

Comprendre et Éviter les Fautes de Gestion

Fautes de gestion : Ce qu'il faut savoir !

I. Qu'est-ce qu'une faute de gestion?

- ❖ Définition
- ❖ Exemples concrets de fautes de gestion
- ❖ Responsabilité du dirigeant : Dirigeant.e.s de droit,
Dirigeant.e.s de fait
- ❖ Délégation de pouvoir, délégation de signature

II. Conséquences d'une faute de gestion

- ❖ Détérioration de l'image de l'association
- ❖ Difficultés à atteindre les objectifs
- ❖ Départ des salarié.e.s

III. En cas de dommage causé par un.e dirigeant.e d'association

IV. Conseils pour Éviter les Fautes de Gestion

- ❖ Développement des compétences en gestion
- ❖ Collaboration et Partage d'expérience
- ❖ Utilisation d'outils de Gestion

V. Assurance responsabilité civile

I. Qu'est-ce qu'une faute de gestion ?

1. Définition

Une faute de gestion est une erreur commise dans la gestion d'une association, ou de ses ressources, des pratiques comptables douteuses, ou toute autre action qui nuit à la performance ou à la pérennité de la structure concernée.

La jurisprudence : « *la faute de gestion recouvre tout acte ou omission commis par un dirigeant ne s'inscrivant pas dans l'intérêt social de l'entreprise.* »

2. Quelques exemples concrets de fautes de gestion

Manque de planification stratégique :

- Ne pas anticiper les évolutions de l'environnement externe.
- Ne pas diversifier les activités ou ne pas ajuster la stratégie en fonction des changements externes.

✓ *Sans une planification adéquate, il est difficile de coordonner les efforts et de garantir la réussite des projets.*

Problèmes de gestion des ressources humaines :

- Mauvaise communication.
- Conflits internes non résolus, ou politique de recrutement inadaptée pouvant entraîner un climat social dégradé et une baisse de l'efficacité. Une communication claire et transparente au sein de l'équipe est essentielle pour assurer une collaboration efficace.

✓ *Eviter les malentendus et favoriser un climat de confiance.*

Non-respect des obligations légales et réglementaires :

- Ne pas se conformer aux lois du travail et ne pas payer les impôts auxquels l'association peut être assujettie (impôts commerciaux, TVA...), ne pas être à jour des règlements à l'URSSAF sur les cotisations patronales.
- Ne pas respecter les normes environnementales, ce qui peut entraîner des sanctions et des litiges coûteux.

✓ *Discuter avec l'expert-comptable de l'assujettissement ou non aux impôts commerciaux et sur ses réponses, interroger l'administration fiscale pour une demande de rescrit fiscal.*

3. Responsabilité du dirigeant.e : Dirigeant.e.s de droit, Dirigeant.e.s de fait

Le.a **dirigeant.e de droit** est celui.celle qui est désigné.e par les **statuts** pour diriger la structure ; il.elle peut s'agir d'une ou plusieurs personnes. À titre d'illustration, il.elle peut être un.e gérant.e d'une société à responsabilité limitée (SARL), un.e président.e d'une société anonyme (SA), un.e président.e d'une association, etc.

Le.a **dirigeant.e de fait**, n'a absolument aucun mandat social. Il.Elle n'est pas le.a représentant.e légal.e, mais il.elle va néanmoins être doté d'un véritable pouvoir de gestion au sein de la structure. Il.Elle exerce une influence effective sur l'organisation et Il.elle est souvent perçu.e au regard de tous, notamment dans les relations externes, comme le.a **représentant.e de la société**.

Selon l'article **L245-16** du Code de commerce¹ disposent qu'est considérée comme **dirigeant.e de fait** « toute personne qui, directement ou par personne interposée, a, en fait, exercé la direction, l'administration ou la gestion [de l'entreprise] sous couvert ou en lieu et place de ses représentants légaux. »

Le.a **dirigeant.e de fait** se charge de manière habituelle de l'exercice effectif de la gestion de la structure car ayant toutes les attributions normalement dévolues au dirigeant.e de droit alors qu'il n'en a pas la **qualité**.

Le.a dirigeant.e de fait peut être un.e associé.e, un.e ancien.ne gérant.e, un.e conjoint.e, voire un.e salarié.e.

4. Délégation de pouvoir / Délégation de signature

Délégation de pouvoir	Délégation de signature
<p>La délégation de pouvoir implique le transfert de l'autorité et de la responsabilité pour prendre des décisions et agir au nom d'une personne ou d'une entité. La personne à qui le pouvoir est habilitée à agir au nom de l'autre partie dans des domaines spécifiques, avec une certaine autonomie pour prendre des décisions.</p> <p>Dans les structures importantes, le fait de ne pas avoir effectué de délégations de pouvoirs alors que le titulaire du pouvoir est débordé pour exercer son travail correctement pourra être considéré comme une faute de gestion.</p>	<p>La délégation de signature concerne spécifiquement le pouvoir de signer des documents ou des contrats au nom d'une autre personne ou entité.</p> <p>Cela n'implique pas nécessairement le transfert d'autorité pour prendre des décisions, mais seulement le droit de signer des documents en représentation de quelqu'un d'autre</p>

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006230817/2000-09-21/

II. Les conséquences d'une faute de gestion

La faute de gestion peut avoir un impact significatif sur les missions et les objectifs d'une structure. Voici quelques conséquences courantes :

- **Détérioration de l'image de l'association** Des pratiques de gestion douteuses ou des problèmes internes peuvent nuire à la réputation de la structure auprès des parties prenantes.
- **Difficultés à atteindre les objectifs** : Une mauvaise gestion peut entraîner des retards dans la réalisation des objectifs fixés, voire les rendre inatteignables, ce qui peut affecter le développement de la structure.
- **Départ des salarié.e.s** Un environnement de travail instable ou des décisions mal avisées peuvent conduire à une perte de confiance des dirigeant.es et à un turnover élevé, ce qui peut compromettre la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs à long terme.

III. En cas de dommage causé par un.e dirigeant.e d'association :

- C'est l'association en tant que personne morale qui est responsable !²
- Si le.a dirigeant.e cause un dommage à un membre de l'association, c'est l'association qui indemnise la victime pour des dommages qu'elle a subi.
- La responsabilité personnelle du dirigeant.e peut être recherchée s'il.elle agit hors de ses attributions ou en dehors de de l'objet social de l'association :
Exemple : Un.e dirigeant.e d'une association culturelle qui va investir dans l'immobilier.
- L'association peut être responsable si son.sa dirigeant.e commet pour son compte, un crime ou un délit :
Exemple : Le.a dirigeant.e a commis une infraction en utilisant la voiture de la structure.

2 Selon l'article 121-2 du Code pénal : Les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement, selon les distinctions des [articles 121-4 à 121-7](#), des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants.

En cas de dommage causé par le.a dirigeant.e de fait

- Le fait de ne pas détenir de mandat social ne libère pas le.a dirigeant.e de fait de ses responsabilités en matière de gestion ou de responsabilité civile.
- La constatation par les juges de l'existence d'un.e dirigeant.e de fait, n'exonère pas le.a dirigeant.e de droit sa responsabilité !
- Dans le cas d'une infraction, **toute personne reconnue dirigeant.e de fait s'expose aux mêmes sanctions pénales** que les dirigeant.e.s de droit. Il.Elle est donc tenu.e responsable en cas de faute, selon les dispositions prévues aux articles **1382 et 1383** du Code civil³.

IV. Comment éviter les fautes de gestion ?

Voici quelques points à prendre en compte pour éviter les erreurs de gestion

- ✓ **Développement des compétences en gestion** : Il est essentiel pour les gestionnaires de suivre une formation continue pour améliorer leurs compétences en gestion. Cela leur permet de rester à jour avec les meilleures pratiques et les tendances du secteur, et d'acquérir de nouvelles compétences pour relever les défis actuels.
- ✓ **Collaboration et partage d'expériences** : Favoriser en encourageant la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe est essentiel pour garantir une gestion efficace. Cela permet de partager les informations, de résoudre les problèmes ensemble et d'optimiser les processus de travail.
- ✓ **Utilisation d'outils de gestion** : des applications ou logiciels qui peuvent faciliter la planification, le suivi et le contrôle des activités.
- ✓ **Répartir de manière précise les responsabilités et les rôles entre d'une part, les membres du Conseil ou du Bureau d'administration, qui assurent la supervision et la prise de décisions stratégiques, et d'autre part, les dirigeants salarié.e.s, qui sont chargé.e.s de la mise en œuvre opérationnelle des stratégies définies.** Cette répartition claire des rôles permet d'assurer une gouvernance efficace et une gestion cohérente de l'organisation.
- ✓ **Limiter les délégations de signature bancaire**
- ✓ **Rédiger les délégations de pouvoir et les limiter dans le temps**

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006136352/1804-02-19>



V. Assurance responsabilité civile

Assurance responsabilité civile

L'assurance responsabilité civile vise à indemniser les préjudices subis par les salarié.e.s, les bénévoles, les adhérent.e.s et les dirigeant.e.s de l'association, tout en couvrant aussi les dommages causés aux participant.e.s ou usager.ère.s de l'association.

Pour aller plus loin : [Article L211-1](#) du code d'assurance

Les associations concernées par une assurance responsabilité civile ?

- Associations et fédérations sportives
- Associations communales de chasse agréées
- Associations ayant pour objet l'organisation ou la vente de voyages ou de séjours individuels ou collectifs
- Associations gestionnaires d'établissements d'accueil d'enfants de moins de 6 ans (crèches, halte-garderie, etc.)
- Associations organisant l'accueil de mineurs ou exploitant des lieux d'hébergement de mineurs
- Associations gestionnaires d'établissements d'accueil d'enfants ou d'adolescents présentant des déficiences intellectuelles
- Associations exerçant une activité de prévention, de diagnostic ou de soins

Pour aller plus en profondeur



- ❖ [Domage causé par un dirigeant d'association : qui est responsable ? | Service-Public.fr](#)
- ❖ [Assurance des associations | Service-Public.fr](#)
- ❖ [Article 1242 - Code civil - Légifrance](#)
- ❖ [Article 1240 - Code civil - Légifrance](#)
- ❖ Les articles **L241-9** et **L245-16** du Code de commerce
- ❖ [Responsabilité des dirigeants | Associations.gouv.fr](#)
- ❖ [Code pénal de l'art 121-1 à l'article 121-7](#)



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
HAUTS-DE-FRANCE

