

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**

| | |
|---|----|
| 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**

| | |
|---|----|
| 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**

| | |
|---|----|
| 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 |