



# La gouvernance dans les grandes associations et fondations

INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS

7 rue Balzac 75008 PARIS

Tel. : 01 55 65 81 32 - email : [contact@ifa-asso.com](mailto:contact@ifa-asso.com)

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

**Evaluer son Conseil d'administration**

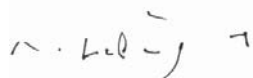
## Renforcer la gouvernance des associations et des fondations, un enjeu de première importance !

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 Laine 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 collégalement 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'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.

## 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.

#### ... 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

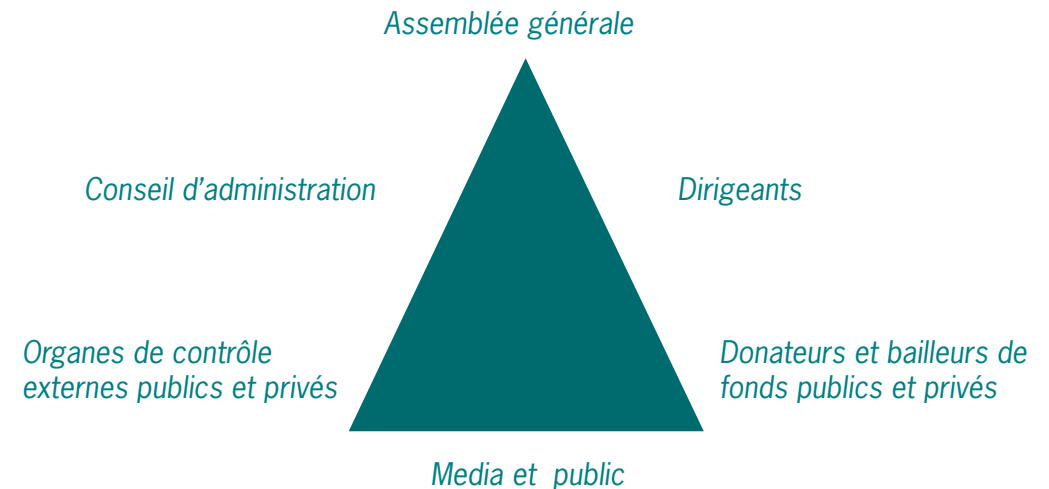
*Externes : contribuent mais ne participent pas en général à la gestion*

- 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 compétente.

**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](http://WWW.IFA-ASSO.COM)  
01 55 65 81 32 - [CONTACT@IFA-ASSO.COM](mailto:CONTACT@IFA-ASSO.COM)

