



Les bonnes pratiques de gouvernance

(Septembre 2020)

La gouvernance est un sujet central pour les associations. Adopter de bonnes pratiques de gouvernance apporte une organisation, de la sécurité juridique et permet de garantir une certaine transparence. Par « bonnes pratiques de gouvernance », on entend principalement le fait, pour une association, d'avoir un fonctionnement régulier qui favorisera la mise en œuvre des projets de l'association dans un cadre clair tout en limitant les risques.

Qu'entend-on par gouvernance ?

Il n'existe pas de définition unique de la gouvernance. On pourrait la définir comme un mode de pilotage qui favorise et met en avant le respect des valeurs de l'organisme et de son objet. Ainsi, la gouvernance favorise un ensemble de comportements (procédures, déontologie...) régissant l'exercice du pouvoir et son contrôle, qui vise l'efficacité, la transparence et l'éthique en prévenant et surmontant les risques qui ne se limitent pas aux seules questions financières.

Ce thème peut toucher de nombreux aspects mais nous nous concentrerons ici sur l'organisation statutaire et des pouvoirs ainsi que sur l'organisation opérationnelle et le contrôle interne.

Organisation statutaire et répartition des pouvoirs

La structuration de la gouvernance associative doit permettre :

- d'organiser le fonctionnement de la structure,
- de décider et agir,
- de garantir la responsabilité de l'association et de ses dirigeants,
- d'assurer la répartition des pouvoirs.

Ce dernier point est essentiel.

La loi du 1^{er} juillet 1901 est silencieuse sur le sujet et laisse une grande liberté. Ce qui signifie que les statuts et autres documents juridiques (règlement intérieur, délégations de pouvoirs) au sein de l'association doivent décrire clairement de quelle manière les pouvoirs sont répartis entre les différents organes : assemblée générale, conseil d'administration et bureau (ou toute autre appellation que ces organes peuvent avoir). Si un organe détient un pouvoir spécifique, il doit être également prévu à quel autre organe ou personne il rendra compte.

Généralement, le conseil d'administration met en œuvre le plan d'orientation présenté en assemblée générale et rendra compte à cette dernière.

Le bureau, quant à lui, met en œuvre quotidiennement les attributions que le conseil d'administration lui a données. Il rend compte à ce dernier.

Mais l'association reste libre d'organiser son fonctionnement comme elle l'entend dans ses statuts, sous réserve de l'application d'une législation particulière relative à l'obtention d'un agrément par exemple.

Cette répartition des pouvoirs doit être adaptée aux capacités de fonctionnement de l'organisme et être évolutive. Dans cette optique, des délégations de pouvoir peuvent être mises en place mais doivent être suffisamment claires et précises (pouvoir délégué, cadre, durée, etc.).

Rappelons à cet effet que seul le titulaire d'un pouvoir est en mesure de le déléguer...

Exemple de risque dû à l'absence de délégation de pouvoir : la direction de fait.

C'est le cas lorsqu'une personne (souvent le/la direct-eur-ice salarié-e) agit et décide comme si elle était détentrice d'un pouvoir alors qu'elle n'en est pas effectivement titulaire. Cela aura des conséquences sur la fiscalité de l'association, sur le salarié concerné (perte de l'assurance chômage) ainsi que sur les dirigeants de droit et de fait (responsabilité).

Organisation et contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de maîtrise en interne, au service de l'efficacité, de la conformité et de la fiabilité. Ce n'est pas un arsenal d'investigation et de répression.

Le contrôle interne est un ensemble de processus mis en œuvre par la direction de l'organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable permettant la réalisation des objectifs fondamentaux de l'organisation et relatifs à la fiabilité des informations financières liée à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et à la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

La pertinence du contrôle interne et son adéquation face aux risques est à revoir en permanence. C'est le rôle de la gestion des risques, qui doit obliger le contrôle interne à se remettre en cause et s'adapter.

Le contrôle interne, au-delà de la rigidité des « procédures », peut être réparti intelligemment au sein de l'organisation humaine (responsabilités et délégations, etc.) et de l'organisation technique (processus, règles, etc.) de l'organisme. Il faut ainsi se poser des questions de bon sens :

- Les moyens de paiement sont-ils maîtrisés ?
- Les données sensibles sont-elles sécurisées ?
- Les questions de conflits d'intérêts sont-elles anticipées ?
- L'organisation retenue garantit-elle une séparation des tâches appropriées ?
- Etc...

Les principaux risques rencontrés et sur lesquels il est conseillé de porter sa réflexion sont les suivants :

- Risques économiques et financiers,
- Discontinuité de la fonction de direction,
- Objet désintéressé et non-lucratif,
- Bénévolat,
- Risques juridiques,
- Risques spécifiques liés à l'activité...

La maîtrise des risques suppose tout d'abord d'avoir identifié les actifs sensibles et sujets à risque afin d'y apporter des réponses adaptées. Dès lors, en fonction des acteurs concernés, des procédures de contrôle doivent être mises en place, pour chaque risque : qui est responsable, qui contrôle, avec quels moyens ?

Voici quelques exemples de pratiques à mettre en œuvre au sein de votre association :

- Sécuriser physiquement les actifs et les moyens de paiement (stocks, chéquiers, cartes bleues, espèces, etc.),
- Rédiger un manuel des procédures, simple et concret,
- Séparer les fonctions sur les responsabilités et attributions administratives en matière financière,
- S'assurer de l'existence et la traçabilité des justificatifs,
- Encadrer et limiter l'utilisation des moyens de paiement, etc.

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un véritable acte de gestion et de management, permettant une sécurisation des responsabilités des dirigeants de l'association.

In Extenso pour le Crédit Mutuel

- *Pour aller plus loin ::*
- [notre publication sur « La gouvernance des associations »](#)
- [notre publication sur « La notion de « gestion bénévole et désintéressée » et les dirigeants de fait d'une association »](#)
- [Compétences et fonctionnement du CA](#)
- [Compétences et fonctionnement du bureau](#)
- [Focus - Le règlement intérieur](#)
- [Responsabilité des dirigeants envers l'association](#)
- [Le contrôle des comptes](#)
- *le guide IDEAS des Bonnes Pratiques*