



Focus Thématique
GOUVERNANCE



Thématique
REDIGER UNE DELEGATION DE
SIGNATURE/POUVOIR

Bonnes Pratiques de référence
9-35

SOMMAIRE

1. Définition légale de la délégation	3
2. Les parties à la délégation	3
4. Les dirigeants peuvent-ils s'exonérer de leur responsabilité pénale ?	4
5. Des pouvoirs précis assortis d'une obligation de reddition de comptes	4
6. Domaine couverts par la délégation de signature	5
7. A retenir	5
Trame de délégation de pouvoirs d'un président d'association	6
Exemples concrets de l'utilité de la délégation de signature	7
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	9

Rédiger une délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs est un moyen, consacrée par la jurisprudence, permettant au dirigeant de s'exonérer de sa responsabilité pénale en rapportant la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue des compétences, de l'autorité et des moyens nécessaires.

1. Définition légale de la délégation

Depuis le 1^{er} octobre 2016, la délégation est définie aux articles 1336 et suivants du code civil¹ comme « une opération par laquelle une personne, le délégant, obtient d'une autre, le délégué, qu'elle s'oblige envers une troisième, le délégataire, qui l'accepte comme débiteur. Le délégué ne peut, sauf stipulation contraire, opposer au délégataire aucune exception tirée de ses rapports avec le délégant ou des rapports entre ce dernier et le délégataire ».

En synthèse, la délégation de pouvoir est un acte écrit par lequel le dirigeant administrateur d'une association transfère à un salarié une partie de ses pouvoirs et la responsabilité pénale correspondante

2. Les parties à la délégation

Le délégant (celui qui délègue) est généralement le **représentant légal** (le président de l'association).

Le délégataire (celui qui reçoit la délégation) est généralement un **salarié** qui doit disposer, dans le domaine des pouvoirs qu'il reçoit, de **l'autorité** (pouvoir de décision) et de **l'autonomie** (indépendance), des **compétences** et des **moyens** nécessaires à l'exécution des pouvoirs qui lui sont confiés.

3. Différences entre délégation de signature, de pouvoirs et la subdélégation

- **La délégation de signature** implique le pouvoir de représenter le délégant mais non de décider à sa place. Chaque acte signé en vertu d'une délégation de signature est réputé être signé par le délégant lui-même. Cette personne apparaît alors comme le mandataire d'un individu et non comme le représentant de l'association. Le délégataire n'est pas responsable de ses actes que s'il dépasse le cadre de ce qu'il était autorisé à signer, ou en cas de faute (abus de confiance par exemple).

- Par **la délégation de pouvoirs**, le représentant légal confie, au nom et pour le compte de l'association, à une personne qu'il investit d'une fonction déterminée (direction administrative, direction technique) le soin de représenter la société dans les limites de ses attributions.

¹ Dans leur version modifiée par l'[Ordonnance n°2016-131 du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations](#).

Il en résulte que les délégations de pouvoirs subsistent en cas de cessation des fonctions du délégant alors qu'en présence d'une simple délégation de signature, de tels événements mettent fin au mandat.

- **La subdélégation, ou la sous-délégation** est l'acte par lequel le délégataire transmet lui-même les pouvoirs qui lui ont été délégués à un sous-délégataire. Aucune disposition légale ou réglementaire ne se prononce expressément sur la licéité de la substitution de délégataire. En conséquence, il y a lieu de considérer que la substitution par un tiers dans l'exécution de la délégation de pouvoirs est autorisée, à défaut d'être interdite. Mais le délégataire initial demeure responsable vis-à-vis du délégant des fautes commises par la personne subdélégataire, si cette subdélégation n'a pas été autorisée.

4. Les dirigeants peuvent-ils s'exonérer de leur responsabilité pénale ?

Lorsque le président ou le trésorier, par exemple, délègue un certain nombre de pouvoirs à un directeur, il importe qu'il soit parallèlement dégagé de sa responsabilité pénale personnelle attachée à ces pouvoirs. Les délégations de responsabilité pénale sont indispensables pour protéger les bénévoles qui, s'ils gouvernent, n'assurent pas forcément la gestion courante.

Ainsi, sauf si la loi en dispose autrement, les dirigeants peuvent s'exonérer de leur responsabilité pénale s'ils établissent que l'infraction a été commise par une personne agissant dans le cadre d'une délégation de pouvoirs répondant aux conditions suivantes :

- elle n'est pas interdite par une disposition légale, réglementaire ou statutaire ;
- elle est dépourvue de toute ambiguïté (CA Toulouse du 15-2-2001 n° 00/00703) ;
- elle est précise et n'est faite qu'à une seule personne pour l'exécution d'une tâche donnée (Cass. crim. 23-11-2004 n° 04-81.601, décision rendue en matière de sociétés mais transposable aux associations) ;
- elle est faite à une personne soumise à l'autorité hiérarchique du dirigeant l'ayant effectuée (Cass. crim. 26-5-1994, décision rendue en matière de sociétés mais transposable aux associations) ;
- elle est consentie à une personne disposant de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires pour exercer effectivement les pouvoirs qui lui sont délégués (solution constante) ;
- elle est acceptée par le bénéficiaire.

5. Des pouvoirs précis assortis d'une obligation de reddition de comptes

La délégation de pouvoirs ne doit avoir ni pour effet de déléguer la totalité des pouvoirs du délégant, sous peine de requalifier le délégataire en dirigeant de fait sans pour autant exonérer le dirigeant de droit délégant.

La délégation de pouvoirs suppose un dessaisissement par le délégant des pouvoirs délégués. En principe, le délégant ne peut s'immiscer, mais il doit être vigilant,

surveiller le délégataire et prendre l'initiative d'agir lorsqu'il qu'il a connaissance d'un danger.

En tout état de cause, s'ils ont personnellement participé à la réalisation de l'infraction, les dirigeants ne peuvent pas échapper à leur responsabilité pénale en invoquant l'existence d'une délégation de pouvoirs.

6. Domaine couverts par la délégation de pouvoir

Si les délégations de pouvoirs concernent fréquemment le domaine de la santé-sécurité au travail, elles peuvent couvrir plus globalement le droit du travail, notamment en ce qui concerne les relations avec le CSE.

La détermination des domaines pouvant faire l'objet de délégations de pouvoirs nécessite d'établir une cartographie des risques à partir notamment des antécédents infractionnels de l'association et de la nature de ses activités.

7. A retenir

- Les pouvoirs du président et des différents organes d'une association sont déterminés par les statuts et le règlement intérieur. Les statuts prévoient en général une très large compétence du président, et ce dans tous les domaines de la vie et du fonctionnement de l'association. C'est donc lui, et lui seul, qui peut embaucher du personnel salarié, représenter l'association devant les juridictions, engager contractuellement l'association avec des tiers.
- Un dirigeant d'association peut déléguer à une personne de son choix le pouvoir d'accomplir certains actes déterminés qui sont statutairement de sa compétence.
- La délégation de pouvoirs ne doit être faite qu'à une seule personne et mentionner de façon précise et exhaustive toutes les missions que le délégant confie au directeur salarié. Ainsi par exemple, la délégation de pouvoirs confiant au directeur salarié la mission de veiller au respect des règles de sécurité au travail n'exonère pas le délégant de son obligation d'organiser les visites médicales obligatoires. En effet, la Cour de cassation considère qu'il s'agit de deux obligations distinctes.
- La possibilité de déléguer des pouvoirs doit être prévue dans les statuts ou dans le règlement intérieur de l'association
- La délégation de pouvoirs peut être ponctuelle ou très large mais doit être consentie dans un écrit
- La délégation de pouvoirs peut être consentie à un autre dirigeant ou à un salarié
- La délégation de pouvoirs peut être révoquée à tout moment.

Trame de délégation de pouvoirs d'un président d'association

A COMPLETER ET ADAPTER EN FONCTION DE CHAQUE SITUATION

SUR PAPIER EN-TÊTE DE L'ASSOCIATION

Délégation de pouvoirs

Je soussigné, **XXX**, président de l'association **XXX**, dont le siège social se trouve **XXX**, délègue de manière effective et permanente à **XXX**, exerçant au sien de l'association **XXX** l'emploi de **XXX**, les pouvoirs pour veiller en mes lieu et place à « (mentionner les prérogatives (du président et/ou du CA) définies dans les statuts ou règlement intérieur qui seront conférer au bénéficiaire) »

Délégation en matière de ressources humaines et de gestion du personnel

A COMPLETER

Remarque : il convient de préciser les pouvoirs en matière d'embauche, de suivi de l'exécution des contrats de travail, de sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement, de rupture conventionnelle, de conclusions de transactions, de négociation d'accords avec le personnel, de présidence des instances représentatives du personnel, de formalités ou déclarations sociales, d'hygiène et de sécurité...

Délégation en matière juridique

A COMPLETER

Remarque : cela concerne généralement la capacité de conclure un certain nombre de contrats ou d'effectuer des opérations engageant l'Association.

Délégation en matière judiciaire ou procédurale

A COMPLETER

Remarque : cela peut par exemple concerner la capacité de représenter l'association en justice, d'engager et de suivre pour l'association toutes instances devant toutes juridictions françaises ou étrangères, négocier et signer toute transaction, exécuter ou faire exécuter toutes décisions de justice,...

En option : Faculté de subdélégation

Par ailleurs, compte tenu de ses fonctions, la directrice/le directeur aura la faculté, si elle/il le juge opportun, de sous-déléguer une partie de ses pouvoirs aux personnels placés sous ses ordres, à condition que ces derniers possèdent la compétence et l'autorité nécessaires, aient à leur disposition les moyens appropriés, aient été prévenus et déclarent en connaître et accepter les conséquences.

Moyens

Dans ce domaine, **XXX** est ainsi investie, au sien de l'association **XXX**, de l'autorité et des moyens nécessaires et dispose des compétences techniques et professionnelles requises pour la gestion des ressources humaines et du pilotage économique et financier de l'association. Ou ... pour veiller à l'observation et à la bonne application de la réglementation.

XXX devra me tenir régulièrement informé de la façon dont elle exécute sa mission, des difficultés rencontrées ou des moyens qui lui feraient défaut.

La fin de la présente délégation ne constituera en aucun cas une modification de votre contrat de travail.

XXX déclare accepter expressément la délégation de pouvoirs qui lui est confiée, en tout connaissance de cause. Elle déclare être informée de ce que sa responsabilité pénale personnelle peut être mise en cause en cas de faute de sa part dans l'exercice de ses fonctions.

La présente délégation de pouvoirs est consentie pour une durée « indiquer le durée : indéterminée, X ans, jusqu'au... ». Cette délégation peut être retirée à tout moment à l'intéressé par lettre recommandée avec accusé de réception.

Fait à **XXX**, le **XX XX XXXX**

En deux exemplaires

Signature du délégant « Président »

Signature du délégataire
(Avec mention manuscrite « lu et approuvé,
bon pour acceptation de pouvoir »)

Exemples concrets de l'utilité de la délégation de pouvoir

Validité d'une procédure de licenciement

L'identification du titulaire du pouvoir de licencier et la délégation du pouvoir de licencier sont l'objet de règles particulières s'agissant des associations qui les distinguent très clairement des sociétés. Les jurisprudences sont particulièrement strictes en la matière et la sanction est lourde en cas d'irrégularité puisqu'elle entraîne une requalification en licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Titulaire du pouvoir de licencier au regard des statuts. En principe, dans une association, le pouvoir de licencier appartient au président, sauf si les statuts ou le règlement intérieur ont réservé ce pouvoir à un autre organe ou sauf si, en l'absence de disposition de licencier, les statuts ou le règlement intérieur ont réservé le pouvoir de nommer la personne licenciée par une autre personne que le président.

Ainsi, la Cour d'appel de Paris vient de rappeler ([CA Paris, 17 sept. 2019, n° 17/08326](#)), concernant le pouvoir de licencier dans une association, qu'à défaut de disposition spécifique dans les statuts attribuant cette compétence à un autre organe, la mise en œuvre d'une procédure de licenciement entre dans les attributions du président si les statuts prévoient que ce dernier la représente légalement auprès des tiers pour tous les actes de sa vie sociale.

Si les statuts prévoient que « le conseil d'administration nomme et révoque les agents de l'association », l'absence de justification d'une décision régulièrement prise par le conseil d'administration de licencier le salarié rend le licenciement sans cause réelle et sérieuse. Il est donc nécessaire que les statuts mentionnent expressément le licenciement dans les pouvoirs attribués à tel ou tel organe, tout ambiguïté dans les statuts risquant de donner lieu à interprétation et donc à incertitude sur la position qu'adopteront les tribunaux en cas de litige.

Si le pouvoir appartient au président, il ne dispose plus de ce pouvoir après expiration de son mandat : si les statuts prévoient une durée fixe de mandat- 3 ans maximum, par exemple-, le président ne peut plus licencier une fois le délai échu. L'argument selon lequel « le président investi du pouvoir de représenter l'association continue à exercer ce pouvoir jusqu'à son renouvellement ou la désignation de son remplacement afin que l'association soit toujours pourvue des organes ayant pouvoir de la représenter, de diriger ses affaires et d'agir en son nom propre » a été rejeté par la Cour de cassation (CCass., Soc.16 juin 2016, n°14-29-719).

Délégation du pouvoir de licencier. En l'absence de précision sur la possibilité de déléguer, il n'est pas possible de déléguer la décision de licencier. Fait obstacle à toute délégation du président au directeur général du pouvoir de licencier un salarié une clause statutaire selon laquelle « le président représente l'association dans tous les actes de la vie civile et est ainsi investi de tous les pouvoirs à cet effet. Il peut déléguer une partie de ses attributions pour une période définie et limitée dans le temps à un autre membre du conseil d'administration » ; le président ne peut déléguer qu'à un membre du conseil d'administration.

En l'absence de possibilité statutaire pour le président de déléguer ce pouvoir au directeur d'un établissement ou un service social ou médico-social, le document unique, quelle que soit sa portée dans les rapports entre association et son autorité de tutelle, ne peut pas avoir pour effet de modifier les statuts ni de suppléer l'absence d'une disposition prévoyant la possibilité pour le président de déléguer ses pouvoirs selon et ses compétences au directeur, notamment en matière de licenciement des salariés de l'association.

Une clause statutaire selon laquelle le président de l'association peut déléguer ses pouvoirs selon les conditions fixées par le règlement intérieur fait obstacle à toute délégation si ce règlement intérieur n'est pas établi.

Le pouvoir de licencier n'est inclus ni dans la délégation de pouvoir de gestion courante, ni dans la délégation du pouvoir de recruter. Il est donc nécessaire que le délégation vise expressément le pouvoir de licencier.

Gestion désintéressée

La rédaction précise des statuts et la mise en place de délégation de pouvoirs régulières constituent des éléments nécessaires pour limiter les risques de remise en cause du caractère désintéressé de la gestion au motif que le directeur salarié est dirigeant de fait.

Le dirigeant de fait.

La notion de de dirigeant de fait n'est pas définie par la loi. Elle est appréciée par l'administration fiscale au regard d'un faisceau d'indices issus de sa jurisprudence et de celle relative aux sociétés commerciales. Les dirigeants de fait s'entendent ainsi des personnes qui remplissent des fonctions normalement dévolues aux dirigeants statutaires, qui exercent un contrôle effectif et constant de l'association et qui en définissent les orientations.

Concrètement, il s'agit de personnes qui, sans être désignées par les statuts, exercent effectivement la direction de l'association. L'incidence de l'existence d'une direction de fait emporte des conséquences importantes pour les associations puisqu'elle aboutit, le plus souvent, à considérer que **la gestion de l'association n'est pas bénévole et désintéressée et, par voie de conséquence, qu'elle doit être assujettie aux impôts commerciaux et qu'elle ne remplit pas les conditions d'éligibilité au mécénat**. Mais elle emporte également des conséquences pour le dirigeant de fait, en particulier lorsque celui-ci est le directeur salarié de l'association, cas le plus fréquent puisque ce dernier ne peut plus revendiquer la réglementation de droit du travail (notamment en cas d'accident de travail, de maladie professionnelle, etc.).

La place du directeur/directrice.

Sans s'en rendre compte, les dirigeants statutaires de nombreuses associations ont progressivement délaissé une partie de leurs pouvoirs au profit du directeur qui, présent sur le terrain, exerce des fonctions de plus en plus importantes au sein de l'association. Si elle n'est pas encadrée, une telle situation encourt la qualification en direction de fait. En effet, s'il est admis que le directeur salarié d'une association dispose d'une relative autonomie technique et fonctionnelle, il ne doit agir que dans le cadre des orientations et de la politique fixée par les instances statutaires, et sous le contrôle du l'organe collégial d'administration. Une requalification en dirigeant de fait serait mise en œuvre s'il y apparaissait que les administrateurs n'exerceraient plus leurs prérogatives, en particulier, le pouvoir de contrôler la gestion du directeur, ainsi que, le cas échéant, celui de licencier ce salarié, et qu'ils le laissent, en réalité, déterminer la politique générale de l'organisme à leur place. D'où l'importance, pour se prémunir des risques de requalification ; d'encadrer les modalités en vertu desquelles un directeur (ou un autre salarié) exerce des fonctions qui devraient relever d'un organe statutaire. Pour ce faire, la conclusion de délégations de pouvoirs et/ou de signature entre les dirigeants statutaires et le directeur de l'association ainsi que la production, par le directeur, de comptes rendus d'activité soumis aux instances dirigeantes de l'association peuvent être des outils utiles pour limiter la direction de fait.

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

Bonne Pratique 9 : L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne :

- en cohérence avec les délégations de pouvoirs données,
- et ayant pour mission de lui donner une assurance raisonnable que :
 - les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale,
 - les risques identifiés sont globalement maîtrisés (La gestion des risques est détaillé en Objectif G5).

Bonne Pratique 35 : L'entité dispose d'une description de son organisation du travail avec

- une définition des missions entre salariés, bénévoles et volontaires,
- un ou des organigramme(s) à jour décrivant la répartition des responsabilités,
- des délégations de pouvoirs établies en cohérence avec l'organigramme, les statuts et, s'il y a lieu, le règlement intérieur.