

**jeudi 31 janvier 2008 – 15 h 00 à 18 h 00**

---

# **La gouvernance associative**

**conférence Adéma-École des mines de Paris**



# Intervenants

---

## **Michèle Boisdé**

administrateur de Vivre parmi les autres

## **Emmanuel du Boullay**

co-fondateur de l'Institut français des administrateurs

## **Jean-Marie Clément**

administrateur du GIE La Table de Cana de Gennevilliers

## **Philippe-Henri Dutheil**

directeur du département OSBL, Ernst & Young

## **Michel Soublin**

président du Comité de la charte du don en confiance

conférence animée par **Hervé Garrault**, Adéma



# Programme

---

- Tentative de définition de la gouvernance  
**Emmanuel du Boullay**
- L'intérêt de la gouvernance pour une OSBL  
**Philippe-Henri Dutheil**
- La gouvernance à *Vivre parmi les autres*  
**Michèle Boisdé**
- Comment un CA doit-il fonctionner pour répondre aux impératifs de bonne gouvernance ?  
**Michel Soublin**
- La gouvernance à *la Table de Cana*  
**Jean-Marie Clément**
- Discussion



**Emmanuel du Boullay**

---

# **Tentative de définition de la gouvernance**





# La gouvernance : historique

---

## **un mouvement d'origine anglo-saxonne...**

- mouvement né aux USA en réaction à des scandales financiers
- trop grande liberté laissée aux dirigeants exécutifs des sociétés – le droit des sociétés était de la compétence des états fédérés
- en France, loi de 1966 sur les sociétés commerciales -responsabilité civile et pénale des dirigeants sociaux
- le fruit des travaux : « principe of corporate governance »- publiés par l'American Law Institute en 1993

## **devenu universel....**

- rapport Cadbury
- publication de codes dans l'ensemble des pays anglo-saxons, suivi par quasiment tous les états développés:

German Code of Corporate Governance, Codice di Autodisciplina delle società quotate-...

## **principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE**

## **recommandations de la Commission Européenne relatives aux administrateurs indépendants et aux rémunérations des dirigeants**

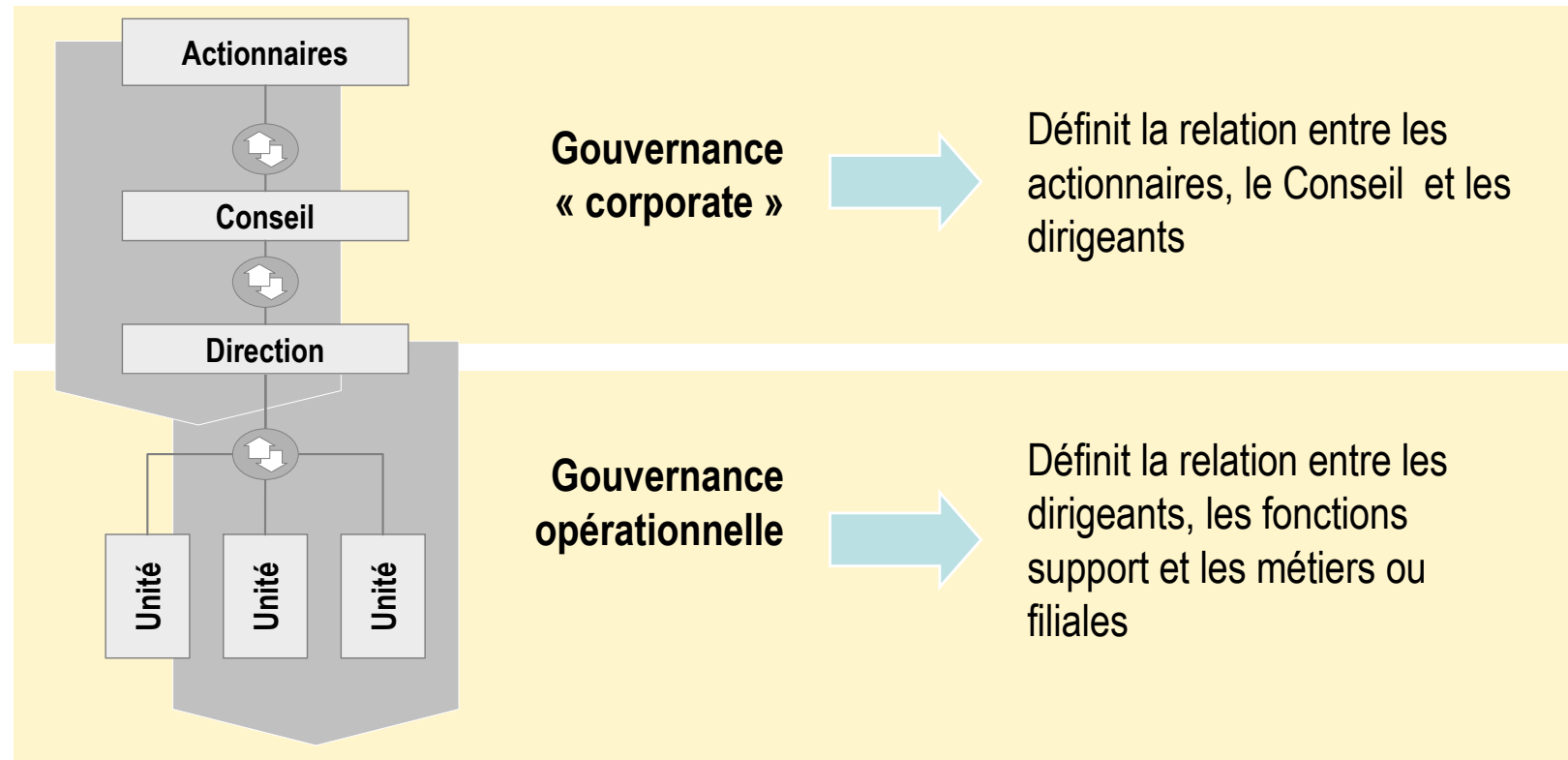
## **20 recommandations de l'IFA pour les administrateurs des grandes associations et fondations (2007)**



# Une définition de la gouvernance

## **Définition :**

***c'est la mise en œuvre du système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées***

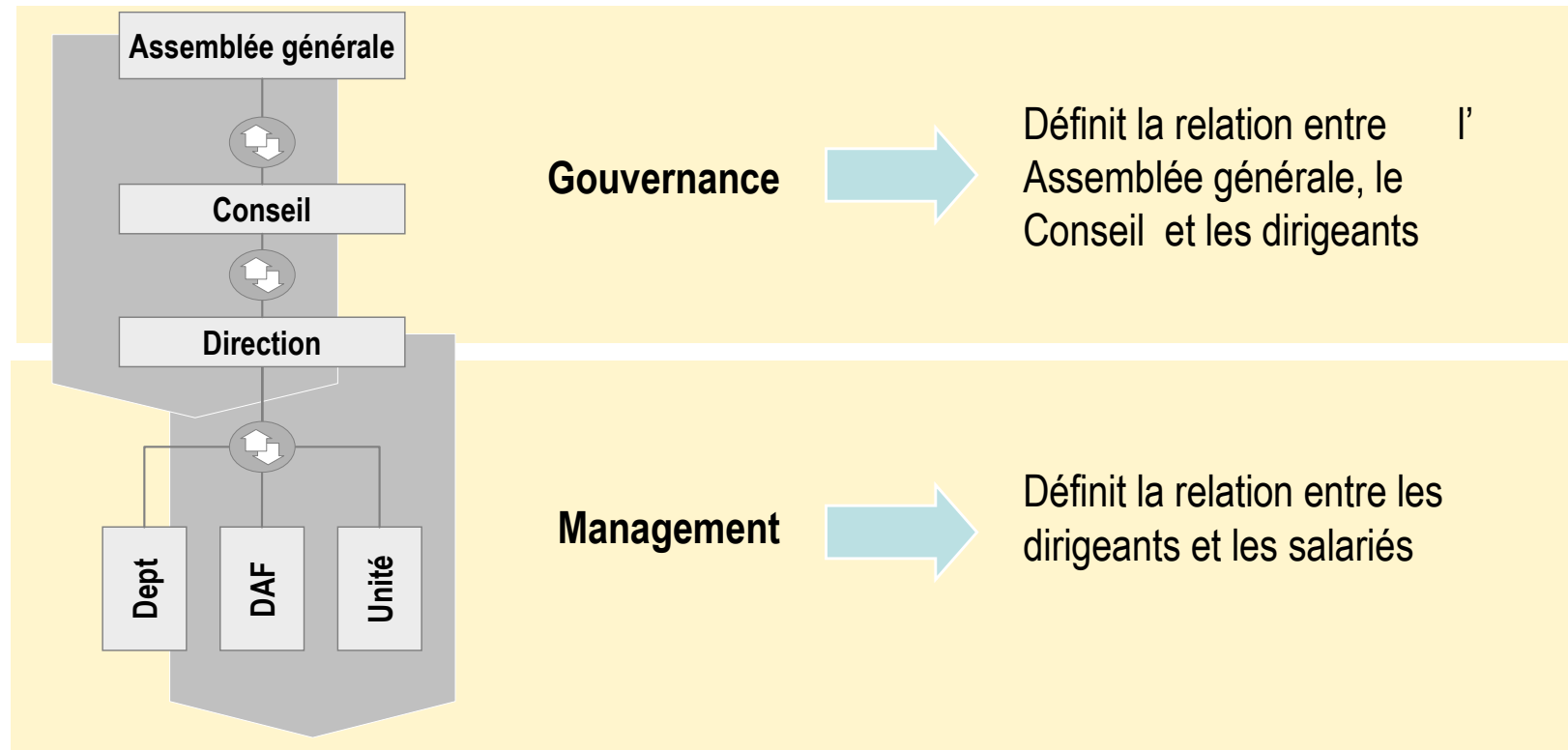




# Une définition de la gouvernance

## **Définition :**

***c'est la mise en œuvre du système par lequel les associations sont dirigées et contrôlées***





# Domaines couverts et enjeux de la gouvernance

## ■ objectifs et enjeux de la gouvernance :

- *faire en sorte que chaque instance (AG, Conseil, DG) :*
  - remplisse ses missions en tenant compte des autres parties prenantes
  - fonctionne efficacement
  - soit en relation de confiance avec les autres instance.
- *la « bonne gouvernance » est celle qui*
  - dans le cadre réglementaire,
  - respecte les principes de gouvernance (OCDE),
  - est adaptée à la stratégie de l'entreprise,
  - participe à la réduction des risques,
  - identifie et traite les conflits d'intérêts entre les acteurs.

## ■ domaines couverts :

- *fonctionnement de chacune des instances :*
  - hommes : composition, compétences, rémunération, évaluation ...
  - processus : règlement intérieur, comités, système d'information...
- *relations entre chaque instance :*
  - domaines réservés, conflits d'intérêts...
  - pouvoirs : d'influence, de décision, de contrôle.



# Les 4 principes de gouvernance (OCDE)

---

- engagement et intégrité des dirigeants et administrateurs
- responsabilité, compétence et indépendance du Conseil
- vision stratégique partagée entre le Conseil et les dirigeants
- respect (des droits) des actionnaires
  - droit à l'information
  - pouvoir de décision



# Bonnes pratiques : réduire les risques

- **intégrité**
- **disponibilité et diligence**
  - présence effective au Conseil
  - préparation de la réunion (documentation), relecture des notes, des PVs précédents, suivi des décisions
  - demander conseil aux experts internes (juristes, financiers), voire externe
- **une exigence de débat sur des sujets clefs**
  - compréhension des enjeux, conséquences d'une décision
  - expression et justification des opinions
- **rendre compte de ces débats dans le PV**
  - traçabilité du processus de décision (votes)
  - faire figurer au PV l'expression individuelle des opinions si demandé par les administrateurs concernés

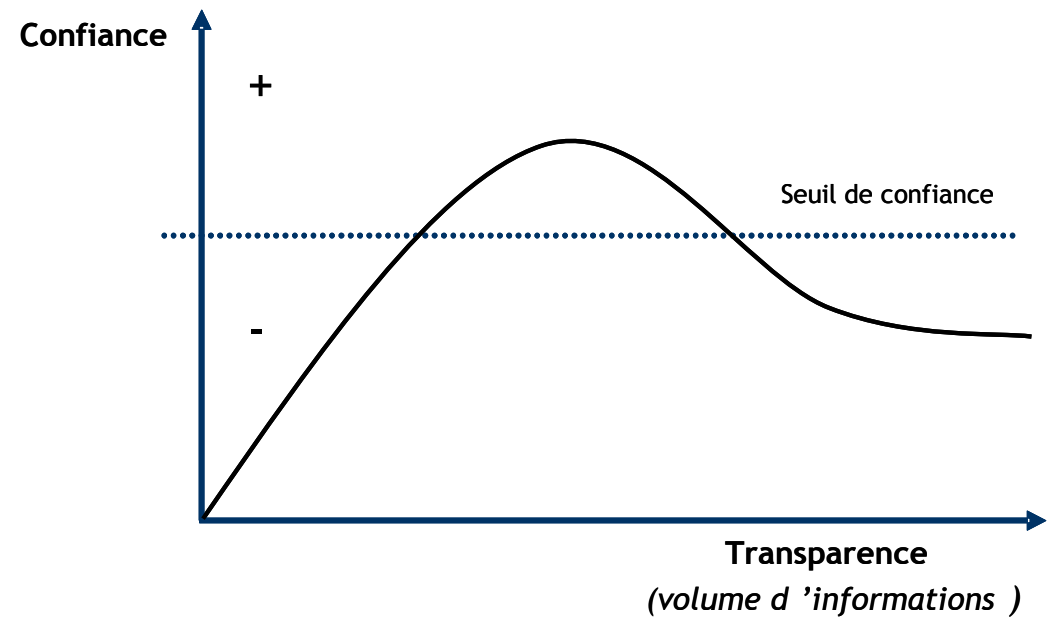


# La relation administrateurs - dirigeants

## flux d'informations : confiance et transparence

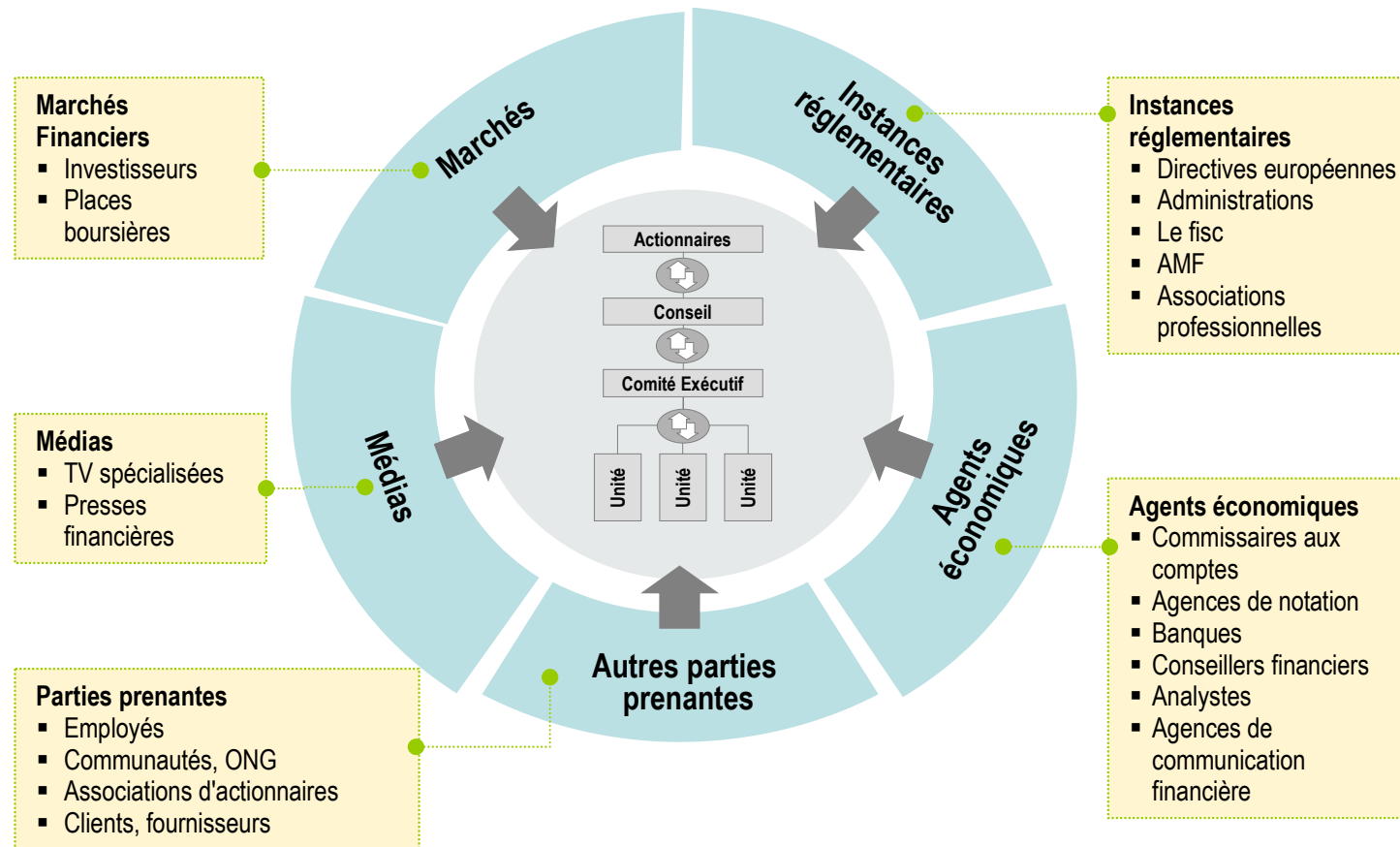
### L'information :

- construit la confiance (rendre compte)
- renforce et améliore le processus de prise de décisions par le Conseil
- a un coût
- l'excès d'information détruit la confiance
- attention à l'information communiquée en externe





# Les autres acteurs de la gouvernance





# La charte de l'IFA

## Institut Français des Administrateurs

### Charte de déontologie de l'administrateur\*

#### Préambule

L'objet de la présente Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que commandent l'éthique et l'efficacité.

Les Administrateurs - de sociétés cotées et non-cotées - membres de l'IFA s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente Charte et à les mettre en oeuvre.

#### Article 1 - Administration et intérêt social

L'administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires.

#### Article 2 - Respect des lois et des statuts

L'Administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son Conseil.

#### Article 3 - Exercice des fonctions : principes directeurs

L'Administrateur exerce ses fonctions avec indépendance, loyauté et professionnalisme.

#### Article 4 - Indépendance et devoir d'expression

L'Administrateur veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

#### Article 5 - Indépendance et conflit d'intérêts

L'Administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

# **L'intérêt de la gouvernance pour une OSBL**

Philippe-Henri Dutheil intervient en tant qu'avocat et responsable du département Organismes sans but lucratif d'Ernst & Young mais aussi en tant que président d'association. Il se réjouit de voir que cette notion de gouvernance est abordée par le milieu associatif, provoquant ainsi de nouveaux débats.

La gouvernance est déterminée par l'objectif de la structure qui la porte. C'est pourquoi il ne faut pas appliquer aux associations le mode de gouvernance des entreprises commerciales, les associations étant des sociétés de personnes tournées vers l'intérêt général avec un objet d'ordre sociétal. Une bonne gouvernance associative nécessite l'identification des parties prenantes de l'association, mais surtout la libre expression de celles-ci et la répartition des pouvoirs entre elles. Ainsi il ne saurait y avoir simple transfert de la pratique du monde des entreprises.

Il faut également prendre en compte le fait que les membres du conseil d'administration ne sont pas forcément représentatifs des parties prenantes, d'où l'importance de faire entrer dans les conseils d'administration des bénévoles enthousiastes et compétents.

La liberté associative existe au niveau juridique. C'est cette liberté statutaire de l'association qui doit permettre de renforcer la transparence et d'ouvrir des débats sans tabou entre toutes les parties prenantes. La clé d'une bonne gouvernance associative se trouve à ce niveau.

Le milieu associatif est bien organisé, exemplaire par son mode de fonctionnement et par ce qu'il apporte à la société. De plus le professionnalisme de ses membres est en hausse, comme les contrôles, les agréments, les normes auxquels les associations doivent se soumettre.



**Michèle Boisdé**

---

# **La gouvernance à *Vivre parmi les autres***





# VPLA (VIVRE PARMIS LES AUTRES)

## Une association pour l'insertion sociale des personnes handicapées mentales

- Mission
  - Favoriser l'insertion en milieu ouvert de personnes handicapées mentales dans une perspective d'épanouissement global et d'autonomie de vie
  - Apporter à ces personnes et leur famille un soutien moral et matériel et développer l'esprit de solidarité
  - Promouvoir l'intégration sociale des personnes handicapées
- Structure et moyens
  - 33 salariés accompagnant 150 personnes en situation de handicap moyen à léger, de 18 à 55 ans, en 3 établissements. Budget (dotation) de 1,8 M€.
  - Des dirigeants tous bénévoles, tous parents d'utilisateurs
  - Affiliée à la fédération UNAPEI (Union nationale des parents et amis de personnes handicapées mentales). Taille inférieure à la moyenne du domaine.





# La gouvernance d'une petite association

- Un cadre écrit de responsabilités
  - Des statuts fixant les pouvoirs et le fonctionnement
  - Des projets d'établissements et règlements intérieurs
  - Des informations, analyses, décisions en bureau, CA et AG
- Mais aussi une éthique partagée dans un système de relations ouvert, et évolutif
  - Lien social entre bénévoles, salariés et bénévoles, usagers et bénévoles et autres parties prenantes
  - Système dynamique s'adaptant en permanence aux problématiques conjoncturelles de l'association
  - Confiance réciproque, collaboration et transparence dans la conduite des projets





# L'évolution de la gouvernance à VPLA

- Améliorer la gouvernance par un renouveau des acteurs
  - Resserrer les liens entre bénévoles dirigeants et salariés
  - Elargir le nombre de bénévoles responsables en fonction de leurs centres d'intérêt et les accompagner
  - Rencontrer d'autres associations
- Améliorer la gouvernance par le respect de toute notre mission et de nos règles
  - Définir les objectifs annuels pour tous et suivre les actions et résultats (feuilles de route et tableau de bord, suivi de projets)
  - Assurer la transparence financière (signatures des comptes bancaires, budget prévisionnel)
  - Associer les moyens à la réalisation des objectifs





# Les difficultés rencontrées à VPLA

- Des cultures salariés-bénévoles en tension
  - Une faible culture de l'écrit, de l'évaluation, du résultat et des outils informatiques dans l'univers social
  - Un jeu à trois « Dirigeants associatifs/Salariés/Tutelles » complexe d'où implication des bénévoles mal vécue par quelques salariés (crainte de perte d'autonomie, de mise en cause du fonctionnement actuel, ...)
  - Absence de « convention » annuelle pour mobiliser salariés et bénévoles sur le projet associatif (appartenance) et affirmer les rôles
- La faible disponibilité des dirigeants
  - Pas de vision moyen terme partagée du projet associatif
  - Des difficultés à recruter des nouveaux bénévoles, représentatifs de toutes les familles





# Les bénéfices pour VPLA

- Des relations plus riches
  - Une coopération renforcée, sans être contrainte avec les directeurs d'établissement
  - Des échanges salariés/bénévoles organisés sur des projets associatifs
  - Une vie associative (écoute et soutien aux familles) relancée
  - La création de réseaux par des rencontres plus fréquentes avec d'autres associations yc UNAPEI
- Meilleure implication des bénévoles
  - Plus de démocratie dans le fonctionnement de l'association : un CA plus participant (parole, écoute, diversité, questionnements)
- Des bénéfices attendus pour les usagers
  - la qualité des prestations un objectif commun aux salariés et bénévoles





## Michèle Boisdé (1/3)

Michèle Boisdé est administrateur d'une association – Vivre parmi les autres – sans salarié au conseil d'administration. Elle présente sa vision de la gouvernance, celle d'une « petite association », qui réfléchit et fait évoluer son mode de fonctionnement. Celui-ci repose sur un lien relationnel fort entre les bénévoles et les usagers, permettant ainsi de valider une éthique et d'avoir un projet commun. Des relations de confiance ont été établies de manière transversale entre le conseil d'administration, les directeurs d'établissement et les bénévoles. L'adhésion de tous les acteurs est primordiale et cela nécessite de resserrer les liens entre les bénévoles, entre les salariés, entre les bénévoles et les salariés. Le problème de la résistance au changement existe comme ailleurs. C'est pourquoi il est indispensable de prendre le temps de se comprendre, d'expliquer, de mûrir une idée.





## Michèle Boisdé (2/3)

Le recrutement et l'adhésion des bénévoles ne sont toutefois possibles que s'ils sont accompagnés puis confortés dans des rôles clairement établis. Cela permet également de faire émerger leurs compétences.

L'évolution d'une association passe aussi par la mise en place de feuilles de route, de tableaux de bord, l'établissement de nouveaux objectifs et de projets réalistes selon les moyens financiers existants. Afin de pallier la faible disponibilité des dirigeants, un administrateur a été nommé auprès de chaque établissement pour épauler le Président.

Malgré tout cela, Vivre parmi les autres manquait de vision à long terme à propos de ce que l'association voulait être. Il fallait donc innover, s'associer, avoir une meilleure représentativité au sein du conseil d'administration jusque-là uniquement composé de parents de handicapés.





## Michèle Boisdé (3/3)

L'évolution de l'association passe aussi par l'ouverture à d'autres membres, la prise en compte d'avis divergents, un renforcement de la démocratie.

Il y a aujourd'hui davantage de relations et de compréhension avec les salariés ; une démarche d'évaluation des prestations a été mise en place, des résultats sont attendus auprès des usagers.

La dynamique d'objectifs communs de Vivre parmi les autres est en passe d'être atteinte, démontrant ainsi que ni la taille, ni la culture de l'association n'influent sur sa gouvernance. Ce qui compte, c'est le projet et les personnes qui ont contribué à la mettre en place et permettent son renouvellement permanent.



# Comment un CA doit-il fonctionner pour répondre aux impératifs de bonne gouvernance ?

# Comment un CA doit-il fonctionner pour répondre aux impératifs de bonne gouvernance ?

- Pourquoi le CA joue-t-il le rôle clé ? (par rapport à AG au bureau...)
- Pas de règle universelle; adapter à l'histoire, aux hommes qui composent le CA, à la culture ...
  - Ex: association utilise des bénévoles ou pas, comités locaux ou pas
- Bonne gouvernance : c'est un processus, il dépend de la pratique par les acteurs eux-mêmes.
  - Ne peut pas être imposées de l'extérieur : d'où le guide pour le CA de IFA« Enjeux et points à débattre au sein de notre conseil »
- Rappel : Recommandations pour grandes organisations avec multiples parties prenantes : bénéficiaires, bénévoles, bailleurs de fonds institutionnels, adhérents, donateurs, salariés, Etat

# L'approche de l'IFA

- Concept : le CA devrait, au bon moment, se poser des questions et en débattre en son sein.
- Outil proposé par IFA : Jeux de 8 transparents à débattre en CA
  - « **Enjeux et points à débattre au sein du conseil** »
- Processus
  - Décrire aux administrateurs ce que l'on veut faire
  - Envoyer les transparents
  - Prévoir 1 heure de discussion (peut être dans un séminaire du CA)

# La gouvernance dans les grandes associations et fondations

## Enjeux et points à débattre au sein du conseil

Recommandations de l'Institut Français des Administrateurs



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

# Les 7 « points clés » à débattre au sein du Conseil

- Importance du « projet »
- Rôle et mission du conseil
- Composition du conseil
- Fonctionnement du conseil
- Répartition des rôles entre CA et exécutif
- Identifier et contrôler les risques
- Relations avec les parties prenantes : organisation, évaluation



***Les transparents suivants présentent  
5 des recommandations***

# Rôle et mission du conseil

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

# Composition du conseil

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

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

# Identifier et contrôler les risques

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

# Relations avec les parties prenantes : organisation, évaluation

## **Comment nous assurons-nous de la valeur ajoutée de notre projet et de notre organisation :**

- Les structures sont-elles adaptées aux exigences économiques du projet ?
- Quelle est notre démarche d'analyse de la valeur autour de critères et d'indicateurs permettant de mesurer :
  - l'utilité sociétale ?
  - la satisfaction des bénéficiaires et des autres acteurs ?

## **Transparence et compte rendu**

- L'information de toutes les parties prenantes sur l'organisation, ses instances, ses décisions et le résultat de son action est-elle la meilleure possible ?

## Michel Soublin (1/2)

---

Michel Soublin est le président du Comité de la charte du don en confiance, mais il a aussi une expérience de dirigeant associatif. Il s'exprime ici surtout en tant que membre du groupe de travail de l'IFA qui a travaillé sur l'évaluation de certains conseils d'administration par rapport à leur gouvernance.

*« La mission de ce groupe de travail est de formuler un ensemble de recommandations relatives à la gouvernance des associations et fondations, et de rédiger un guide pratique de l'administrateur d'associations et de fondations. »*

(extrait du site Internet [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com))

## Michel Soublin (2/2)

Ce groupe de travail a donc fait émerger sept questions que doivent se poser les membres du conseil d'administration, celui-ci ayant un rôle majeur à jouer (ne association ne se dirige pas avec l'Assemblée Générale) :

- quelle est l'importance du projet associatif ?
- quels sont les rôles et les missions du conseil d'administration ?
- quelle est la composition du conseil d'administration ?
- quel est le fonctionnement du conseil d'administration ?
- quelle est la répartition des rôles avec l'exécutif ?
- les risques ont-ils été identifiés et contrôlés ?
- quelles sont les relations entre les parties prenantes ?

Ces questions qui peuvent apparaître comme élémentaires ou simplement liées au bon sens, permettent de renforcer le conseil d'administration. Elles ne sont toutefois pas encore appliquées dans toutes les associations car ce sont des questions émergentes. C'est un exemple à suivre avec des personnes qui seront de plus en plus formées aux règles de gouvernance.

# La gouvernance à *la Table de Cana*

### Nouvel ORGANIGRAMME

à partir du 1er Septembre 2006

**Asso LTCPNO**

En phase de Constitution : 49% du K  
Après : Usufruit 30% Droit de vote : 30%

**JMC**

En phase de Constitution et jusqu'en 2008 : 51% du K  
Après : Usufruit 51 ---->35% Droit de vote : 51%

**Sarl LTBS**  
EI

**Sarl Cana Event**  
EI

**Sarl Cockt'Elles**  
EI

Production Buffets, Repas ...  
Fabrication de chocolats & pâtisseries

Responsable Opérationnel +Encadrant(s)	Chargé d'Insertion
Usufruit 10 ---->35%	Sans participation Droit de vote : 19%

Objectif progressif

Logistique, Service, Livraison ...

Responsable Opérationnel	Chargé d'Insertion 1/2T
Usufruit 10 ---->35%	Sans participation Droit de vote : 19%

Objectif progressif

Production Cocktails, Assortiments ...

Responsable Opérationnel	Chargé d'Insertion 1/2 T
Usufruit 10 ---->35%	Sans participation Droit de vote : 19%

Objectif progressif

Salariés en Insertion  
Objectif 2008 +/- 8 ETP

Salariés en Insertion  
Objectif 2008 +/- 5 ETP

Salariées en Insertion  
Objectif 2008 +/- 6 ETP

**GIE**  
Gestion, Administration, Commercial

- Directeur
- Responsable Commercial
- Secrétaire
- Auxiliaires Com/Adm



Secteur Non Lucratif  
Conseil  
Accompagnement au quotidien  
Comité de Développement  
Alphabétisation

Production Insertion

Gestion  
Administratif  
Financier  
Commercial

Entreprise  
Objectif:  
Juste  
Bénéfice

## La gouvernance à *la Table de Cana* (1/2)

Jean-Marie Clément présente une expérience tout à fait originale qui est en perpétuelle évolution depuis dix ans avec une « approche terrain ». La Table de Cana de Gennevilliers présente en effet la particularité d'être une SARL dont les parts d'associés sont portées majoritairement par l'encadrement et les salariés permanents, appuyés depuis l'origine, pour le reste des parts, par l'Association La Table de Cana.

Traiteur et organisateur de réceptions, La Table de Cana de Gennevilliers est avant tout une entreprise d'insertion dont le projet est d'être une entreprise tout en étant un projet social. Le mélange des deux structures juridiques est apparu comme nécessaire dans ce secteur car l'insertion se fait dans de bonnes conditions si elle est impliquée dans la réalité économique.

## La gouvernance à *la Table de Cana* (2/2)

La réussite de ce modèle tient aussi à la bonne analyse des besoins exprimés par chacun. Il n'existe pas de réponse toute faite, pas de modélisation d'un système, pas de fonctionnement formel.

Pour Jean-Marie Clément, la gouvernance n'est que bon sens, un process en mouvement qui évolue sans cesse entre le secteur non lucratif et l'entreprise, avec la notion de juste bénéfice. Le but est atteint lorsque le projet social est rempli, le modèle viable et que toutes les parties prenantes ont été prises en compte. La notion de pouvoir ne doit pas dominer car ce n'est pas une notion associative. La mission de l'association doit être OMNIprésente et rappelée en cas de besoin.