

La gouvernance associative

Comment améliorer et rendre plus sûrs
la conduite, la gestion et le fonctionnement
des organismes sans but lucratif

Introduction

Les dirigeants des organismes sans but lucratif, à forte activité économique, doivent pouvoir, pour exercer leurs fonctions (généralement bénévoles), s'appuyer sur une organisation efficace et transparente. Pour disposer d'une organisation performante, il convient de mettre en place des règles dites de "bonne gouvernance" adaptées à la nature des organisations et de leurs missions.

Les travaux menés par l'Académie ont consisté à identifier les principes élémentaires de bonne gouvernance des organismes sans but lucratif. Conjointement à la présentation de ces principes, l'Académie propose un questionnaire d'autoévaluation en matière de bonne gouvernance auquel il convient de répondre pour mettre en place et promouvoir les règles de bonne gouvernance des ces organismes.

Les entités concernées :

La réflexion sur la gouvernance dite « associative » concerne l'ensemble des organismes sans but lucratif. Par simplification, il a été retenu le terme de « gouvernance associative ».

Dans les faits cette réflexion s'adresse dans un premier temps aux **entités faisant appel au financement extérieur (AFE) et ayant une activité économique importante.**

Parmi ces organismes nous pouvons notamment citer :

- Les entités faisant Appel à la Générosité du Public (**AGP**),
- Les entités faisant Appel au Financement Public et parapublic (**AFP**),
- Les Associations gérant des contributions obligatoires (**AGCO**),
- Les Associations bénéficiant des subventions d'organismes internationaux (**ABSOI**),
- Les entités faisant Appel au Mécénat d'Entreprise ou à des particuliers (**AME**),
- Les entités faisant Appel Public à l'Épargne (**APE**).

Sont aussi visées les associations financées par leurs cotisations (AFC) ou par les fruits de leur activité notamment lorsqu'elles ont une activité économique significative.

Du fait de leur importance tant économique que sociale, ces entités se doivent de mettre en place des instruments et procédures de contrôle qualité et de

transparence, tant dans le mode de direction et de fonctionnement qu'en matière d'information financière.

Quelle approche retenir en matière de « gouvernance associative » ?

Les règles de bonne gouvernance sont l'ensemble des règles permettant à un organisme de fonctionner durablement conformément à son objet et en toute transparences vis-à-vis de son environnement direct.

De nombreux référentiels voient le jour en matière de gouvernance. La notion de « gouvernance d'entreprise » a connu un fort développement depuis ces dernières années. Les rapports Vienot puis Bouton ont établi les premiers contours de ces règles. Puis les lois et règlements ont fixé le cadre juridique de cette gouvernance tant en France avec la Loi sur la sécurité financière (LSF) et le règlement de l'Autorité des marchés financiers (AMF) qu'au Etats Unis avec le Sarbanes Oxley Act (SOA).

L'OCDE a aussi défini un corpus de règles dites de « bonne gouvernance d'entreprise ».

L'importance économique et sociale des organismes sans but lucratif, agissant au coeur de l'économie française et européenne, nécessite une définition des règles de gouvernance adaptées aux spécificités du secteur non marchand.

Malgré leur caractéristique commune de « non lucrativité », les organismes sans but lucratif recouvrent des entités de nature juridique fort différente d'importance économique variée.

Les principes définis dans ce rapport se veulent des « principes cadre » généralement applicables à l'ensemble des organismes non lucratifs.

Il appartient maintenant aux différents groupements ou fédérations d'organismes non lucratifs d'adapter ces règles de « bonne gouvernance » aux spécificités de leurs entités.

Il est néanmoins apparu essentiel au groupe de réflexion constitué par l'Académie, de ne pas limiter les règles de bonne gouvernance aux seules problématiques financières ou à la seule évaluation des actions réalisées.

La gouvernance associative se veut une démarche d'ensemble permettant d'améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif.

De façon à couvrir l'ensemble du fonctionnement de l'organisme sans but lucratif la démarche de bonne gouvernance trouve à s'appliquer à trois niveaux.

- ? Le projet associatif et le fonctionnement statutaire
- ? Le fonctionnement interne, l'organisation et les modalités de gestion
- ? La réalisation des actions à proprement parler

Une fois le champ de la gouvernance associative défini, il convenait de fixer les principes majeurs de bonne gouvernance que nous estimions indispensables de promouvoir.

Notre réflexion s'est donc organisée autour des trois principes essentiels suivants :

- ? Équilibre des pouvoirs et contrôle
- ? Évaluation et prévention des risques

? Transparence et responsabilité des acteurs

Notre approche de la gouvernance associative est donc une approche matricielle qui combine ces trois principes dans chacun des domaines définis ci-dessus.

Nous détaillerons ci-après, sous forme de questionnaire d'auto-évaluation des pratiques de bonne gouvernance, les principales questions qu'il convient de se poser dans chacune des rubriques de cette matrice.

La définition et la mise en place de règles de bonne gouvernance sont essentielles, mais ne suffisent pas à elles seules à promouvoir et faire vivre durablement les bonnes pratiques.

Le groupe de travail de l'Académie recommande l'instauration d'une communication précise des organismes sans but lucratif sur leurs propres règles de gouvernance et sur le fonctionnement concret de celles-ci.

Dans ce but il est apparu essentiel de promouvoir une communication systématique lors des assemblées générales annuelles d'un rapport sur la bonne gouvernance associative. Ce rapport peut être intégré dans le rapport moral ou le rapport de gestion, ou publié spécifiquement à cet effet.

Le groupe de travail recommande que les organes dirigeants (président, trésorier...) ou tout autre(s) personne(s) habilitée(s), présentent à l'assemblée générale annuelle un rapport annuel sur la gouvernance de l'organisme.

Le groupe de travail attire l'attention sur la nécessité de développer les mécanismes de contrôle interne garant du bon fonctionnement à long terme des entités non lucrative.

Ce rapport a pour objectif de rappeler les objectifs, les moyens mis en oeuvre et une évaluation de l'adéquation de ces moyens pour servir les objectifs fixés.

Ce rapport décrit aussi le fonctionnement des instances de gouvernance (conseil d'administration, comités techniques etc ...) et l'implication de leurs membres (fréquence des réunions, taux de participation des membres) etc....

Peuvent notamment être décrit la manière dont sont organisés les pouvoirs et la réalité des contrôles (Définition des fonctions, des objectifs et évaluation).

Une part significative du rapport présente les outils de gestion mis en place pour piloter l'organisme et les règles de contrôle interne développées pour assurer le bon fonctionnement durable de l'organisme.

De façon à donner aux mécanismes de contrôle interne toute leur efficacité, il convient de leur consacrer toutes les ressources suffisantes. Il est important que les financeurs et les donateurs

soient davantage sensibilisés à l'utilité des outils de pilotage et contrôle interne pour assurer le bon fonctionnement des organisations. Le rapport annuel de bonne gouvernance peut y contribuer.

Les financements qui se limitent à couvrir les besoins directs ne permettent pas aux organismes sans but lucratif de développer les procédures de pilotage et de contrôle interne suffisante. Dans chaque budget prévisionnel doit être intégré le coût des opérations de contrôle interne et de pilotage.

Comme toutes les entités économiques privées, les organismes sans but lucratif peuvent connaître des difficultés sérieuses de nature à compromettre leur existence

et conduire à la cessation brutale de leur activité. Les cessations d'activité, dépôt de bilan et autre liquidation ne sont pas l'apanage des sociétés commerciales.

La plupart des cessations brutales d'activité sont généralement liées à de fortes difficultés financières trouvant leurs sources dans de fortes carences en matière de gouvernance et de pilotage et de prévention des risques.

Compte tenu de leur importance économique et sociale, la plupart des associations en cessation brutale d'activité cause un préjudice important à leur environnement. Il est donc important de pouvoir contribuer à limiter leur survenance.

Dans la suite de ces travaux sur la « gouvernance associative », l'Académie lance un nouveau groupe de travail ayant pour thème « **La prévention des difficultés dans les organismes sans but lucratif** ». Ce groupe de travail commencera ses travaux prochainement. Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues. N'hésitez pas à vous faire connaître auprès du secrétariat de l'Académie. Conformément à l'esprit des groupes de travail lancés par l'Académie, ce nouveau groupe a pour vocation de réunir tous les acteurs susceptibles d'enrichir cette réflexion (dirigeants d'associations et d'organismes non lucratif, institutionnels, financeurs, conseils et professionnels du chiffre et du droit...)

François JEGARD
Expert-comptable – Commissaire aux comptes
Président du Groupe de travail sur la 'Gouvernance Associative »
f.jegard@jegard.com