

COLLECTION
QUESTIONS DE GOUVERNANCE

La gouvernance des associations et fondations

État des lieux et recommandations

EYROLLES
Éditions d'Organisation

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54239-4

IFA
Institut Français des Administrateurs

Sommaire

Préface

Renforcer la gouvernance des associations : enjeux et bonnes pratiques	13
La méthodologie du groupe de travail de l'IFA	15
Les spécificités de la gouvernance associative	16
L'intérêt général.....	16
L'utilité sociétale	16
Plan de l'ouvrage.....	17

Synthèse

Vingt recommandations à destination des administrateurs des grandes associations et fondations	19
Le projet associatif ou de fondation.....	19
Le conseil d'administration ou l'organe équivalent – rôle et mission..	19
Le conseil d'administration – fonctionnement	19
L'administrateur.....	20
Le conseil d'administration et la direction générale opérationnelle....	21
Le conseil d'administration et les parties prenantes	22

Chapitre I

Le projet associatif ou de fondation	23
La responsabilité particulière du conseil d'administration	23
La cohérence de l'objet social avec le projet	25
La procédure de validation du projet, de son actualisation	26
La charte de l'organisation : un engagement sur les valeurs du projet	27

Chapitre II

Les documents référentiels de l'organisation : statuts, règlement intérieur, autres documents	31
Les statuts.....	32

SOMMAIRE

Le cadre juridique et contractuel de l'organisation.....	32
Les points clefs au-delà des dispositions légales ou de la réglementation.....	32
Les dispositions d'anticipation	33
Le règlement intérieur	37
La validité du règlement intérieur.....	38
La communication du règlement intérieur.....	38
Les informations portant sur la gouvernance du conseil d'administration.....	39
Les autres documents de référence.....	40

Chapitre III

Les fondations d'entreprise : spécificités en matière de gouvernance	43
La cohérence des règles éthiques entre l'entreprise et la fondation ..	43
Un positionnement adéquat de la fondation au sein de la gouvernance de l'entreprise	44
La relation maîtrisée entre la durée de la fondation et les choix stratégiques.....	45
Le contrôle de l'absence d'intérêts particuliers ou de conflits d'intérêts	45

Chapitre IV

Le rôle du conseil d'administration	47
La définition des axes stratégiques et leur suivi	47
L'information sur le champ d'intervention et les activités courantes de l'organisation	49
L'accès des administrateurs à l'information à l'occasion de la tenue des conseils d'administration	49

Chapitre V

La composition du conseil d'administration	51
La pluralité d'expression au sein du conseil d'administration	51
La fixation d'une durée des mandats et d'une limite d'âge	54
La limitation du nombre des mandats	55
L'information sur les mandats	56

Chapitre VI

Le fonctionnement du conseil d'administration : les comités de conseil, l'administrateur missionné, l'expert indépendant.....	59
Le fonctionnement du conseil d'administration.....	60
Le nombre de séances et la durée des réunions	60
La présence des administrateurs et leur participation au vote...	61
La présence de personnes autres que des administrateurs.....	61
La rédaction du procès-verbal.....	62
Le traitement de l'information permettant la validation de la stratégie, le contrôle et la surveillance des missions	62
Les comités de conseil, l'administrateur missionné, l'expert indépendant.....	63
Le recours à l'expertise	63
La position des comités de conseil par rapport au conseil d'administration	64
Les attributions spécifiques des comités du conseil.....	66

Chapitre VII

La répartition des rôles entre le président et le directeur opérationnel.....	69
Le rôle du président.....	70
Le rôle de garant de l'indépendance et de l'équilibre des pouvoirs	70
Un rôle moteur dans l'organisation des travaux du conseil d'administration	71
Un rôle de coordination en dehors du conseil d'administration	71
Un rôle d'impulsion de l'organisation.....	71
Le rôle du directeur opérationnel	72
Un rôle exécutif mais subordonné.....	72
La relation avec le conseil d'administration et le président	72
Le protocole entre le président et le directeur général/délégué général	73
La formalisation de la lettre de mission du mandataire social.....	74

Chapitre VIII

Le bureau – organe opérationnel entre le conseil d’administration et la direction	75
Le bureau, un rouage essentiel.....	75
Le rôle du bureau au regard des enjeux de la gouvernance	76
La relation du bureau avec les administrateurs	76
Un exemple possible du rôle et des attributions du bureau.....	76
Rôle.....	76
Composition	77
Processus clefs de gouvernance placés sous la vigilance du bureau....	77
Appui possible : des commissions <i>ad hoc</i>	78

Chapitre IX

La procédure de délégation de pouvoirs	79
Les critères de validité de la délégation de pouvoirs	79
La formalisation de la délégation de pouvoirs	80
La procédure de validation des délégations.....	80

Chapitre X

La responsabilité de l’administrateur	83
La définition du périmètre de responsabilité entre les différentes catégories de dirigeants et la maîtrise des risques.....	84
Les conditions d’exercice de la fonction d’administrateur à l’occasion des réunions du conseil.....	84
Les actes et les comportements lors des réunions du conseil d’administration	84
Arrêté des comptes	85
Opérations financières	85
Désaccord de l’administrateur ou dysfonctionnement de l’organisation	85
Les conditions d’exercice de la fonction hors séances du conseil.....	86
La responsabilité dans le cadre de la délégation de pouvoirs	86
La couverture par les assurances des risques encourus.....	87

Chapitre XI

La charte de l'administrateur	91
La nomination de l'administrateur	91
La démarche du conseil d'administration à l'occasion de la nomination	92
Les principes organisationnels concernant les administrateurs	92
La communication sur l'engagement responsable de l'administrateur	94

Chapitre XII

La mise en œuvre du projet : le processus stratégique	97
L'élaboration préalable du projet : les étapes de la réflexion.....	97
Le processus de mise en œuvre	100
Analyse qualitative du projet	100
Phase de construction du diagnostic	101
Phase de validation du projet par le conseil d'administration.....	101
La mise en place d'une procédure écrite.....	102
Le recours possible à un comité consultatif stratégique.....	102
La nécessaire réflexion sur les structures qui portent le projet.....	103

Chapitre XIII

L'évaluation par le conseil de l'efficience de la direction opérationnelle.....	105
Le processus de décision et d'adhésion.....	105
Le processus de validation des projets.....	106

Chapitre XIV

L'identification et le contrôle des risques de l'organisation	107
Le périmètre des risques	107
La démarche d'identification et d'évaluation des risques.....	108
Le traitement des risques	108

Chapitre XV

L'analyse de la valeur et la mesure de l'utilité sociétale.....	111
L'analyse de la valeur	112
La démarche.....	112
Les thématiques contribuant à l'analyse de la valeur de l'organisation à travers quelques exemples	112

SOMMAIRE

La mesure de l'utilité sociétale	117
La démarche.....	117
Les critères et les indicateurs de mesure de l'utilité sociétale ...	117
La procédure de suivi de la mesure de l'utilité sociétale	120
 <i>Chapitre XVI</i>	
L'évaluation de la contribution du conseil d'administration	123
L'auto-évaluation qualitative du conseil d'administration	124
L'évaluation du conseil par le recours à des critères	124
La méthode, les différentes phases	125
L'évaluation proprement dite	126
L'organisation et la communication des résultats de l'évaluation	126
 <i>Chapitre XVII</i>	
L'évaluation de la contribution de l'administrateur	129
La démarche	129
Des exemples de critères.....	130
Les actions à l'issue de l'évaluation.....	130
 <i>Chapitre XVIII</i>	
L'information des membres et le rapport de gouvernance à l'assemblée.....	133
La qualité de membre	134
L'information des membres et les rapports annuels.....	134
Le rapport de gouvernance à l'assemblée, structure possible du rapport	135
Les règles de tenue de l'assemblée générale et l'exercice du droit de vote	136
L'information sur le site Internet de l'organisation.....	136
L'organisation de la communication avec les membres.....	137
 <i>Chapitre XIX</i>	
Les relations avec les parties prenantes	139
L'évaluation des attentes des parties prenantes.....	139
L'organisation des relations avec les parties prenantes et leur maîtrise	144
L'évaluation de la contribution des parties prenantes.....	147

Annexe 1

Les grandes catégories d'associations et les caractéristiques de leur régime respectif	149
Associations non déclarées.....	149
Admission dans la catégorie.....	149
Pas de personnalité morale ni de capacité juridique.....	150
Sur le plan financier.....	150
Grande liberté d'organisation.....	150
Organisation comptable.....	150
Associations déclarées.....	151
Admission dans la catégorie.....	151
Personnalité morale et capacité juridique.....	151
Sur le plan financier.....	151
Conditions de « l'appel à la générosité du public » (collectes)...	151
Grande liberté d'organisation.....	152
Organisation comptable.....	152
Associations déclarées dont l'activité est reconnue d'intérêt général	153
Admission dans la catégorie.....	153
Personnalité morale et capacité juridique.....	153
Sur le plan financier.....	154
Conditions de « l'appel à la générosité du public » (collectes)...	154
Organisation comptable.....	155
Associations déclarées reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'État.....	155
Admission dans la catégorie.....	155
Personnalité morale et capacité juridique.....	156
Sur le plan financier.....	156
Conditions de « l'appel à la générosité du public » (collectes)...	157
Pratiquement pas de liberté d'organisation.....	157
Organisation comptable.....	157

Annexe 2

L'administrateur « indépendant » dans les grandes associations d'intérêt général : une contradiction féconde	159
Pourquoi les assemblées générales devraient-elles prendre conscience du problème et élire des administrateurs indépendants, au moins dans une certaine proportion ?	161
Pour prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes	161
Pour contribuer à l'identification et à la maîtrise des risques	163
Les objections à cette proposition le plus souvent formulées	164
Celles du droit des associations : seuls les membres de l'association peuvent légitimement être administrateurs.....	164
Une personne indépendante ne connaîtra pas intimement l'activité de l'association	164
Une personne indépendante ne sera pas aussi motivée que les membres pour jouer ce rôle	165
Une seule personne ne saurait avoir toutes les compétences ...	165
Proposition de définition de l'administrateur indépendant.....	166
Aux États-Unis et en Grande-Bretagne	166
En France	168
Proposition d'une définition pratique de l'administrateur indépendant.....	169
Bibliographie et références	171
Référentiels étrangers	174
Composition du groupe de travail de l'IFA sur la gouvernance des grandes associations et fondations	177
Index	179