

# Gouvernance des associations

## Principes et critères

### Governance of associations — Principles and criteria

#### Avertissement

**Ce document n'a pas été soumis à la procédure d'homologation et ne peut être en aucun cas assimilé à une norme française.** Son utilisation est **volontaire**.

Le présent document représente le consensus obtenu par un groupe d'acteurs individuels ou collectifs, définis et identifiés dans ce document. Ce document, présenté, rédigé et mis au point à l'initiative d'AFNOR, constitue une œuvre collective au sens du Code de la Propriété Intellectuelle.

Le présent document bénéficie de la protection des dispositions du Livre 1<sup>er</sup> du Code de la Propriété Intellectuelle relatif à la propriété littéraire et artistique. Toute reproduction sous quelque forme que ce soit est une contrefaçon et toute contrefaçon est un délit.

## Avant-propos

Ce document est l'accord entre des experts partageant les mêmes valeurs sur la transparence des associations, réunis au sein de l'Association Gouvernance et Certification dans le but de :

- décrire les principes et critères à prendre en compte pour s'assurer du respect des pratiques de bonne gouvernance par les associations de Loi 1901 et les Fondations ;
- rédiger un référentiel ;
- définir et promouvoir la procédure de certification qui aboutira au label associatif.

Dans cette perspective, le présent document comporte les parties suivantes :

- la déclaration d'intention de l'Association Gouvernance et Certification ;
- le domaine d'application ;
- le référentiel, scindé en quatre domaines :
  - présentation générale de l'association/fondation ;
  - gouvernance de l'organisme ;
  - gestion de l'organisme ;
  - communication.

La liste des intervenants membres de «Gouvernance et Associations» les documents de référence, les définitions communément utilisées et la synthèse des critères du référentiel.

Ont participé à l'élaboration collective de cet accord :

M	BEDER
M	BLANCHARD
M	CANNAC
M	CARBONNIER
M	CHABRUN
M	DECOMBAS
MME	FOURNIER-KALTENBACH
M	GROUSSARD
M	JUVIN
M	KALTENBACH
M	LEJEUNE
M	MARESCAUX
M	MAUPAS
M	MEYER
M	MOLINIE
M	MONASSIER
M	MOUTOT
M	NODE-LANGLOIS
M	PONS
M	RIVES
M	STAROPOLI
M	VIDART
M	VOILLEREAU

### **Déclaration d'intention de l'Association «Gouvernance et Certification»**

**Le référentiel «Gouvernance des associations» a pour objet de contribuer à favoriser la confiance du public envers les associations et les fondations qui s'engagent à respecter les principes et valeurs d'une bonne gouvernance. Il constitue un guide de bonnes pratiques en matière de gouvernance pour ces organismes et l'ensemble de leurs parties prenantes (aux financeurs privés et publics, aux personnels bénévoles et salariés enfin à toute personne intéressée par l'action associative).**

Le monde associatif, de par la diversité et la liberté qui le caractérisent, se prête mal à la mesure de la valeur sociale ajoutée au regard des moyens humains et financiers engagés. Le label envisagé à l'issue de la publication de ce référentiel, aura pour ambition d'apporter l'assurance que :

- les moyens d'une bonne gouvernance ont été mis en place pour permettre à la fois une bonne prise de décisions et un pilotage convenable des activités ;
- les précautions ont été prises pour éviter les dérives et des appropriations, matérielles ou symboliques, personnelles ou non ;
- la transparence est effective ;
- la représentativité est avérée ;
- les droits des donateurs, des financeurs publics et privés, des bénéficiaires, des bénévoles et des salariés sont respectés.

Le Président

### **Liens avec des documents existants**

À la date de publication du présent document, il n'existe pas de travaux européens ou internationaux traitant du même sujet.

## Table des matières

	<i>Page</i>
<b>Introduction</b> .....	5
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	5
<b>2</b> <b>Principes et critères de gouvernance des associations ou fondations</b> .....	5
<b>Annexe A</b> Documents de références .....	16
<b>Annexe B</b> Définitions .....	17
<b>Annexe C</b> Liste des membres de l'association «Gouvernance et Certification» .....	19
<b>Annexe D</b> Tableau de synthèse des critères de Gouvernance des associations/fondations .....	20

## Introduction

Le présent référentiel qui n'a pas été soumis à la procédure d'homologation ne peut être en aucun cas assimilé à une norme française. Son application reste volontaire.

Ce référentiel est établi à l'initiative de l'Association Gouvernance et Certification et rédigé par ses membres. Il constitue une œuvre collective et bénéficie à ce titre de la protection des dispositions du Livre 1<sup>er</sup> du Code de la Propriété Intellectuelle relatif à la propriété littéraire et artistique. Toute reproduction, sous quelque forme que ce soit, est une contrefaçon et toute contrefaçon est un délit.

Les objectifs de l'Association Gouvernance et Certification sont :

- d'élaborer un référentiel présentant les principes et critères à prendre en compte pour la bonne gouvernance des associations de Loi 1901 ou des fondations ;
- de définir et de promouvoir le dispositif de reconnaissance qui permettra d'attester de l'application effective des critères du référentiel.

Dans cette perspective, le présent référentiel comporte les parties suivantes :

- un préambule et la déclaration d'intention de l'Association Gouvernance et Certification ;
- le référentiel, scindé en quatre parties :
  - 1) présentation générale de l'association/fondation ;
  - 2) gouvernance ;
  - 3) gestion ;
  - 4) communication.

En annexe :

Les documents de référence.

Les définitions communément utilisées.

La liste des experts membres de «Gouvernance et Associations».

La synthèse des critères de gouvernance des associations.

## 1 Domaine d'application

Le présent référentiel s'applique aux organismes (association ou fondation), relevant du secteur non lucratif au sens de la Loi de 1901 : «convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices».

Il spécifie les principes et critères applicables à toutes les organisations concernées, quels que soient leur taille ou leurs domaines d'activité.

## 2 Principes et critères de gouvernance des associations ou fondations

<b>Section 1</b>	<b>Présentation générale</b>
------------------	------------------------------

L'identité d'une association (ou fondation) compte tenu de ses caractéristiques propres (utilité publique, taille, etc.), est généralement sans rapport direct sur la qualité de sa gouvernance, de sa gestion et de sa communication, mais ces caractéristiques introduisent des contraintes ou des facilités qu'il faut connaître avant de l'évaluer. Au demeurant, la qualité de tout organisme se reconnaît d'abord à ce que ses membres l'identifient immédiatement et clairement et puissent faire connaître les données générales qui la concernent.

L'analyse porte sur l'ensemble des informations permettant d'identifier l'organisme et si elles sont en la matière claires, sincères, si leur formulation tient compte des publics auxquels elles sont destinées. Si elles sont communiquées et/ou mises à disposition, et si leur accès est facilité, en particulier par internet. Ces informations figurent habituellement dans les documents de déclaration de l'organisme.

S'assurer de la bonne gouvernance d'une association ou d'une fondation commence par un examen de cohérence de son activité au regard de sa vocation. Un travail préliminaire conduit l'association ou la fondation à réaliser une auto évaluation de sa situation, de son projet d'association ou de fondation et de ses actions (voir annexe 3).

### 1.A Identification de l'organisme :

- nom développé et sigle ;
- siège social ;
- téléphone ;
- fax ;
- e-mail de contact ;
- site web ;
- N° SIRET (éventuel, si salariés ou TVA).

### 1.B Statut juridique

Association (simple, RUP, autre) ou Fondation (abritée ou non ; entreprise ou non ; RUP ou non) :

- date JO de création ;
- dernière modification.

Existence d'une réglementation spécifique :

- agréments ;
- délégations de service public.

Action directe ou Union/fédération/confédération.

### 1.C Activités

Définition statutaire de l'objet social.

Domaine actuel d'activité et modes d'intervention (impulsion et coordination, collecte de fonds, communication, opérations).

Champ d'intervention géographique le cas échéant (quartier, communal, régional, national, européen, mondial).

Bénéficiaires (adhérents, tiers extérieurs, mixte) et nombres concernés.

### 1.D Structure

Externe :

- rattachements (union, fédération, confédération, etc.) ;
- établissements et centres non juridiquement distincts ;
- associations ou sociétés commerciales rattachées et liens contractuels, le cas échéant.

Interne :

- conseil et bureau conseil de surveillance et directoire (effectif et durée) ;
- organigramme ;
- dirigeants élus ;
- noms du président du conseil directoire, membres du bureau/directoire ;
- rémunérations et avantages en nature ;
- fonctionnaires détachés.

### 1.E Données économiques et financières

Nombre d'adhérents (payant des cotisations).

Nombre de bénévoles (minimum, maximum, équivalent temps plein).

Nombre de salariés (temps partiel, temps plein, saisonnier).

Nombre de fonctionnaires détachés.

Masse salariale.

Total budget.

Total bilan.

Montant et détail des subventions accordées (selon les indications de la Loi juillet 2006).

### 1.F Historique

Date de création.

Principales étapes, dates clés, les principaux évènements et leurs impacts :

- les changements apportés dans l'administration de l'organisme : date de la dernière modification du CA ou du Bureau, déposée en Préfecture ;
- les modifications apportées aux statuts : date des dernières modifications des statuts déposées en Préfecture ;
- la reconnaissance éventuelle d'utilité publique.

## Section 2 Gouvernance

Il s'agit ici de s'assurer du fonctionnement conforme aux dispositions statutaires, de la séparation des pouvoirs et de la prévention des conflits d'intérêts.

Note Les modalités concernant le fonctionnement de l'organisme sont prévues en principe par les statuts et le règlement intérieur s'il existe.

Dans ce cadre :

- les mécanismes de prise de décision sont formalisés (ces dispositions figurent habituellement dans les statuts et règlement intérieur) ;
- les responsabilités prévues sont effectivement exercées ;
- les instances de propositions sont distinctes des instances de décision, dès que la taille et l'objectif de l'organisme le permettent, et nul ne peut prendre une décision à son avantage ou à celui de ses proches (prévention du népotisme).

En outre, pour les organismes caritatifs, le principe de la prépondérance des activités sociales dans les dépenses totales de l'organisme est affirmé et communiqué.

## 2.A Organisation interne

L'organisme définit et formalise ses dispositions d'organisation, et notamment :

- les mécanismes de prise de décision des différentes instances : assemblée générale pour les associations, conseil d'administration ou de fondation, bureau, comités spécialisés ou consultatifs ;
- les responsabilités des principaux dirigeants de l'organisme, en particulier celles des membres :
  - du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou du conseil de fondation le cas échéant ;
  - des conseils et comités entourant éventuellement le conseil d'administration ;
  - des principaux dirigeants de l'organisme, bénévoles ou salariés ;
- les fonctions, missions, pouvoirs et tâches des responsables ;
- la durée des mandats des dirigeants ;
- les règles permettant de prévenir et de gérer les risques d'attribution des ressources à l'avantage de l'un des membres de l'organisme. Ces règles consistent le plus souvent dans des déclarations annuelles, contrôlées, indiquant les relations associatives, d'affaires ou familiales existant avec des partenaires actuels ou potentiels de l'organisme. Elles précisent les prises de décision en cas de conflit d'intérêt potentiel ;
- les principes de bonne conduite. Ces principes sont définis et portés à la connaissance de l'ensemble des bénévoles et des salariés ;
- les règles de sélection des projets, des publics soutenus et des programmes sont définies, formalisées, mises en œuvre et connues. Elles concernent notamment les organes impliqués dans les décisions et portent sur :
  - la formalisation dans un document d'orientation (ou plan stratégique) des grandes orientations de l'organisme ;
  - la planification annuelle des actions/programmes à réaliser ;
  - la définition, la formalisation et la cohérence des budgets au regard des objectifs poursuivis ;
  - la définition des indicateurs de gestion et de suivi des activités et des dispositions prises par l'organisme pour planifier, réaliser, évaluer, rendre compte des activités et améliorer la réalisation des activités ;
  - la définition et le respect des rôles respectifs du comité d'évaluation et de l'organe de décision.

Note L'application pratique des critères de bonne gouvernance se traduit par la formalisation des responsabilités personnelles en terme d'efficacité et d'efficience

## 2.B Fonctionnement des instances

Le fonctionnement des instances est spécifié et formalisé (dans la mesure où il diffère des statuts) il est suivi, notamment en ce qui concerne les organes de décision, de proposition, de contrôle,

Les procédures internes concernant les modalités de nomination, participation, élection sont formalisées, connues et suivies.

L'organisme :

- planifie et organise les réunions des instances de décision (programme annuel des réunions, lieux, horaires, durées des réunions, etc.) ;
- définit les règles de diffusion des invitations/convocations/envoi des comptes rendus (délai minimum d'envoi avant et après la tenue de la réunion, liste des destinataires, diffusion préalable en temps utile des documents, etc.) ;
- assure la traçabilité des décisions (un compte-rendu pour chaque réunion détaillant les propos tenus, l'origine, les décisions prises, le suivi des décisions prises et la tenue des registres) ;
- veille à l'effectivité de l'engagement des participants (listes des participants présents/absents/représentés/excusés aux réunions).

## 2.C Déontologie

Confidentialité :

- toutes les données concernant les tiers sont traitées dans le respect de la confidentialité (CNIL). Elles sont exploitées dans ce contexte et ne sont mises à la disposition de tiers sans accord formel de la personne concernée. Les informations confidentielles sont conservées en lieu sûr.

Règles de déontologie :

- les règles de déontologie de l'organisme (charte de déontologie, code de bonne conduite, etc.), en particulier son engagement, sa philosophie d'action, ses principes et ses valeurs, sont formalisées, comprises par l'ensemble des personnels salariés et bénévoles.

Elles portent notamment sur :

- le respect de la mission et des objectifs définis ;
- les modalités de collecte des fonds ;
- la confidentialité des données personnelles des tiers ;
- la transparence et l'accès à l'information ;
- la prévention et le règlement des conflits d'intérêt entre les éventuelles activités commerciales et les missions de l'organisme ;
- la gestion précautionneuse des actifs de l'organisme ;
- les rémunérations et remboursements de frais sont justifiés et compatibles avec la nature de l'organisme et ses financements externes.

Ces règles sont approuvées par l'organe délibérant, elles sont enregistrées de même que les évolutions apportées.

## 2.D Exercice des responsabilités

L'organisme veille à l'application des principes qu'il affiche et communique et notamment ceux concernant :

- la probité des dirigeants ;
- les règles de délégation de pouvoir (qui a l'autorité et dans quelle mesure) ;
- les délégations de pouvoir ;
- les modalités de rémunération des dirigeants et des membres du conseil le cas échéant ;
- les modalités de détermination et de contrôle des plus importantes rémunérations de l'organisme (dirigeants et autres) ;
- la règle d'abstention de toute discussion et de tout vote au conseil, pour les dirigeants en situation de conflit d'intérêt.

## 2.E Cas particulier des structures fédérales et des organismes satellites

Les liens avec les responsables des filiales et autres organismes satellites sont décrits, formalisés et communiqués, de sorte à permettre une mise en évidence de la nature réelle des relations entretenues, en particulier :

- liste, historiques, justification des décisions en particulier celles de «sectorisation» ;
- les relations avec les filiales ayant des dirigeants communs avec la «maison mère» ;
- la mise en évidence par cartographie si possible de ces liens ;
- la liste des salariés des filiales ayant une responsabilité réputée «bénévole» dans une autre entité du groupe ;
- les investissements consentis et les remontées financières au sein des différentes structures ;
- la mise en évidence de la nature et de la documentation des rapports entretenus ;
- les règles de fonctionnement et de gouvernance des structures fédérales et des organismes satellites ;

- la communication en toute transparence sur l'ensemble des activités du «groupe» constitué et son fonctionnement, tant pour la gestion des satellites que celle des organismes fédérés ;
- l'identification claire de tous les organismes satellites (activités commerciales, activités à l'étranger) ;
- la gestion des moyens de paiement entre structures affiliées.

En ce qui concerne les structures fédérales :

- identification claire des relations entre les différents membres de la fédération ;
- information sur les modalités de contrôle de la structure fédérale sur les structures fédérées (application d'une charte déontologique commune, standardisation des protocoles d'action, etc.) ;
- les flux et les liens de subordination, où est le pouvoir de décision ? qui finance qui ? ;
- la publication des comptes consolidés.

<b>Section 3</b>	<b>Gestion</b>
------------------	----------------

L'origine, la nature, le montant des ressources et les moyens mis en œuvre sont décrits.

Le respect des normes comptables et de la mise en œuvre effective des principes de gestion est vérifié. Les modalités de gestion des ressources humaines : embauches, rémunérations, remboursements, formation, sont conformes au principe fondateur du désintéressement associatif. Les relations avec les fournisseurs et prestataires, la gestion des risques, des locaux et des biens font l'objet de procédures de protection spécifiques. L'organisme met en œuvre une démarche qualité.

### 3.A Ressources

L'organisme assure la plus grande transparence sur ses ressources.

Ressources propres (en montants et pourcentage) :

- cotisations éventuelles de ses membres ;
- revenus nets des biens de l'organisme ;
- produit des rétributions perçues pour services rendus ;
- fruit des manifestations et des activités commerciales.

Ressources extérieures (en montants et pourcentage) :

- produit des libéralités dons et legs ;
- État, Union européenne
- collectivités locales ;
- sécurité sociale ;
- institutions internationales ;
- sociétés apparentées et satellites.

La collecte de fonds privés respecte les principes déontologiques, notamment en ce qui concerne :

- l'identification précise des activités et des intervenants extérieurs pour ces activités ;
- la nature des relations contractuelles entre l'organisme et ces intervenants :
  - modalités de sélection des opérateurs ;
  - principales clauses du contrat (clause d'exclusivité, durée des contrats) ;
  - modalités de rémunération des opérateurs ;
  - la maîtrise de la conduite des opérations de collecte.

- la réalisation de la collecte ;
- les modalités de collecte permettant à l'organisme de ne pas mettre en jeu des ressources disproportionnées au regard du résultat envisagé. Il détermine à cet effet et communique un taux maximum pour les frais de collecte et un taux minimum d'affectation des ressources aux missions prévues ;
- les règles d'émission des reçus fiscaux, «rescrit fiscal» sont spécifiées.
- Les principes régissant les activités commerciales éventuelles sont respectés :
  - Les activités commerciales sont compatibles avec les activités et missions de l'organisme,
  - Chaque activité commerciale est approuvée au préalable par l'organe exécutif, la liste des activités commerciales de l'organisme est communiquée et accessible,
  - Les principes généraux de cohérence et d'absence de conflits d'intérêt entre les activités commerciales et les missions de l'organisme (par exemple : les produits que diffuse l'organisme ou qui portent sa marque sont cohérents avec l'image et les valeurs de l'organisme) sont définis, appliqués et communiqués ou accessibles, notamment :
    - la compatibilité avec les statuts de l'organisme,
    - l'information des donateurs sur ces activités, en particulier leur nature, leur importance et les résultats obtenus,
    - le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme (absence de dividendes versés aux membres dirigeants bénévoles ou salariés de l'organisme actionnaire ou porteur de parts des autres entités du groupe),
    - le principe d'absence d'intéressement (direct et indirect) des cadres, dirigeants et bénévoles aux activités commerciales,
    - le poids des activités commerciales par rapport aux missions de l'organisme,
    - le principe d'une contribution globale des activités commerciales à l'objet social général de l'organisme.
  - Le contrôle des activités commerciales, par exemple en ce qui concerne le pouvoir de contrôle/pouvoir de décision de l'organisme sur les activités filialisées ou en participation, est effectué selon les modalités définies,
  - L'utilisation des bénéfices des activités commerciales est réalisée selon les modalités définies au préalable,
  - L'évaluation de chaque activité commerciale, des résultats financiers et de l'utilisation des produits est réalisée régulièrement (au moins une fois par an),
  - Les résultats des activités commerciales sont suivis par l'organe décisionnel. Ils font l'objet d'une information de l'organe délibérant.

### 3.B Processus finance/gestion/comptabilité

Dès que sa taille le permet ; L'organisme met en place un comité de surveillance, indépendant composé d'au moins 3 personnes n'étant pas ni salarié, ni président, ni membre du bureau.

Ce comité a pour mission de porter un regard sur :

- le respect de la procédure d'achat, en particulier vérifier que l'organisme ne paie pas de surcoût en regardant les contrats à partir du seuil déterminé ;
- le montant des salaires des dirigeants (les 3 premières rémunérations individualisées notamment), leur évolution annuelle ;
- la liste de tous les salariés payés, en particulier s'assurer de la réalité du contrat de travail et des missions réalisées (pour prévenir les cas des emplois fictifs) ;
- la réalité des achats de prestation à des tiers (services, sous-traitance) ;
- la réalité des remboursements de frais de déplacement pour un échantillon de salariés ou de mission qu'il aura choisi ;

- l'équilibre du budget de collecte (la synthèse des frais généraux de collecte et des retours des dons) ;
- les réserves émises dans le rapport général du commissaire au compte quand il existe ;
- le respect des règles de séparation des fonctions (commande/règlement) pour les opérations qu'il aura choisies.

Le comité de surveillance pourra demander des explications ou des justifications au dirigeant ou aux services concernés. Il fera un rapport annuel sur son activité.

Lorsque l'association est soumise à l'obligation de recourir à un commissaire aux comptes :

- le commissaire aux comptes est désigné par l'organe délibérant pour une période minimale de 6 ans ;
- le commissaire aux comptes établit un rapport général relatif à la certification des comptes et aux vérifications spécifiques et un rapport spécial sur les conventions <sup>1)</sup> ou relations d'affaires pouvant exister entre l'organisme et d'autres entités où ses cadres dirigeants seraient partie prenante (rapport légal du commissaire aux comptes — Le rapport spécial L612-5 — Rapport sur les conventions).

### 3.C Gestion des ressources humaines

Les procédures d'embauche sont formalisées et appliquées.

Les rémunérations suivantes sont spécifiées et accessibles :

- les trois premières rémunérations individualisées ;
- le total des dix premières rémunérations (le cas échéant) ;
- la masse salariale ;
- le salaire moyen.

La motivation des bénévoles :

- les procédures en place sont formalisées.

Formation :

- les procédures garantissant que le personnel reçoit une formation appropriée pour accomplir les tâches qui lui sont confiées sont spécifiées et accessibles ;
- budget formation annuel.

Remboursement des frais professionnels :

- formalisation des procédures ;
- détermination du montant annuel remboursé ;
- respect des règles d'abandon de remboursement par les bénévoles.

### 3.D Administratif

Les principaux processus administratifs, adaptés à la taille de l'organisme, concernent :

- les achats/cessions.

L'organisme s'assure que les opérations relatives à l'achat ne sont entachées ni de surfacturations dues à une maîtrise des coûts approximative ni de surfacturations liées à des convergences d'intérêts de la part de dirigeants, de salariés ou de bénévoles pouvant soulever des questions de conflits d'intérêts :

- les modalités de paiement entre entités dépendantes sont conformes à la légalité ;
- une analyse spécifique des paiements entre entités juridiques de l'association ;
- les facturations dans le groupe sont cohérentes et pertinentes et ne sont pas sous-tendues par des jeux de trésorerie ou par des motivations illégales ;

---

1) *Rapport institué par la Loi NRE du 15 mai 2001 confirmé et modifié par la loi de sécurité financière du 1er août 2003 qui se réfère aux dispositions de l'article 612-5 du code du commerce.*

- la mise en place de procédures d'achat, en particulier en ce qui concerne les opérations ou les achats soumis à appel d'offres (un contrôle régulier des valeurs proches des seuils fixés pour être soumis à l'appel d'offres, est effectué périodiquement pour identifier le fractionnement des opérations) notamment pour les :
  - achats de biens et services pour le fonctionnement de l'organisme, de ses installations et les services d'expertise (juridique, comptable, technique, scientifique, etc.) ;
  - achats liés aux collectes, entre autres les frais publicitaires, la rémunération des non-bénévoles, les frais logistiques (entreposage intermédiaire de biens), les achats d'articles destinés à la vente, les frais financiers pour des placements de fonds. Un contrôle récurrent des coûts accompagnés de ratios est mis en place ainsi qu'une analyse des contrats au regard des clauses léonines ou des indemnisations pour rupture qui y seraient incluses.

**L'organisme met en œuvre les dispositions lui permettant de réaliser des cessions en préservant ses actifs.**

#### **Les relations avec les prestataires et les fournisseurs**

Outre la sélection réalisée avec objectivité et hors tout risque de conflit d'intérêt, les prestataires particuliers tels que les agences de communication, les régies publicitaires et les prestataires informatiques sont soumis à un régime particulier sur les points qui affectent la prestation, la rémunération ainsi que la propriété des fichiers et des études.

#### **Documentation**

**Les obligations légales et réglementaires sont respectées (en particulier tenue des registres et des comptes-rendus des instances).**

Les enregistrements doivent être gardés dans un endroit sûr, être utilisables et conservés pendant des durées prévues (par exemple, fichier informatique de sauvegarde).

Tout document fait l'objet d'un contrôle de version afin qu'il soit possible d'identifier aisément les versions valides.

#### **La gestion des risques (préoccupation liée à la taille et au secteur d'activité) :**

L'organisme est soumis à des risques majeurs ou mineurs qui peuvent entraver sa bonne gestion voire entraîner sa disparition. Il doit, dans l'intérêt de la cause, les identifier en élaborant une cartographie et mettre en place une ou des procédures pour les gérer. Il se doit aussi d'organiser un système de contrôle de l'existence de ces outils et d'évaluer la pertinence de leur efficacité. L'analyse des risques comprend les éléments suivants :

- la définition du contexte (risques internes, externes, risques génériques et ponctuels ainsi que les risques relevant des activités à l'international) et la mise en perspective de ces évaluations ;
- l'identification des risques liés à l'absence de maîtrise d'activité (risques sur les personnes, les biens, les matériels et liés à la méthode de gestion) ainsi que le risque d'image relatif à une absence de transparence ; l'identification et la documentation de ces risques ;
- l'évaluation et la classification des risques au regard de leur survenance ;
- la mise au point de stratégies de prévention et de contrôle (évaluation, modélisation, communication de crise) ;
- l'obtention des ressources pour y faire face ;
- la création d'un poste de «compliance officer» chargé de gérer ces risques et d'en établir une cartographie (pour les structures importantes) de manière indépendante ;
- l'analyse des risques par implantation, métier, clientèle, etc. ;
- la mise en place d'un système de prévention et d'un système de récupération de l'information afin d'éviter au maximum les surprises ;
- la réalisation d'investigations accompagnées d'inspections en cas de survenance de manière à faire cesser le problème ou à le sanctionner ;
- la vérification de l'existence et de l'application le cas échéant d'un plan de communication sur les dérives rencontrées et sur les parties prenantes.

La gestion des locaux et des biens divers :

La gestion des locaux et des biens est effectuée en bon père de famille, ce qui implique :

- de disposer par site d'une évaluation précise et à jour des biens immobiliers ou mobiliers dont l'organisation est propriétaire ;
- d'en connaître la valeur et d'en calculer la valeur à chacun des exercices ;
- de connaître leur origine (dons, legs, achats) de manière à ne pas commettre de fautes graves en cas de revente ou d'utilisation non-conforme ;
- de s'assurer que l'objet de l'association ne devient pas au fil du temps la gestion de ce patrimoine au détriment de l'objet associatif.

Chaque cession de ces biens ne peut être consentie qu'avec l'aval écrit des instances concernées et si possible d'une commission indépendante des membres. Il va de soi que toute cession aux dirigeants de droit ou de fait doit être évaluée au regard du risque de conflit d'intérêt qui pourrait advenir ; de même toute location consentie à des tiers doit être évaluée de la même manière.

### 3.E La démarche qualité

Organisation et responsabilités :

L'organisme met en place un système de management de la qualité.

La structure de l'organisme, y compris les responsabilités du personnel, salariés et bénévoles est documentée.

Les procédures/les consignes requises conformément aux exigences du présent référentiel doivent être documentées, mises en œuvre, entretenues et auditables.

La Direction de l'organisme veille à ce que toutes les personnes impliquées aient connaissance des codes déontologiques et professionnels, de la législation et des procédures et méthodes documentées applicables en la matière concernant spécifiquement leur mission.

#### Revue de l'efficacité du système de gestion de la qualité

L'organisme organise et suit son système de gestion de la qualité :

- en menant des évaluations/audits internes ;
- en analysant les causes des écarts éventuels et en mettant en œuvre des actions correctives et préventives qui s'imposent ;
- en enregistrant les actions entreprises pour empêcher la répétition de ces problèmes ;
- en démontrant que ces actions résolvent efficacement les problèmes.

<b>Section 4</b>	<b>Communication</b>
------------------	----------------------

Le respect de plusieurs grands principes est indispensable pour que l'information (tant financière que celle utilisée par l'organisme pour sa communication) contribue effectivement à l'information des donateurs, des subventionnaires, des bénévoles et du public tels que le caractère clair, synthétique, lisible, sincère et comparable d'une année sur l'autre de ces informations. A ce titre l'organisme s'assure de l'effectivité de cette communication et dans le respect de ces principes.

### 4.A Communication des informations concernant l'organisme

Outre l'identité précise de l'organisme les informations à communiquer sont notamment :

- la mission (définition claire et lisible de l'objet que poursuit l'organisme) ;
- les objectifs détaillés de mise en œuvre de la mission, éventuellement ;
- les indicateurs de gestion pour chacun des programmes, dans les cas appropriés ;

- le N° INSEE, Les numéros d'agrément (culture, jeunesse et sport, santé), le cas échéant ;
- le numéro de déclaration au Journal Officiel

#### **4.B Le rapport d'activité de l'association/fondation**

Le rapport d'activité est accessible, communiqué, complet, sincère, il est exact sur les activités réalisées. Les informations à communiquer sont notamment :

- les sources et mode d'information possibles et la nature des informations financières communiquées ;
- les réalisations de l'organisme au cours de l'année ;
- ses comptes annuels ;
- une indication sur les projets de l'organisme (activités, futures orientations, modalités selon lesquelles l'organisation prévoit d'utiliser les dons et les legs qu'elle reçoit) ;
- les objectifs qui ont été atteints, (où, quand, au profit de qui ?) les activités de l'organisme (cette partie permet d'analyser le respect du plan stratégique), les principaux bénéficiaires des activités ;
- les ressources de l'organisme et leur décomposition ;
- la répartition des dépenses entre les différents programmes ;
- les coûts de gestion, de communication et de collecte ;
- la situation financière et patrimoniale de l'organisme à la fin de l'exercice ;
- information sur les procédures d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience (rôle éventuel du comité d'évaluation) ;
- etc.

Ces informations sont autant que possible structurées de façon cohérente avec la description des activités.

#### **4.C Les supports de communication**

Le principe de base est que l'organisme choisi les supports de communication sur lesquels il communique en respectant une règle de base : «dire ce que l'on fait (pourquoi, comment) et faire ce que l'on dit».

- journal interne ;
- appels aux dons ;
- communiqués ;
- émissions radios, télé ;
- site, blogs.

Les règles déontologiques de base sont respectées : droit à l'image, respect des tiers, etc.

## **Annexe A**

### **Documents de références**

#### Lois et règlements :

- Associations, Législation et réglementation Les éditions des Journaux Officiels.
- Guide des associations, collection Droits et démarche Edition 2006 La Documentation Française.

#### Pratiques de contrôle :

- Les rapports du Service Central de Prévention de la Corruption, diffusés par la documentation Française
- Les Standards for charity accountability de la tradition anglo-saxonne.
- Les préconisations retenues par l'ICFO — the association of national monitoring agencies.

#### Travaux antérieurs à l'initiative des Associations Familiales Protestantes :

- Rapport de l'Institut de l'Entreprise, PF Gouiffès, mars 2000, Principes d'évaluation d'un organisme faisant appel à la générosité du public.
- Le référentiel de certification de service des organismes faisant appel à la générosité du public, publié par BVQI.

#### Sources diverses :

- Les règles fondamentales de déontologie du Comité de la Charte.
- Les travaux connus de l'AFTA.

## Annexe B

### Définitions

**administrateur**

membre responsable du conseil d'administration élu en assemblée générale

**association**

entité (Association, Fondation, Groupement) déclarée sous le régime de la Loi de 1901, soumise le cas échéant au respect de statuts-types, à l'obtention d'un agrément ou aux règles de délégation de services publics

**bailleur de fonds**

les personnes physiques ou morales publiques ou privées dont les concours financiers, en espèces, en matières ou en personnel, assurent le fonctionnement régulier de l'association

**bénéficiaire**

personne physique ou morale qui bénéficie de l'activité de l'organisme

**bénévole**

personne qui consacre du temps à l'organisme sans contre partie

**conflit d'intérêt**

conflit entre les intérêts de l'organisme et ceux de toute autre personne physique ou morale, participant aux décisions

**dirigeant**

personne exerçant un rôle exécutif qui rapporte à l'organe décisionnel

**documenté**

ensemble des pièces présentées par l'organisme à l'appui de sa démarche de gouvernance, qualité et transparence (procédures, modes opératoires, formulaires, enregistrements, comptes-rendus, des procès-verbaux, etc.)

**efficacité**

se mesure par les résultats obtenus

**efficience**

rapport entre le résultat et les moyens mis en œuvre

**fonds collectés**

fonds provenant de la générosité privée (personne physique ou morale)

**gouvernance**

ensemble de mécanismes d'orientation, de prise de décisions, de contrôle et d'évaluation permettant à un organisme d'atteindre son objectif dans les meilleures conditions d'efficacité, d'efficience et de transparence

**membre adhérent actif**

toute personne remplissant les conditions définies par les statuts comme participant effectivement aux décisions

**objet social**

finalité(s) de l'organisme, définie(s) au travers de ses missions

**organe décisionnel**

conseil d'administration de l'organisme qui exerce le mandat confié par l'Assemblée Générale. L'organe décisionnel détient le pouvoir d'administration et de gestion de l'organisme. Il peut déléguer une partie de ce pouvoir au bureau qu'il élit parmi ses administrateurs et contrôle périodiquement l'usage qui est fait de cette délégation

**organe délibérant**

assemblée générale

**organisme**

terme générique désignant une association ou une fondation

**tiers concernés**

ensemble des personnes ou entités concernées par les activités de l'organisme : bénéficiaires, bénévoles, donateurs, mécènes, organismes publics et salariés

**processus**

ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

## Annexe C

### Liste des membres de l'association «Gouvernance et Certification»

#### Approuvant la publication de cet Accord Afnor

Les intervenants suivants sont membres de l'association Gouvernance et Certification et siègent dans les instances décisionnaires suivantes :

- **Commission I** : DONATEURS, MECENAT, ENTREPRISES, NOTARIAT ET USAGERS.
- **Commission II** : ADMINISTRATIONS, COLLECTIVITÉS LOCALES, RECHERCHE SCIENTIFIQUE.
- **Commission III** : EXPERTS DU MILIEU ASSOCIATIF.

Intervenants		Commission
Beder	Christian	III
Blanchard	Jacques	I
Carbonnier	Jean Hugues	III
Chabrun	Jacques	II
Decombas	Michel	I
Fournier-Kaltenbach	Laure	I
Groussard	René	II
Juvin	Hervé	I
Kaltenbach	Pierre-Patrick	III
Lejeune	Gérard	III
Marescaux	Philippe	III
Meyer	Franck	II
Molinié	Eric	III
Monassier	Bernard	I
Moutot	François	II
Nodé-Langlois	Patrick	I
Maupas	Philippe	I
Pons	Noël	II
Rives	Michel	I
Staropoli	André	II
Vidart	Alain	I
Voillereau	Daniel	III

## Annexe D

### Tableau de synthèse des critères de Gouvernance des associations/fondations

#### Section 1. Présentation générale

Une Présentation générale de l'association/fondation, formalisée permet de revenir sur «soi-même», de prendre le temps pour faire le point. Ce peut être l'occasion d'une réflexion en profondeur sur les finalités de l'organisme et le respect de son caractère non lucratif. Cela peut aboutir à envisager la mise à jour des statuts pour qu'ils correspondent mieux à une réalité qui a évolué dans le temps ou, (pourquoi pas ?) de choisir un autre support juridique ou de réorienter les missions et activités.

Matériellement, cette étape se traduira par la réponse à un questionnaire. L'expérience des organismes désireux de devenir membres de l'AFTA ou d'être agréés par le Comité de la Charte permet d'affirmer que cette étape n'est pas qu'une simple formalité et permet utilement de faire le point.

L'évaluateur examinera le moment venu la réalité de la vie associative et surtout la conformité des actions réellement engagées avec les intentions statutaires exprimées en se gardant bien de prendre position sur les desseins.

Caractéristiques *)	Référence	Caractéristiques appliquées			Observations de l'organisme ou action corrective	Source, enregistrement
		oui	non	NA **)		
Adresses et codes identifiants	1.A					
Structures juridiques	1.B					
Activités	1.C					
Structures	1.D					
Données économiques et financières	1.E					
Historique	1.F					
*) Pour le détail des caractéristiques se reporter aux sections en référence. **) NA : non applicable.						

#### Section 2 : Gouvernance

La Gouvernance concerne essentiellement les organes de décisions : Conseil d'administration ou de Fondation, Bureau ou Comité directeur quel que soit le nom donné aux entités responsables de la conduite des opérations.

La question se posera de savoir qui sont les décideurs de fait et s'ils sont les décideurs de droit, tels que définis par les statuts. Les responsables de fait étant identifiés, il devient possible d'observer si les conditions dans lesquelles sont prises les décisions permettent de les prendre dans les meilleures conditions.

Au-delà des indications que l'on peut trouver dans les statuts, ces conditions sont formalisées et documentées pour pouvoir être suivies par un évaluateur.

À ce niveau, il s'agit d'une simple obligation de moyens : se rendre apte à diriger au mieux sans certitude sur le résultat. Les modalités, les pratiques sont analysées passées au crible. L'évaluateur examinera si les précautions fondamentales (répartition des pouvoirs, dissociation de l'ordonnancement et du règlement...) ont été prises et maintenues pour éviter les dérives de toutes sorte et prévenir les tentations.

Caractéristiques *)	Référence	Caractéristiques appliquées			Observations de l'organisme ou action corrective	Source, enregistrement
		oui	non	NA **)		
Organisation interne	2.A					
Fonctionnement des instances	2.B					
Déontologie	2.C					
Exercice des responsabilités	2.D					
Cas particulier des structures fédérales et des organismes satellites	2.E					
*) Pour le détail des caractéristiques se reporter aux sections en référence. **) NA : non applicable.						

### Section 3 : Gestion

La qualité de la gestion, la maîtrise des processus et leur suivi. Il y a là : obligation de résultat, obligation dans le cadre des décisions prises au niveau supérieur et répondant à des engagements dont l'atteinte sera contrôlable.

En bonne logique, cette étape concerne, l'ensemble des parties concernées qui peuvent de ce fait être associées à l'évaluation et à la recherche des actions d'amélioration. Cette 3<sup>e</sup> phase nécessite du temps : tous doivent pouvoir s'imprégner des finalités de la mise en conformité, s'impliquer pleinement dans le fonctionnement de leur service, proposer des indicateurs de performance dans le meilleur des cas.

Savoir que la «Direction» se soumet elle-même à une exigence de meilleure qualité est un adjuvant précieux.

La documentation, les procédures de gestion mises en place, l'adéquation des objectifs permettent à l'évaluateur de contrôler leur application et d'apprécier ainsi si les ressources sont employées au mieux, si les droits des donateurs, des financeurs publics et privés, des bénéficiaires, des bénévoles et des salariés sont respectés.

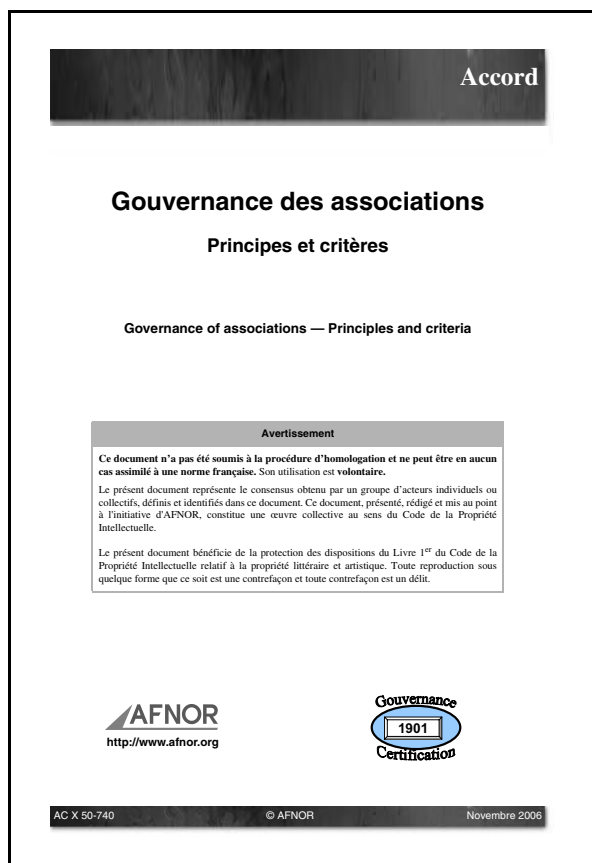
Caractéristiques *)	Référence	Caractéristiques appliquées			Observations de l'organisme ou action corrective	Source, enregistrement
		oui	non	NA **)		
Ressources	3.A					
Processus finance/ gestion/comptabilité	3.B					
Gestion des ressources humaines	3.C					
Administratif	3.D					
*) Pour le détail des caractéristiques se reporter aux sections en référence. **) NA : non applicable.						

#### Section 4 : Communication

La Communication. En premier abord, il s'agit d'apprécier si la transparence est effective mais sans se limiter à cette dimension. L'organisme ne doit pas simplement «dire ce qu'il fait et faire ce qu'il dit». La qualité des contenus doit être évaluée ainsi que leur pertinence par rapport aux populations visées en fonction des média sélectionnés. Le contrôle et le suivi des sous-traitants, le respect effectif de la réglementation, le maintien de compétences internes permettant d'assurer une maîtrise d'ouvrage effective sont également au programme de l'évaluation.

Le rapport d'activité, les rapports financiers (en particulier le Compte d'emploi des ressources s'il est établi), font également l'objet d'un examen attentif : «Représentent-ils fidèlement la réalité ? Permettent-ils aux tiers de s'assurer du bon emploi des ressources confiées ?».

Caractéristiques *)	Référence	Caractéristiques appliquées			Observations de l'organisme ou action corrective	Source, enregistrement
		oui	non	NA **)		
Les informations concernant l'organisme	4.A					
Le rapport d'activité	4.B					
Les supports de communication	4.C					
*) Pour le détail des caractéristiques se reporter aux sections en référence. **) NA : non applicable.						



Le présent document s'adresse aux associations et fondations relevant du secteur non lucratif au sens de la loi de 1901. Il spécifie les principes et critères de la gouvernance.

---

**Mots-clés** gestion, caractéristique de fonctionnement, association sans but lucratif, code de bonnes pratiques, assurance de qualité, certification.

---

FA151701  
ICS : 03.120.20

ISSN 0335-3931