Petit déjeuner Débat du 4 novembre 2010
Recherche, choix des administrateurs
et le concept d'administrateur indépendant

Le débat s'est ouvert à partir de la recommandation N°6 du rapport IFA de 2007 qui en compte vingt[1] sur la gouvernance des grandes associations et fondations :

« Le conseil s'assure de la diversité nécessaire de ses membres et propose le cas échéant la nomination de personnalités qualifiées externes »

Pour alimenter le débat de manière pratique et faire état de leur propre expérience sur ce thème, 2 témoignages se succèdent avec :

- Jacques Raynaud Président de l'ARC
- Jean Lafond Président de l'association vaincre la Mucoviscidose

Deux expériences certes différentes mais qui indique chacune qu'en matière de gouvernance et de fonctionnement de conseil, outre le militantisme des membres, il est nécessaire de jouer également la carte de la diversité et de la complémentarité. Un des 2 témoins précise « un conseil fermé est possible mais jamais hermétique »

A l'issue des présentations sur la recherche et choix des administrateurs, il ressort les six points suivants :

- Le choix des administrateurs est du ressort du conseil. Ce choix est souvent exercé de manière collégiale mais il devient définitif lorsqu'il est approuvé par l'assemblée générale. Ce qui n'est pas toujours évident notamment lorsqu'on essaye de présenter des candidatures qui peuvent paraître trop extérieures à l'association et ceci malgré les grandes compétences du candidat. La cooptation d'un nouvel administrateur requiert donc beaucoup d'attention.

- On peut estimer que la désignation d'un nouvel administrateur nécessite un processus qui durera au minimum 4 mois et qui s'inscrit dans l'exercice annuel de préparation de l'assemblée

- Pour entamer le processus, il est nécessaire de mettre en place une méthode d'évaluation des compétences existantes au sein des membres du conseil pour prévoir ensuite identification et renouvellement des talents manquants : finances, juridiques, développement commercial, scientifiques,…..

[1] Document joint en annexe

- Si le choix des administrateurs est exercé de manière collégiale, le processus de sélection nécessite du temps et il semble nécessaire de mettre en place au sein du conseil un comité plus restreint chargé du processus de sélection afin d'identifier 2 ou 3 candidats par poste recherché. Ce « Comité de nomination » peut-être un comité permanent du CA.

- Dès que les « profils cibles » sont identifiés, le président du conseil doit lancer à appel à suggestions. Afin d'ouvrir la recherche, on peut aussi réfléchir à « piocher » auprès du réseau de l'IFA via sa bourse aux mandats comme l'a expliqué et apprécié un des 2 témoins, mais aussi dans les réseaux d'anciens élèves de grandes écoles.
- Dans les conseils plus fermés respectant une stricte représentativité des collèges définit dans les statuts, il est toujours possible de décliner l'agenda annuel du conseil par thèmes techniques afin d'y inviter des « experts extérieurs » pour participer à la discussion. Ce qui permet d'alimenter la recherche de compétences extérieures qu'il sera toujours possible de proposer ultérieurement pour devenir membres du conseil

Concept et rôle de l'administrateur indépendant

Au cours du débat, il est proposé de réfléchir au concept de l'Administrateur Indépendant qui est devenu depuis le début des années 2000, la figure imposée dans la composition des conseils d'administration des entreprises privées : est-ce que la nomination d'un Administrateur Indépendant dans le cadre des associations faisant appel à la générosité, peut-elle être aussi un élément pour renforcer la gouvernance et la confiance des donateurs ?[2]

Les participants reconnaissent l'intérêt du concept, mais du fait de la grande diversité des associations, ils préfèrent retenir comme définition la notion administrateur extérieur qualifié qui sera plus facile à introduire dans les statuts que celle d'indépendant.

Sur l'intérêt d'un « administrateur extérieur qualifié », il faut distinguer les associations qui dépendent de subventions publiques et celles de la générosité du grand public. Si pour les premières c'est aux financeurs de demander leur présence, pour les deuxièmes c'est aux associations et à leurs conseils de réfléchir à en proposer.

[2] Gouvernance des associations publié par l'IFA Collection Question de Gouvernance chez Eyrolles ; Lettre de l'IFA N°16-mai 2008 – Le concept d'administrateur indépendant par Michel Soublin

INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS

7 rue Balzac 75008 PARIS
Tel. : 01 55 65 81 32 - email : contact@ifa-asso.com
www.ifa-asso.com

Conception C.Decortiat - IFA - Octobre 2007

IFA
Institut Français des Administrateurs

La gouvernance dans les grandes associations et fondations

Evaluer son Conseil d'administration

Renforcer la gouvernance des associations et des fondations, un enjeu de première importance !

Le mouvement associatif occupe une place considérable dans la vie économique et sociale de notre pays. Avec un million d'associations, 1,5 million de salariés, des dizaines de millions d'adhérents, d'administrateurs, de bénévoles, il mobilise une énergie énorme pour répondre à des besoins très divers. La bonne gouvernance de ces multiples acteurs, c'est-à-dire la recherche d'un système de direction et de contrôle de l'association qui allie efficacité de la gestion et satisfaction des attentes des différentes parties prenantes, constitue donc un enjeu de première importance.

Le groupe de travail sur la gouvernance associative mis en place par l'IFA et présidé par Jean-Michel Bloch Laîné s'est donné l'objectif de mettre à la disposition des administrateurs d'associations et de fondations un outil simple et pratique leur permettant d'évaluer eux-mêmes le fonctionnement de leur Conseil d'administration, d'en identifier les points forts et les points faibles et de décider collégialement des améliorations à y apporter.

Ce guide d'auto-évaluation ne constitue ni un référentiel de bonnes pratiques, ni un ensemble de normes qui devraient être partout appliquées. La diversité des associations et le principe de libre organisation posé par la Loi de 1901 excluent toute démarche qui se voudrait normative ou uniformisante.

Il appartient aux administrateurs, s'il l'estiment utile, de s'approprier l'outil ainsi mis à leur disposition et d'en faire bon usage pour eux même et pour leur organisation.

Daniel Lebègue
Président de l'IFA

L'enjeu : le secteur des associations et fondations doit évoluer pour faire face à de nouvelles exigences

- La transparence et le compte rendu.
- L'évaluation des résultats.
- La professionnalisation croissante et la qualité de service.
- La gestion rigoureuse des fonds reçus de l'Etat, des collectivités locales, du public…
- La concurrence.
- L'éthique et la réputation.
- La maîtrise des risques par les organisations et leurs dirigeants.

Définition de la gouvernance : le système de direction et de contrôle de l'organisation

- Porte sur les relations et l'équilibre entre les différentes instances : Conseil d'administration, Assemblée générale, direction, etc…
- Détermine la structure, la méthode de travail, les rôles respectifs de ces instances, *en particulier les instances de direction exécutive et les organes de contrôle (*Conseil d'administration, Assemblée générale*)*
- Assure la prise en compte adéquate des attentes de toutes les parties prenantes de l'organisation : bénéficiaires, bailleurs de fonds, salariés, bénévoles, donateurs…
- Dans le respect des statuts et des règlements intérieurs.

L'Institut Français des Administrateurs

Centre d'expertise au service de la gouvernance …

- Représente les administrateurs auprès des pouvoirs publics et autres acteurs de la gouvernance en France et à l'étranger,
- Favorise l'exercice professionnel de leurs fonctions,
- Contribue à l'amélioration des pratiques de gouvernance.
- Plus de 1600 adhérents exerçant leurs fonctions dans plus de 3000 sociétés et organisations, de toutes tailles et de tous secteurs.

… a mis son expérience au service du secteur des associations et fondations

- Pour contribuer au développement du secteur
- Par un groupe de travail avec des présidents, directeurs, administrateurs d'associations et fondations, du Comité de la Charte, de la Fondation de France, des partenaires du monde associatif : Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes, cabinets conseils…
- En proposant des recommandations et ce guide d'auto-évaluation de leur gouvernance par les Conseils d'administration.

Intérêt d'une bonne gouvernance :

Assure la dynamique du projet collectif : respect des valeurs, des engagements et du projet associatif ou de fondation.

Garantit la transparence et le compte rendu

- Favorise la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes.
- et donc le développement de notre organisation et du secteur en général.

Difficulté de la gouvernance dans les grandes associations et fondations

- Un cadre juridique heureusement très souple, mais qui impose une pratique de gouvernance exemplaire.
- L'extraordinaire diversité des projets, structures, cultures…
- La diversité et l'originalité des parties prenantes.
- Des modes de contrôle qui tiennent compte des spécificités du secteur.

Les parties prenantes : attentes et rôle

Externes : contribuent mais ne participent pas en général à la gestion

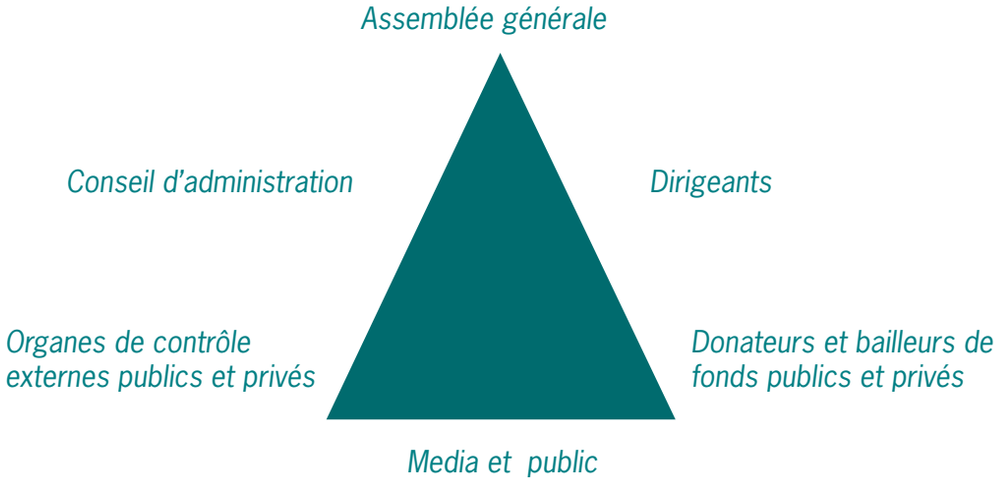
- Public – Donateurs – Bailleurs de fonds publics et privés – Contrôleurs externes : transparence – confiance – efficacité – contribution financière

- Bénéficiaires des prestations :
  qualité des prestations – efficacité – utilité sociale

Internes : contribuent et participent à la gestion

Membres – Fondateurs – Salariés – Bénévoles :
valeurs partagées – pérennité du projet associatif
organisation élus/permanents – bonne gestion

Les Acteurs



Compte tenu de la diversité des parties prenantes, c'est en général le Conseil d'administration qui a la vue la plus globale et donc le rôle le plus important.

Vingt recommandations de l'IFA pour les administrateurs des 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 ou l'organe équivalent – rôle et mission

2. Le Conseil d'administration veille au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif. Il définit la stratégie de l'organisation, son modèle économique et en contrôle la mise en œuvre. Il rend compte à l'assemblée générale. Il s'assure du respect des statuts et de la prise en compte des attentes des parties prenantes.

Le fonctionnement du Conseil d'administration

3. Les décisions du Conseil sont prises après débat et de façon collégiale.
Les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration précisent les règles de bonne conduite à appliquer dans les processus de décision.

4. Le Conseil se réunit régulièrement et à une fréquence suffisante pour être en mesure d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle.

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

6. Le Conseil s'assure de la diversité nécessaire de ses membres et propose le cas échéant la nomination de personnalités qualifiées externes.

7. Le Conseil définit une procédure d'évaluation de son fonctionnement et présente à l'assemblée générale annuelle un rapport sur la gouvernance de l'organisation.

8. Le Conseil élit en son sein les membres du bureau et peut s'appuyer sur des comités du Conseil tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité stratégique. Il peut décider de créer des comités consultatifs d'experts ou de donateurs.

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 s'il en existe un. Il est tenu compte des besoins du projet associatif ou de fondation et de ceux de l'organisation.

10. Le Conseil d'administration soumet à l'instance compétente, l'assemblée générale dans le cas d'une association, les conditions de nomination et de renouvellement des administrateurs, la durée de leur mandat, 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. Le Conseil définit des conditions d'information et de formation des administrateurs.

12. Le Conseil définit les processus permettant de prévenir, d'identifier et de traiter les conflits d'intérêts. Les relations entre un administrateur et l'organisation, directes ou indirectes, contractualisées ou non, font l'objet d'une information des commissaires aux comptes qui les vérifient et les exposent 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 compétence.

13. La fonction d'administrateur d'une association ne donne généralement pas lieu à rétribution financière mais la possibilité existe d'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 ses autres activités rémunérées. Dans ce cas, le Conseil peut proposer à l'organe compétent une rémunération conformément à la loi.

Le Conseil d'administration et la direction générale opérationnelle

14. Le Conseil définit les attributions de la direction générale opérationnelle.
Il détermine les délégations.

15. Le Conseil s'assure de la définition et de la mise en œuvre d'une organisation qui favorise une relation claire et formalisée entre le Conseil d'administration, la direction générale opérationnelle et la mise en place de processus clefs (suivi des objectifs et des risques, veille et innovation, mesure de l'utilité sociétale).

16. Le Conseil définit, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la valeur du projet associatif ou de fondation et s'assure de la mise en place d'indicateurs de mesure de l'utilité sociétale.

Le Conseil d'administration et les parties prenantes

17. Le Conseil 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.

Le Conseil d'administration contribue à la mise en place de chartes ou conventions avec les parties prenantes dans le projet associatif (adhérents, bénévoles, donateurs, partenaires).

18. Le Conseil d'administration peut faire appel à des experts pour évaluer la qualité de projets qui lui sont soumis.

19. Le Conseil met en place, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la contribution des parties prenantes.

20. Le Conseil veille aux échanges d'expériences dans l'organisation et à la diffusion des meilleures pratiques de gouvernance.

Enjeux et points à débattre au sein de notre Conseil

L'importance du projet

Le « projet » associatif ou de fondation :
c'est le « quasi contrat » avec les parties prenantes.

Définissons-nous régulièrement de façon claire …

- le projet,
- les valeurs,
- le modèle économique,
- l'engagement,
- les principales actions,

- sous le contrôle de l'AG ?
- Informons-nous les parties prenantes ?

Le rôle et la mission du Conseil

- Veille-t-il à l'élaboration et au respect du « projet » ?
- Définit-il la stratégie et contrôle-t-il sa mise en œuvre ?
- Contrôle-t-il l'action des dirigeants ?
- Rend-il compte à l'Assemblée générale ?
- Prend-il bien en compte les attentes de toutes les parties prenantes ?

La composition du Conseil

- Est-il suffisamment ouvert et divers, associant des profils diversifiés ?
- Est-il, ou devrait-il être ouvert à des « personnalités qualifiées externes » ?
- Comment définissons-nous les « personnalités qualifiées externes » ?
- Le nombre d'administrateurs, les conditions de cumul des mandats dans d'autres organisations, sont-ils appropriés ?
- La durée des mandats, la limite au nombre de mandats successifs et la limite d'âge sont-elles appropriées ?
- Assurons-nous un renouvellement satisfaisant des administrateurs ?
- Les modalités de la rémunération éventuelle et les remboursements de frais sont-ils revus annuellement par le Conseil et publiés ?
- Y a-t'il un processus pour identifier et traiter les conflits d'intérêts ?

Le fonctionnement du Conseil

- Les décisions sont-elles prises de façon collégiale?
- Les réunions sont-elles régulières et prévues à l'avance ?
- Est-ce que les administrateurs sont effectivement impliqués ?
- Tous les administrateurs reçoivent-ils une bonne information ?
- Est-ce que nous utilisons au mieux des comités permanents internes au Conseil ?
- Faisons-nous une évaluation périodique du travail du Conseil ?
- Ne devrions-nous pas présenter un rapport de gouvernance à l'assemblée ?

Enjeux et points à débattre au sein de notre Conseil

Répartition des rôles entre Conseil d'administration et la direction générale opérationnelle

- Dans le cadre des statuts et au-delà, dans la pratique, notre organisation favorise-t-elle une claire répartition des rôles entre les membres du Conseil, le Président, le bureau et la direction générale opérationnelle ?
- Le Conseil a-t-il défini par écrit les responsabilités, les attributions, les délégations de pouvoirs, les modalités de rémunération de la direction générale opérationnelle et les modalités de compte-rendu ?
- Le Conseil assure-t-il pleinement sa mission de contrôle de la mise en œuvre du « projet associatif ou de fondation » et de notre stratégie ?
- Examen des processus de délibération et de décision.
- Analyse des processus de validation des projets.

Relations avec les parties prenantes : organisation, évaluation

- Quel est notre processus d'évaluation des attentes des parties prenantes ?
- Y a-t'il un référentiel définissant le cadre des relations entre toutes les parties prenantes, dans un esprit de partenariat ?
- Comment favorisons-nous des relations de qualité entre l'organe de direction, les salariés et les autres parties prenantes internes (bénévoles ?)
- Comment évaluons-nous notre processus qualité ?
- L'échange d'expériences et la diffusion des meilleures pratiques sont-ils systématiques ?
- Est-ce que nous évaluons régulièrement la contribution de chaque partie prenante associée au projet ?

Relations avec les parties prenantes : organisation, évaluation

- Comment nous assurons-nous de la valeur ajoutée de notre projet et de notre organisation ?
- Les structures sont-elles adaptées aux exigences économiques du projet ?
- Quelle est notre démarche d'analyse de la valeur autour de critères et d'indicateurs permettant de mesurer l'utilité sociétale et la satisfaction des bénéficiaires et des autres acteurs ?
- Transparence et compte rendu : l'information de toutes les parties prenantes sur l'organisation, ses instances, ses décisions et le résultat de son action est-elle la meilleure possible ?

Identifier et contrôler les risques

- Avons-nous identifié les processus clefs de notre organisation ?
- Quelle est notre méthode d'évaluation et de contrôle de la gestion des risques ?
- Comment assurons-nous le respect de la conformité et de l'éthique ?

Pour aller plus loin, l'IFA vous propose des publications, des réunions d'information et des séminaires de formation : www.ifa-asso.com
01 55 65 81 32 - contact@ifa-asso.com

MICHEL SOUBLIN
ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS ET PRÉSIDENT DU COMITÉ DE LA CHARTE

Le concept d'administrateur indépendant gagne du terrain dans le monde associatif : l'exemple du Comité de la Charte

Le Comité de la Charte est un des acteurs majeurs du contrôle des associations et fondations qui font appel à la générosité du public en France. Sa mission est en particulier de favoriser le don en confiance.

Pour cela, il fixe des règles déontologiques consignées dans une **Charte des associations et fondations** qui font appel à la générosité. Elles concernent le respect des statuts et du caractère désintéressé de la gestion, la qualité de la communication et de la collecte de fonds, la rigueur de la gestion et la transparence financière. Le Comité donne son agrément aux organisations qui s'engagent non seulement à respecter cette charte, mais aussi, à se soumettre à des contrôles. Elles peuvent alors utiliser la marque suivante :

AGRÉÉE PAR
COMITÉ DE LA CHARTE
don en confiance

Ces contrôles sont assurés par des cadres issus notamment de l'industrie, la finance, ou de l'administration qui nommés et formés par le Comité vont, à titre bénévole, dans les organisations agréées afin de contrôler en continu qu'elles satisfont aux exigences de la Charte. Leur bénévolat et leur grande expérience préalable les rendent réellement indépendants des organisations qu'ils contrôlent.

Leur rapport de contrôle sera ensuite examiné **par la commission d'agrément et de contrôle** qui peut décider de donner ou de retirer l'agrément, ou, ce qui est fréquent, de le maintenir sous condition de mise en conformité. Cette commission d'agrément et de contrôle est composée de bénévoles d'expérience, ce qui est également un gage d'indépendance vis-à-vis des organisations agréées.

Mais il fallait donner une indépendance encore plus grande au Comité lui-même. En effet, il s'agit d'une association dont les membres sont les organisations agréées. Le Comité aurait pu se transformer en fondation. Mais il a été préféré le concept d'administrateur indépendant et ce nouveau mode de gouvernance a été adopté en mars dernier. Comme le terme d'administrateur indépendant, issu de l'entreprise, est encore peu pratiqué et apprécié dans le monde associatif, on a utilisé celui de "personnalités qualifiées". Mais la définition retenue ne laisse aucun doute :*"Ce sont des personnes physiques…bénévoles proposés par le Conseil d'administration pour leur compétence dans le domaine d'intervention du Comité. Elles doivent être indépendantes tant sur le plan matériel, intellectuel que moral de toute organisation pouvant être membre et pouvoir, en ce sens, exercer leur mission sans compromettre ou risquer de compromettre les intérêts du Comité et la réalisation de son objet. La qualité de personnalité qualifiée est notamment incompatible avec une fonction dans une organisation agréée par le Comité, dès lors que l'exercice de cette fonction est susceptible d'avoir une influence sur son jugement ou sur son comportement à l'égard de l'organisation.Le conseil d'administration est seul compétent pour apprécier cette indépendance.La diversité des compétences et des profils des personnalités qualifiées permettra d'assurer l'indépendance du Comité dans l'exercice de ses fonctions".*

Michel Soublin

A la suite de cette réforme profonde, la majorité du Conseil d'administration du comité doit être composée d'administrateurs indépendants. La part des associations et fondations devient donc minoritaire. Seul le conseil, où les indépendants sont majoritaires peut proposer les candidatures d'administrateurs indépendants.

Grâce aux règles de gouvernance introduites par cette réforme, on a ajouté un troisième niveau d'indépendance dans le système du Comité. Il offre ainsi toutes les garanties indispensables pour un organisme d'agrément et de contrôle.

Cette réforme qui a été conduite parallelement aux réflexions du groupe de travail de l'IFA sur la gouvernance dans les grandes associations et fondations en est, en quelque sorte, une illustration.

Elle souligne le sens de "l'accountability" des grandes organisations agréées par le Comité de la Charte puisqu'elles ont accepté de transférer la responsabilité du Comité à des administrateurs indépendants. Elle renforcera, à coup sûr, la confiance que les donateurs peuvent avoir dans les 56 associations et fondations agréées par le Comité.

Enfin, par son exemple, on peut espérer qu'elle contribuera à développer l'application du concept d'administrateur indépendant dans les associations

www.comitecharte.org