



LA GOUVERNANCE DANS LES GRANDES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

JEAN-MICHEL BLOCH-LAINÉ*

Les associations et les fondations sont des groupements librement formés par des personnes en vue de réaliser, dans la durée, des projets désintéressés. Quelles que soient leur diversité et leurs spécificités, ces « corps intermédiaires » sont des acteurs économiques.

L'institut Français des Administrateurs a pour vocation de représenter les administrateurs de sociétés en leur apportant toute l'information et la formation rendues nécessaire par le renforcement de leur rôle et de leurs responsabilités au sein des conseils d'administration. Dès son origine, cette association professionnelle a, sous l'impulsion de son Président Daniel Lebègue, initié de nombreux travaux et réflexions sur le statut de l'administrateur et son rôle actif dans la mise en place des meilleures pratiques de gouvernance. Il est apparu utile d'inté-

grer à ces réflexions les spécificités du monde associatif et de celui des fondations.

Le souci d'atteindre les buts qui les fondent et les motivent commande aux associations une bonne gouvernance des ressources qui leur sont confiées ou données. À défaut, tôt ou tard, l'échec vient rendre vains les dévouements, les énergies mobilisées. De plus, si elles souhaitent faire davantage appel à la générosité du public, les associations doivent être en état de convaincre les donateurs de la qualité de leur gestion.

Il en est de même des fondations privées et d'entreprises qui souhaitent participer à l'environnement sociétal et y exercer leur part de responsabilité. La motivation des entreprises à pérenniser le soutien à leurs fondations passe également par la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée.

* Président du Groupe de travail de l'IFA, Président de l'UNIOPSS.

Enfin, les très nombreuses associations gestionnaires de services offrant des prestations en partenariat avec les collectivités publiques qui leur apportent des financements seront de plus en plus tenues de répondre à des exigences légitimes accrues concernant leur gouvernance. Elles seront renforcées par la raréfaction relative mais durable des ressources publiques face à la croissance inéluctable des besoins de solidarité.

Prenant la mesure de « l'effet de ciseaux » entre besoins et ressources publiques évoqués ci-dessus et les obligations mais aussi les soucis citoyens et éthiques de beaucoup d'entreprises lucratives, ces mêmes intervenants associatifs devront continuer à rechercher des occasions de coopérations partenariales avec des entreprises privées à l'image d'alliances pratiquées depuis longtemps dans nombre de pays occidentaux et nordiques.

Or, il est certain que ces coopérations ne peuvent se créer et durer que dans la confiance mutuelle et que celle-ci dépendra notamment, dans une large mesure, de la qualité de la gouvernance des associations désireuses de construire des ententes et synergies fécondes. Parallèlement, le secteur commercial est amené à donner des gages de gouvernance, notamment dans le cadre de sa démarche RSE.

L'IFA a donc mis en place un groupe de travail consacré à l'étude des pratiques de gouvernance dans le milieu associatif et celui des fondations et à la recherche d'un modèle de gouvernance adapté à leurs spécificités.

Ses premières conclusions ont été présentées le 1^{er} décembre 2006 dans

le cadre du 1^{er} forum des associations et fondations organisé au Sénat. La richesse des débats autour de ce document, en présence notamment de MM. Jean-Pierre Richer, Président du Secours Catholique, Christophe Lasserre Ventura, Président de Perce-neige, Michel Soublin, Président du Comité de la Charte et Daniel Lebègue, Président de l'IFA, a souligné la nécessité pour les grandes associations et les fondations de disposer d'un outil opérationnel pour la mise en place d'une gouvernance efficace.

Ce rapport de l'IFA¹, avec ses 18 fiches d'action, prend la forme d'un véritable guide pratique.

Il est richement illustré d'exemples de pratiques et d'outils d'ores et déjà opérationnels dans de nombreuses associations et fondations qui ont ainsi apporté leur contribution à cette réflexion (Emmaüs, Médecins du monde, Médecins sans frontières, La Croix Rouge, Le Secours Catholique, le Moulin Vert, Perce-neige, Fondation Véolia, La Fondation pour la Recherche Médicale, l'Uniopss, la FEGAPEI, etc.) et associe les parties prenantes de premier rang (Cour des Comptes, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, IGAS, etc.).

Le groupe réuni par l'IFA a écarté d'emblée la tentation de l'exhaustivité : il a centré ses travaux sur des questions primordiales relatives au rôle, aux responsabilités, à la composition, au positionnement de l'organe collégial de décision et, dans la plupart des cas, du conseil d'administration ainsi que sur ses relations avec les parties prenantes engagées et associées dans le projet et dans sa mise en œuvre.



Ce rapport sur la gouvernance des grandes associations et fondations dont nous vous proposons ci-après les recommandations clés, n'est ni un référentiel, ni une norme, mais bien un véritable guide mis à disposition des dirigeants et administrateurs pour les aider à remplir au mieux leurs fonctions.

COMMENT DÉFINIR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS ?

La gouvernance des associations et des fondations repose sur les relations équilibrées entre ses instances, conseil d'administration ou organe équivalent, la direction de l'organisation et les parties prenantes, de façon similaire aux entreprises. Elle détermine la structure, la méthode de travail, les rôles respectifs qui garantissent la maîtrise du projet, de la stratégie, de sa mise en œuvre et des actions et moyens correspondants.

Elle est le garant de la transparence, du respect des valeurs et des engagements pris.

Elle assure que le conseil d'administration a bien les moyens de surveillance et de contrôle des objectifs et qu'il agit en concertation avec les parties prenantes.

La bonne gouvernance des associations et fondations favorise l'engagement, la confiance de l'opinion publique et le développement de ce secteur.

Les associations et fondations sont soumises aux deux principes fonda-

mentaux que sont l'intérêt général et l'utilité sociétale.

L'évolution de la capacité de l'État et les nouveaux enjeux économiques conduisent à une reformulation de ce concept d'intérêt général. Avec la reconnaissance du principe de compatibilité entre une mission de service public et le respect au droit de la concurrence, cette notion fondamentale n'est plus du ressort des seuls pouvoirs publics.

L'intérêt général n'est plus le seul fait du politique au niveau national ou communautaire mais aussi de toutes les organisations qui en ont la vocation.

L'utilité sociétale s'inscrit dans le développement d'actions de solidarité, d'éducation, de formation, culturelles, sportives et touchant les domaines de la recherche et de l'environnement, ainsi que par la création d'actions porteuses de lien social, tout en privilégiant la responsabilisation des personnes et le développement des comportements citoyens.

La spécificité de la gouvernance dans le monde associatif ou des fondations tient également à la spécificité des parties prenantes qui peuvent être différentes de celles de l'entreprise.

Des donateurs, par exemple, ne sont pas nécessairement membres et n'interviennent donc pas dans le processus de gestion associative.

Les bénévoles qui donnent leur temps, et sans lesquels, les organisations ne pourraient fonctionner ont des droits et des devoirs que l'on ne retrouve pas chez les autres acteurs économiques. Enfin, les bénéficiaires des activités de l'organisation pour lesquels l'organisation caritative est

une structure d'accueil de première importance.

L'ensemble des grandes organisations, fondations d'entreprises ou privées, associations qui œuvrent pour leurs propres membres ou pour des bénéficiaires extérieurs (associations militantes, de membres, gestionnaires d'équipements, d'accompagnement de la personne ou de services, etc.) sont concernées par cette réflexion.

Toutefois ce rapport pourra certainement servir de base à l'ensemble du secteur non lucratif, selon les domaines d'activités, les tailles et les structures des organisations.

VINGT RECOMMANDATIONS POUR LES GRANDES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Le projet associatif ou de fondation

1 - l'organisation définit de façon claire et précise ses valeurs de référence et son projet associatif ou de fondation. Elle procède à son réexamen de façon régulière et le cas échéant l'actualise. Elle le communique à ses parties prenantes.

Le conseil d'administration / l'organe équivalent - rôle et mission

2 - le conseil d'administration veille au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif qui animent et motivent l'organisation. Il définit et

arrête la stratégie. Dans le cadre stratégique défini, il contrôle, et tout particulièrement par les membres du bureau, que la mise en œuvre des programmes, actions et moyens, est conforme aux décisions prises. Il rend compte de l'utilisation des ressources qui lui sont confiées.

Il prend en compte la contribution des parties prenantes dans les besoins de l'organisation.

Le conseil d'administration / organe équivalent - fonctionnement

3 - les décisions du conseil d'administration sont prises après concertation et de façon collégiale.

Les statuts et le règlement intérieur du conseil d'administration précisent les valeurs, l'engagement et les règles de bonne conduite à adopter dans les processus de décision. Il fait partie intégrante du règlement intérieur de l'organisation.

4 - il se réunit régulièrement et à une fréquence suffisante afin d'être en mesure d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle. Il fixe des normes de présence.

5 - il s'assure de l'implication de ses membres dans ses travaux et il veille à limiter les cumuls excessifs de fonctions et de mandats.

6 - il s'assure de la pluralité d'expression dans sa composition. Il veille à proposer la nomination de personnalités qualifiées externes.

7 - il définit une procédure d'évaluation de ses performances et de son fonctionnement. Il présente un rapport



annuel sur la gouvernance du conseil à l'instance compétente.

8 - il élit en son sein les membres du bureau et peut s'appuyer également sur des comités du conseil, facultatifs en droit, souvent prévus dans les statuts ou le règlement intérieur tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité stratégique, le comité financier, comités scientifiques ou encore comités des donateurs lorsqu'ils s'avèrent utiles.

L'administrateur

9 - la candidature d'un nouvel administrateur fait l'objet d'une évaluation préalable de la part du conseil après avis du comité des nominations. Il est tenu compte des besoins du projet associatif ou de fondation et de ceux de l'organisation.

10 - le conseil d'administration d'une association soumet à l'instance compétente, dans la pratique l'assemblée générale, les conditions de nomination et de renouvellement des administrateurs, la durée des mandats, le nombre de renouvellements et la limite d'âge dans la mesure où celles-ci ne seraient prévues ni dans les statuts, ni dans le règlement intérieur.

11 - il définit des conditions d'information et de formation des administrateurs.

12 - il définit le cadre et les processus permettant de prévenir, d'identifier et de traiter les conflits d'intérêts. L'ensemble des relations entre un administrateur et l'organisation, directes ou indirectes, contractualisées ou non, fait l'objet d'une information

aux commissaires aux comptes qui les vérifie et les expose dans un rapport spécial destiné à l'instance compétente.

Dans un souci de transparence, l'information est également donnée dans le rapport annuel du conseil d'administration à l'instance compétente.

13 - il est recommandé que la fonction d'administrateur ne donne lieu à aucune rétribution financière tout en soulignant la possibilité faite aux associations de pouvoir allouer une rémunération sous certaines conditions précisées par le code général des impôts.

Ainsi, l'implication d'un administrateur et en particulier celle du Président, peut le contraindre à arrêter ou réduire considérablement son activité rémunérée. Dans ce cas, le conseil, après avoir consulté le comité des rémunérations, peut alors engager l'organe compétent dans un processus de rémunération limité dans tous les cas à trois dirigeants dans le cadre de l'article 6 de la loi de finances pour 2002 et son décret d'application de 20 janvier 2004.

Le conseil d'administration / organe équivalent et La direction salariée

14 - le conseil d'administration définit les responsabilités, attributions ainsi que les délégations de pouvoirs des cadres exécutifs et les redditions de comptes de ces derniers.

15 - il s'assure de la définition et de la mise en œuvre d'une organisation qui favorise une relation claire et forma-

lisée entre le conseil d'administration et La direction salariée (si nécessaire par la création et la formalisation de comités/commissions) et la mise en place et le suivi de processus clés (suivi des objectifs et des risques, veille et innovation, mesure de l'utilité sociétale).

Il définit et veille à la mise en œuvre d'un management de gestion de compétences et des expertises des parties internes et externes associées au projet.

16 - il définit, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la valeur du projet associatif ou de fondation et de l'organisation, notamment la capitalisation de ses métiers et savoir-faire et s'assure de la mise en place d'indicateurs de mesure de l'utilité sociétale.

Le conseil d'administration / organe équivalent et les parties prenantes

17 - il s'assure de la mise en place de relations transparentes entre l'organisation et les parties prenantes internes et externes. Il organise la vie associative

de façon à privilégier le dialogue et les échanges avec les parties prenantes associées.

Le conseil d'administration contribue à la mise en place de chartes ou conventions avec les parties prenantes engagées et associées dans le projet associatif portant sur les droits et les devoirs réciproques et lorsque c'est le cas avec les donateurs, les membres, les adhérents et les bénévoles.

18 - le conseil d'administration peut faire appel à des experts externes et internes qui rendent compte régulièrement des avis indépendants sur la qualité des projets ou des missions.

19 - il définit, dans la mesure du possible, les principes d'un processus d'évaluation de la contribution des parties prenantes internes et externes associées à l'organisation : salariés, bénévoles, partenaires... et de satisfaction des bénéficiaires.

20 - il veille aux échanges d'expériences pour une recherche et une diffusion des meilleures pratiques. Il favorise les rapprochements au sein du secteur associatif et avec des partenaires publics et privés afin d'assurer la pérennité du projet et des valeurs de l'organisation.

NOTES

1. Disponible dans une version soumise à consultation publique sur <http://www.ifa-asso.com>