

Les
conférences
de



10 Mai 2005

William Nahum

Président de l'Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières

a le plaisir de vous convier à la **conférence**

La gouvernance associative

Mardi 10 mai 2005

Salons Hoche
9 avenue Hoche
75008 Paris

17h-19h30, suivie d'un cocktail

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

Objectifs du groupe de travail sur la « gouvernance associative »

Les dirigeants des organismes sans but lucratif, ayant une importante activité économique, doivent pouvoir, pour exercer leurs fonctions, s'appuyer sur une organisation efficace et transparente.

Pour disposer d'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 principales questions auxquelles il convient de répondre pour mettre en place et promouvoir ces règles de bonne gouvernance.

-Plan de la conférence -

Introduction :

- William NAHUM, Président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

L' "entreprise associative" : quel poids économique ?

- Philippe KAMINSKI, Vice-Président de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale (ADDES)

Présentation du référentiel de bonne gouvernance associative

- François JEGARD, Président du groupe de travail "Gouvernance associative" de l'Académie, expert-comptable, commissaire aux comptes, cabinet Léo Léo JEGARD & Associés
- Pierre MARCENAC, expert-comptable, commissaire aux comptes, Directeur associé KPMG SA

Table ronde : les enjeux de la gouvernance associative

La gouvernance au quotidien

- Edith ARNOULT-BRILL, Présidente du Conseil National de la Vie Associative
- Jean-Michel BLOCH-LAINÉ, Président de l'UNIOPSS - Union Nationale Interfédérale des oeuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

Organismes de contrôle et gouvernance

- Marie-Thérèse CORNETTE, Conseiller référendaire à la Cour des Comptes
- André de MONTALEMBERT, Directeur Contrôle du Comité de la Charte
- Maître Bernard MONASSIER, Notaire, Membre du Comité de certification du BVQI France, Monassier et Associés

La gouvernance, un outil de continuité de l'action associative de prévention des défaillances.

- Nicole ALIX, Directrice de la Communication et du Développement des Clientèles du Crédit Coopératif
- Maurice PICARD, Vice-président du Conseil National des Administrateurs Judiciaires

Conclusion :

Gérard SARRACANIE, Délégué Interministériel à l'Economie Sociale

La gouvernance associative

Introduction

William NAHUM

Président de l'Académie des Sciences et
Techniques Comptables et Financières

La gouvernance associative

L' "entreprise associative" : quel poids économique ?

Philippe KAMINSKI

Vice-Président de l'Association pour le
Développement de la Documentation sur
l'Economie Sociale (ADDES)

L' "entreprise associative" : quel poids économique ?

Les secteurs institutionnels de la Comptabilité Nationale

SNF (sociétés non financières)

IF (institutions financières)

APU (administrations publiques)

Ménages

ISBLSM (institutions sans but lucratif au service des ménages)

Extérieur

La comptabilité publique et les ISBL

La Comptabilité Nationale définit les ISBL, mais celles-ci sont réparties au sein des divers secteurs institutionnels.

Seule une partie des ISBL, les ISBLSM, est isolée.

Le Manuel reprend et précise la définition des ISBL.

L'adaptation des recommandations du Manuel au contexte français conduit à ne plus accepter la présence d'ISBL dans les APU.

Sans porter de jugement de valeur, il nous a fallu objectiver la différence que l'on suggère généralement entre "vraies associations" (qui font partie des ISBL) et "fausses associations" (qui sont rattachées soit aux sociétés, soit aux administrations publiques).

La position du compte satellite français vis à vis du Manuel

Tout compte satellite doit être cohérent avec le compte central (faute de quoi il ne serait pas satellite !) et doit par ailleurs s'inspirer au plus près des méthodes préconisées au niveau international.

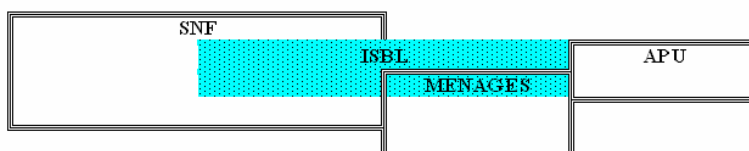
Il est par ailleurs contraint par la nature des sources disponibles et des procédures actuellement utilisées, tant que de nouvelles n'auront pas vu le jour.

Un bon compromis entre ces différentes exigences, dans le contexte national actuel, pourrait se dessiner ainsi, en neuf points :

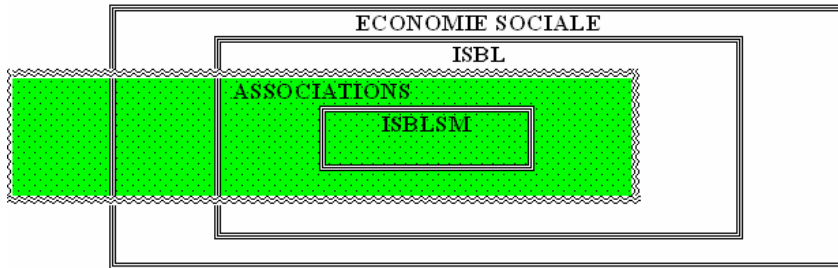
- 1- Les ISBL que le compte central assimile aux ménages le demeurent.
- 2 - Le compte satellite les évalue dans une rubrique à part ; les ISBL sans salariés sont assimilées aux ménages. Le compte satellite n'a pas vocation à en évaluer le nombre et l'activité. Pour éviter que des "holdings associatifs" ne soient dans ce cas on s'efforcera de consolider les comptes des « groupes SBL ».
- 3 - Les ODAC ne sont pas considérés comme des ISBL, même lorsque ce sont des associations.
- 4 - Ne sont pas considérées comme ISBL les associations entièrement contrôlées par des sociétés lucratives dès lors que leur activité ne s'exerce qu'au service de leurs membres pris en qualité de sociétés lucratives^[1]. Le compte satellite pourra cependant les évaluer dans une rubrique à part

- 5 - Toute ISBL présumée dont la finalité est manifestement orientée vers le lucre (cercles de jeux, clubs d'investissements...) sera mise hors champ.
- 6 - Toutes les autres associations fiscalisées sont considérées comme des ISBL marchandes.
- 7- Les ISBL non fiscalisées seront réparties au mieux de l'information disponible en trois principales catégories : proches des SNF, proches des APU, ou ISBLSM pures.
- 8 - Les associations ou organismes de forme juridique assimilée pour lesquelles l'adhésion est obligatoire ne sont pas considérés comme des ISBL.
- 9 - Corrélativement, tous les organismes de protection sociale ou de prévoyance non obligatoire et à statut non lucratif sont considérés comme des ISBL.

Application du Manuel au contexte français :
les ISBL et les secteurs institutionnels de la Comptabilité Nationale



Contexte français : les ISBL entre "Associations" et "Économie Sociale"



CONCLUSION

Les ISBL françaises :

- **emploient environ 1.435.000 salariés** (en fin 2002, après élimination des stages, missions d'insertion et autres contrats à trop faible intensité), soit 7% environ de l'ensemble des salariés occupés ;
- **offrent plus de trois millions de contrats de travail** différents sur une année courante, toutes catégories confondues (les « petits boulots » y compris) ;
- **ont distribué en 2002 près de 26 milliards de salaires bruts**, soit 4.4% des salaires bruts versés par l'ensemble de l'économie ;

- ont connu une forte croissance de l'emploi salarié ces dernières années :

Taux de variation annuel de l'emploi salarié (petits boulots exclus)

Année	dans les ISBL	dans l'ensemble de l'économie
1999	4.43 %	2.8 %
2000	2.66 %	3.0 %
2001	2.84 %	1.2 %
2002	3.34 %	0.7 %

Les ISBL contribuent à la richesse nationale à raison de 3% du PIB.

La gouvernance associative

Présentation du référentiel de bonne gouvernance associative

- **François JEGARD**, Président du groupe de travail "Gouvernance associative" de l'Académie, expert-comptable, commissaire aux comptes, cabinet Léo JEGARD & Associés
- **Pierre MARCENAC**, expert-comptable, commissaire aux comptes, Directeur associé KPMG SA

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**).

Les entités concernées (suite)

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 transparence vis-à-vis de son environnement direct.

De nombreux référentiels voient le jour en matière de gouvernance.

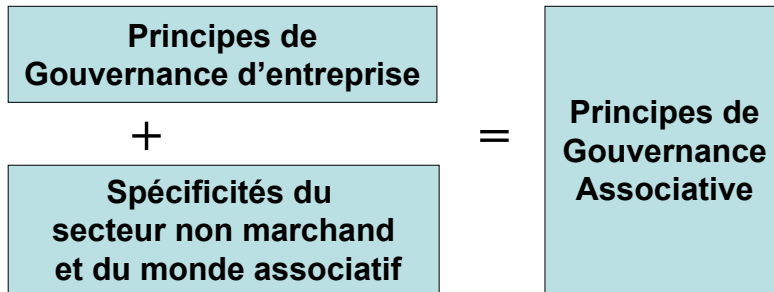
La « gouvernance d'entreprise » (cf Rapport Vienot/ Bouton)

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

Rappel des principes de gouvernance d'entreprise

- Délégation de pouvoir entre Conseil d'administration et Direction générale
- Evaluation des travaux du Conseil d'administration
- Notion d'administrateur indépendant
- Comité d'audit (ou Comité des comptes)
- Comité des nominations
- Comité des rémunérations
- Développement du principe de contrôle interne

De la « gouvernance d'entreprise » à la « gouvernance associative »



Il existe aujourd'hui une réflexion fournie au niveau national et international en matière de gouvernance d'entreprise. Notre groupe de travail a donc analysé ces principes et identifié les besoins propres des entités du secteur non marchand pour proposer une démarche de gouvernance véritablement adaptée aux spécificités des organismes sans but lucratif.

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

L'importance économique et sociale des organismes sans but lucratif, agissant au cœur 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 et d'importance économique variée.

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

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

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.

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ? :

De façon à couvrir l'ensemble du fonctionnement de l'organisme sans but lucratif, la démarche de bonne gouvernance associative proposée par le groupe de travail concerne trois principes généraux à mettre en place au sein de trois champs d'applications spécifiques :

3 Champs d'application

Règles de bonne gouvernance Associative	Projet associatif et fonctionnement statutaire	Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion	Réalisation des actions
DEFINITION, EQUILIBRE DES POUVOIRS ET CONTRÔLES	A1	B1	C1
EVALUATION ET PRÉVENTION DES RISQUES	A2	B2	C2
TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ DES ACTEURS	A3	B3	C3

3 principes généraux

Chaque case fait l'objet de questions permettant à l'organisme d'évaluer son mode de gouvernance et de contribuer à l'améliorer.

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

	Principes : Projet associatif et fonctionnement statutaire A	Organisation : Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion B	Actions : Réalisation des actions C
1 Equilibre des pouvoirs et contrôles	<p><i>Projet associatif</i> Comment peut-on prévenir la dérive du projet associatif ?</p> <p><i>Fonctionnement statutaire</i> Les règles statutaires garantissent-elles l'équilibre des pouvoirs et le fonctionnement des contrôles ?</p>	<p><i>Les rôles des dirigeants mandataires sociaux et bénévoles sont ils clairement distingués ?</i></p> <p><i>Quelles sont les modalités de contrôle des délégations de pouvoir :</i> -contrôles internes -contrôles externes -coordination des contrôles -etc....</p>	<p><i>Qui réalise les actions ?</i> (Dirigeants élus, dirigeants salariés, autres salariés, bénévoles, prestataires extérieurs, partenaires associatifs, etc...)</p> <p><i>Quelle délégation de pouvoir ?</i></p> <p><i>Qui réalise l'évaluation des actions ?</i></p>

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

	Principes : Projet associatif et fonctionnement statutaire A	Organisation : Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion B	Actions : Réalisation des actions C
2 Evaluation et prévention des risques	<p><i>Prévention en terme de projet associatif:</i> Comment peut-on prévenir une dérive du projet associatif ?</p> <p><i>Evaluation en terme de projet associatif:</i> La pertinence du projet associatif est-elle évaluée dans le temps ?</p> <p><i>Evaluation du fonctionnement statutaire:</i> Les statuts de l'association sont-ils adaptés à ses ambitions et à ses moyens de fonctionnement ?</p>	<p><i>Prévention :</i> - Analyse des processus - Cartographie des risques. - Identification des zones sensibles. - Mise en place des contrôles appropriés</p> <p><i>Evaluation :</i> Les risques inhérents à la nature de l'association, à son environnement ou à son organisation sont-ils évalués ? Existe-il des tableaux de bord ? Les processus de contrôle interne et de contrôle de gestion mis en place permettent-ils de limiter les risques identifiés ?</p>	<p><i>Prévention :</i> Tous les acteurs sont-ils évalués ? (dirigeants, salariés, bénévole)</p> <p><i>Quelle est la nature des risques associés à la réalisation des actions ?</i></p> <p><i>Evaluation :</i> Les actions sont elles évaluées ? Existe-il un suivi de toutes les actions ?</p> <p><i>Les besoins sont-ils évalués ?</i> Les actions menées correspondent-elles aux besoins ?</p>

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

	Principes : Projet associatif et fonctionnement statutaire A	Organisation : Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion B	Actions : Réalisation des actions C
3 Transparence et responsabilité des acteurs.	<p><i>En terme de projet associatif : Le projet associatif et son évaluation est-il accessible ?</i></p> <p><i>Comment les responsables rendent-ils compte de leur action ?</i></p> <p><i>Accessibilité des statuts Quelle communication sur le fonctionnement statutaire ?</i></p>	<p><i>Est-il établi un « Rapport de gestion » (pas uniquement financier) mixte du rapport moral et du rapport du trésorier ?</i></p> <p><i>Le descriptif des mécanismes de gouvernance et l'évaluation de leur fonctionnement font-ils l'objet d'une communication à l'assemblée générale ?</i></p> <p><i>Les états financiers annuels (compte annuels, budget) sont-ils publiés ou accessibles aisément ?</i></p>	<p><i>Comment l'association rend-elle compte des ses actions ?</i></p> <p><i>Qui s'en charge, quand et comment ?</i></p> <p><i>L'évaluation des actions fait-elle l'objet d'une communication ?</i></p>

(Voir détail du questionnaire)

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

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.

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

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.

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....

Peut 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.

Quelle approche retenir en matière de « Gouvernance Associative » ?

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.

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.

A l'occasion de la publication de ces travaux, l'Académie a créé un site Internet dédié à la gouvernance associative ayant pour objectif de recueillir les avis et contributions de tous les acteurs de la vie associative.

www.gouvernance-associative.org



LES conférences de **l'academie**
des sciences et techniques comptables et financières
comptabilité - audit - gestion - finance

LES
conférences
de
l'academie
des sciences et techniques comptables et financières
comptabilité - audit - gestion - finance

La gouvernance associative

Table Ronde

LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE



Table ronde : les enjeux de la gouvernance associative

La gouvernance au quotidien

- Edith ARNOULT-BRILL, Présidente du Conseil National de la Vie Associative
- Jean-Michel BLOCH-LAINÉ, Président de l'UNIOPSS - Union Nationale Interfédérale des oeuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

Organismes de contrôle et gouvernance

- Marie-Thérèse CORNETTE, Conseiller référendaire à la Cour des Comptes
- André de MONTALEMBERT, Directeur Contrôle du Comité de la Charte
- Maître Bernard MONASSIER, Notaire, Membre du Comité de certification du BVQI France, Monassier et Associés

La gouvernance, un outils de continuité de l'action associative de prévention des défaillance.

- Nicole ALIX, Directrice de la Communication et du Développement des Clientèles du Crédit Coopératif
- Maurice PICARD, Vice-président du Conseil National des Administrateurs Judiciaires

Conclusion :

Gérard SARRACANIE, Délégué Interministériel à l'Economie Sociale

LES conférences de  LaAcademie

LES
conférences
de
 LaAcademie
des sciences et techniques comptables et financières
comptabilité - audit - gestion - finance



La gouvernance associative

Conclusion

Gérard SARRACANIE,

*Délégué Interministériel à
l'innovation Sociale et à
l'Economie Sociale*