



Les responsabilités des dirigeants bénévoles

Enquête réalisée du 10 novembre au 16 décembre 2020

Lucie SUCHET – Marion BOINOT – Cécile BAZIN – Marie DUROS – Patrick BONNEAU – Jacques MALET

Sommaire

- Méthodologie
- La prise de responsabilités
- La perception des responsabilités
- Les réponses au quiz
- Les expériences personnelles
- Au sein des associations
- Témoignages
- Accompagnement : les attentes des dirigeants
- Annexe : caractéristiques de l'échantillon

Méthodologie

- Enquête en ligne : https://www.modalisa9-drop.com/lma2020_A5218E60FF19/lma2020.html
- 4 152 réponses exprimées par des responsables associatifs, entre le 10 novembre et le 16 décembre 2020.
- Echantillon national d'associations de toutes tailles, tous secteurs d'activités et de toutes les régions.
- Résultats globaux traités selon la méthode des quotas appliquée aux variables « secteur d'activités » et « budget », à partir de la connaissance du secteur associatif présenté dans *Le paysage associatif français*, Centre de recherche sur les associations.
- Résultats détaillés selon 4 critères : 6 secteurs d'activités ; présence ou non de salariés et 4 tranches d'effectifs ; associations fédérées ou non ; 4 fonctions de dirigeants.
- Caractéristiques de l'échantillon en annexe.

La prise de responsabilités

Les responsabilités des dirigeants bénévoles – décembre 2020

Le passé des dirigeants

Avant d'entrer au conseil d'administration ou au bureau, quelles étaient vos relations avec l'association ?

Vous vous êtes engagé directement comme dirigeant, vous n'aviez pas de relation particulière avec l'association auparavant	25%	←	1 / 4 extérieur à l'association
Vous étiez adhérent, simple cotisant	40%	}	3 / 4 déjà dans l'association
Vous étiez bénévole sans responsabilité particulière	14%		
Vous étiez bénévole, référent ou en charge d'une action particulière	19%		
Vous étiez salarié de l'association	1%		
Non-réponses	2%		
Total	100%		

Rechercher des dirigeants

*À chacun son parcours bénévole,
pas de chemin prédéterminé vers la prise de responsabilités*

L'implication progressive :

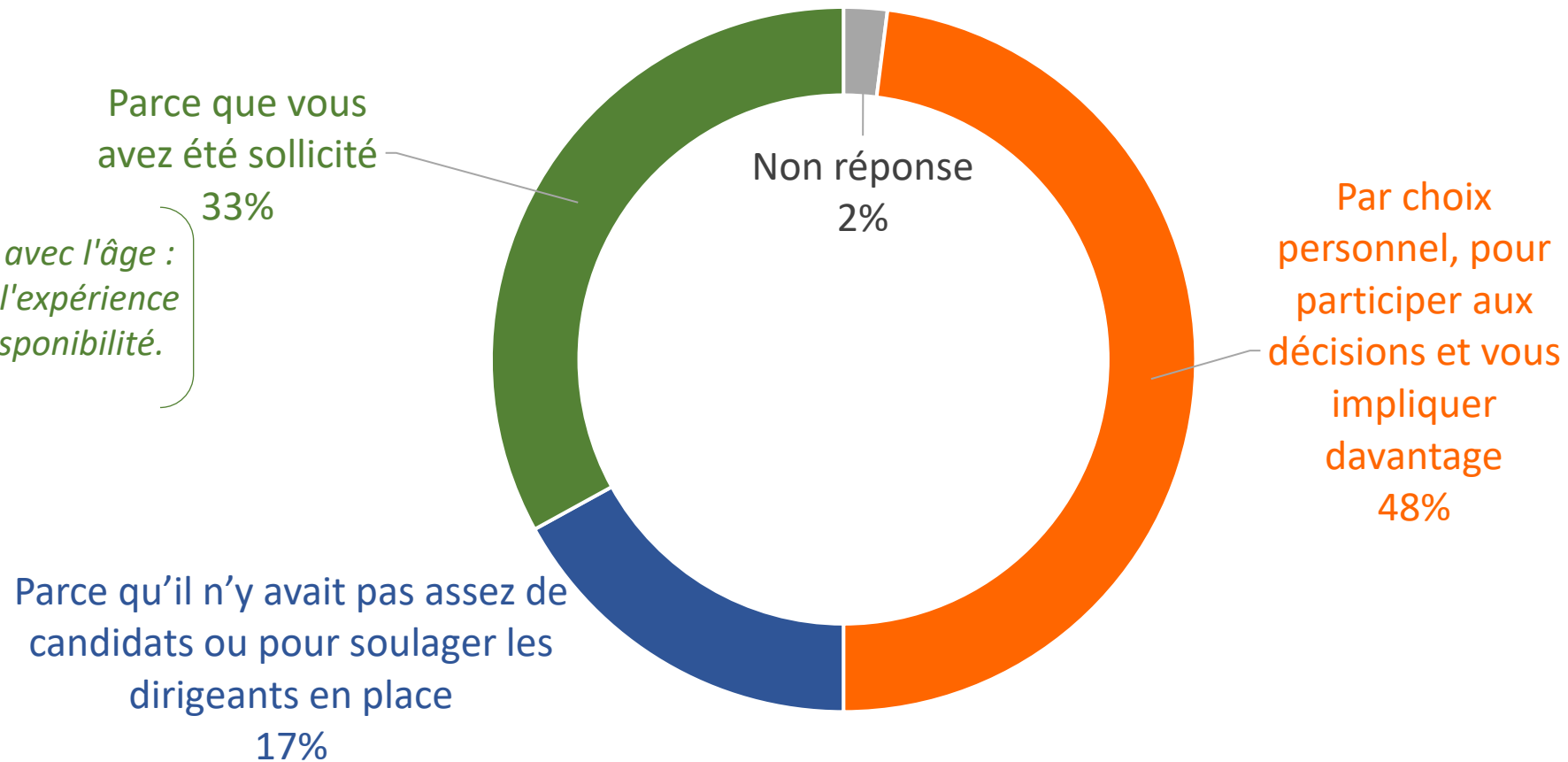
- De la participation bénévole sans fonction particulière à celle de dirigeant (14% des situations)
- Des responsabilités opérationnelles à l'entrée au conseil d'administration (19%)

Des pistes à explorer :

- Le vivier des adhérents : le passage direct de l'adhésion à la prise de responsabilités (40%)
- « Le tour extérieur » : l'attractivité de l'association (25%)

Souvent un choix personnel

Lorsque vous êtes entré au CA ou au bureau, c'était avant tout :

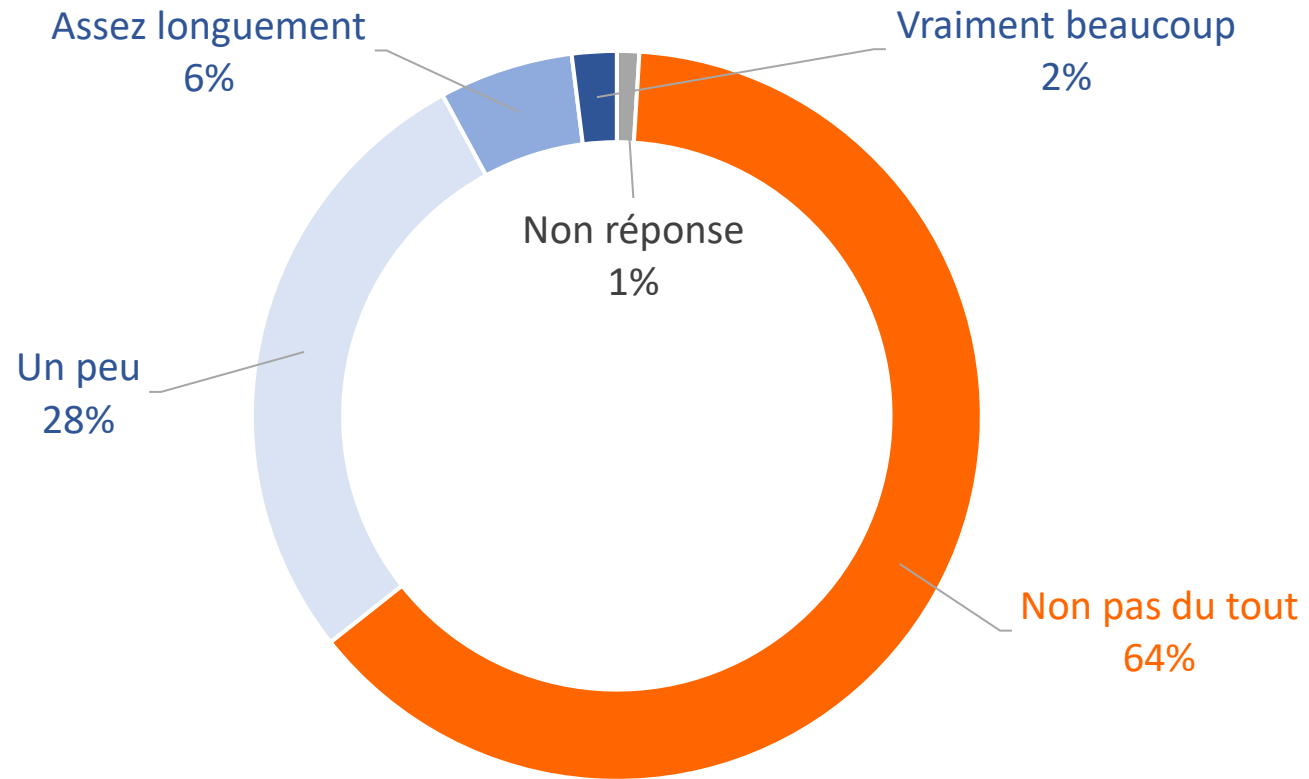


Peu de réelles hésitations

Avez-vous hésité avant d'entrer au CA ou au bureau de l'association ?

*Les hésitations
diminuent avec l'âge.
D'où l'intérêt du
parrainage et du binôme*

*Elles sont un peu plus
fréquentes de la part des
dirigeants issus de
l'association (bénévoles,
adhérents) : une prise de
responsabilités plus
souvent par solidarité ou
manque de candidats*

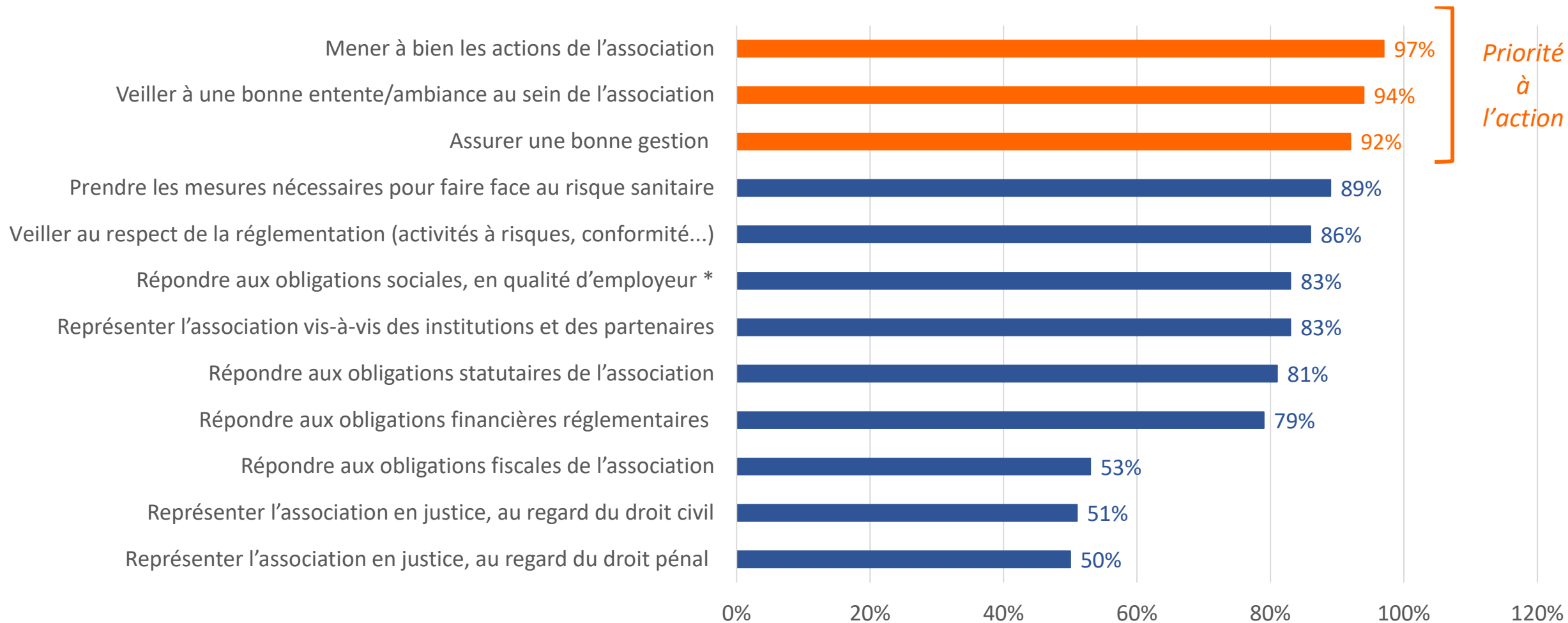


La perception des responsabilités

Les responsabilités des dirigeants bénévoles – décembre 2020

Panorama des responsabilités

Sont jugées importantes aux yeux des dirigeants bénévoles, les responsabilités suivantes :



* Résultat pour les seules associations employeuses

Des responsabilités largement reconnues

Parmi la liste présentée précédemment, sont jugées importantes par plus de 80% des dirigeants bénévoles :

> 90 %

Des responsabilités opérationnelles du quotidien

- Mener à bien les actions
- Veiller à une bonne entente/ambiance
- Assurer une bonne gestion

80% à
90%

Des responsabilités juridiques partagées

- Mesures sanitaires
- Respect de la réglementation
- Obligations d'employeurs*
- Représentation vis-à-vis des institutions, des partenaires
- Obligations statutaires
- Obligations financières règlementaires

Lecture : Plus de 90% des dirigeants déclarent importantes à leurs yeux, les 3 responsabilités opérationnelles ci-dessus.

** Résultat pour les seules associations employeuses*

Des responsabilités moins partagées

Parmi la liste présentée précédemment, sont jugées importantes par environ 50% des dirigeants bénévoles :

± 50%

Des responsabilités juridiques
moins partagées et occasionnelles

- Représenter l'association en justice, au regard du droit pénal
- Au regard du droit civil
- Répondre aux obligations fiscales car ne concernent que les associations fiscalisées

*Responsabilités plus souvent partagées
par les présidents et les trésoriers*

Lecture : environ 50% des dirigeants bénévoles déclarent importante à leurs yeux, la responsabilité de représenter l'association en justice au regard du droit pénal ou du droit civil.

Les réponses au quiz

De très bon scores !

Pendant une sortie organisée par l'association, les règles de sécurité n'ont pas été respectées. Ce manquement est-il susceptible d'engager la responsabilité pénale du dirigeant bénévole ?



90%



4%



6%

Le dirigeant bénévole a-t-il une responsabilité quant à la mise en œuvre de dispositifs de protection face au risque de contamination du Covid-19 ?

91%

2%

7%

Le dirigeant bénévole d'une association qui reçoit des subventions doit-il, obligatoirement, quel que soit leur montant, établir des comptes annuels comprenant le bilan, un compte de résultat et une annexe ?

91%

5%

4%



Réponse fausse, obligation pour les subventions d'un montant supérieur à 153 K€ : peut-être une lecture rapide pour certains, Surtout le signe que, pour les dirigeants, toute subvention impose de rendre des comptes et de justifier de son bon usage

Des hésitations sur les cas particuliers



Cas particulier des associations employeuses :

Un dirigeant bénévole a recours aux salariés de l'association, pendant leur temps de travail, pour des travaux à son domicile personnel sans lien avec l'association. Ce dirigeant bénévole peut-il engager sa responsabilité civile ?

56%

22%

22%

Cas particulier des associations fiscalisées :

Un dirigeant bénévole qui éponge les problèmes de trésorerie de l'association en ne payant pas certains impôts depuis plusieurs années, engage-t-il sa responsabilité fiscale, solidairement avec l'association ?

63%

15%

22%



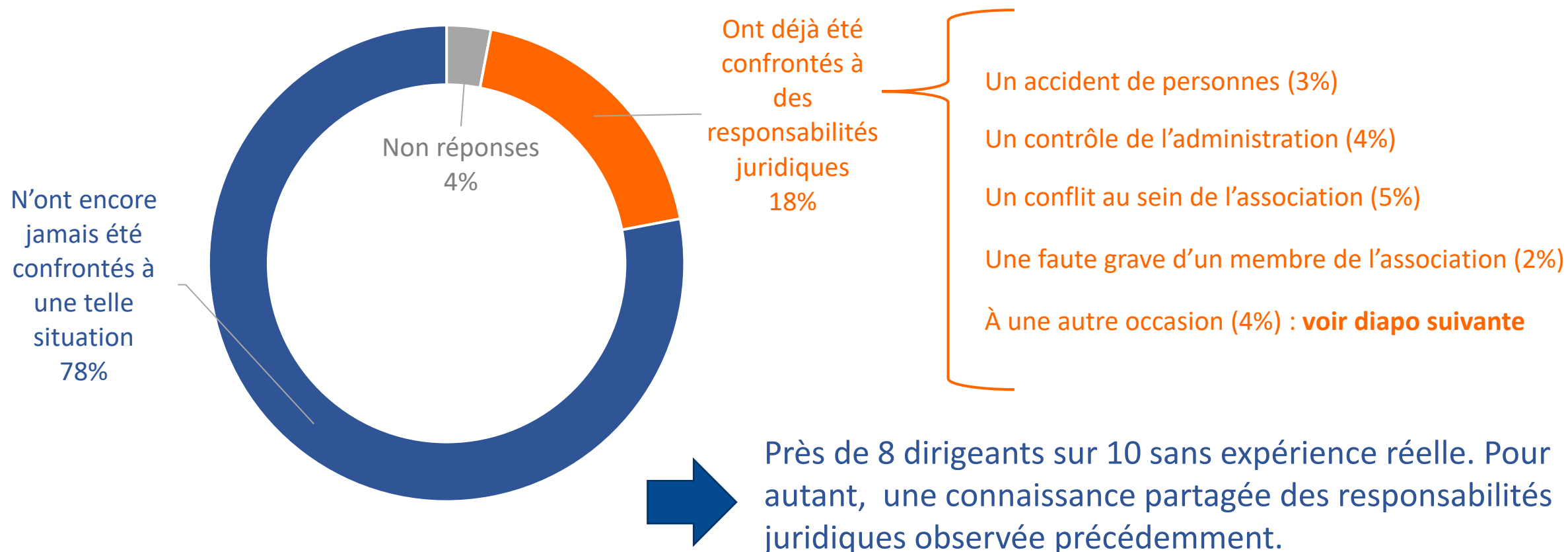
Au bilan, une connaissance des responsabilités tout à fait satisfaisante.

Les expériences personnelles

Les responsabilités des dirigeants bénévoles – décembre 2020

Premières confrontations

A quelle occasion avez-vous été confronté à des responsabilités juridiques pour la première fois ?



Témoignages

210 dirigeants ont relaté les occasions qui les ont confrontés, pour la première fois, à leurs responsabilités juridiques :



Dès le début, quand j'ai signé un procès verbal pour changer de banque

Modification des statuts et du règlement intérieur.

Mis en cause devant le tribunal par une salle de spectacle pour non paiement de la location. Il devait être fait par un sponsor qui a fait défaut et nous n'avions pas les moyens de payer.

Conflit entre l'association et la fédération de rattachement.

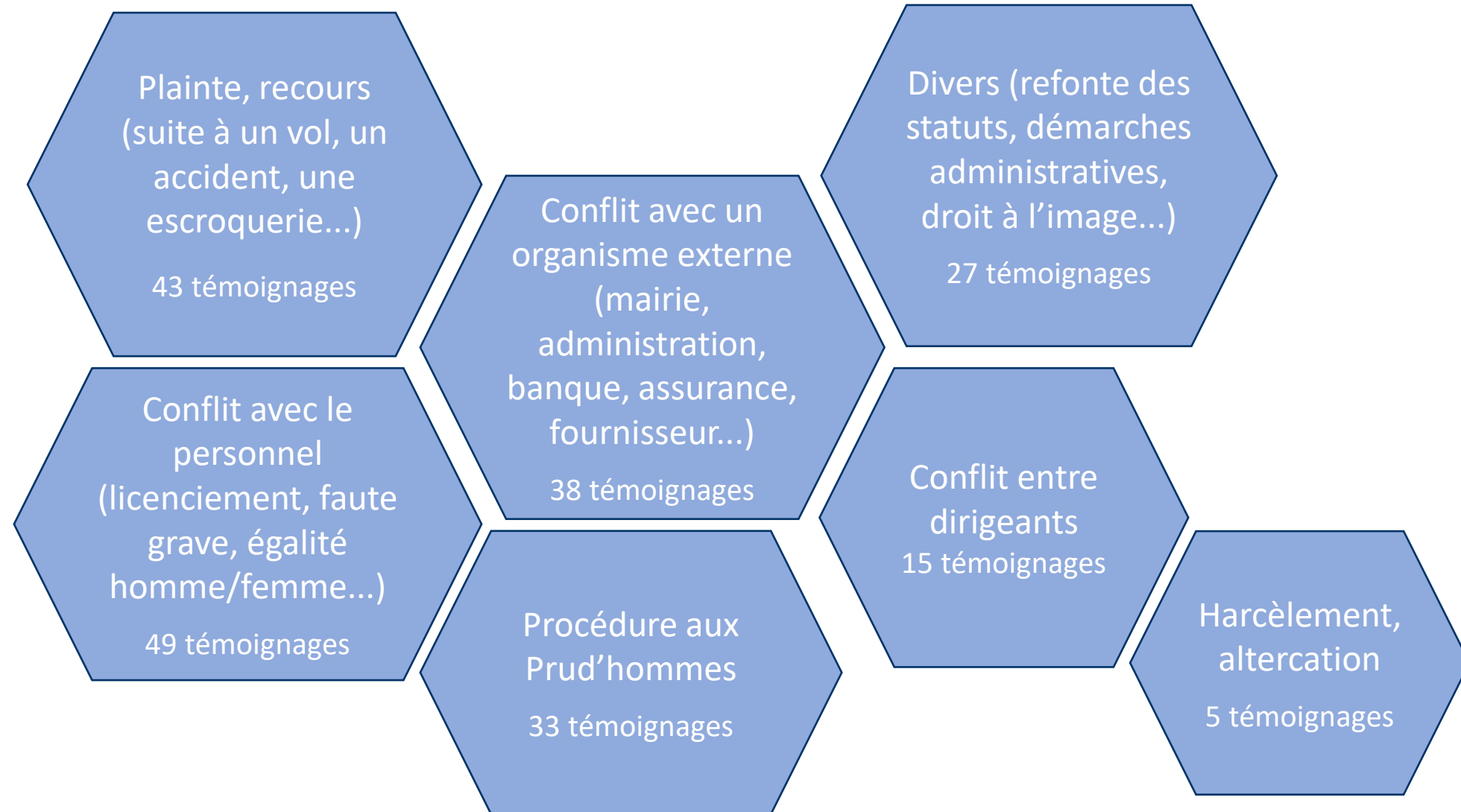
Excès de vitesse et oubli d'avoir dénoncé le conducteur.

Un ancien professeur nous a mis au Prud'homme pour lequel nous avons gagné en première instance. Désormais, il insiste et nous met en APPEL.

L'association a connu plusieurs cambriolages et nous sommes allés en justice pour représenter l'association pour des dommages et intérêts.

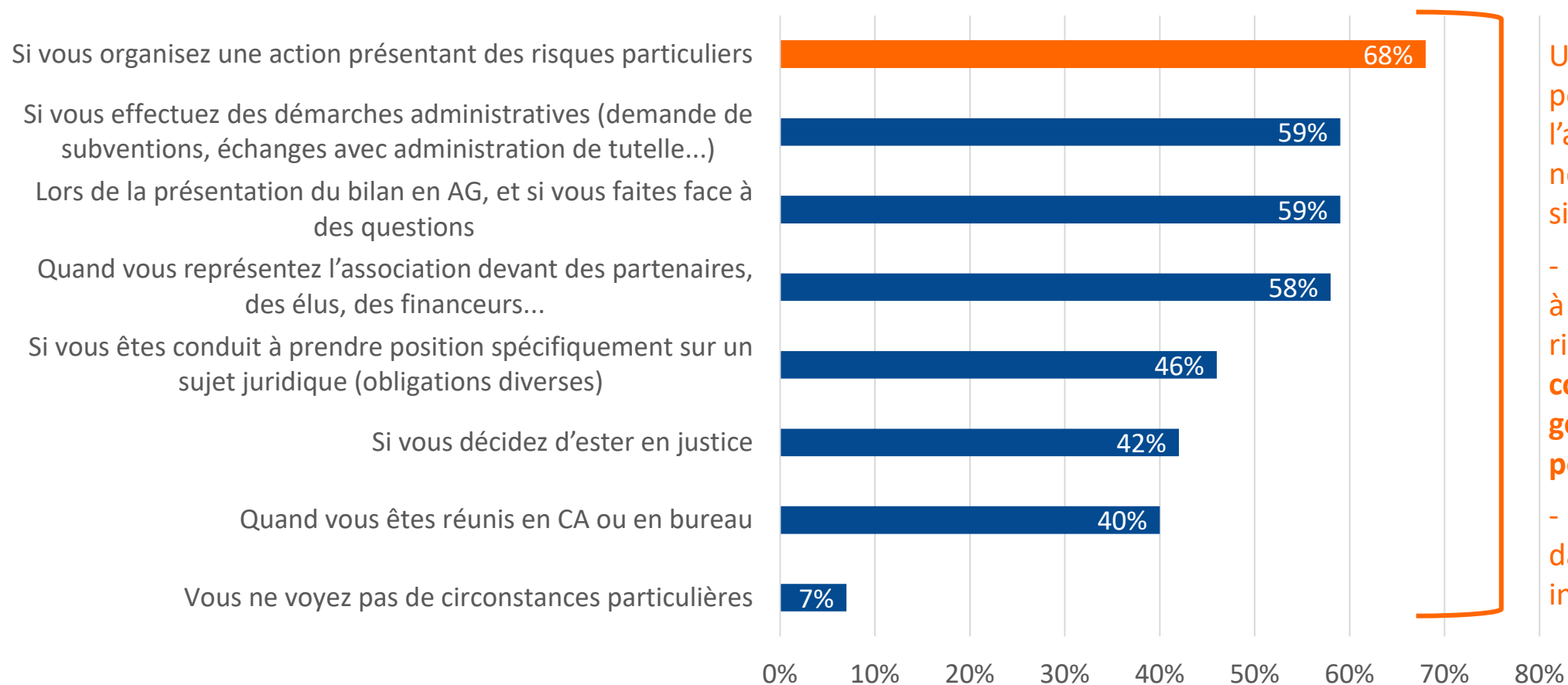
Le Comité nous a alertés sur le risque de requalification en contrat de travail du contrat de prestation passé avec notre entraîneur auto-entrepreneur. Nous envisageons donc une embauche, avec des questionnements autour des obligations de l'employeur et de la responsabilité engagée.

Les différentes situations



Les responsabilités au quotidien

Quand vous sentez-vous personnellement face à des responsabilités qui engagent juridiquement l'association ?



Un sentiment personnel d'engager l'association dans de nombreuses situations :

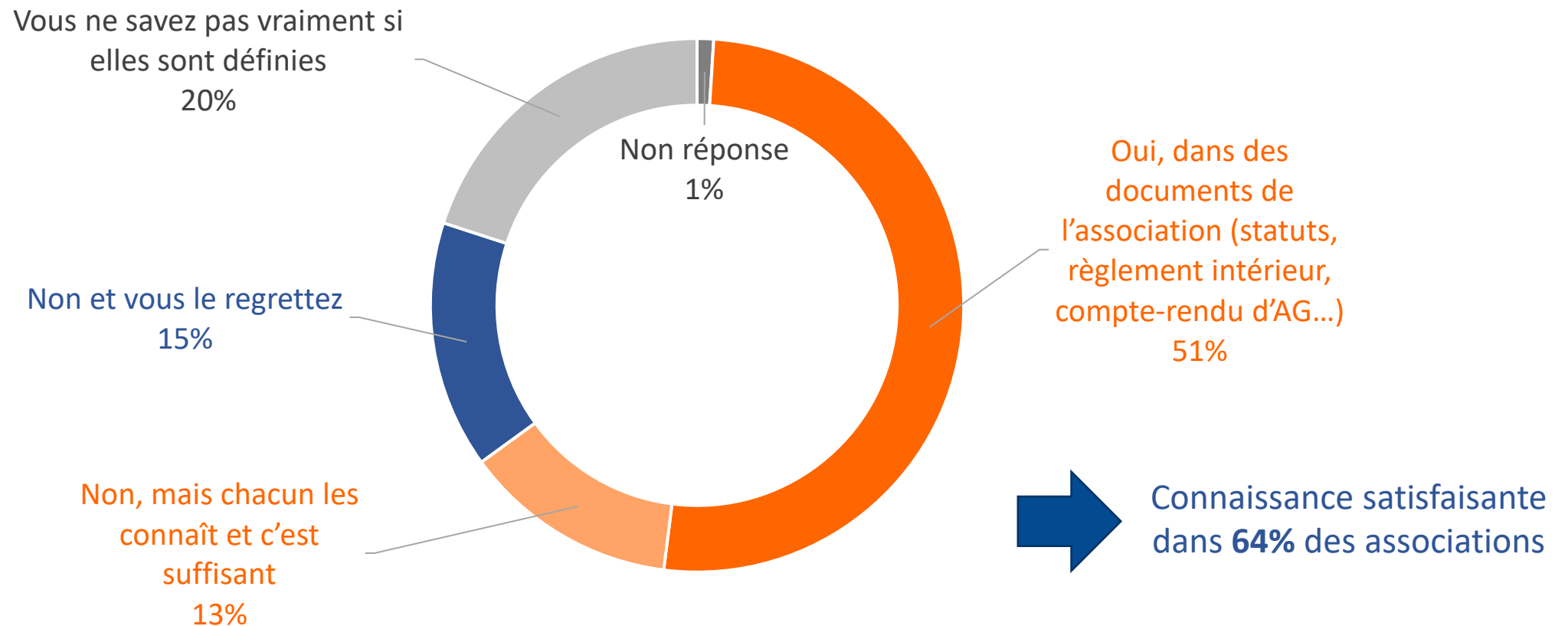
- Le plus souvent face à des situations à risques (68%), **risques concernant généralement des personnes physiques.**
- Le moins souvent, dans le cadre des instances (40%)

Au sein des associations

#Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ?

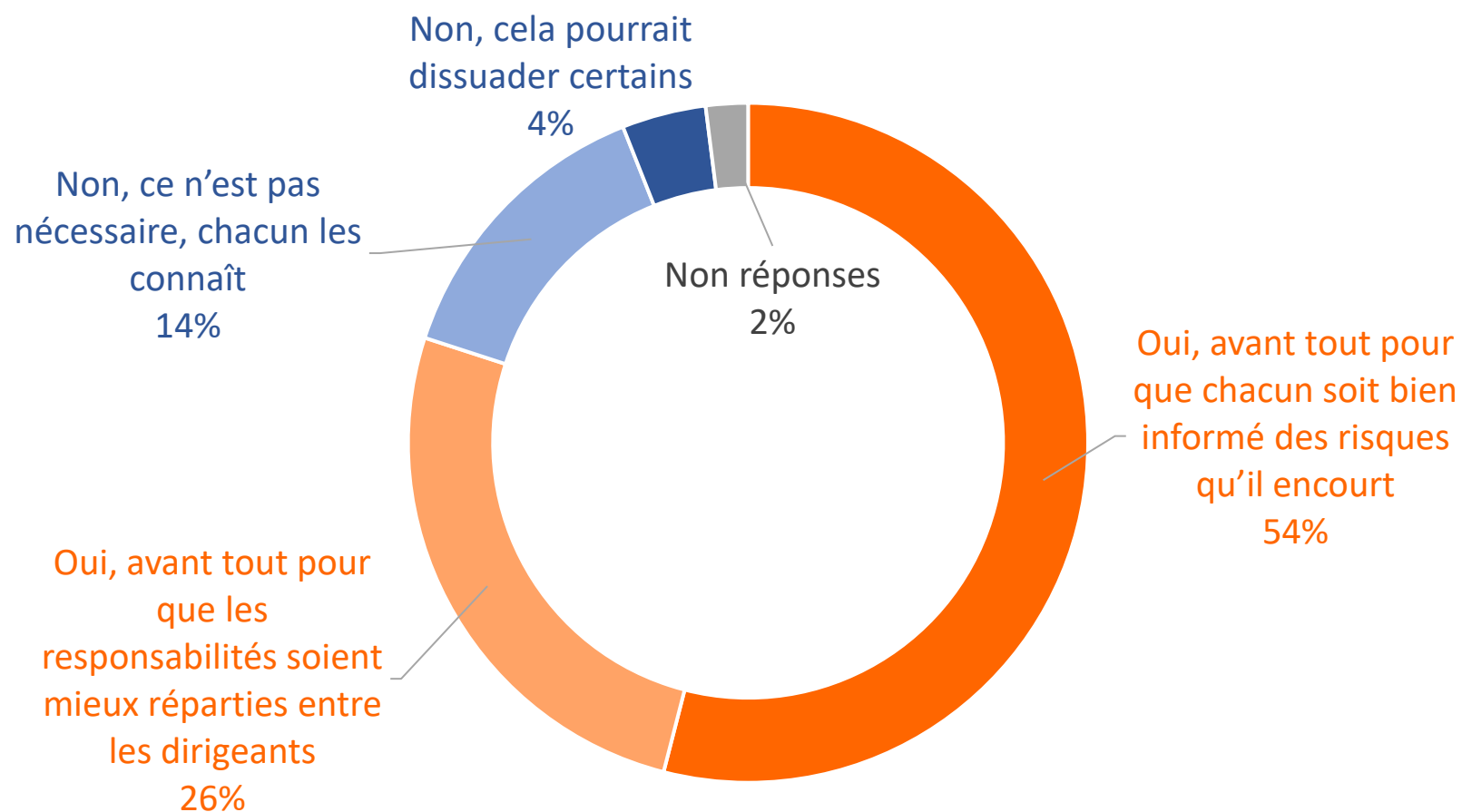
Assez bonne définition des responsabilités

Outre les responsabilités collectives exercées au titre des décisions du conseil d'administration, les responsabilités juridiques de chacun des dirigeants bénévoles (ex : président, trésorier, secrétaire général etc.) de votre association sont-elles définies formellement ?



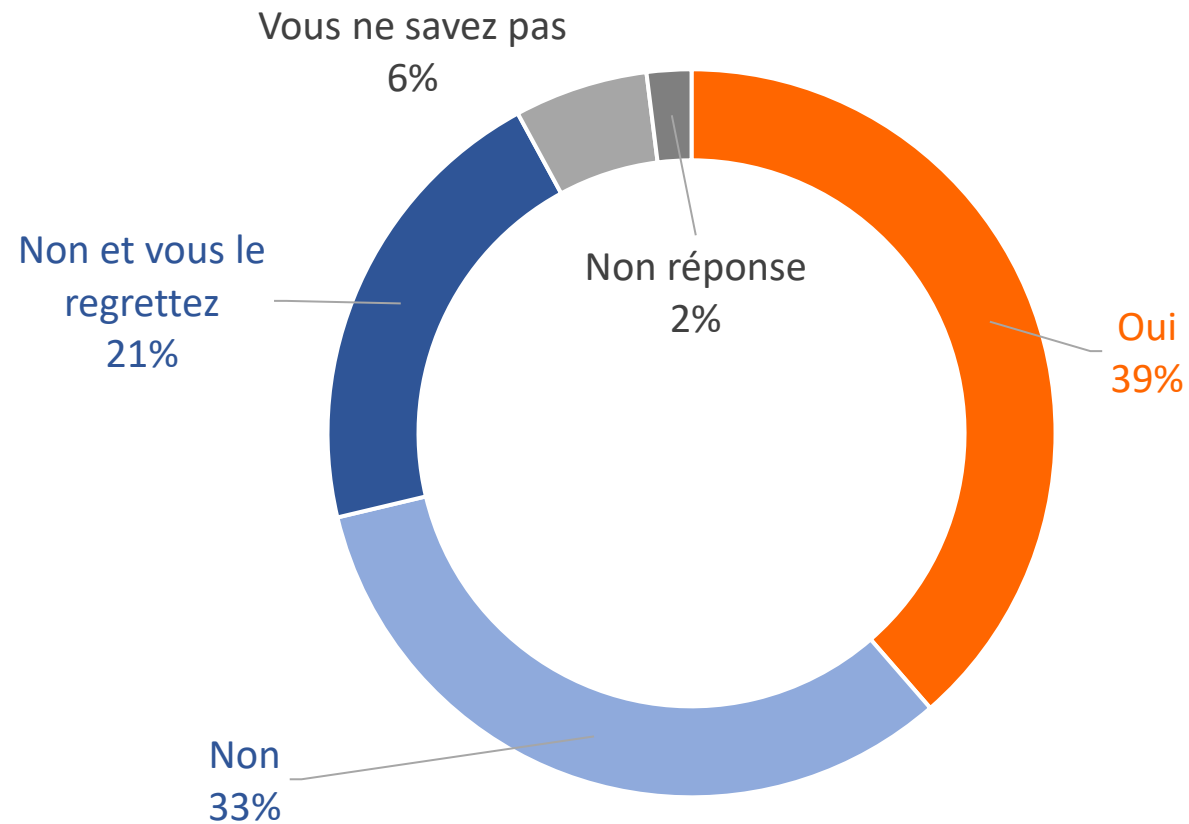
Un besoin de précision toutefois affirmé

Pensez-vous que les responsabilités juridiques de chacun des dirigeants bénévoles (ex : président, trésorier, secrétaire général etc.) de votre association devraient être précisées ?



L'information préalable

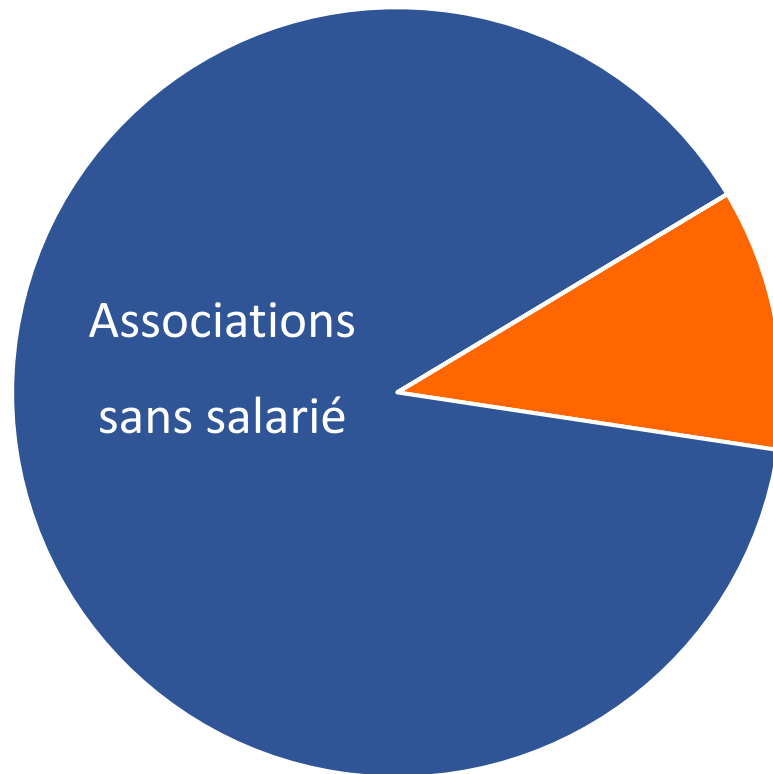
Dans votre association, les responsabilités des dirigeants sont-elles présentées aux candidats, pour information et décision éclairée ?



Une sensibilisation nécessaire

Les associations employeuses

1,5 million d'associations en activité



157 500 associations employeuses en 2019*
Soit 11% à 12% des associations

Parmi elles,
1/3 n'ont aucun salarié en position de responsabilités



Dans seulement 7% environ des associations les responsabilités sont partagées entre salariés et bénévoles.

A contrario, dans 93% des associations, les responsabilités ne sont exercées que par des bénévoles.

* Sources : ACOSS-URSSAF et MSA

Entre bénévoles et salariés

Les responsabilités sont-elles bien définies entre les dirigeants bénévoles (ex : président, trésorier, secrétaire général etc.) et le ou les dirigeants salariés ?

Oui, elles sont précisées dans les statuts, le règlement intérieur ou un document interne	50%
Oui, elles sont précisées dans le contrat de travail du ou des dirigeants salariés	40%
Oui, au travers des délégations de pouvoir attribuées au(x) dirigeant(s) salarié(s)	30%
Non, ce n'est pas nécessaire	5%
Non, et il faudrait y penser	22%

Le bilan des attentes expresses

Attente n°1

1. Précisions sur les responsabilités de chacun des dirigeants

Exprimée par **80%** des dirigeants :

54% pour une meilleure connaissance
+ 26% pour un meilleur partage

Y compris lorsque ces responsabilités
sont mentionnées dans les documents
internes de l'association
(le cas dans 1 association sur 2)

Autres attentes

2. Définition des responsabilités des bénévoles, vs celles des salariés :
22% dans les employeuses
3. Information précise préalable avant de s'engager : **21%**
4. Définition formelle des responsabilités de chacun des dirigeants dans les documents de l'association : **15%**

Témoignages

Les responsabilités des dirigeants bénévoles – décembre 2020

L'exercice solitaire des responsabilités

Des situations par défaut, souvent mal vécues ou encore, exceptionnellement, par confort :*



Je suis trésorière et je m'occupe de tout, j'espère que je fais bien. Pas de réel partage de responsabilités...

Tout se passerait bien s'il n'y avait pas un président omnipotent !

C'est mon expérience personnelle qui me permet d'être informée des responsabilités sinon c'est très compliqué de sensibiliser les dirigeants sans risquer de les faire fuir !

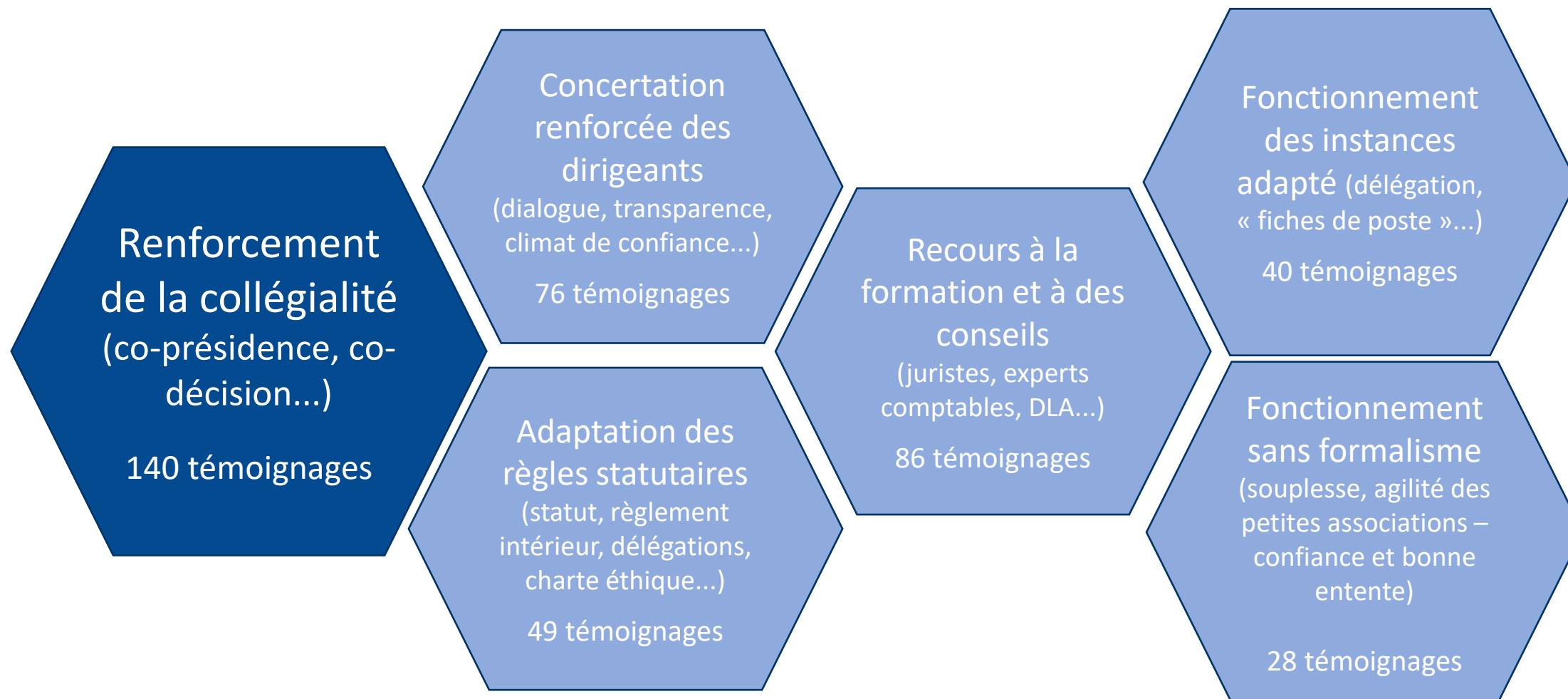
En tant que Présidente de notre association, je déplore que l'ensemble des missions et responsabilités des autres membres du bureau (trésorière et secrétaire) reposent essentiellement sur moi. Donc toutes les responsabilités m'incombent...

** C'est le Président qui assume seul ces responsabilités, l'essentiel c'est qu'il soit bien assuré...*

** Notre Président est chef d'entreprise, il connaît très bien le sujet et assume les responsabilités en lien avec son poste au sein de l'association.*

Les bonnes pratiques dominantes

Les pratiques qui ont facilité le partage des responsabilités, exposées par les répondants



Quelques exemples



Nous avons établi des commissions, façon mairie, pour responsabiliser les adhérents et, par là même, les dirigeants

Chaque membre du bureau assume une fonction bien définie avec sorte de fiche de poste, prises de décisions par consentement éclairé

Nous avons, dès les premiers jours, bien précisé la responsabilité de chacun des membres par un tuto remis à chacun et chacune, ainsi qu'au sein du CA.

Une sorte de seuil (financier ou administratif..) a été défini, au-delà duquel toutes les décisions sont prises par le CA. Dans l'urgence, possibilité de contact rapide par mail.

Importance du quitus qui permet au "collectif" de reprendre l'ensemble de la responsabilité de l'administration de l'Asso.

Nous avons participé à des stages de formation au management et à la gestion des assos

L'association a contracté une assurance spéciale pour les trois principaux dirigeants.

Mise en place d'une co-présidence pour partage des responsabilités, puis délégation à des vice-présidents sur des activités particulières

La patience, faire appel au partage des travaux, faire entrer des jeunes et avoir une reconnaissance du travail effectué

Implication forte des membres du CA dans le projet associatif par l'information et l'accompagnement, et l'action

Quelques interpellations



Vous avez raison : dans un monde de plus en plus judiciaire, être président d'une association est un risque personnel. Nous sommes déjà en déficit de bénévoles pour les membres des CA et plus encore des Bureaux. Arrêtons de se faire peur.

Nous sommes bénévoles et nous donnons beaucoup de temps à des activités d'utilité publique. Les services de l'état devraient systématiquement couvrir les bénévoles juridiquement sauf pour les cas graves et sortant du cadre du bénévolat. C'est pourquoi il y a de moins en moins de bénévoles

Le risque 0 n'existe pas et la prise de risque est constitutive de toute entreprise ... associative ou non. L'important est de l'identifier et de la mesurer pour vivre dans la confiance.

Aujourd'hui, on demande à des gens bénévoles désireux d'accomplir une œuvre sociale et d'intérêt général de professionnaliser leur engagement sous couvert de responsabilités et de mesures gouvernementales draconiennes. Un citoyen doit pouvoir agir pour le bien commun sans qu'il puisse être chargé de responsabilités qui incombent aux autorités.

Les responsabilités au sein d'un CA sont de + en + compliquées surtout quand il y a des salariés. L'URSSAF n'a que faire du bénévolat : "vous êtes une entité répertoriée (N° SIRET) et responsable comme une entreprise ». Lors d'un contrôle, la lettre vous demande 1 page de documents dont les 3/4 ne sont pas justifiés.

Peu de mauvaises expériences

Vous pouvez témoigner, en quelques mots, d'expériences mal vécues au plan juridique, au sein de votre association

4 152
participants à
l'enquête

```
graph TD; A[4 152 participants à l'enquête] --> B[300 expériences mal vécues]; A --> C[65 témoignages de soulagement et de précaution];
```

300
expériences
mal vécues

65
témoignages
de soulagement
et de précaution

Pour l'instant, heureusement nous n'avons pas d'incidents à déplorer, mais le risque est important dans le cas où cela arriverait. Il y a un manque dans les statuts pour définir le rôle et la responsabilité de chaque dirigeant.

En tant que président d'asso, j'évite les problèmes juridiques comme la peste, en me renseignant avant, auprès d'une pépinière associative et d'experts.

Un sentiment de solitude

Expressément exprimé par certains dirigeants, quelques exemples :



Je suis présidente d'une association et fonctionnaire d'Etat. Si j'ai des sanctions pénales, je perds mon travail ET mes droits à la retraite. Nous n'avons pas les moyens de nous faire suffisamment accompagner pour réduire ce risque et, en plus de la charge de travail très lourde et peu partagée, je ne suis pas sereine du tout.

Je suis devenue présidente un peu malgré moi avec énormément d'appréhension, avons dû gérer le licenciement de 2 professeurs, la recherche et l'embauche d'un professeur, dossiers de subventions divers à remplir, réorganiser les cours en visio ... Tout ceci en étant novice sans formation, pas simple ...

Je trouve difficile, en tant que présidente bénévole sans aucune compétence RH, de gérer du personnel. Il est assez difficile de trouver des informations, compilées et à jour, sur ce qu'il faut faire en terme de contrats, comment déclarer les salaires, ce qu'on peut ou pas faire, particulièrement en cette période avec la mise en place du chômage partiel.

Pas d'expériences particulières, juste le sentiment d'une épée de Damoclès permanente à cause du décalage grandissant entre les responsabilités accrues et le manque de temps.

Les expériences mal vécues

Par ordre décroissant des citations

Les situations liées à l'emploi : les plus nombreuses et les plus douloureuses

(licenciement, prud'hommes, conflits avec des bénévoles...)

Conflits entre membres du conseil
d'administration ou avec le président

Autres conflits
(avec des adhérents, la mairie, un prestataire...)

Complications
administratives
(renforcées par la crise)

Contrôles (fiscal,
URSSAF...) procédures
(cessation de paiements,
pénal...)

Manquement aux
règles de l'association
(statuts, consignes
demandées...)

Certains appels de soutien

Au-delà de situations mal vécues, un besoin d'informations, de conseils et de formations, exprimé par certains dirigeants :



La reprise de l'association a été faite dans un contexte conflictuel, nous avons découvert des choses qui n'étaient pas gérées par les précédents. J'aurais aimé à ce moment-là, avoir un interlocuteur pour savoir si je pouvais être rendue responsable des erreurs de l'équipe d'avant...

Besoin d'un référentiel juridique en ligne : droit du travail actualisé et jurisprudence, droit civil, protection des données, droit à l'image, sécurité informatique et réseau

Le président d'association est souvent seul devant les problèmes juridiques et un support extérieur serait une bonne ressource comme conseil.

Nous avons subi un contrôle URSSAF en 2017. En tant que bénévole, j'ai vraiment ressenti un malaise face au contrôleur qui était vraiment là pour trouver les défauts et de l'argent, sans nous donner des conseils pour améliorer la gestion et corriger les défauts.

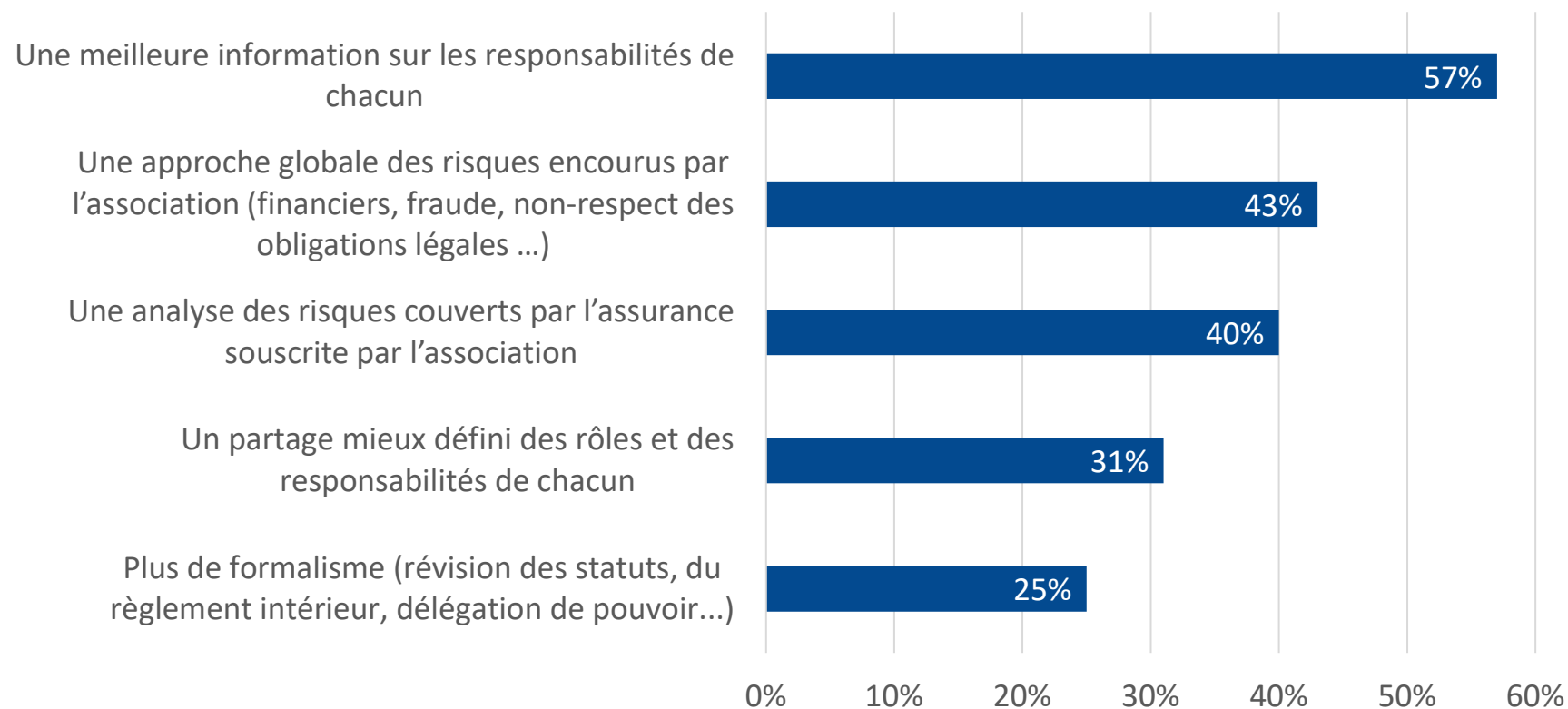
Aucune situation mal vécue, juste un accompagnement ou un soutien basique insuffisant

Pas d'aide de la part du tribunal lors de la procédure de redressement judiciaire (aujourd'hui terminée mais avec perte sans doute évitable)

Accompagnement : les attentes des dirigeants

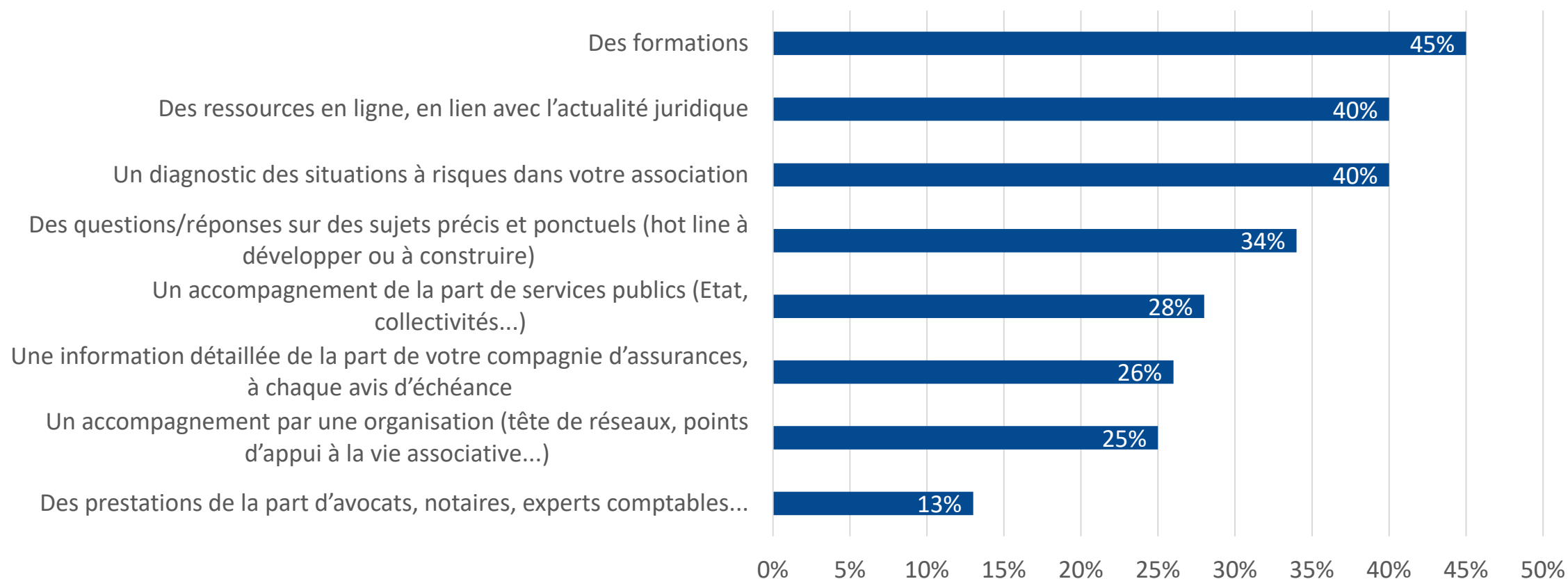
Au sein de l'association

Quelles seraient, selon vous, les options à étudier par votre association pour mieux prendre en compte les responsabilités des dirigeants ? Plusieurs réponses possibles



Les ressources souhaitées

Qu'est-ce qui vous aiderait à mieux prendre en compte les responsabilités juridiques des dirigeants au sein de votre association ? Plusieurs réponses possibles



De réels besoins

Connaissances approfondies

- Fortes attentes en termes d'information **et de formation**

Analyse des risques

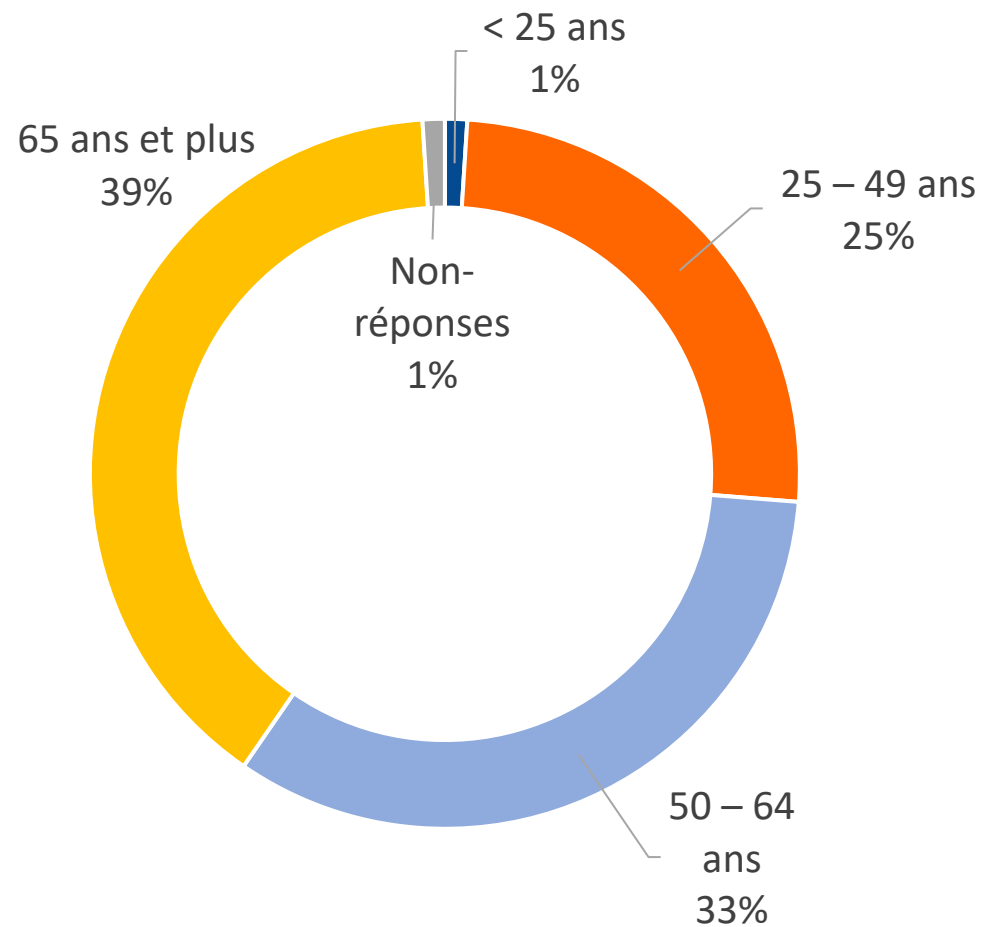
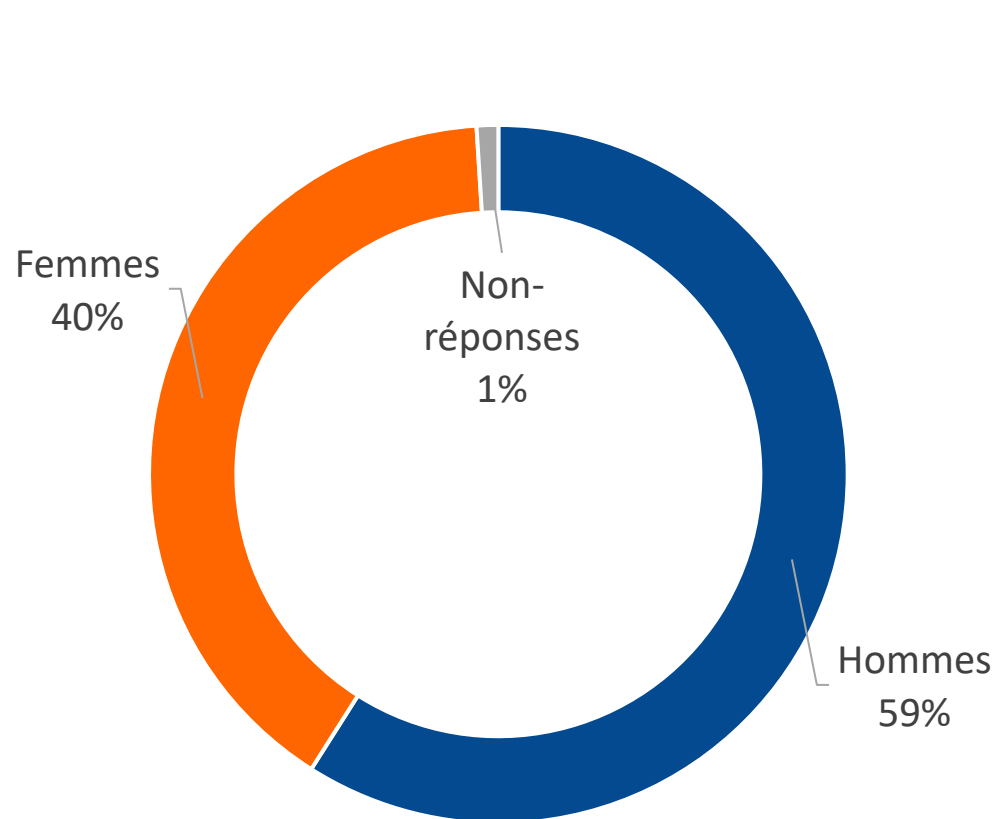
- Approche globale, diagnostic, assurance

Soutien en fonction des situations vécues

- Ressources en ligne, hotline

Echantillon de l'enquête

Profil des dirigeants



Fonctions par genre et âge

	Hommes	Femmes	< 25 ans	25 – 49 ans	50 – 64 ans	65 ans et +	Ensemble
Président	65%	61%	48%	60%	66%	64%	63%
Trésorier	10%	10%	11%	11%	9%	11%	10%
Autre membre du bureau	13%	16%	20%	16%	14%	14%	15%
Membre du conseil d'administration	9%	10%	20%	11%	9%	8%	9%
Autre	2%	3%	2%	3%	2%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Des caractéristiques de l'échantillon conformes aux tendances observées dans les travaux récents : vers la parité avec toujours une prédominance des hommes et des plus âgés dans les fonctions de président.

Secteurs d'activités*

	Effectifs	%
Non réponse	29	1%
Social (caritatif, insertion...)	554	13%
Santé	150	4%
Solidarité internationale	82	2%
Culture	779	19%
Environnement	165	4%
Sport	1 413	34%
Loisirs	207	5%
Jeunesse	150	4%
Éducation populaire et formation	303	7%
Economie et développement local	64	2%
Autre	256	6%
Total	4 152	100%

* Les résultats ont été pondérés pour tenir compte du décalage entre l'échantillon et la connaissance du secteur dont on dispose.

Taille des associations*

Présence et nombre de salariés		Budget annuel	
Sans salarié	1 672	Moins de 10 000 euros	1 058
1 ou 2 salariés	916	De 10 000 à 50 000 euros	1 039
3 à 5 salariés	562	De 50 000 à 100 000 euros	515
6 à 9 salariés	267	De 100 000 à 200 000 euros	432
10 à 19 salariés	279	De 200 000 à 500 000 euros	418
20 à 49 salariés	166	De 500 000 à 1 million d'euros	189
50 salariés et plus	232	Plus de 1 million d'euros	348
Non réponses	58	Non réponses	153
Total échantillon	4 152	Total échantillon	4 152

* Les résultats ont été pondérés pour tenir compte du décalage entre l'échantillon et la connaissance du secteur dont on dispose.

Appartenance à un réseau

Appartenance à une coordination, une fédération	3 074	(74%)
Pas d'appartenance à une coordination ou une fédération	1 019	(25%)
Non réponses	59	(1%)
Total échantillon	4 152	(100%)



Appartenance à une coordination, une fédération selon les secteurs d'activités			
Social (caritatif, insertion...)	58%	Sport	96%
Santé	67%	Loisirs	60%
Solidarité internationale	57%	Jeunesse	63%
Culture	63%	Education populaire et formation	79%
Environnement	62%	Total échantillon	74%

Participation régionale

	Effectifs	%		Effectifs	%
Auvergne-Rhône Alpes	606	15%	Nouvelle Aquitaine	345	8%
Bourgogne-Franche Comté	298	7%	Occitanie	427	10%
Bretagne	277	7%	Pays-de-la-Loire	352	8%
Centre-Val de Loire	193	5%	Provence-Alpes-Côte-d'Azur	247	6%
Corse	7	-	Guadeloupe	11	-
Grand-Est	318	8%	Guyane	4	-
Hauts-de-France	257	6%	Martinique	7	-
Ile-de-France	573	14%	Réunion	18	-
Normandie	149	4%	Non réponse	63	2%
Total				4 152	100%

R&S, un réseau d'experts au service des solidarités

Association sans but lucratif, **Recherches & Solidarités** s'est donné pour objectif d'apporter aux acteurs et aux décideurs les informations les plus récentes, avec une préoccupation de complémentarité par rapport aux travaux publiés par ailleurs. Elle s'appuie sur des données provenant d'organismes officiels et sur ses enquêtes annuelles pour produire des publications nationales, régionales et départementales, en libre accès sur www.recherches-solidarites.org

Dans la rubrique *Nos thématiques* :

- La 18^{ème} édition de *La France associative en mouvement*, et autres publications nationales sur la vie associative, le bénévolat, le don d'argent, le mécénat...

Dans la rubrique *Dans les territoires* :

- *Repères et chiffres clés en régions* avec un focus sur le secteur sanitaire et social non lucratif.
- *Les Essentiels de la vie associative dans chaque département*

Etre informé des nouvelles parutions, via la newsletter mensuelle :
marie.duros@recherches-solidarites.org