur la poursuite d'un but non lucratif, souvent d'intérêt général, et sur la participation citoyenne. Cette influence ne doit pas faire oublier que les associations ne sont pas des sociétés : leur but n'est pas lucratif, leur organisation est fondée sur la libre adhésion et sur une finalité désintéressée.

a) *Abus de majorité et droit des associations*

Le droit des sociétés, en s'introduisant comme source supplétive dans le règlement des litiges associatifs, contribue aussi à encadrer juridiquement certaines situations complexes. Il apporte des outils utiles, notamment en cas d'abus de majorité ou de conflits d'intérêts. L'importation de la notion d'abus de majorité, propre au droit des sociétés, a sur ce point eu un effet bénéfique en matière de fonctionnement démocratique des associations. La décision du 4 avril 2006 de la Cour de cassation⁴⁸ reconnaît pour la première fois l'abus de majorité dans une association, en posant deux conditions : une atteinte à l'intérêt collectif et une rupture d'égalité entre les membres. Cela offre aux minoritaires une voie de recours en cas de dérives internes. En ce sens, le droit des sociétés joue un rôle régulateur, empêchant les comportements opportunistes et renforçant le respect des principes éthiques dans la gestion associative.

b) *Limites et résistances à la transposition du droit des sociétés*

Le contrat d'association repose sur des logiques très différentes de celles du contrat de société : il n'y est pas question de partage de bénéfices, mais de réalisation d'un objet commun désintéressé, souvent porteur d'un idéal social, éducatif, culturel, humanitaire ou environnemental.

L'irruption du droit des sociétés dans la sphère associative n'est pas sans poser de questions : faut-il s'en inquiéter comme d'une menace à la liberté statutaire, ou y voir une opportunité de renforcer la transparence, la responsabilité et l'équité au sein des structures ? Plusieurs limites doivent être posées à cette transposition :

- La liberté statutaire des associations est bien plus large que celle des sociétés : les membres fondateurs peuvent définir eux-mêmes les règles d'adhésion, de vote, de quorum ou de convocation, dès lors qu'elles ne contreviennent pas à l'ordre public. Cette liberté doit être préservée et respectée, au risque de transformer les associations en sociétés de fait.
- Le rôle du bénévolat et l'engagement désintéressé des membres impliquent une gestion fondée sur la participation, la co-construction et la transparence, bien plus que sur la stricte hiérarchie décisionnelle propre au modèle capitalistique. Appliquer trop rigoureusement les normes issues du droit des sociétés pourrait aboutir à rigidifier un fonctionnement qui, par essence, cherche à rester souple et inclusif.
- La place des parties prenantes non-membres, comme les usagers ou les partenaires, ne peut se résumer à des intérêts financiers ou contractuels, comme c'est souvent le cas dans les sociétés commerciales. Les associations, notamment dans le champ de l'ESS, revendiquent une gouvernance élargie fondée sur la recherche d'un équilibre entre efficacité et participation.

La vérité se trouve sans doute dans un équilibre subtil entre sécurité juridique et respect de l'identité associative.

⁴⁸ Cass. 1^{ère} civ. 4 avr. 2006 n° 03-13.894

Il appartient donc à chaque association de trouver un équilibre entre rigueur juridique, transparence, efficacité... et fidélité à ses valeurs fondatrices.

Face à la montée des enjeux sociaux, environnementaux et démocratiques, le secteur associatif doit plus que jamais réaffirmer sa singularité tout en professionnalisant sa gouvernance. Cependant, si le recours ponctuel au droit des sociétés permet de mieux encadrer les dérives ou les conflits internes, il ne saurait constituer une référence normative absolue pour les associations. C'est aux juges, mais surtout aux associations elles-mêmes, de veiller à ce que l'intégration de ces principes issus du droit commercial ne compromette pas l'identité et les valeurs propres du monde associatif.

Conclusion - Entre rigueur juridique et esprit associatif : trouver le juste équilibre managérial.

À l'heure où les associations sont appelées à jouer un rôle toujours plus central dans la vie démocratique, sociale et économique, leur fonctionnement ne peut plus être laissé à l'improvisation. Le droit, longtemps discret en la matière, s'invite désormais dans la gouvernance associative, parfois pour combler les silences des statuts, souvent pour prévenir les dérives de pouvoir ou les conflits d'intérêts.

Le fonctionnement associatif entre liberté statutaire, influences juridiques externes et attentes sociétales, constitue un terrain d'expérimentation démocratique unique. S'il est parfois contraint par des logiques de gestion financière ou des normes extérieures, il reste porteur d'une promesse forte : celle de construire, à l'échelle locale ou nationale, une citoyenneté active, participative et émancipatrice.

Pour les scientifiques comme pour les citoyens, comprendre ces dynamiques est essentiel afin de repenser les formes d'engagement contemporain et de renforcer la vitalité démocratique de notre société. Pour les acteurs associatifs en particulier, et celles de l'ESS en général, cela suppose de se doter de statuts solides, de former leurs dirigeants, et de cultiver une gouvernance à la fois démocratique et efficace. Pour les chercheurs et praticiens du droit, il s'agit de continuer à explorer les porosités entre les formes juridiques, sans jamais perdre de vue la finalité désintéressée de l'action associative.

Car si l'association n'est pas une société, elle n'est pas non plus une zone de non-droit : elle est un espace de citoyenneté organisée, qui mérite un droit à la hauteur de ses ambitions.

Bibliographie

Amblard, *La gouvernance de l'entreprise associative : administration et fonctionnement*, Ed. Juris associations Dalloz, 2019, 230 p.

Cottin-Marx, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail*, Ed. L'Atelier, 2021

Debray et Piolatto, « Qui sont les délégués généraux d'associations ? » *Tribune La Fonda*, déc. 2017, n°236

Glémain, *L'économie sociale et solidaire : de ses fondements à son « à venir »* Ed. Apogée, 2019, 124 p.

Montesquieu, *De l'esprit des lois*, 1748, livre XI, chap. IV.

Russo, *Souffrance en milieu engagé : enquête sur les entreprises sociales*, Ed. du Faubourg, 2020