

**LA GOUVERNANCE
DES GRANDES ASSOCIATIONS
ET FONDATIONS**

Recommandations et guide pratique

Rapport IFA soumis à consultation publique - Avril 2007

Avertissement :

Ce rapport sur la gouvernance des grandes associations et fondations n'est ni un référentiel, ni une norme, mais un guide mis à disposition des administrateurs pour les aider à remplir au mieux leurs fonctions.

Rapport IFA soumis à consultation publique - Avril 2007



Vingt recommandations pour les administrateurs des grandes associations et fondations

PRESENTATION SYNTHETIQUE

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 re-examen 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 sont conformes 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, comité 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 renditions 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 formalisée 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 clefs (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 savoirs 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.

SOMMAIRE

Préambule

Les raisons d'une réflexion sur la gouvernance et les enjeux
La méthodologie du groupe de travail

1- La gouvernance dans le cadre de l'étude de l'IFA

Définition du secteur sans but lucratif
Définition de la gouvernance

2- Les 20 recommandations pour les administrateurs des grandes associations
et des fondations - Présentation développée par thématiques

3- Guide pratique pour la mise en œuvre de la gouvernance, les 24 fiches
d'action

LA GOUVERNANCE DANS LES GRANDES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

Préambule : les raisons d'une réflexion sur la gouvernance

La réflexion sur la gouvernance des grandes associations et fondations, mandatée par l'IFA, répond à des enjeux dont les justifications sont de quatre ordres :

1.1 La première est, à l'évidence, de nature intrinsèque : 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.

Le souci d'atteindre les buts qui les fondent et les motivent leur commande une bonne gouvernance des ressources qui leur sont confiées ou données. A défaut, tôt ou tard, l'échec vient rendre vains les dévouements, les énergies mobilisées.

1.2 Les associations et fondations qui souhaitent à l'avenir faire davantage encore qu'aujourd'hui appel à la générosité du public devront 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 passera aussi par la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée.

1.3 Le troisième motif concerne principalement les très nombreuses associations gestionnaires de services offrant des prestations en partenariat avec les collectivités publiques qui leur apportent des financements : les opérateurs seront de plus en plus tenus 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.

1.4 Un quatrième motif qui concerne les mêmes intervenants associatifs, repose sur l'hypothèse probable ou possible que ceux-ci continueront à rechercher des occasions de coopérations partenariales avec des entreprises privées.

C'est heureux si, d'une part on prend la mesure de « l'effet de ciseaux » entre besoins et ressources publiques évoqués ci-dessus ; et si, d'autre part, on prend en considération les obligations et les soucis citoyens et éthiques de beaucoup d'entreprises lucratives ; si, enfin, on envisage de s'inspirer de l'exemple de telles bonnes alliances pratiquées depuis longtemps dans nombre de pays occidentaux et nordiques.

Or il est certain que ces coopérations ne pourront 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.

La spécificité de la gouvernance dans le monde associatif ou des fondations vient du fait qu'elles peuvent avoir des parties prenantes différentes de celles de l'entreprise :

- ✓ Des donateurs qui ne sont pas nécessairement membres. Ils n'interviennent pas dans le processus de gestion associative.
- ✓ Les bénévoles qui donnent leur temps, et sans lesquels, les organisations ne pourraient fonctionner. Ils ont des droits et des devoirs que l'on ne retrouve pas chez les autres acteurs économiques. L'articulation de leur activité comporte des spécificités.
- ✓ Les bénéficiaires des activités de l'organisation pour lesquels l'organisation caritative est une structure d'accueil de première importance.

Le groupe est conscient que le présent rapport n'est qu'une étape ; une intervention contribuant effectivement, espère-t-il, à une démarche de progrès.

La méthodologie du groupe de travail de l'IFA

Ce rapport a comme champ d'application 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..).

Il peut cependant servir aussi de base de référence pour l'ensemble du secteur non lucratif, selon les domaines d'activités, les tailles et les structures des organisations.

Le groupe de travail 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 plus part 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.

Après avoir défini la gouvernance et son champ d'application et afin de mettre en place un outil opérationnel, le groupe de travail a retenu une forme de rapport à double entrée :

- La première partie présente par thématiques les 20 recommandations d'une « bonne gouvernance » en trois points :

- A partir de principes fondamentaux, comment assurer la pérennité du projet et sa maîtrise,
- Les mesures favorisant une prise de décision éclairée du conseil,
- La spécificité de la gouvernance associative, son rôle participatif.

- La seconde partie, « boîte à outils », apporte des réponses sur la façon de traiter au quotidien les sujets qui sont de la responsabilité du conseil d'administration et de l'administrateur sous forme de fiches pratiques d'action.

Les fiches d'action sont présentées autour de quatre thèmes :

- . Le cadre d'intervention
- . Le conseil d'administration et l'administrateur- l'organisation de la gouvernance
- . La mise en œuvre opérationnelle de la gouvernance - les outils
- . L'évaluation de la gouvernance.

1 - La gouvernance dans le cadre de l'étude de l'IFA

Définition du secteur sans but lucratif

Au sein du secteur sans but lucratif (OSBL), les associations et fondations répondent à deux critères fondamentaux : l'intérêt général et l'utilité sociétale

- L'intérêt général

L'évolution de la capacité de l'Etat et les nouveaux enjeux économiques conduit à une reformulation du 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 est le fait du politique national et communautaire mais aussi de toutes les organisations qui en ont vocation.

- L'utilité sociétale

Le concept d'utilité sociétale comprend :

- ✓ Le développement des actions de solidarité, d'éducation, de formation, culturelles, sportives et touchant les domaines de la recherche et de l'environnement,
- ✓ La création des actions porteuses de lien social,
- ✓ La responsabilisation des personnes,
- ✓ Le développement des comportements citoyens, l'engagement.

Définition de la gouvernance

La gouvernance des associations et fondations porte sur les relations entre ses instances, conseil d'administration ou organe équivalent, la direction de l'organisation et les parties prenantes.

- Elle détermine la structure, la méthode de travail, les rôles respectifs qui garantissent la maîtrise du projet, de la stratégie, de sa mise en oeuvre 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, ou tout autre instance équivalente, ait 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.

2 - Les 20 recommandations à destination des administrateurs des grandes associations et des fondations

- Présentation développée par thématiques -

2.1 Pérennité et maîtrise du projet, principes fondamentaux et recommandations

- L'organisation définit de façon claire et précise ses valeurs de référence et son projet associatif ou de fondation; elle agit de façon transparente :

- ✓ Elle s'assure de la cohérence entre les valeurs, le projet, la stratégie, les actions et moyens correspondants,
- ✓ Elle veille au respect de la transparence sur les buts poursuivis, ses activités et ses structures.
- ✓ Elle procède au réexamen de son projet de façon régulière. Elle actualise son projet, sa stratégie et les conditions de leurs mises en œuvre chaque fois que nécessaire.
- ✓ Elle communique son projet à ses parties prenantes.

- L'organisation définit les relations entre le conseil d'administration/organe équivalent, l'exécutif et les parties prenantes de façon à assurer un rapport équilibré entre contrôle, surveillance et direction et garantir le plein exercice des responsabilités de chacun :

- ✓ Les statuts et règlement intérieur définissent les rôles, obligations et responsabilités réciproques du conseil d'administration et de l'exécutif,
- ✓ Les chartes et les conventions avec les parties prenantes définissent les droits et devoirs entre le conseil d'administration, l'exécutif et les parties prenantes engagées et associées.

2.2 Les mesures favorisant la prise de décisions éclairées du conseil d'administration et définies dans les statuts et le règlement intérieur

- Rôle et responsabilités du conseil d'administration :

- ✓ Le conseil d'administration veille au respect des valeurs fondamentales qui animent l'organisation,
- ✓ Il définit et arrête la stratégie dans le respect du projet dont s'est doté l'organisation.

- ✓ Il s'assure que l'organisation dispose d'un statut juridique adapté au dimensionnement du projet et qu'il répond aux niveaux d'exigence, d'efficience et de transparence requis,
- ✓ Il s'assure que la mise en oeuvre des programmes, actions et moyens est conforme aux décisions prises,
- ✓ Il a la responsabilité de la politique d'information, de communication ;
Le plan de communication et d'information fait partie intégrante du plan stratégique,
- ✓ Il a la responsabilité de la politique d'ingénierie financière notamment en matière de financement et d'investissement,
- ✓ Il représente l'organisation vis à vis des parties prenantes.
- ✓ Il rend compte de l'utilisation des éventuelles ressources éventuelles qui lui sont confiées.

- **L'administrateur, un acteur engagé :**

- ✓ L'administrateur, ses qualités intrinsèques

La candidature de l'administrateur fait l'objet d'une évaluation préalable de la part du conseil d'administration et du comité de nominations. Il est tenu compte des besoins du projet associatif et de l'organisation.

L'administrateur doit toujours avoir et conserver une totale liberté de jugement. S'y ajoutent les traits de personnalité et les qualités intrinsèques tels que :

- L'intégrité, la loyauté, la probité,
- le niveau de l'engagement,
- L'expérience, la vision globale des enjeux du secteur,
- un sens aigu des responsabilités vis-à-vis de l'organisation mais aussi des parties prenantes,
- la capacité à défendre une position même en situation de minorité.

Nomination et renouvellement de l'administrateur

Les nominations et le renouvellement des membres sont évalués par le conseil et le comité de nominations en fonction de la qualification, la compétence et la diversité,

- Toute proposition de nomination ou de renouvellement soumise à l'instance compétente est préalablement examinée par le conseil qui statue collégalement,
- La durée des mandats est limitée ainsi que le nombre des renouvellements,
- La fixation d'une limite d'âge contribue au renouvellement du conseil,

Ces mesures sont soumises par le conseil à l'instance compétente dans la mesure où elles ne seraient prévues ni dans les statuts, ni dans le règlement intérieur.

- Une procédure adaptée précise le cadre et le plan de renouvellement et de successions afin d'anticiper les changements de membres, l'adéquation des profils et des compétences et les besoins de formation,

Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, des critères sont définis pour apprécier l'adéquation de la nomination ou du renouvellement aux besoins de l'organisation.

✓ Rétribution financière et engagement bénévole

- 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.

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.

- Si des remboursements de frais sont effectués, directement ou indirectement dans les structures associées ou rattachées ils font l'objet d'un contrôle de la part de l'organe collégial de direction.
L'organe de direction les fait ensuite approuver par l'instance compétente.

- La recherche d'un équilibre et d'une pluralité d'expression en rapport avec les enjeux de l'organisation :

✓ Implication et non-cumul des fonctions

La limitation aux cumuls excessifs des fonctions et des mandats garantit une plus forte implication des membres au profit de l'organisation.

Dans les organisations de taille significative ou complexes, l'organisation fixe une limite au nombre des fonctions et mandats, critère retenu lors de l'examen préalable d'une candidature et de son renouvellement.

✓ Pluralité du conseil d'administration

Des dispositions sont prises pour assurer une représentation et l'expression de différentes sensibilités.

Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, la présence de personnalités qualifiées externes dont la nomination est proposée à l'instance compétente contribue à la pluralité d'expression.

Outre qu'elle doit remplir les conditions requises pour l'administrateur la personnalité qualifiée externe doit être en mesure d'enrichir l'organe collégial de direction dans la mise en œuvre du projet et sur sa durée. Cet apport peut être défini comme :

- Une personnalité faisant autorité et reconnue qui apporte une contribution particulière à la valorisation du projet associatif et à sa maîtrise,

- L'apport de compétences et d'expertise dans un domaine particulier,
- La capacité à développer des synergies externes,
- Une spécificité culturelle différente.

L'engagement de la personnalité qualifiée, s'il doit être effectif, ne doit pas pour autant relever du « militantisme actif » au service de l'association.

Enfin, la notion de personnalités qualifiées est étendue aux représentants des autorités publiques pour certaines associations en raison de leur statut et de leur financement.

- Le partage des responsabilités, la collégialité, le dialogue :

La charte éthique précise le contenu de l'engagement et les valeurs managériales associées et les règles de bonne conduite dans les processus de décisions et de représentation de l'organisation.

✓ Le respect de la collégialité

Les décisions sont prises après concertation et de façon collégiale. L'ouverture à des représentants de parties prenantes significatives ne doit pas conduire à remettre en cause les règles de collégialité et le bon équilibre de l'instance.

✓ Les réunions

Le conseil d'administration se réunit régulièrement et à une fréquence suffisante afin d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle. Il fixe des normes de présence.

Le conseil d'administration fixe des normes de présence pour garantir une représentation équilibrée et que la responsabilité du conseil soit pleinement exercée et la collégialité respectée.

Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, le conseil d'administration se réunit annuellement en séances plénières.

Une procédure définit le nombre et les niveaux de compétences des délégations.

✓ Le partage des responsabilités et des pouvoirs avec la direction salariée

Le conseil d'administration nomme les organes exécutifs. Il définit les responsabilités, attributions ainsi que les délégations de pouvoirs des cadres exécutifs et les redditions de comptes de ces derniers. Il formalise les champs d'intervention respectifs.

- Le recours à l'information et à l'expertise :

✓ Le recours à l'information et à la formation

La mise en œuvre du projet au sein d'environnements sociaux économiques devenus complexes exige un accroissement de compétence de la fonction des administrateurs.

- Le niveau de responsabilité attaché à la fonction nécessite l'identification des besoins d'information et de formation de chacun des membres du conseil d'administration.

- Une procédure appropriée définit les conditions de formation et d'information adaptées aux profils des administrateurs.

✓ Le recours aux comités

Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, ou dans les organisations dont la mise en oeuvre du projet revêt une certaine complexité, le conseil d'administration s'appuie sur des comités de conseil, facultatifs en droit, tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité stratégique, le comité financier, le comité scientifique ou encore le comité de donateurs lorsqu'ils s'avèrent utiles.

✓ La maîtrise des risques

Le conseil d'administration définit et met en place une procédure d'identification des risques liés à l'organisation et à son fonctionnement afin d'être en mesure d'en évaluer l'occurrence des risques et les conséquences éventuelles.

- La démarche d'évaluation du conseil d'administration et de communication des résultats :

✓ Indépendance et conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts existe lorsque l'intérêt direct ou indirect d'une partie prenante interne, notamment celui de l'administrateur s'oppose aux intérêts de l'organisation.

- Le conseil d'administration respecte le cadre légal et définit 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 au commissaire 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.

✓ Le processus d'évaluation du conseil d'administration et le mode de communication des résultats de son activité, le rapport annuel sur la gouvernance

- Le conseil d'administration rédige les rapports présentés à l'assemblée et les résolutions proposées et valide la qualité de l'information et sa transparence.
- Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, partenaires et financeurs, même en l'absence de disposition légale :

- Il définit une procédure d'évaluation de ses performances et de son fonctionnement et les critères et processus permettant le suivi et l'analyse des résultats.

- Il présente un rapport annuel sur sa gouvernance à l'instance compétente, établi par lui-même ou par un organisme indépendant en ayant la qualité.

La procédure d'évaluation indique également les critères qui conduisent à proposer l'entrée de nouveaux administrateurs.

2.3 Spécificité de la gouvernance associative, l'implication des parties prenantes associées

Le conseil d'administration définit un dispositif organisationnel qui contribue à faire participer les parties prenantes.

- Les relations avec les parties prenantes, les chartes / conventions :

Le conseil d'administration contribue à la mise en place de chartes ou de conventions qui définissent le niveau et la forme de l'engagement des parties prenantes engagées et associées, les responsabilités réciproques dans le respect des personnes et d'une conduite participative.

- Le conseil d'administration - relais privilégié de communication avec les parties prenantes

- ✓ Il organise la vie associative de façon à privilégier le dialogue et les échanges avec les parties prenantes associées au projet.
- ✓ Il promeut des relations transparentes et appropriées avec les parties prenantes associées, internes et externes, dans des conditions qui favorisent une adhésion forte au projet, la concertation et la mesure des résultats.
- ✓ 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.

- L'évaluation stratégique - la part des parties prenantes associées au projet :

- ✓ Le conseil d'administration peut faire appel à des experts qui rendent régulièrement des avis indépendants sur la qualité du projet associatif ou de fondation.
Selon les cas, il peut inciter à la création d'un comité consultatif ou scientifique, organe composé de façon équilibrée d'experts internes à l'organisation et de personnalités externes.
- ✓ Il définit un processus d'évaluation de la valeur du projet et de l'organisation, notamment la capitalisation des savoirs faire et les critères d'utilité sociétale qui en démontrent la valeur ajoutée vis-à-vis des parties prenantes. Il s'assure de sa mise en oeuvre.
- ✓ Il définit, dans son plan stratégique, les moyens et ressources requis en fonction des besoins de l'organisation à moyen et long terme .A ce titre, il prend en compte la contribution des parties prenantes.
- ✓ Il définit et veille à la mise en oeuvre d'un management de gestion des compétences et des expertises des parties prenantes internes et externes associées qui valorisent le projet.
- ✓ Il s'assure de la capitalisation des métiers et des savoirs faire.

- **La contribution des parties prenantes dans l'organisation opérationnelle :**
 - ✓ Le conseil d'administration s'assure de la définition et de la mise en œuvre d'une organisation qui favorise la relation opérationnelle entre l'organe de direction et la direction salariée et les parties prenantes internes (comité de direction, commissions de suivi et de contrôle des processus).
 - ✓ Il s'assure que ce dispositif participe à la surveillance des processus clefs, notamment le suivi de la valeur du projet associatif, de la mesure de l'utilité sociétale, et de veille et d'innovation.
 - ✓ Il veille aux échanges d'expériences pour une recherche et une diffusion des meilleures pratiques ainsi qu'au développement de partenariats constitutifs d'enjeux stratégiques.

- **Le conseil d'administration et l'évaluation des attitudes des parties prenantes associées :**
 - ✓ Le conseil d'administration définit , dans la mesure du possible, les principes d'un processus d'évaluation de la qualité de la contribution des parties prenantes, internes et externes, associées au projet et dans des conditions participatives : salariés , bénévoles, partenaires. Il s'assure de sa mise en œuvre.
 - ✓ Il définit également le processus d'évaluation et de satisfaction des bénéficiaires.
 - ✓ Il mesure l'efficacité de ce dispositif en regard des critères d'utilité sociétale qui caractérisent le projet et l'organisation.

Rapport IFA soumis à consultation publique - Avril 2007

**UN GUIDE PRATIQUE
POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE
DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT**

Sommaire des fiches d'action

LE CADRE D'INTERVENTION

1. Le projet associatif ou de fondation
2. Les statuts - le règlement intérieur - Les documents de référence

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ADMINISTRATEUR- L'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

3. Le rôle du conseil d'administration
4. La composition du conseil d'administration
5. Le fonctionnement du conseil - les comités de conseils - l'administrateur missionné, l'expert mandaté
6. La répartition des rôles entre le Président et le Directeur général
7. Le Bureau - organe opérationnel entre le conseil d'administration et l'exécutif
8. La procédure de délégations
9. La responsabilité de l'administrateur
10. La charte de l'administrateur

LA MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE - LES OUTILS

11. La mise en œuvre du projet - le processus stratégique
12. L'évaluation par le conseil de l'efficacité de l'exécutif
13. L'identification et le contrôle des risques de l'organisation
14. L'analyse de la valeur et la mesure de l'utilité sociale

L'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

15. L'évaluation de la contribution du conseil
16. L'évaluation de la contribution de l'administrateur
17. L'information des membres et le rapport de gouvernance à l'assemblée
18. Les relations avec les parties prenantes

1 LE PROJET ASSOCIATIF ET DE FONDATION

OBJECTIFS

Document de référence autour duquel s'associent les membres, les fondateurs, les partenaires, Le projet associatif ou de fondation est le premier acte fondateur.

- Il porte la marque de la « spécificité associative ». Il est le vecteur de l'utilité sociétale.
- L'administrateur a une double responsabilité qui fonde son engagement : celle d'adhérer et de veiller à son respect.

LES POINTS CLEFS

- La responsabilité particulière du conseil d'administration
- La cohérence de l'objet social avec le projet
- La procédure de validation du document de référence et de son actualisation.
- La charte de l'organisation - un engagement pris sur les valeurs du projet

LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- La responsabilité particulière du conseil d'administration

- ✓ Les instances de gouvernance s'attachent à valoriser la spécificité associative à travers son projet.
- ✓ elles mettent en place un ensemble de mesures et de contrôles relatifs au projet.

Fiche 11

La mise en oeuvre du projet associatif : le processus stratégique

LE PROJET ASSOCIATIF

Les principes fondamentaux

- la vocation et une identité forte autour de l'objet de la mission,
- les valeurs fondatrices et spécifiques qui orientent les choix,
- la vision d'avenir qui fédère les membres, les fondateurs, les instances autour de priorités et d'axes majeurs.

Présentation de l'association

- la qualité des acteurs : fondateurs, membres... partenaires internes et externes associés qui contribuent au projet,
- la qualité des bénéficiaires
- le positionnement de l'association dans son environnement,
Le champ d'intervention : les domaines couverts, les projets, les métiers, les secteurs géographiques
- le choix de la structure juridique en cohérence avec les objectifs poursuivis

Présentation des orientations stratégiques

- la situation au démarrage du projet, qui est un état des lieux
Dans son périmètre d'intervention, la typologie des missions et des services.
- son positionnement compte tenu des contraintes légales, réglementaires, internationales ou professionnelles.
- les objectifs généraux qualitatifs et par secteurs d'activité
- ses spécificités et complémentarités par rapport à des structures proches de son champ d'activité, les conditions de partenariats.
- les synergies mises en oeuvre et le fonctionnement en réseau.
- les perspectives et la stratégie à long terme selon son objet.

L'organisation et les moyens

- la structure hiérarchique et opérationnelle de l'association,
- les chartes
- le gouvernement d'entreprise,
- l'organigramme des structures juridiques et associées, les implantations géographiques,
- l'organigramme des fonctions, l'organisation opérationnelle transverse,
- les instances consultatives
- la typologie des ressources financières, des moyens humains, des supports externes et partenariats.

MEDECINS DU MONDE – Le projet associatif

Présenté en tête du rapport moral 2005, année marquant le vingt cinquième anniversaire de MEDECINS DU MONDE

« Notre projet ...sous le double signe de l'engagement et des crises oubliées »

- Tenir compte d'un contexte
- Y répondre par les soins et le témoignage
 - Dans les catastrophes
 - Dans les conflits
 - Dans les crises durables
 - Dans d'autres terrains, moins exposés dans l'actualité
- Au-delà du geste médical et dans un objectif de plaidoyer

MEDECINS DU MONDE étudie l'accès aux soins...

- Dans la lutte contre les maladies infectieuses
- Dans l'accès aux soins des migrants

Appréhender les thématiques de manière transversale nous permet d'en analyser les multiples aspects et d'étayer un plaidoyer précis, plus convaincant et donc plus efficace...

En France, face à une politique de santé en retrait,

- Nos centres d'accueil, l'accès aux soins des personnes vulnérables
- L'autonomie des « bus méthadone » pour les toxicomanes
- Le service adoption
- La mission SDF

Notre engagement dans la lutte pour un droit au logement opposable.

- La cohérence de l'objet social avec le projet

- ✓ Rédaction de l'objet social, conforme à l'esprit et à la volonté initiale des fondateurs.
- ✓ Rédaction ni trop générale, ni trop précise : elle ne doit pas avoir un caractère trop général pour éviter une remise en cause dans le cas d'évolution des missions et des projets.

- La procédure de validation du document de référence et de son actualisation

- ✓ Durée de validité du projet variable et évaluée selon l'évolution de l'environnement, des métiers, des spécificités.
- ✓ Nomination d'un comité de rédaction pour l'écriture ou la réécriture du projet.
- ✓ Adoption du projet ou de ses modifications par le conseil d'administration à la majorité des voix.
- ✓ Validation du projet et de ses modifications.

EMMAÛS- les valeurs du projet associatif en tête du bilan économique et social 2005

« Un mouvement solidaire et laïc contre les EXCLUSIONS, »

- « Accueillir sans restriction »
- « Reconnaître à l'homme sa dignité et son identité »
- « Agir au nom de la solidarité »
- « Créer une prise de conscience par la parole et l'action »

PERCE-NEIGE –La réflexion sur les valeurs associatives et les sujets professionnels et d'actualité.

Un colloque toutes les années impaires, des travaux en commissions toutes les années paires.

- Le colloque :
 - Tribune d'universitaires et de conférenciers, traitement d'un thème, témoignages.
 - Travaux préparatoires par pôles géographiques, rencontres entre les « Maisons », lieux d'échanges, rappel des valeurs et des procédés associatifs.
- Les travaux en commissions pour enrichir le projet associatif :
 - Thème proposé par la Direction Générale ou le Bureau.
 - Participation des « Maisons », cinq réunions dans l'année, un rapport communiqué au bureau.

UNIOPSS- Le projet associatif (extrait des cahiers de l'UNIOSS 17 03 05, le projet associatif, un projet de société)

- Le travail de l'UNIOPSS : une réflexion de plusieurs années sur les spécificités des associations de solidarité sanitaires et sociales.

La différence associative du secteur sanitaire, social et médico –social trouve sa source à travers le projet associatif.

- le projet associatif :

Un projet de société, un projet politique de transformation sociale.

La déclinaison des valeurs fondamentales et fondatrices de l'association sur lesquelles elle fonde son action.

- Le projet associatif :

Se situer au niveau des finalités

Développer une idée de l'homme et des rapports sociaux

Affirmer l'identité de l'association et travailler à clarifier qui elle est et qui elle représente.

- La méthodologie pour faire émerger le projet :

L'histoire de l'association

Ses valeurs

Les bénéficiaires

L'articulation des différents acteurs de l'association

Le travail en partenariat et en inter associativité sur les territoires

Des partenariats à nouer avec les pouvoirs locaux aux responsabilités nouvelles

- La charte de l'organisation - un engagement sur les valeurs du projet

- ✓ Vecteur de reconnaissance de la spécificité associative et de communication avec la société civile.
- ✓ Présentation des principes et des valeurs de l'organisation.
- ✓ Référence à l'engagement éthique autour de valeurs fondamentales autour des principes :
 - d'humanité, de respect des droits et des différences,
 - de transparence, d'information, de témoignages,
 - d'engagement responsable, d'équité et de neutralité.
- ✓ Référence aux comportements prohibés et aux activités interdites.

UNIOPSS - La Charte de l'UNIOPSS

(Extrait de la Charte de l'UNIOPSS : Union des associations pour développer les solidarités adoptée en 2003)

La charte de l'UNIOPSS énonce et établit les valeurs, les liens, les règles qui unissent au sein de l'Union les membres de l'UNIOPSS, adhérents nationaux et URIOPSS.

Les champs de la solidarité de l'UNIOPSS : enfance, famille; socio judiciaire ; personnes en situation de handicap ; soins, santé ; personnes âgées ; exclusion, pauvreté.

1 Les fondements de l'Appartenance à l'UNIOPSS

1-1 L'identité associative

- Un groupement de personnes : adhérents, administrateurs, bénévoles, volontaires, personnes accueillies, salariés, donateurs..
- Quatre valeurs, complémentaires et interactives : la Primauté de la Personne, la Non lucrativité, la Dynamisation du tissu social, la Fonction d'avant-garde.

1-2 Les thèmes fédérateurs

- Le droit des personnes
- L'observation sociale, ce qui est de l'ordre de la transformation sociale à travers les fonctions de veille, d'alerte, de prévention de mise en oeuvre des actions de suivi.
- L'accès aux droits à travers des réponses complémentaires, coordonnées, diversifiées et enracinées dans les territoires.
- L'évaluation, une condition essentielle pour réduire les écarts entre principes et réalités, théorie et pratique, objectifs et résultats.

2 Les principes présidant au fonctionnement de l'Union

2-1 Des convictions affirmées

- Une famille associative, non lucrative, sociale et médico-sociale clarifiée et consolidée au sein de l'économie sociale.
- Une dimension Mouvement à approfondir
- « Une citoyenneté de participation à promouvoir, un contrat fondateur, fondement du management associatif et de nouveaux espaces de projet pour les associations.

2-2 Une cohérence dans les principes et les règles

- Primauté du politique sur le technique
- Participation et engagement, un esprit de coopération et de réciprocité
- Cohérence et complémentarité entre le politique et le technique, le généraliste et le sectoriel, le local et le national.
- Représentation, une parole commune, une délégation collective, l'obligation de rendre compte.

EMMAUS France – La charte

MANIFESTE UNIVERSEL DU MOUVEMENT EMMAUS EXTRAITS

Préambule :

EMMAUS, localité en Palestine où les désespérés retrouvent l'espérance.

Le mouvement EMMAUS : le rencontre d'hommes ayant pris conscience de leurs situations privilégiées et de leurs responsabilités sociales devant l'injustice, et d'hommes qui ne disposaient plus de raison de vivre.

Manifeste :

- **Notre loi** : « servir avant soi qui est moins heureux que soi », « servir premier le plus souffrant »
- **Notre Certitude** : le respect de cette loi, animer toute recherche de justice et donc de paix entre les hommes.
- **Notre but** : agir pour que chaque homme, chaque société puisse vivre, s'affirmer et s'accomplir dans l'échange et le partage, ainsi que dans une égale dignité.
- **Notre méthode** : créer, soutenir, animer des milieux dans lesquels tous, se sentant libres et respectés, puissent répondre à leurs propres besoins et s'entraider.
- **Notre premier moyen** : le travail de récupération
- **Tous autres moyens** réalisant l'éveil des consciences et le défi pour servir et faire servir premiers les plus souffrants.
- **Notre liberté** : agir en conformité avec la déclaration des droits de l'Homme, adoptée par les Nations Unies, et les lois justes de chaque société, de chaque nation.

Nos membres : le présent Manifeste constitue le fondement simple et précis du Mouvement EMMAUS. Il doit être adopté et appliqué par chaque groupe désirant en être membre actif.

2

LES STATUTS- LE REGLEMENT INTERIEUR LES DOCUMENTS DE REFERENCE

OBJECTIF

- Sensibiliser le conseil d'administration sur l'importance des statuts, du règlement intérieur et du référentiel de l'organisation.

LES POINTS CLEFS

Les statuts

- Un document essentiel à plus d'un titre
- Des points clefs au delà des obligations légales ou de réglementation

Le règlement intérieur

- La validité du règlement intérieur
- Le communication du règlement intérieur
- Les informations sur la gouvernance du conseil d'administration à faire figurer dans le règlement intérieur

Les documents de référence

Les statuts

LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- Un document essentiel à plus d'un titre
- . Un cadre juridique ou un contrat qui engagent.
- . Un document de référence pour évaluer la qualité de la gouvernance de l'organisation.
- . Un document clé dans la communication, expression de la transparence.
- . Un facteur de confiance préalable de la part des tiers.
- . Une rédaction rigoureuse sur le fond et la forme pour éviter des risques d'interprétation.

Des dispositions essentielles précises sans être trop restrictives.

Les statuts

- Clauses obligatoires : le nom, l'objet et le siège social.
- clauses essentielles à mentionner dans les statuts et non dans le règlement intérieur :
 - durée, ressources, catégories de membres droits obligations conditions d'adhésion,
 - organes de direction : pouvoirs, règles de convocation et de vote
 - dirigeants : modalités de désignation, durée des fonctions, mode de désignation.
 - assemblées ordinaires et extraordinaires : pouvoirs, mode de convocation, règles de vote
 - représentation de l'association devant les tribunaux, conditions de modification des statuts, règles de dissolution et de dévolution de l'actif.

- Des points clefs au delà des obligations légales ou de la réglementation

- ✓ Importance à attacher au préambule qui permet de dégager les valeurs fondatrices. Une référence possible pour les tribunaux.
- ✓ Un objet social clairement exprimé et exposé de façon à ne pas limiter l'action de l'organisation. Une rédaction qui anticipe et appréhende l'obligation faite d'avoir à modifier les statuts dans les cas d'évolution de l'organisation.
- ✓ La mention d'une clause relative à l'établissement d'un règlement intérieur défini par le conseil et approuvé par l'assemblée générale.
- ✓ La mention d'une clause relative à la dissolution de l'organisation. Possibilité de prévoir des clauses de dissolution de plein droit en cas de retrait d'agrément ou de suppression d'une subvention.

- Des mentions nécessaires pour anticiper les situations, les événements, les conflits.

- ✓ Assemblée
Prévoir la mention du vote à bulletin secret.

Conseil d'administration

- Prévoir qu'à la suite d'un certain nombre d'absences jugées non justifiées par le conseil, l'administrateur pourra être réputé démissionnaire.
- Faire référence, dans le cadre des réunions du conseil, au quorum ; à défaut le conseil délibère selon le nombre des membres présents ou représentés.
- Nomination du Président à bulletin secret.

- ✓ Activité économique

Si activité économique partielle, le mentionner avec précision dans les statuts.

EMMAUS FRANCE – Le préambule et l'objet social

- **Le préambule :**

Fondée en 1949 par l'abbé PIERRE, le mouvement EMMAUS s'est développé en communautés, associations et organismes divers, non seulement en France, mais dans de nombreux pays étrangers, l'ensemble constituant EMMAUS INTERNATIONAL

subdivisé en grandes régions, dans les différents continents.

EMMAUS France s'inscrit dans l'organisation d'EMMAUS INTERNATIONAL.

Les communautés, associations et organismes déjà rassemblés de façon informelle, ont constitué au cours de leurs assises nationales tenues à PARIS LE 20 novembre 1985 une union nationale, dotée de statuts légalement déposés, dénommée « EMMAUS France ».

Cette union comprend : L'Abbé PIERRE, Fondateur et Président d'honneur, des groupes de base, des groupes d'appartenance, des organismes à statuts particuliers ; l'ensemble regroupé en branches dont l'article 3 détermine les membres.

Par ailleurs, les membres d'EMMAUS France se réunissant périodiquement en régions géographiques, dans le cadre desquelles sont élus des représentants qui constituent un collège des régions.

Chacun des membres d'EMMAUS France adhère au manifeste universel du Mouvement EMMAUS et aux présents statuts.

- **L'objet social :**

L'association : une union nationale, de nature fédérale, compose de personnes morales... ayant pour but la lutte contre les injustices sociales et les diverses formes d'exclusions, dans l'esprit du Manifeste du Mouvement.

Les grandes missions :

Représenter le mouvement notamment auprès des pouvoirs publics et de la société.

Etre l'expression de la « région France »

Veiller au respect de l'esprit du mouvement EMMAUS

Assurer l'unité des membres

Exercer un droit de regard sur l'activité de ses membres et assure la coordination et la régulation entre les différentes composantes du mouvement.

Témoigner du sens et de la cohérence de l'action collective en encourageant l'entraide mutuelle

Animer la recherche et le développement

Détenir l'autorité et déléguer aux branches les pouvoirs

nécessaires à

l'accomplissement de leur mandat.

Animer et promouvoir par l'action et la parole la dynamique du mouvement EMMAUS

Animer un réseau de relations réciproques entre ses membres.

Les moyens d'action d'EMMAUS France :

La vie, le passage, la solidarité et le travail dans des communautés dont l'activité est axée principalement sur L'accueil de personnes en difficulté, la récupération, et toute action collective ayant pour but la solidarité.

L'accueil et l'emploi de personnes en difficulté avec pour objectif l'insertion sociale et l'économie solidaire.

L'action sociale destinée notamment à rétablir les personnes en difficulté dans leurs droits en particulier au logement, à la santé à la culture, à la formation et à l'intégration.

Sur la base de l'activité des structures précitées, EMMAUS France :

- met en œuvre des actions communes de solidarité nationale et internationale

- définit les grandes lignes d'actions politiques et médiatiques communes avec les partenariats éventuels qu'elles impliquent.

Organise des campagnes d'opinion et d'action pour répondre à ses missions.

A défaut délit pénal sanctionné par une amende.

✓ Les membres

- Renforcer le pouvoir de l'assemblée en renforçant le devoir d'information des membres.

- Mention possible que le refus d'adhésion n'a pas à être motivé.

- Parrainage par un ou plusieurs membres déjà inscrits.

- Perte de la qualité de membre, définir la procédure et prévoir une procédure de démission donnée par écrit.

- Mention de la radiation en cas de non paiement des cotisations.

La nomination d'un commissaire aux comptes

PERCE-NEIGE – Cooptation- Parrainage

Article 3 des statuts-« Admission : Pour faire partie de l'Association,

il faut être présenté par deux parrains.

Dans le plus proche réunion, le bureau statue sur les demandes d'admission présentées.

EMMAUS France – La qualité de membre

- L'Abbé PIERRE, fondateur du MOUVEMENT EMMAUS est membre de droit.
- Tous les membres sont signataires d'une convention d'affiliation à EMMAUS France et leurs statuts font référence à cette appartenance nationale et au Manifeste Universel.
- Les nouveaux membres doivent être agréés par le conseil d'administration dans des conditions fixées par le règlement intérieur.

- Une garantie de bonne gouvernance

- Nomination d'un commissaire aux comptes dans le cas d'organisations dont la cotisation est élevée et qui bénéficient de subventions publiques ne dépassant pas les 153 000 EUROS.

Le règlement intérieur

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- La validité du règlement intérieur

- ✓ Adoption du règlement intérieur par l'organe désigné par les statuts.
- ✓ Adaptation des dispositions du règlement intérieur facilitée si l'organe compétent désignée dans les statuts est le conseil d'administration (cas des associations).
- ✓ Ne pas omettre l'aval du Ministère de l'Intérieur, dans toutes les organisations reconnues d'utilité publique à l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement intérieur.

- La communication du règlement intérieur

- ✓ Mention dans la formule d'adhésion remise aux membres du respect des statuts et du

Le règlement intérieur

- *L'objet du règlement intérieur* : compléter et préciser les statuts .ne peut modifier ou contredire ou se substituer aux statuts.

- Sous réserves de dispositions obligatoires, contenu fixé librement.
- s'impose aux adhérents et aux dirigeants au même titre que les statuts si
- adoption d'un règlement intérieur prévu dans les statuts ou validation en assemblée générale.
- conforme aux dispositions statutaires,
- adopté dans des conditions régulières.
- précisions sur les activités, les membres, le fonctionnement du conseil d'administration, les pouvoirs des organes de décision et exécutif.
- adaptation des règles de fonctionnement, de management, de gouvernance aux évolutions de l'organisation sans avoir à procéder à des modifications statutaires.
- précision sur les règles de convocation, de présence, de représentation, des quorum, modalités de vote, majorités adaptées à l'importance des décisions à prendre par l'organe délibérant.

- règlement intérieur, documents mis à leur disposition au siège de l'organisation.
- ✓ Document non opposable aux tiers : non communicable à toute personne qui en fait la demande, contrairement aux statuts.

- les informations sur la gouvernance du conseil d'administration à faire figurer dans le règlement intérieur

- ✓ L'administrateur :
 - la charte de l'administrateur
 - La responsabilité de l'administrateur
 - L'évaluation de la contribution de l'administrateur
- ✓ Le protocole entre le Président et le Directeur général
- ✓ Le conseil d'administration :
 - Dispositions détaillées sur le rôle, la composition, le fonctionnement
 - Rôle, organisation et moyens du bureau.
 - Protocole entre le Président et le Directeur Général
 - Délégations de pouvoirs
 - Comités spécialisés,
 - Evaluation du conseil
 - Rapport de gouvernance à l'assemblée.

Les documents de référence

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- ✓ Un outil de transparence essentiel sur l'organisation et sa gouvernance.
- ✓ Ensemble de documents et de données permettant de comprendre l'organisation et la gouvernance: formes de l'engagement, activités, structure du management et mode de fonctionnement.

Il comprend (liste non exhaustive) :

- Le projet associatif
- Les statuts
- Le règlement intérieur
- la liste des membres du conseil et le curriculum vitae des administrateurs, les dates de renouvellement.
- La présentation des comités de conseil, rôles et fonctions, procédure de mise en place par le conseil.
- L'organisation de la gouvernance par le conseil d'administration (voir développement ci-après)
- Les chartes et conventions
- Le manuel des procédures
- Les contrats et protocoles avec les partenaires clefs et la procédure de validation par le conseil.

✓ L'organisation de la gouvernance

- Description des processus stratégique, de contrôle de l'efficacité de l'exécutif, de la mesure de la valeur et de l'utilité sociale.

- Dimensionnement du projet à travers les différentes structures mises en place : juridiques, structures affiliées, structures partenaires.

- Organigramme des fonctions et des projets dans le même périmètre.

- Organisation des relations avec les différentes prenantes, conditions de mise en place de chartes ou conventions.

- Organisation et validation des processus d'adhésion, d'information et de communication au sein de l'organisation et en dehors de l'organisation.

Rapport IFA soumis à consultation publique - Avril 2007

3 LE ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OBJECTIFS

- Exercer la mission à un niveau de responsabilité appropriée.
- Assurer un équilibre dans l'exercice du pouvoir entre les organes dirigeants.
- Garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes en apportant des précisions dans le règlement intérieur sur l'application des principes.

LES POINTS CLEFS

- La définition des axes stratégiques et leur suivi
- L'information sur les activités courantes de l'organisation - champ d'intervention
- L'accès à l'information lors de la tenue des conseils

LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- La définition des axes stratégiques et leur suivi

- ✓ La validation de la stratégie n'est pas limitée à quelques administrateurs mais implique l'ensemble du conseil.
- ✓ Le conseil participe pleinement à la stratégie et à son suivi.

Conception large et étendue de la notion de stratégie :

- Analyse du positionnement de l'organisation et développement autour du projet stratégique
- Pertinence des moyens mis en oeuvre.
- Opérations de financement : endettement et trésorerie

- ✓ Il fixe les grandes orientations stratégiques.

Examen de la vision à long terme mais également à court terme.

- ✓ Il s'engage dans une démarche d'information et d'examen de leur mise en oeuvre.
 - Il favorise le développement d'une culture de dialogue avec la direction générale en organisant les échanges avec la direction générale en amont du processus stratégique.
 - Il ouvre les réunions stratégiques à la direction générale.
 - Il peut s'informer directement et recourir à des entretiens avec les cadres dirigeants ou opérationnels ou des experts.

EMMAUS France – Rôle du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour accomplir ou autoriser tous actes qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale.

Il met en œuvre les orientations définies par l'assemblée générale, impulse et peut proposer des actions de terrain.

Sans préjudice de l'application des dispositions relatives à la radiation des membres, le conseil d'administration peut prendre des sanctions, si besoin est, à l'encontre d'un membre d'EMMAUS France qui ne respecterait pas ses engagements.

Il surveille la gestion des membres du bureau et a toujours le droit de se faire rendre compte de leurs actes.

Il arrête les comptes et vote le budget prévisionnel présenté par le bureau.

- ✓ Le conseil peut s'appuyer sur un comité stratégique si la dimension de l'organisation ou la complexité de son activité le justifie.

- L'information sur les activités courantes de l'organisation - champ d'intervention

- ✓ Le conseil d'administration s'informe des activités de l'organisation pour être en mesure d'exercer pleinement ses responsabilités.
 - Il peut avoir recours aux voies et moyens qui lui paraissent appropriés.
 - Les administrateurs peuvent rencontrer régulièrement les dirigeants opérationnels.

La direction générale salariée en est préalablement informée. Elle est consultée en tant que de besoin.

- ✓ Le Président et le directeur général salarié communiquent en permanence sur la situation de l'organisation et, spécifiquement, sur les sujets fixés à l'ordre du jour du conseil.

- L'accès à l'information lors de la tenue des conseils

- ✓ Le président et le directeur général salarié communiquent aux administrateurs avant la réunion du conseil toutes les informations qui permettent une prise de décision éclairée.
- ✓ Les informations doivent être communiquées dans des délais suffisants.
- ✓ Les informations sont adaptées au niveau d'information et de connaissance des administrateurs.
- ✓ L'administrateur peut demander des compléments d'informations.
- ✓ Des personnes qualifiées invitées n'appartenant pas au conseil peuvent être entendues sur les sujets spécifiques dont a à débattre le conseil d'administration.

Rôle du conseil d'administration

- Il intervient dans le cadre du projet et dans les limites de l'objet social sous réserve des attributions réservées à l'assemblée générale.
- Il est représenté par son Président.
- Il valide la stratégie et les conditions de sa mise en œuvre.
- Il exerce un contrôle sur les affaires courantes, procède aux analyses et aux vérifications qu'il juge opportun.
- Il veille à la transparence de l'information et à ce que les modes de communication de l'information soient appropriés.

Prérogatives usuelles du conseil

- Convocation de l'assemblée,
 - Arrêté des comptes : établissement des comptes annuels, émission d'un rapport de gestion, et des documents de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants,
 - Examen et Autorisation des conventions
 - Cooptation des administrateurs,
 - Nomination et révocation du Président, du directeur général, fixation de la rémunération du directeur général salarié,
 - Nomination des membres des comités de conseil ad hoc
- Exceptionnellement le conseil peut prendre des décisions normalement de la compétence de

Prérogatives du conseil de surveillance

- Les prérogatives du conseil d'administration sont transposables au conseil de surveillance.
- Le conseil de surveillance exerce un contrôle permanent de la gestion conduite par le directoire.

Le directoire

- Il dispose des pouvoirs les plus étendus sous réserve d'agir dans les limites du projet et de l'objet social.
 - organe exécutif et collégial dont les prérogatives peuvent être limitées par les statuts sans que ces dispositions ne soient opposables aux tiers.
- Ses devoirs et prérogatives sont les suivantes :
- présenter un rapport trimestriel au conseil de surveillance, assurer la gestion courante.
 - arrêter les comptes annuels
 - établir un rapport de gestion et établir des comptes prévisionnels

4 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OBJECTIFS

- Assurer le renouvellement, la disponibilité, la pluralité et l'indépendance du conseil.
- Garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes en apportant des précisions dans le règlement intérieur sur l'application des principes.

LES POINTS CLEFS

- La pluralité d'expression au sein du conseil
- Le nombre d'administrateurs
- La durée des mandats- La limite d'âge
- Le nombre de mandats
- L'information sur les mandats

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- La pluralité d'expression au sein du conseil

- ✓ Dans les organisations de taille significative et comportant un grand nombre de parties prenantes, le conseil se dote de personnalités qualifiées externes pour assurer l'équilibre et l'expression de différentes sensibilités au sein du conseil.

Critères d'appréciation de la personnalité qualifiée externe :

- Recours à une personnalité reconnue faisant autorité.
- Apport d'une expertise dans un domaine nécessitant la maîtrise de connaissances spécifiques.
- Capacité à créer des synergies externes dans l'intérêt du projet.
- Spécificité culturelle différente.

VEOLIA ENVIRONNEMENT - Un conseil d'administration comportant des personnalités indépendantes.

PERSONNES NOMMEES A TITRE PERSONNEL

- Anne-Marie Couderc, Secrétaire Général du Groupe Hachette- Filippachi Médias
- Gilles Degois, médecin, Président de l'Association Kinkeliba
- Hugues Gall, conseiller d'Etat
- Jérôme Jaffré, Directeur du CECOP
- Claude Michelet, écrivain

MEDECINS DU MONDE - La sélection des administrateurs

Une forme électorale qui assure la transparence et la collégialité.
Chaque candidat dispose d'un temps de parole à l'assemblée pour présenter sa candidature.

LE MOULIN VERT - La pluralité des membres du conseil

Le conseil comprend de 18 membres à 24 membres. En son sein, une diversité de profils : membres des professions médicales et paramédicales, avocats, juristes de haut niveau, cadres d'entreprises, responsables d'autres associations

EMMAUS France

Le conseil d'administration est composé de membres représentatifs des diverses composantes du Mouvement:

- L'Abbé PIERRE
- Une place de droit pour le Président d'EMMAUS International ou son représentant
- 25 élus au scrutin secret pour 2 ans par l'assemblée générale de la manière suivante :
Chaque branche présente 8 candidats, les régions présentent 8 candidats.
Sur le total des candidats, sont élus les 25 ayant obtenu le plus de voix.
Une association de base, quelles que soit son importance peut avoir plusieurs candidats.

- ✓ statuts peuvent prévoir de désigner le Président du Conseil d'administration à une
- ✓ majorité renforcée pour garantir la légitimité collégiale du conseil.
- ✓ L'organisation communique sur la désignation du Président du conseil d'administration dans un souci de transparence vis-à-vis des parties prenantes. Elle communique les changements intervenus à la préfecture dont relève son siège.
- ✓ les statuts fixent un nombre minimal et maximal de membres nécessaire à la tenue du conseil dans le but de garantir l'indépendance du conseil et son efficacité.
- ✓ Si le nombre minimal statutaire n'est plus atteint, le conseil doit, préférentiellement à la cooptation, convoquer l'assemblée générale dans les meilleurs délais, ce qui contribue à affirmer sa « légitimité » démocratique.

LE SECOURS CATHOLIQUE- Durée des mandats et limite d'âge

- Durée limitée des mandats à trois ans et un renouvellement Limité à deux fois.
- Limite d'âge fixée à 75 ans.

EMMAUS France – Participation au vote

La présence de la moitié au moins des membres, présents ou représentés, du conseil d'administration est nécessaire pour la validité des délibérations.
Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et au scrutin secret chaque fois qu'un membre en fait la demande.
La qualité de membre se perd après absence à plus de trois réunions consécutives.

MEDECINS SANS FRONTIERES- Des personnalités qualifiées externes au sein du conseil

Le conseil d'administration est composé de quinze membres et deux membres cooptés : huit médecins dont sept anciens du terrain, une infirmière, trois chercheurs, une magistrate (ex terrain et salariée MSF), une journaliste (RFI).
Pour les deux membres cooptés : Le directeur logistique MSF

MEDECINS SANS FRONTIERES – Renouvellement du conseil

Le renouvellement du conseil se fait par tiers tous les ans. Les candidatures sont soumises aux votes de l'Assemblée Générale de l'association.

- La durée du mandat d'administrateur - la limite d'âge

- ✓ Le conseil favorise le renouvellement du conseil par une série de mesures :
 - Il limite la durée du mandat d'administrateur. La mesure peut être renforcée en déterminant le nombre de mandats qui peuvent être exercés de façon successive.
 - Il fixe une limite d'âge. Cette limite peut être individuelle ou collective.
 - Il s'assure que le tiers des administrateurs n'a pas plus de 70 ans.
- ✓ Il organise le renouvellement par roulement du conseil pour éviter la déperdition des connaissances et de la valeur ajoutée.
- ✓ Dans le cadre du renouvellement par roulement, la durée du mandat ne doit pas avoir pour effet de prolonger la durée maximale statutaire.

MEDECINS DU MONDE – Le renouvellement des administrateurs

Renouvellement par tiers chaque année, garantie et la continuité et le renouvellement.

MEDECINS SANS FRONTIERES – La rémunération du Président

Le Président exerce sa fonction de façon permanente, ce qui est reconnu nécessaire, au sein de MSF, pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la mission sociale et renforcer la construction du mouvement international. Il joue un rôle important dans le contrôle du travail réalisé par l'équipe exécutive.
Depuis 1986 et bien avant la parution de la loi autorisant et fixant les conditions d'une rémunération, MSF a fait le choix de rémunérer son Président.
La Cour des Comptes, tout relevant dans son rapport les conditions de cette rémunération, n'a toutefois pas retenu ce point dans ses conclusions et son appréciation générale sur la gestion de MSF (source : Cour des Comptes, contrôle des organismes faisant appel à la générosité publique, Association Médecins Sans Frontières, journal officiel, novembre 1998).

EAMMAUS France- la durée des mandats

Les membres sortants du conseil sont rééligibles 2 fois au maximum soit 6 ans.

La qualité de membre se perd par démission, cessation d'appartenance à la branche ou à la région au titre de laquelle il a été lu, en raison de l'absence à plus de trois réunions consécutives du conseil (sauf cas de force majeure).

- Le nombre des mandats

- ✓ Pour garantir le plein exercice des missions, le nombre des mandats occupés simultanément est limité.

Un administrateur, un Président du conseil ou un membre du conseil de surveillance ne peuvent détenir plus de cinq mandats dans des structures significatives, associatives ou non.

- ✓ Le directeur général salarié (ou un membre du directoire) n'exerce qu'un seul mandat de ce type. En cas de filiales, il est hautement recommandé que celles-ci disposent de cadres exécutifs différents pour éviter tout risque d'extension du régime fiscal sociétés assujetties aux impôts « commerciaux » à leur association mère.

- L'information sur les mandats

-Le Président du conseil , assisté ou non d'un secrétaire général, s'assure de la disponibilité des membres du conseil et procède à l'actualisation de la liste des mandats : identification, dates d'échéance.

- Il communique ces informations à l'assemblée annuelle.

Nombre des administrateurs

- Nombre fixé librement par les statuts qui peuvent prévoir un nombre fixe maximum ou variable.
- Nombre d'administrateurs inférieurs au minimum statutaire : les administrateurs peuvent soit coopter un nouvel administrateur soit convoquer l'assemblée générale

Limite d'âge

- Fixée par les statuts .Lorsque la limite d'âge est atteinte l'administrateur est réputé démissionnaire d'office.
- Limite d'âge du Président : elle peut être inférieure à celle fixée pour les administrateurs.

Durée des fonctions

- Durée des fonctions fixée par les statuts.
- Principe de la rééligibilité .Le non renouvellement ne doit avoir un caractère abusif
- Expiration du mandat : le conseil d'administration doit inscrire à l'ordre du jour de l'assemblée la décision de pourvoir le poste vacant.
- Fin de la fonction : à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire/organe équivalent qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année d'expiration du mandat d'administrateur.

Fin des fonctions d'administrateur

- Terme du mandat,
- Application de la règle de la limite d'âge
- Empêchement de l'administrateur d'exercer ses fonctions (maladie, décès),
- Transformation ou sa dissolution, ou de l'adoption d'un nouveau régime,
- démission ou révocation de l'intéressé.

Révocation

- Révocation possible à tout moment même si la révocation n'est pas prévue à l'ordre du jour.
- Révocation qui peut intervenir sans motif selon la règle de révocabilité attachée à la fonction d'administrateur.
- Droit de l'administrateur à des dommages et intérêts si la décision s'est faite dans des conditions vexatoires.

Démission

- Volonté de l'administrateur. Le fait de ne plus exercer ses fonctions ne peut être assimilé à une démission.
- démission forcée /administrateur frappé d'une incapacité, d'une mesure d'interdiction, d'une déchéance ou cas d'une activité exercée incompatible avec les fonctions d'administrateur (violation de la règle de cumul des mandats, dépassement de la limite d'âge...).
- L'assemblée prend acte de la démission .Elle ne devient opposable aux tiers qu'après que l'organisation ait entrepris les démarches d'information qui la rende publique.
- Dans le cas où la démission est de nature à nuire à l'organisation, celles-ci est en mesure de demander réparation des éventuels dommages causés.

Cumul des mandats.

- Nombre maximal de mandats doit être précisé dans les statuts.
- Détermination du seuil maximal : distinguer les mandats qui confèrent un pouvoir de direction de ceux qui ne confèrent aucun pouvoir.
 - .Les mandats ne conférant aucun pouvoir de direction correspondent aux fonctions de Président du conseil d'administration, administrateur et membre du conseil de surveillance.
 - .Les mandats qui confèrent un pouvoir de direction correspondent aux fonctions de directeur général et membre du directoire.
 - .Le calcul du nombre de mandats se fait dans chacune des catégories.
- Mandat de Président de conseil d'administration et d'administrateur : il ne compte que pour un seul mandat .Il en est de même dans la structure complexe comportant des organisations rattachées à une organisation de tête.

Rapport IFA soumis à consultation publique - Avril 2007

5 LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - LES COMITES DE CONSEIL- L'ADMINISTRATEUR MISSIONNE- L'EXPERT INDEPENDANT

OBJECTIFS

- Assurer l'équilibre des pouvoirs du conseil, son caractère collégial et le plein exercice des responsabilités du conseil.
- Garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes en apportant des précisions dans le règlement intérieur sur l'application des principes.
- Dans un environnement socio économique complexe, donner au conseil la capacité d'exercer pleinement sa responsabilité et accroître sa valeur ajoutée en renforçant les moyens mis à sa disposition.

LES POINTS CLEFS

Le fonctionnement du conseil

- Le nombre de réunions et la durée des réunions.
- La présence des administrateurs et le vote.
- La présence de personnes autres que les administrateurs.
- La rédaction du procès verbal.
- Le traitement de l'information permettant la validation de la stratégie, le contrôle et la surveillance des missions.

Les comités de conseil -l'administrateur missionné- l'expert mandaté

- Le recours aux experts
- La position des comités de conseil par rapport au conseil
- Les règles communes aux comités de conseil
- Les attributions spécifiques des comités

EMMAUS France – Le nombre de réunions
Le conseil se réunit tous les trois mois et chaque fois qu'il est convoqué par son Président ou sur la demande du quart des membres du conseil.

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- Le nombre de réunions du conseil et la durée des réunions

Le règlement intérieur précise la tenue de réunions régulières et périodiques pour permettre au conseil d'exercer un rôle effectif et continu.

- ✓ Dans le cas de structures importantes ou complexes, la fréquence des réunions, au moins au nombre de quatre, doit permettre d'exercer sa mission de façon permanente.
- ✓ Le Président s'assure que la durée des réunions permet d'examiner les sujets au niveau approprié.

LE SECOURS CATHOLIQUE – Fréquence des réunions du conseil et organisation

- Le conseil se réunit une fois par mois et onze fois dans l'année.
- Les documents à destination du conseil sont préparés par les services administratifs et opérationnels de l'association et sont communiqués suffisamment à l'avance par la Présidence du conseil ;
- L'ordre du jour, fixé par le Président, comprend également les questions posées par les administrateurs ou les membres du bureau.

- ✓ Pour favoriser le droit d'expression et la collégialité, la procédure de convocation du conseil est élargie : le tiers des administrateurs ou le directeur général peuvent demander au Président de réunir le conseil s'il ne s'est pas réuni depuis deux mois et en cas d'urgence.

- La présence des administrateurs et participation au vote

- ✓ Le règlement intérieur mentionne la présence effective des administrateurs et des procédures d'exclusion en cas d'absences répétées.
- ✓ L'administrateur qui a un intérêt personnel dans toutes opérations ou sur tous sujets ayant un lien avec l'intérêt social de l'organisation ne participe ni au débat ni au vote.

EMMAUS France – Participation au vote

La présence de la moitié au moins des membres, présents ou représentés, du conseil d'administration est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et au scrutin secret chaque fois qu'un membre en fait la demande. La qualité de membre se perd après absence à plus de trois réunions consécutives.

LE MOULIN VERT – Fréquence des réunions

L'association le Moulin Vert, reconnue d'utilité publique, a pour but de concevoir, créer, animer tous services d'aide à la famille et à ses membres sur le plan matériel et moral, dans les domaines de l'action sanitaire et sociale. Jeunes en difficulté d'adaptation, scolaire, avec des troubles du comportement, mères et enfants en difficulté sociale, malades mentaux en cours de stabilisation, personnes âgées après hospitalisation ou en perte d'autonomie. 2500 bénéficiaires, 800 salariés. Le conseil se réunit huit fois par an et le bureau qui l'assiste, une fois par mois.

- La présence de personnes autres que des administrateurs

- ✓ Le conseil n'est ouvert qu'aux personnes habilitées selon l'ordre du jour fixé. Toutes les personnes convoquées par le conseil qui assistent à la réunion du conseil sont tenues à la discrétion. Des réunions avec des membres du conseil d'administration et ouvertes à des personnes extérieures au conseil peuvent se tenir dans un cadre autre que celui des séances du conseil prévues statutairement.
- ✓ La présence du directeur général aux réunions du conseil favorise l'exercice de la gouvernance.

- La rédaction du procès verbal

- ✓ Le Choix du secrétaire du bureau est fait dans des conditions qui assurent la neutralité vis-à-vis des membres du conseil.
- ✓ Le compte rendu de la réunion est exhaustif et impartial.
- ✓ Les différents points de vue exprimés et les discussions sont repris dans le compte rendu dans un souci de transparence.

EMMAUS France – Procès verbal de réunion du conseil

Article 6 : il est tenu procès verbal des séances. Les procès verbaux sont signés par le Président et le secrétaire. Ils sont établis sans blanc ni rature, sur des feuillets numérotés et conservés au siège d'EMMAUS France.

- Le traitement de l'information permettant la validation de la stratégie, le contrôle et la surveillance des missions

- ✓ Le Président s'assure de la qualité des échanges et des débats, y compris dans le cas spécifique de mise en place d'un comité stratégique.
- ✓ Un ordre du jour ouvert sur tous sujets permet au conseil de remplir sa mission de surveillance et de contrôle.
 - Des rapports mensuels ou trimestriels sur l'activité, assortis d'indicateurs pertinents, notes de synthèse ou analyses sont communiqués aux membres du conseil pour permettre un fonctionnement efficace.
 - Les rapports rendent compte des opérations menées.
 - Toutes modifications significatives, quantitatives ou qualitatives, dans la présentation ou sur le fond (indicateurs, méthodes, référentiel...) examinées par le conseil.
- ✓ L'examen est approfondi lors de la validation des comptes annuels ou semestriels.
 - Les rapports d'activité et financier sont cohérents entre eux.

- Les analyses et les développements sont conduits selon les axes du projet associatif ou de fondation.
- Le contrôle porte sur les informations qualitatives et quantitatives communiquées.
- Les modifications significatives donnent lieu à une information spécifique sur les motifs qui ont conduit aux changements et notamment les changements comptables.

LA COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES - La qualité de l'information financière - annexe aux comptes annuels - Les points d'amélioration

- Le tableau de variation des fonds propres
- Les modalités de calcul des provisions pour départ à la retraite
 - Les produits à recevoir et les charges à payer
 - L'évaluation au dernier prix du marché des valeurs mobilières
 - L'état des provisions pour risques et charges, la ventilation des reprises de provisions pour risques et charges, la durée amortissements
 - Les contributions volontaires en nature
 - L'effectif moyen, les engagements hors bilan

Le COMITE DE LA CHARTE -

- Fonctionnement statutaire et gestion désintéressée
- Rigueur de la gestion
- Qualité de la communication et des actions de collecte de fonds
- La transparence financière.

LA COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES - Le CER - Point sur les évolutions en cours

- Nécessité d'établir un règlement comptable, compétence du CNC, saisine par le CNVA
- *Groupe de travail :*
 - CNVA, COMITE DE LA CHARTE,
 - Ministère de la Justice, Ministère de l'Intérieur, Ministère de la Jeunesse, des Sports de la Vie associative
 - Cours des Comptes, IGAS,
 - Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes
- *Consultation sur l'avant projet d'avis du CNC de 20 associations*
- *Avis du CNC au plutôt en mars 2007*
- *Règlement comptable CRC*

LA COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES - Tsunami : après l'émotion, la gouvernance et la transparence financière

Rappel des règles comptables : une opération d'appel à la générosité publique dont l'ampleur des dons est jusqu'alors sans équivalent et comment gérer «comptablement» les scénarii suivants :

1. Collecte de dons pour une cause identifiée par le donateur sans avoir préalablement fait appel à la générosité publique (dons spontanés).

Proposition CNCC faite en février 2005 : report sur les exercices ultérieurs des dons pour le Tsunami non utilisés à la clôture d'un exercice (traitement en fonds dédiés).

2. Collecte de dons exceptionnels dans cette période, sans affectation explicite par le donateur au Tsunami.

Proposition CNCC : les dons peuvent servir à d'autres causes.

3. Collecte de dons par des organismes non concernés par la cause identifiée.

Proposition CNCC : dons des associations à d'autres associations concernées, à défaut remboursement ou réaffectation après information des donateurs.

4. Collecte de dons au-delà des possibilités d'utilisation, même à long terme (MSF).

Proposition CNCC : permettre au donateur de donner son avis avant toute réaffectation du don qu'il a réalisé. En cas de désaccord et d'impossibilité d'utiliser le don pour cette cause, l'association devra procéder à son remboursement.

Les comités de conseil - l'administrateur missionné - l'expert indépendant

LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- Le recours à l'expertise

La complexité de l'environnement notamment législatif et social nécessite de disposer d'un appui opérationnel.

- ✓ La mise en place de comités de conseil, le recours à un expert indépendant ou à un administrateur missionné s'apprécie en fonction de la taille de l'association, de sa culture et de son environnement.
- ✓ Dans les organisations significatives, complexes ou comportant un grand nombre de parties prenantes, le conseil a recours à des comités de conseil.

FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE – LES COMITES CONSULTATIFS

PREVUS A L'ARTICLE 7 DES STATUTS- ABSENCE DE RÔLE HIERARCHIQUE

- Proposer au conseil de surveillance conjointement avec le directoire, une stratégie pour la FRM dans leurs domaines propres de compétences.

- Suivre au nom du conseil de surveillance l'exécution des stratégies définies par ce dernier.

- Présidence assurée par les membres du conseil de surveillance, assistés d'experts et du membre du directoire ayant compétence dans le domaine concerné.

Les comités : comité de la Recherche Scientifique, comité financier- comité d'orientation le Conseil Scientifique

LE MOULIN VERT- L'administrateur référent

Les administrateurs, par équipe de deux, sont des référents du conseil d'administration auprès des établissements du Moulin Vert, établissements qu'ils suivent de plus près, sans interférer dans le rôle exécutif du directeur général.

- La position des comités de conseil par rapport au conseil d'administration

- ✓ La vocation des comités est de préparer le travail du conseil, de l'éclairer sur des questions complexes pour assurer la qualité des délibérations et de la prise de décision.
- ✓ Le recours aux comités crée un champ d'intervention et d'information possible hors la présence du directeur général.
- ✓ Les avis des comités de conseil ne sont que consultatifs.
- ✓ Le conseil rend compte des activités des missions spécifiques ou des comités à l'assemblée.

LE SECOURS CATHOLIQUE - Recours à des comités consultatifs

les comités de bénévoles, le comité des donateurs, le comité de trésorerie et le comité d'audit.

- Les règles communes aux comités de conseil (liste non limitative)

- ✓ La mission est fixée par le conseil.
- ✓ La composition est librement définie par le conseil : nombre des membres, présidence, compétences, qualités requises (administrateurs, cadres dirigeants, personnalités extérieures), conditions de nomination et durée.
- ✓ Le recours à une personnalité externe pour exercer la présidence renforce la capacité du conseil à favoriser l'expression de la pluralité des points de vue.

- ✓ Le mode de fonctionnement des comités de conseil est collégial.
- ✓ La rémunération des intervenants extérieurs est fixée par le conseil
Fixée par le conseil.

FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE- Règles communes des comités consultatifs

- Informer le conseil de surveillance de ses positions concernant les grands axes de la politique de la FRM.
- Durée du mandat de quatre ans, renouvelable trois fois sauf pour le Conseil Scientifique
- Renouvellement des membres par moitié tous les deux ans.
- Membres réputés démissionnaires après trois absences consécutives sans motif valable,
- Réunion au moins deux fois par an, à la demande de son Président ou du directoire et pour le Conseil Scientifique, réunion au moins quatre fois par an.
- Ordre du jour établi conjointement par le Président du comité et le membre du directoire ; pour le Comité Scientifique, ordre du jour établi par le Président du Conseil Scientifique.
- Recours à l'assistance d'experts extérieurs, consultation et invitation de toute personne en raison de ses compétences (sauf cas du conseil scientifique).
- Compte rendu établi par le membre du directoire et validé par le Président du Comité et adressé dans les cinq jours ouvrables au conseil de surveillance.

LE MOULIN VERT- Le recours aux comités occasionnels
Le conseil constitue des comités occasionnels pour traiter des questions importantes d'actualité.
Exemple de comité : mise en place d'un référentiel qualité et démarche d'évaluation des établissements avec la participation des directeurs d'établissements.

MEDECINS DU MONDE – Le fonctionnement du conseil
Le conseil s'appuie sur :
- une structure associative consultative,
- une structure opérationnelle permanente
- des instances de décisions paritaires entre la structure permanente et associative
- des délégations régionales

- Les attributions spécifiques des comités :

- Le comité d'audit

Il traite de l'arrêté des comptes, du contrôle interne et externe, des risques et de la sélection des commissaires aux comptes et l'indépendance des missions de conseil.

FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE -Le comité financier
-Rôle consultatif auprès du conseil de surveillance
- Etablissement du règlement comptable dans un souci de transparence.
-> Examen des budgets annuels et des comptes emplois ressources et avis rendus avant approbation par le conseil de surveillance.
- Participation et suivi des placements financiers conçus par le directoire.
-Composition
Sept membres au plus choisis par le Conseil de Surveillance parmi des personnalités compétentes- le Président est le trésorier de la FRM

- Le comité des rémunérations

- ✓ Il fixe les règles de rémunération du directeur général et des principaux cadres dirigeants.
- ✓ Il évalue de l'équilibre des rémunérations en fonction de l'efficacité et de la structure.

FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE
- A chaque exercice, évaluation de l'action du directoire et des tous les administrateurs par le Président du Conseil de Surveillance, assisté des Présidents des comités de gouvernance.
- Fixation sur ces bases des rétribution des membres du directoire

- Le comité de nominations

- ✓ Il définit les profils des mandataires sociaux, fixes des méthodes de recrutement, examine la composition du conseil.
- ✓ Il procède aux interviews et à la conduite de recrutement.

- Le comité stratégique

Il peut assister le conseil si les activités de l'organisation requièrent un niveau d'expertise élevé et pour des missions axées sur du développement.

FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE- Le comité d'orientation

-Rôle consultatif auprès du conseil de surveillance

- .Mission d'assistance au près du conseil de surveillance dans le développement de la Fondation à long terme.
- .Examen des problèmes posés par le développement de la FRM sur le plan de la communication et de la collecte à partir des axes présentés par le P résident du Comité d'Honneur et d'orientation et le membre du directoire chargé des ressources.
- .Information sur les actions en cours, suggestion d'actions nouvelles et examen des relations de la FRM avec les donateurs et le grand public.

- Composition

- .Vingt membres au plus, choisis par le conseil de Surveillance parmi les personnalités oeuvrant en faveur de le FRM ou ayant y rendu des services éminents.
- . Deux collèges : dix membres au plus constitué de membres fondateurs, Présidents d'honneurs et de personnalités émérites liées à le Fondation.
- . Quatorze membres au plus de donateurs et partenaires : dirigeants d'entreprises et partenaires soutenant l'effort de la Fondation
- . Un président nommé par le Conseil de Surveillance parmi les membres du Conseil de Surveillance.

MEDECINS DU MONDE – Le comité de donateurs

- Rôle : avoir une attitude vigilante et critique.

Objectif : apporter de la transparence aux donateurs sur la collecte, l'utilisation des fonds, l'appréciation des actions menées.

Intervention sur le plan opérationnel et financier.

- Composition et fonctionnement

Douze membres choisis en assemblée générale et renouvelés par tiers tous les deux ans à partir de candidatures formulées à l'occasion des rencontres auxquelles tout donateur est invité.

Contacts avec les membres du conseil et les dirigeants, invité permanent au conseil d'administration avec voix consultative.

Missions d'évaluation sur le terrain.

Compte rendu aux donateurs de son action dans le journal des donateurs.

Présentation d'un rapport annuel de mission au Président et à la Direction Générale puis à l'assemblée générale.

6

La répartition des rôles entre le Président et le Directeur général

OBJECTIFS

- Organiser les relations entre le Président et le directeur général salarié/ Délégué général, en respectant la primauté du premier sur le second, dans un esprit de dialogue et de respect mutuel.
Préciser les responsabilités réciproques et la répartition des fonctions.
- Garantir la transparence vis à vis des parties prenantes sur les relations entre le conseil d'administration et l'équipe des cadres salariés.

LES POINTS CLEFS

Le protocole entre le Président et le directeur général/délégué général

Le Président

- Le garant de l'indépendance et de l'équilibre des pouvoirs.

La surveillance du risque de direction de fait

- Le rôle au sein du conseil
- La coordination en dehors du conseil
- Le rôle d'impulsion

Le directeur général/délégué général

- Un rôle exécutif mais subordonné
- La relation avec le conseil et le président

La formalisation de la lettre de mission du mandataire social

Le représentant légal de l'association

- Les associations n'ont pas de « représentant légal ».
- Le président est un mandataire et non le représentant légal.
- En l'absence de dispositions statutaires qui lui confèrent le pouvoir de représenter l'association dans tous les actes de la vie civile, le président ne peut agir au nom de l'organisation que s'il en a reçu délégation (ponctuelle ou permanente).
- Le président engage l'association pour tout acte qui entre dans l'objet de l'organisation sous réserves de clauses limitatives de pouvoirs mentionnés dans les statuts (tels que représentation de la société en justice, le licenciement).

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

Le protocole entre le Président et le directeur général/délégué général

Le protocole précise :

- La prééminence du Président du conseil sur un plan protocolaire
- L'organisation des relations entre le Président et le directeur général

Il fait partie du règlement intérieur.

Le Président

- Le garant de l'indépendance et de l'équilibre des pouvoirs

- ✓ Le Président incarne et exerce sa fonction dans le respect des principes d'indépendance. Il n'a pas un rôle opérationnel.
- ✓ Le président s'assure de l'équilibre du conseil d'administration (compétence, indépendance, renouvellement).
- ✓ Il est de sa responsabilité de veiller à ce que les administrateurs soient disponibles, compétents et informés et assument leurs missions.
- ✓ Il veille à écarter le risque de direction de fait

- Le rôle au sein du conseil

- ✓ Le Président s'assure que tous les sujets importants ont été portés à l'ordre du jour.
- ✓ Il organise les travaux dans les meilleures conditions d'efficacité.
- ✓ Il donne aux administrateurs toutes informations pertinentes qui suscitent la réflexion et dans les temps voulus pour qu'ils soient en mesure de préparer la réunion.
- ✓ Il suscite les débats sur les points majeurs et structurants.
- ✓ Il octroie un temps de paroles équilibré à chaque administrateur pour leur permettre d'exprimer son point de vue.

- La coordination en dehors du conseil

- ✓ Il coordonne le travail entre le conseil, ses membres, l'exécutif, les comités de conseil ou les experts ad hoc.
- ✓ Il s'assure que l'organisation en place favorise l'information entre tous ces acteurs.
- ✓ Il conduit les évaluations annuelles, l'évaluation de la performance du conseil et celles des dirigeants, hors la présence des dirigeants opérationnels.
- ✓ Il met en place un plan de rotation des fonctions et de successions des mandats y compris pour lui même, en prenant des mesures appropriées en toute impartialité et sans contrevenir aux dispositions statutaires.

- Le rôle d'impulsion

- ✓ Il suscite les échanges avec l'ensemble des dirigeants et crée des relations de confiance.
- ✓ Il développe des relations de confiance avec le directeur général.
- ✓ Il veille à la transparence de l'information vis-à-vis des membres.

Fondation pour la Recherche Médicale- L'évaluation du directoire

- Evaluation, à la fin de chaque exercice, par le Président du Conseil de Surveillance, assisté des Présidents des comités de gouvernance et des administrateurs qui le souhaitent de l'action du directoire et de chacun de ses membres individuellement.
- A la vue de ces éléments, fixation de la rétribution des différents membres du directoire.

Le directeur général/délégué général

- Le rôle exécutif

Le directeur général est chargé d'appliquer la politique définie par le conseil.

Il dispose d'un pouvoir hiérarchique sur la structure de l'organisation : il organise, coordonne et contrôle

l'ensemble des services du siège, les établissements et les structures opérationnelles.

- La relation avec le conseil et le président

- ✓ Il rend compte au conseil de ses actions.
- ✓ Il ajuste son action en prenant en compte le devoir qui lui est fait d'informer prioritairement les membres du bureau et par extension l'ensemble du conseil.
- ✓ Il veille à transmettre toutes informations pertinentes au Président pour permettre au conseil d'exercer sa mission.
- ✓ Le règlement intérieur précise l'organisation et les processus qui assurent la communication de l'information et les échanges avec le conseil et ses représentants (comités...)

FONDATION POUR LA REECHERCHE MEDICALE- Le directoire

- Rôle

- . Assurer collégalement le fonctionnement et l'animation de la FRM.
- . Le Président rend compte des activités du directoire au conseil de surveillance.
- . Etablissement d'un projet stratégique glissant sur trois ans, soumis au conseil de surveillance, après avis consultatif des comités de gouvernance.
- . Des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Fondation, sous réserves des pouvoirs expressément attribués par la loi et les statuts au conseil de surveillance.
- Engagements de dépenses signés par un seul membre du directoire dans une limite fixée selon un barème par le Conseil de surveillance.
- . Autorisations préalables du Conseil de surveillance pour les Cessions d'immeubles par nature, de participations, constitution de sûretés, avals cautions garanties.

- Fonctionnement

- . Réunions autant de fois que nécessaire et au moins deux fois par mois avec l'indication de l'ordre du jour.
- . Convocation par tous moyens par son Président ou par deux de ses membres au moins.
- . Pour valider les délibérations, présence nécessaire de trois membres au moins.
- . Des procès verbaux qui mentionnent les présents et les absents.
- . Un registre tenu et signé par les membres du directoire.
- . Des procès verbaux adressés Le président du directoire
- . Communication dans les cinq jours ouvrables suivants les délibérations au Président du Conseil de Surveillance.

- Le Président du directoire

- . Application des décisions prises par le Conseil de surveillance sur la stratégie proposée par le directoire.
- Rôle de représentation dans les domaines civil ou pénal avec faculté d'ester en justice
- Etablissement d'un rapport trimestriel à l'usage du Conseil de surveillance.
- .Présentation d'un compte rendu des activités du directoire.
- . Ouverture des comptes en banque.

La formalisation de la lettre de mission du mandataire social

- ✓ La formalisation d'une lettre de mission de mandataire social permet de définir dans un cadre clair le rôle et les responsabilités réciproques.
- ✓ Elle comporte un préambule sur les principes d'indépendance, de respect, de collégialité, d'équité des mandataires sociaux et sur les obligations de transparence et d'information.
- ✓ Elle décline l'application des principes selon la structure de l'organisation pour garantir l'exercice des obligations réciproques.
- ✓ Elle précise les modalités de résolution des conflits de périmètre des interventions.

- ✓ La charte éthique est annexée à la lettre de mission de l'administrateur et à celle du directeur général.

Le Président

- Le Président est nommé par le conseil pour la durée de son mandat d'administrateur. Il peut être révoqué par le conseil ou par l'assemblée entant qu'administrateur.
- Le choix est porté à la connaissance des membres dans le rapport annuel présenté à l'assemblée l'allée suivante.
- Il veille et est le garant du bon fonctionnement des organes sociaux : l'assemblée et le conseil d'administration, la relation avec les commissaires aux comptes .Il veille au respect des formalités et des obligations relatives aux conventions conclues avec les mandataires.

Le Président représente de plein droit le conseil d'administration et non pas l'association sauf disposition statutaire expresse.

- Il a un rôle de représentation, d'organisation et de surveillance.
- Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.
- Il veille à ce que les administrateurs disposent de toutes les informations permettant une prise de décision éclairée.
- Il supervise le processus de recrutement, d'évaluation et de rémunération du directeur général sa révocation .Le directeur général n'est donc pas nécessairement proposée par le Président.

Le Directeur Général

- Le directeur général salarié est recruté et remercié par le conseil.
- Il est protégé par la législation du travail en vigueur.
- Il est responsable devant le conseil d'administration.
- Il peut disposer d'un certain pouvoir de représentation de l'association à l'égard des tiers.

7 LE BUREAU - ORGANE OPERATIONNEL ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'EXECUTIF

OBJECTIF

- Organiser au sein du bureau les relations entre le conseil et la direction générale dans un cadre clair.

POINTS CLEFS

- Le bureau - un rouage essentiel
- La relation avec les administrateurs
- Un exemple possible du rôle et des attributions du bureau
- Les processus clefs de gouvernance placés sous la vigilance du bureau

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- **Le bureau, un rouage essentiel**

Dans les organisations de taille significative ou dont l'activité est complexe et comporte un grand nombre de parties prenantes,

Dimensionner le rôle du bureau au niveau des enjeux de la gouvernance :

- ✓ Une garantie de transparence et d'efficience entre les différentes fonctions managériales.
- ✓ Le bureau, une instance qui favorise les échanges d'informations et les contacts entre le Président et le directeur général.
Et la présence nécessaire du directeur général au sein du bureau.
- ✓ L'assurance du plein exercice des responsabilités attachées aux fonctions.

MEDECINS DU MONDE – Le bureau

- Rôle :
Instrument de suivi du conseil
Questions relatives à la vie politique associative .Rôle confidentiel.
Prises de contacts stratégiques
- Composition et fonctionnement :
Cinq membres du conseil, le Président, deux Vice Présidents, un Secrétaire Général, un Trésorier et le Directeur Général.
Réunions hebdomadaires.

MEDECINS DU MONDE – Le comité de direction

- Rôle :
Examen des décisions stratégiques concernant les missions, le témoignage, le lobbying politique et la communication.
- Composition et fonctionnement :
Instance paritaire composée du bureau, du Directeur Général et des directions opérationnelles et fonctionnelles.
Respect de la séparation des pouvoirs : le Président intervient sur le champ stratégique, les directions opérationnelles sur le champ logistique.
Réunions hebdomadaires après la réunion du bureau.

- ✓ l'exercice de la collégialité dans le respect des pouvoirs propres à chaque fonction.
- ✓ Des règles du jeu clairement définies.

-Les attributions portent sur des sujets d'actualité et de fond.

-Elles sont fixées, ainsi que les règles de fonctionnement, par les statuts ou le règlement intérieur selon l'orientation souhaitée.

LE MOULIN VERT- Le bureau

Les vice- présidents, en cas d'empêchement du Président, Remplacent ce dernier dans l'ordre d'ancienneté.
Le trésorier a pour tâche de gérer les ressources propres de l'association, d'effectuer les placements, d'examiner les comptes annuels des établissements et le bilan social de l'association, de présenter le rapport financier à l'assemblée générale .Il est aidé dans ses tâches par le cadre en charge des finances. Il assure les relations avec Le bureau assiste le Président dans l'exercice de ses fonctions les banques de l'association.

- La relation avec les administrateurs

Un compte rendu des rapports ou notes d'analyse est adressé aux administrateurs après chaque réunion pour leur permettre de suivre les débats et les orientations envisagées.

- Un exemple possible du rôle et des attributions du bureau

✓ Rôle

- Permettre au conseil d'assurer sa mission de façon structurée et d'exercer sa mission de surveillance et de contrôle de façon permanente.
- Suivre la mise en oeuvre de la stratégie selon des axes transverses à l'organisation hiérarchique.
- Mettre en place et suivre des processus d'analyse clefs de gouvernance.
- Organiser des réunions mensuelles d'information

✓ Composition

- Le président du conseil d'administration ou son représentant.
- Le directeur général salarié /délégué général
- Selon l'ordre du jour, élargissement aux principaux directeurs hiérarchiques, opérationnels et fonctionnels et aux personnes qualifiées - experts

MEDECINS DU MONDE – Le comité de direction

- Rôle :

Examen des décisions stratégiques concernant les missions, le témoignage, le lobbying politique et la communication.

Composition et fonctionnement :

Instance paritaire composée du bureau, du Directeur Général et des directions opérationnelles et fonctionnelles.

Respect de la séparation des pouvoirs : le Président intervient sur le champ stratégique, les directions opérationnelles sur le champ logistique.
Réunions hebdomadaires après la réunion du bureau.

PERCE-NEIGE –La Commission Médico-Sociale, CMS

Mission : examen des demandes d'admission et mission d'évaluation et d'échanges des « Maisons Perce- Neige ».

Composition : le Directeur Général, le Conseiller Technique, deux médecins de spécialités différentes, un cadre du siège un chargé de mission, professionnel du handicap mental.
Visite de chaque maison PERCE-NEIGE par quatre membres de la CMS.

Relation entre le bureau et la CMS :

. Emission d'un rapport à destination du Directeur Général, des membres du bureau, du conseil et commenté au bureau en présence du directeur de « la Maison ».
. Conclusions et préconisations au prochain bureau.

- Processus clefs de gouvernance placés sous la vigilance du bureau

- Identification et évaluation des risques,
- Gestion opérationnelle des questions éthiques
- Examen et suivi de la valeur et mesure de l'utilité sociétale
- Traitement opérationnel de l'information et de communication interne et externe.
- Suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité des missions par rapport aux objectifs stratégiques (objectifs cibles/objectifs réels/objectifs atteints).

Un appui possible : des commissions ad hoc constituées à cet effet qui mettent en évidence les points forts et des points faibles , émettent des diagnostics et communiquent des avis au bureau .

MEDECINS SANS FRONTIERES –la relation entre le conseil d'administration et l'exécutif

- **Une organisation opérationnelle comportant des commissions transverses « associatif et exécutif »** (commissions permanentes) composées d'un administrateur et de personnes ad hoc
- Des thématiques arrêtées en assemblée générale
- Commission associative notamment en charge de la communication interne et du suivi des adhérents de l'organisation de l'assemblée
- Commission financière internationale : la politique vis à vis des fonds institutionnels, l'indépendance.
- Des réunions mensuelles du conseil d'administration avec la présence de l'équipe exécutive.

LA FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE

- **Un recours aux commissions-**
- Constituées de façon, ponctuelles ou permanente
- Composées d'une partie des membres du Conseil Scientifique et de membres extérieurs reconnus pour leurs compétences dans un domaine scientifique.
- Réunies par le président du Conseil Scientifique ou par un expert désigné par le Président du Conseil Scientifique qui fixe l'ordre du jour.

MEDECINS DU MONDE

- **Une organisation matricielle, cohabitation entre le secteur professionnel et le secteur militant**

Deux circuits :

- **Une organisation fonctionnelle et hiérarchique**, « les desks » rattachés à la direction des opérations internationales, en charge du suivi et de la gestion des projets. Structures locales permanentes composées de salariés.

- **Un circuit associatif transverse composé de militants bénévoles** qui interviennent sur le champ politique, la veille, les relations avec les parties prenantes, le suivi des risques.

Les deux circuits rapportent au Comité de direction et au conseil.

Les délégations régionales :

Collèges régionaux représentant la vie associative régionale.

Missions internationales et régionales des délégations dans le cadre défini par le conseil d'administration.

Composition et fonctionnement :

L'ensemble des cadres associatifs, des responsables de missions, de groupe, des délégués régionaux et du conseil d'administration.

Réunions trois fois par an au cours du Conseil Consultatif National.

Les commissions à Emmaüs France

Diverses commissions existent à Emmaüs France, sur les thématiques fondamentales du Mouvement

Commissions existantes en 2006	Objectifs	Composition
<ul style="list-style-type: none">- Développement économique- Accueil des étrangers- Expression des personnes accueillies- Solidarités- Formation des compagnons- Communication interne	Développer une expertise au service des structures Emmaüs Faire des propositions sur des orientations ou des actions concrètes au Conseil d'Administration	De 10 à 15 membres : <ul style="list-style-type: none">- venant de structures Emmaüs, et particulièrement impliqués sur la thématique de la commission- venant de l'extérieur : partenaires associatifs, experts...
L'exemple de la commission Développement économique	-	
<ul style="list-style-type: none">- Développement économique	<ul style="list-style-type: none">- Analyse et prospective sur les filières de recyclage- Mise en place de dispositif de coordination et d'outils- Aide et accompagnement pour le développement de structures	Responsables de communautés, responsables de structures d'insertion, membres de l'équipe salariée d'Emmaüs France, consultant extérieur sur les questions d'environnement et de recyclage
-		

8 LA PROCEDURE DE DELEGATIONS

OBJECTIFS

- S'assurer du respect des critères de validité de la délégation.
- Examiner le contexte et les conditions d'application de la délégation.

LES POINTS CLEFS

- Les critères de validité de la délégation de pouvoirs
- La formalisation de la délégation de pouvoirs
- La procédure de validation

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- Les critères de validité de la délégation de pouvoirs

- Caractère certain, précis, dépourvu d'ambiguïté de la délégation.
- Délégation à une seule personne.
- Autorité du dirigeant délégrant et existence d'un lien hiérarchique.
- Compétence et autorité du délégataire dans l'exercice des pouvoirs délégués.
- Existence de moyens ad hoc pour pouvoir exercer la délégation

- La formalisation de la délégation de pouvoirs

- ✓ Rédaction précise de la délégation
Cadre général - critères requis :
Désignation de délégrant et du délégataire
Préambule
Durée, date d'effet
Signatures du délégrant et du délégataire. Le délégrant ne doit jamais se départir de son rôle de contrôle et le délégataire de celui de rendre compte.
Mentions emportant transfert plein et entier de la responsabilité :
Fonction, domaine de compétence de la délégation.
Moyens, conditions de mise en œuvre.
Mention des conséquences de la délégation, notamment en matière pénale.
Formalisation de l'acceptation du délégataire
- ✓ Faculté de subdéléguer
- ✓ Mention des réglementations applicables

- La procédure de validation

- ✓ S'assurer du respect des dispositions statutaires sur ce point.

Dans le cas où les statuts autorisent la délégation, le conseil d'administration définit la procédure de délégation qui est ensuite entérinée par l'assemblée.

- ✓ La procédure de délégation figure dans le règlement intérieur.
- ✓ Le conseil valide les conditions de mise en oeuvre de la délégation :
La délégation emporte l'exonération de la responsabilité pénale pour l'administrateur si l'infraction commise relève du domaine de compétence déléguée et si l'administrateur n'a pas pris part à l'infraction et s'il ne s'est pas départi de son devoir de vigilance et de surveillance.

Impliquer le Président dans le processus de délégations.

- ✓ Examiner, sous le contrôle du président, que la délégation n'a pas pour effet d'annuler l'expression de l'engagement, la diversité des points de vue du conseil.
- ✓ S'assurer que la délégation ne limite pas l'exercice de la responsabilité de l'administrateur délégué (administrateur personne physique) si les délégations sont fréquentes.
- ✓ Faire valider la conformité juridique de la délégation par un expert.

FONDATION POUR LA RECHERCHE MEDICALE- Délégations-

- Les membres du directoire peuvent déléguer et subdéléguer leurs signatures à des agents de la fondation après acceptation du Conseil de surveillance.
- Le Président du directoire peut organiser une subdélégation partielle de sa signature à un autre collaborateur salarié ou à un autre membre du directoire.

9 LA RESPONSABILITE DE L'ADMINISTRATEUR

OBJECTIFS

- Informer les administrateurs sur leurs responsabilités en matière civile et pénale. Les dirigeants d'une association sont respectivement les membres du conseil d'administration, l'instance dirigeante, voire toute personne qui dans les faits dirige l'association.
- Les inciter à s'approprier les règles de gouvernance.

LES POINTS CLEFS

- La définition du périmètre de responsabilité entre les dirigeants et la maîtrise des risques.
- Les conditions d'exercice de la fonction lors des réunions du conseil.
- Les conditions d'exercice de la fonction hors séances du conseil
- La responsabilité dans le cadre de la délégation de pouvoirs
- La couverture par les assurances des risques encourus

RECOMMANDATIONS

- La définition du périmètre de responsabilité entre les dirigeants et la maîtrise des risques
 - ✓ Les pouvoirs des dirigeants doivent être clairement définis dans le contrat associatif ou de fondation que constituent les statuts.
 - ✓ Ils peuvent être précisés dans le règlement intérieur.
 - ✓ La mise en place en place d'une procédure d'évaluation des risques (activités à risques, dysfonctionnements, comportements éthiques) est une garantie contre la mise en jeu de la responsabilité des administrateurs.
- Les conditions d'exercice de la fonction lors des réunions du conseil :

Les actes et les comportements lors des réunions du conseil d'administration

- ✓ L'administrateur est présent aux réunions du conseil.
- ✓ Lorsqu'il donne procuration, il est préférable qu'il précise ses consignes de vote.
- ✓ Il s'assure que l'envoi de la documentation relative au prochain conseil lui permet d'en prendre une connaissance et d'arrêter sa position dont le procès verbal de la dernière réunion du conseil.
- ✓ Il exerce son temps de parole pour participer à l'ordre du jour et contribuer aux débats chaque fois qu'il le juge utile.
- ✓ Il signe un registre de présences lors de chaque séance.
- ✓ Il approuve et signe le procès verbal d'une réunion s'il a exprimé des points de vue différents de ceux exposés.

Arrêté des comptes

- ✓ Il s'assure que la convocation est conforme et qu'il dispose des éléments d'information nécessaires à l'expression de son vote.
- ✓ Il examine les rapports du commissaire aux comptes.
- ✓ Il requiert, dans le cadre institutionnel et éthique, du commissaire aux comptes toute information qui permette d'éclairer sa compréhension des sujets traités (éléments peu développés, exceptionnels, non cohérents).
- ✓ Il examine soigneusement les motifs d'un refus annoncé de certification ou de présentation de réserves avant de se prononcer sur l'arrêté des comptes annuels.

Opérations financières

- ✓ Il s'assure de la régularité juridique de l'opération.
- ✓ Il examine les conséquences à court et long terme.

Désaccord de l'administrateur ou dysfonctionnement de l'organisation

- ✓ Il motive sa démission
- ✓ Il adresse un courrier adressé au Président du conseil.
- ✓ Il veille à ne pas sortir du cadre de ses responsabilités et n'effectue aucun acte de gestion de nature à aggraver la situation en cas de difficultés financières de l'organisation.
- ✓ Il requiert de la part du directeur général une information détaillée et exhaustive des actes engagés notamment pour assurer le respect des engagements financiers vis à vis de toute personne morale ou physique.
- ✓ Il apprécie le risque de mise en cause du conseil en cas de dépôt de bilan.

Les conditions d'exercice de la fonction hors séances du conseil

- ✓ L'administrateur exerce un contrôle permanent sur la gestion de l'organisation.
- ✓ Il s'informe régulièrement de la situation et de l'activité de l'organisation, au-delà de l'obligation faite au Président et au directeur général d'y procéder, s'il l'estime nécessaire.
- ✓ L'administrateur ne peut donner de directives au directeur général sauf si ce dernier intervient dans le champ d'une délégation du conseil rentrant dans le cadre de ses compétences et attributions.
- ✓ Il peut s'exprimer librement et totalement sans que cela ne s'apparente à une immixtion dans la gestion.
- ✓ Il doit réserver ses remarques ou ses critiques aux séances du conseil d'administration.

La responsabilité dans le cadre de la délégation de pouvoirs.

La mise en jeu des délégations recouvre des domaines variés comme celui de la sécurité du personnel, l'environnement, la tromperie, le délit de publicité mensongère, la facturation non conforme.

- ✓ La délégation de pouvoirs faite à plusieurs personnes pour un même travail n'a pas de validité car elle restreint la capacité d'agir des délégataires.
- ✓ l'administrateur peut s'exonérer de sa responsabilité s'il apporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne compétente qui avait l'autorité et les moyens nécessaire.
- ✓ s'il a pris part personnellement à l'infraction, il ne peut être exonéré de sa responsabilité pénale du fait de l'existence d'une délégation de pouvoirs.

La couverture par les assurances des risques encourus

- ✓ L'organisation souscrit un contrat responsabilité civile professionnelle/ exploitation souscrit par l'association.
- ✓ Le contrat couvre l'organisation pour les risques d'indemnisation de dommages causés à autrui.
- ✓ Il garantit l'administrateur adhérent s'il est considéré dans la police comme un tiers et si la faute ayant provoqué le dommage est imputable à l'organisation.
- ✓ Une police « responsabilité civile des dirigeants » est souscrite par l'organisation pour les dirigeants.
- ✓ La police doit couvrir les conséquences pécuniaires de sa responsabilité civile. En sont exclues les fautes intentionnelles commises dans le but de nuire et les fautes de gestion.

La responsabilité civile (une faute, un préjudice, un lien de cause à effet)

L'association est responsable sur le plan délictuel et contractuel des fautes civiles commises par ses dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions et des pouvoirs conférés.

- Par contre, les dirigeants sont responsables des fautes détachables lorsqu'ils ont agi au nom et pour le compte de l'association. Ainsi en est-il de
 - l'administrateur qui n'a pas précisé agir au nom et pour le compte de l'association,
 - s'il est sorti de l'objet social,
 - s'il a excédé les pouvoirs qui lui étaient conférés,
 - s'il a commis une faute grave incompatible avec l'exercice de ses fonctions.

- Les limitations à la mise en cause de l'administrateur :
 - l'action en justice ne peut être exercée que par la personne désignée dans les statuts lui donnant cette qualité.

-La gratuité et le bénévolat ne sont pas une cause d'exonération de responsabilité. Mais la faute sera moins sévèrement appréciée.

- La responsabilité peut être recherchée en cas de faillite de l'association, à travers trois actions :
 - l'action en comblement de passif, si trois conditions sont réunies : la faute de gestion, l'insuffisance d'actif et le lien de causalité entre ces deux éléments.
 - l'extension de redressement ou de liquidation judiciaire. Tel est le cas du Président qui n'a pas déposé le bilan alors que l'organisation était en état de cessation des paiements ;
 - la faillite personnelle et l'interdiction de gérer (associations ayant une activité économique).

La responsabilité pénale

- Tel est le cas de manquement à une obligation de sécurité, l'imprudence ou la négligence si les mesures permettant d'éviter le dommage n'ont pas été prises.
- Certaines infractions peuvent être commises de façon non intentionnelle.

L'administrateur est responsable pénalement des infractions commises dans le fonctionnement de l'organisation.

(1) il peut être coauteur du complice des infractions commises par celles-ci. Il est fautif s'il est sciemment intervenu hors du champ de l'objet statutaire

10

LA CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

OBJECTIFS

- Formaliser les droits et les devoirs de l'administrateur dans une charte.
- Exposer les principes organisationnels en rapport avec les exigences de la charte.

LES POINTS CLEFS

- Le recrutement de l'administrateur
- La démarche du conseil lors de l'élection
- Les principes organisationnels
- La communication sur l'engagement responsable de l'administrateur

RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- Le recrutement de l'administrateur

- ✓ Communication préalable d'un curriculum vitae exhaustif et actualisé.
- ✓ Confirmation de l'engagement dans une lettre de mission.
- ✓ Informations mentionnées dans la lettre de mission :
 - Date d'effet, durée, confidentialité, attributions particulières, temps consacré à l'exercice de la fonction, évaluation.
 - Programme d'intégration et de formation, cumul des mandats.
 - Conflits d'intérêts, assurance responsabilité civile.

Annexe à la lettre de mission : la charte éthique

- La démarche du conseil lors de l'élection

- ✓ Validation préalable par le conseil de l'adéquation du profil du candidat aux besoins de l'organisation et de sa disponibilité.
- ✓ Communication par le conseil d'une notice bibliographique sur le candidat jointe à l'avis de convocation de l'assemblée.
- ✓ Contenu de la notice : expérience, autres fonctions du candidat, mandats exercés dans d'autres structures, intérêt de la candidature.

- Les principes organisationnels

LA CHARTE ETHIQUE

1- QUALITES ET COMPORTEMENTS

Les qualités et comportements attendus sont les suivants :

- intégrité et probité
- loyauté et représentation des valeurs associatives
- indépendance d'esprit, capacité à exprimer son point de vue en suscitant le débat et à défendre son point de vue et à en exposer les conséquences.

Selon l'importance du sujet, il appartient à l'administrateur de solliciter une réunion spécifique du conseil pour examiner les différentes solutions et les voies de recours.

- confidentialité
- défense de l'intérêt social

1- LA COMPETENCE

Le parcours professionnel et éthique du candidat administrateur est pris en compte.

- connaissance de l'activité, des enjeux et des risques
- capacité à juger, capacité de décision
- vision prospective des enjeux, capacité à créer des synergies autour du projet associatif ou avec les partenaires.

Dans un environnement complexe et évolutif, l'administrateur est, de façon permanente, formé et informé, à sa propre initiative et sous l'impulsion du Président du Conseil d'administration aux travers des processus de gouvernance mis en place dans l'association.

3 - L'ENGAGEMENT

L'engagement se traduit par :

- l'adhésion aux valeurs de la structure associative et au projet associatif,
- avoir la qualité de membre,
- se mettre au service de la cause de la structure associative, s'impliquer, être actif et disponible
- Faire preuve d'assiduité.

- ✓ Démarche d'information des administrateurs à la prise de fonction sur l'organisation, les secteurs, les métiers, les problématiques et les risques.
- ✓ Démarche de formation régulière en rapport avec la complexité et l'évolution de l'activité, de l'organisation, de l'environnement.
- ✓ Engagement de l'administrateur de maintenir un niveau de connaissances et d'informations en rapport avec l'exercice de ses responsabilités.
- ✓ Suivi par le Président du maintien de la valeur ajoutée du conseil et de son indépendance
- ✓ Mise en place d'un processus d'évaluation régulier des travaux du conseil.
- ✓ Organisation d'un renouvellement régulier des mandats d'administrateurs, de leur échelonnement et organisation d'un plan de successions.
- ✓ Vérification par le Président que les informations sur les conventions conclues avec un administrateur lui sont communiquées.

4 - LE DEVOIR D'EXPRESSION DE L'ADMINISTRATEUR

L'administrateur s'engage à exprimer clairement son opinion. Dans les cas de désaccord avec le conseil sur des décisions susceptibles de nuire à l'association, il utilise tous les moyens pour convaincre le conseil de la pertinence de sa position.

- .Il expose les raisons et les conséquences des choix qu'il conteste
- .Il peut demander l'ajournement de la décision
- .Il peut requérir l'avis d'experts
- .Il peut demander une réunion spéciale du conseil pour examiner les diverses solutions.

- La communication sur l'engagement responsable de l'administrateur.

- ✓ La charte éthique : partie intégrante du règlement intérieur de l'administrateur.
- ✓ Communication de la charte éthique sur internet.
- ✓ Communication sur le site de l'organisation du rapport du commissaire aux comptes sur les conventions.

Les conflits d'intérêts

- L'administrateur s'engage à communiquer au Président du conseil d'administration (ou de surveillance) les conventions passées entre lui-même, ses ascendants ou descendants ou toute personne interposée, et conclues avec l'association, une quasi filiale ou une structure affiliée.
- Il en est de même pour toutes structures où il exerce un mandat social ou des fonctions de dirigeants, de salariés, de clients ou fournisseurs privilégiés.

5 - LA GARANTIE DE L'INDEPENDANCE

- Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, directe ou indirecte avec l'organisation de nature à compromettre sa capacité de jugement.

- Les différents critères d'appréciation de l'indépendance de l'administrateur

- .L'administrateur ne doit pas être salarié ou mandataire social de l'organisation, d'une de ses filiales ou structures affiliées (cas des organisations complexes) et ne pas l'avoir été depuis au moins trois ans.
- .Il ne doit pas être mandataire social d'une organisation dans la quelle l'association/fondation détient un mandat d'administrateur, sauf s'il s'agit d'une quasi filiale ou ne pas l'avoir été depuis trois ans.
- .les liens personnels ou familiaux font l'objet d'une appréciation au regard du principe d'indépendance.
- .Il ne doit pas avoir été auditeur, client, fournisseur banquier (selon le critère de l'importance significative) de l'association, du groupe, des sociétés associées ou affiliées depuis au moins trois ans.

Les conventions

sont qualifiées soit de conventions libres, de conventions réglementées ou de conventions interdites.

- les conventions libres sont relatives aux opérations courantes et conclues dans des conditions normales.
- Les conventions réglementées font l'objet d'une autorisation du conseil, communiquées au commissaire aux comptes et sont approuvées en assemblée générale.
- Les conventions interdites aux mandataires sociaux sont les suivantes : interdiction de contracter un emprunt auprès de l'association, de se faire consentir un découvert en compte courant, de faire cautionner ou avaliser par elle ses engagements personnels vis-à-vis des tiers.

Cette interdiction ne s'applique pas aux filiales, associés personnes morales et à la personne morale administrateur.

11

LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ASSOCIATIF : LE PROCESSUS STRATEGIQUE

OBJECTIFS

- Un examen, en amont et en aval, pour évaluer la valeur du projet, la stratégie associée, le résultat des actions engagées.
- Une procédure d'aide à la prise de décision du conseil d'administration sur le projet, la stratégie et leurs évolutions.

MEDECINS SANS FRONTIERES – Transparence et cohérence de la structure organisationnelle, en France, en relation avec la stratégie

Pour permettre le support aux activités de MSF, ont été créés dans les années 1980, des « satellites » rattachés à l'association MSF. Ils sont des entités légales qui permettent le développement d'activités spécifiques complémentaires à la réalisation de la mission sociale de l'association :

- MSF logistique pour la gestion du matériel et des médicaments (fournit aussi quelques clients extérieurs à MSF)
- EPICENTRE, centre en charge de l'activité de consultation et de recherche en matière épidémiologique.
- Etat d'Urgence Production, cellule de production audiovisuelle pour faire connaître ses actions.
- La fondation MSF qui héberge le centre de réflexion humanitaire.
- MSF Assistance pour mener des partenariats avec des entreprises
- Des sci, sociétés civiles immobilières propriétaires et gestionnaires du siège de l'association.

POINTS CLEFS

- L'élaboration préalable du projet - les étapes d'une réflexion.
- La procédure de mise en oeuvre
- Un appui possible : le recours au comité consultatif ou scientifique
- La nécessaire réflexion sur les structures qui portent le projet

LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES

- L'élaboration préalable du projet - les étapes d'une réflexion
 - ✓ Etapes internes
 - Réflexions préalables, échanges concertés à partir des aspirations formulées par les initiateurs.
 - Identification des valeurs et des objectifs.
 - Diagnostic de faisabilité formalisé, plans d'actions.
 - Identification préalable de partenaires associés.
 - ✓ Démarche externe
 - recherche d'adhésion des partenaires associés en amont du projet et consultations. Supports de communication clairs et structurés à destination des parties prenantes : pouvoirs publics, entreprises...
 - Identification des conditions de réussite du projet, attentes, besoins exprimés par les parties prenantes.
 - Points forts et faibles de l'évaluation relevés par les parties prenantes.

