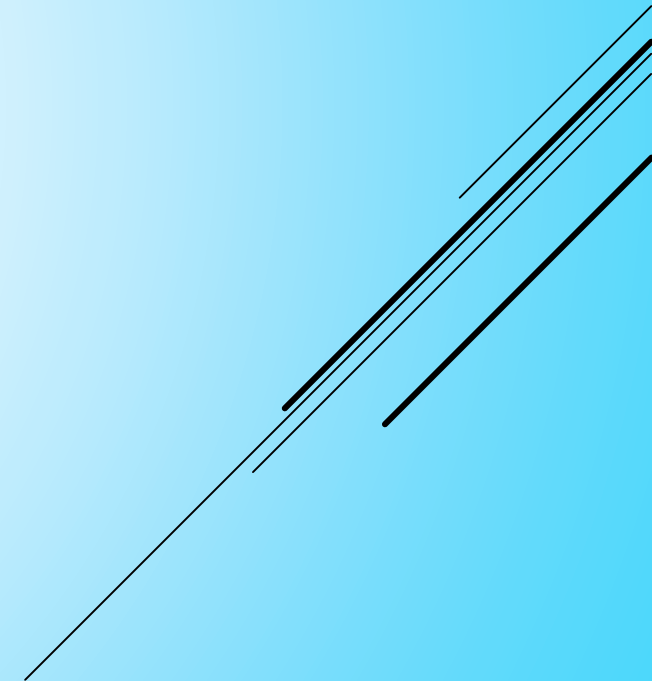


GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE



PLAN

Partie I- Projet Associatif, fonctionnement et responsabilités des organes de l'association

- I. Projet Associatif : formalisation, objectifs et communication
- II. Membres Adhérents
- III. Assemblée Générale : structure, fonctionnement et responsabilités.
- IV. Comité Directeur

Partie II- Contrôle Interne et Audit dans les associations

- I. Contrôle Interne
- II. Audit Interne
- III. Audit Externe

Partie III- Transparence financière et conflits d'intérêts

- I. Conflits d'intérêts
- II. Transparence financière

Partie IV- Evaluation du degré de conformité du paysage associatif tunisien aux règles de bonne gouvernance: Résultats de l'enquête

I-Projet Associatif : formalisation, objectifs et communication

Contenu du Projet Associatif

- L'objet social, sa vocation et ses valeurs ;
- Les champs d'intervention ;
- Les contraintes légales et réglementaires ;
- L'engagement des membres bénévoles;
- Le positionnement du Projet Associatif dans l'environnement
- La capacité à la création de valeur associative ;
- La structure hiérarchique et fonctionnelle (organigramme)
- Les orientations stratégiques ;
- Le plan d'action et de mise en œuvre de la stratégie ;
- Le financement du plan d'action (budget prévisionnel) ;
- Les parties prenantes ;
- Les risques potentiels ;

I-Projet Associatif :
formalisation, objectifs et
communication

Création de valeur
associative

La création de la valeur associative exige:

- L'engagement des acteurs clés
- Le caractère social et sociétal de la création de valeur
- Le Projet Associatif;
- Indicateur de satisfaction;
- Rapport d'activité
- Rapport d'évaluation

I-Projet Associatif : formalisation, objectifs et communication

Formalisation et communication du Projet Associatif

- Implication des adhérents
- Adéquation entre Projet associatif, statuts et règlement intérieur
- Formalisation du Projet Associatif
- Le vote du Projet Associatif
- La communication sur le Projet Associatif
- Mise à jour du Projet Associatif
- Détermination des conditions d'amendement du Projet Associatif

II-Membres Adhérents

Droits et obligations des membres

- Vote au niveau de l'AG
- Accès aux informations
- Participation
- Respect du Projet Associatif
- Respect des statuts
- Paiement de la cotisation annuelle

II-Membres Adhérents

Conditions
d'adhésion et de
perte de qualité de
membre

Il est recommandé de définir explicitement dans les statuts :

- Les conditions d'adhésion des membres ;
- Les conditions de perte de qualité de membre ;
- Les voies de recours possibles des membres ayant fait l'objet d'exclusion.

II-Membres Adhérents

Profil et implication des membres

- Mettre en place un comité spécialisé qui se charge de la politique d'adhésion des membres
- Avoir une proportion importante de membres adhérents hors Comité Directeur
- Distinguer le traitement différencié des membres
- Distinguer entre membres votant/membres non votant
- Distinguer entre membres bénéficiaires/ membres non bénéficiaires

III-Assemblée Générale : structure, fonctionnement et responsabilités

Assemblée
Générale
Constitutive

- C'est l'acte de constitution de l'Association

III-Assemblée Générale : structure, fonctionnement et responsabilités

Assemblée Générale Ordinaire

Pouvoirs et attributions

- A) Rôle évaluatif: Fixation et évaluation de la politique générale
- B)Rôle électif:
- Charger un comité indépendant de la supervision du processus électif.
 - Décrire dans un document les attributions et les limites du champ d'action de ce comité indépendant.
- C) Rôle décisionnel: Prise des Décisions extraordinaires

Convocation

- Tenir l'AGO au plus tard 6 mois après la clôture de l'exercice comptable
- Convocation des adhérents au moins un mois avant la tenue de l'AGO
- Enrichir le processus de convocation de l'AGO par des moyens télématiques et électroniques
- Bien choisir l'horaire et le lieu de l'AGO
- Indiquer d'une manière impérative l'ordre du jour tel qu'arrêté par le Comité Directeur dans la convocation de l'AGO.

Déroulement et règles de vote

- La tenue de l'AG exige l'atteinte du quorum
- Convocation d'une deuxième assemblée à défaut de l'atteinte du quorum dans des délais
- Prévoir une procédure de vote par correspondance et de vote par procuration, sauf interdiction par la réglementation
- Établir la liste des votants à l'assemblée générale.
- Adopter le système de vote le plus approprié à la nature et à la structure de l'association,
- Adopter les décisions de l'assemblée générale ordinaire à la majorité des voix

IV-Comité Directeur

Gouvernance
professionnalisée
versus gouvernance
bénévole

- Gouvernance professionnalisée :

Cette forme de gouvernance fait appel à un management professionnel salarié qui doit périodiquement rendre compte au Comité Directeur → adoptée par les grandes associations;

- Gouvernance bénévole:

Le Comité Directeur, composé de bénévoles a un rôle exécutif et agit sous le contrôle de l'assemblée générale → Adoptée par les petites associations,

IV-Comité Directeur

Délégation de pouvoir

- Déléguer l'autorité, l'indépendance, les moyens nécessaires et le pouvoir décisionnel.
- Préciser formellement et par écrit les conditions d'exercice de la délégation
- Informer le délégataire de l'objet de la délégation et des obligations qui l'engagent.
- Vérifier que le délégataire présente les qualités exigées pour la mission.
- Informer le délégataire de son obligation de rendre compte au délégant de l'exercice opérationnel de la délégation.
- Prévoir pour certaines circonstances la possibilité d'une subdélégation qui doit être explicite.
- Donner au délégant les moyens de vérifier que le délégataire se conforme aux conditions d'exercice de la délégation.

IV-Comité Directeur

Composition du
Comité Directeur,
mode d'élection et
renouvellement de
mandat

- d'un Président
- d'un Secrétaire Général (bénévole)
- d'un Trésorier

Le Comité Directeur peut faire appel à des conseillers dans divers domaines (juridique, financier, fiscal, etc.).

La composition du Comité Directeur devrait être aussi équilibrée que possible (diversité du genre, de l'âge et de l'expérience)

IV-Comité Directeur

Composition du
Comité Directeur,
mode d'élection et
renouvellement de
mandat

A) Rôle du Président:

- Il doit présider les réunions du CD et de l'AG
- Se charger de la communication et des relations avec les parties prenantes.
- Établir, avec le concours de tous les membres du CD, le rapport moral et le soumettre à l'AG

B) Rôle du Secrétaire Général:

- Archiver et classer tous les documents relatifs à la vie de l'association
- Assurer une tenue à jour du registre des délibérations du Comité Directeur
- Assurer la gestion des opérations administratives quotidiennes

C) Rôle du Trésorier:

- Se charge de la gestion financière de l'association et de la relation avec les organismes financiers
- Présente régulièrement une situation financière arrêtée pour le Comité Directeur.
- Établit les états financiers annuels et les soumet au Comité Directeur

IV-Comité Directeur

Composition du
Comité Directeur,
mode d'élection et
renouvellement de
mandat

Mode d'élection du Comité Directeur:

- Adopter un scrutin secret pour élire, à la majorité absolue, le Comité Directeur pour un mandat prévu par les Statuts,
- Limiter le nombre de renouvellements des mandats
- Adopter une liste de critères pour la sélection des membres du Comité Directeur.
- Afficher et communiquer avant la date des élections les listes électorales ainsi que les programmes électoraux

Départ de membres du Comité Directeur

- Définir explicitement dans les statuts les règles de départ
- Convoquer, en cas de révocation d'un membre du Comité Directeur une assemblée générale pour combler la vacance du siège.
- Fixer un nombre minimum et un nombre maximum de membres du Comité Directeur.

IV-Comité Directeur

Attributions et
responsabilité du
Comité Directeur

Etablit les orientations stratégiques de l'association pour ce faire il dispose des pouvoirs nécessaires pour accomplir toutes les opérations entrant dans le cadre de l'objet de l'association

IV-Comité Directeur

Attributions et responsabilité du Comité Directeur

Attributions et mode de fonctionnement du Comité Directeur

- Garantie du caractère collégial des décisions et de la régularité de la tenue des réunions
- Prévoir une réunion trimestrielle avec un ordre du jour préétabli pour s'assurer de l'examen des questions importantes
- S'assurer que le Comité Directeur vote ses décisions à la majorité simple des membres présents ou représentés
- Garder une trace des décisions prises
- Proposer une description claire des fonctions, des compétences et des procédures qui régissent le fonctionnement de l'association
- Définir la répartition des pouvoirs entre les différents organes,

Conformité avec les statuts, règlement et chartes

Il revient au Comité Directeur de :

- Veiller à l'application des statuts et du règlement intérieur.
- Proposer le règlement intérieur qui précise les cas non prévus par les statuts
- Rédiger une charte des membres adhérents et une charte des membres du Comité Directeur

Mettre en place une charte de déontologie

Structure d'un Comité Directeur à Bureau Exécutif

- Dans les grandes associations, le Comité Directeur délègue la gestion et le contrôle du fonctionnement de l'association à un Bureau Exécutif
- Il se charge de la mise en œuvre des décisions adoptées par l'assemblée générale et par le Comité Directeur.
- Le Bureau Exécutif est responsable de la gestion administrative de l'association dans le cadre de l'exécution des décisions et des plans d'actions définis par le Comité Directeur.

IV-Comité Directeur

Processus
d'évaluation

Lorsque le Bureau Exécutif émane du Comité Directeur (cas d'une gouvernance professionnalisée), il devrait faire l'objet d'une évaluation permanente par le Comité Directeur.

IV-Comité Directeur

Processus d'évaluation

Évaluation du Bureau Exécutif

- Elle est effectuée par le Comité Directeur en tenant compte des dimensions suivantes:
- Le degré d'atteinte des indicateurs de performance associative
- Le mode de gestion des risques financiers et non financiers liés à l'activité de l'association
- L'efficacité de la politique de communication à l'égard des parties prenantes.
- L'existence d'une culture et d'outils de concertation faisant dialoguer toutes les compétences disponibles

Évaluation du Comité Directeur et de ses membres

- L'AG se charge de l'évaluation du Comité Directeur soit lors de la réunion annuelle de l'AGO ou lors d'une réunion dédiée à cet effet,
- Toute association appliquant ce *Guide* devrait :
- Informer au préalable les membres du CD du rôle et des responsabilités de cet organe ainsi que des objectifs de son évaluation.
- Faire appel à un évaluateur indépendant (ou un comité d'évaluation indépendant) et disposant de l'expertise nécessaire.
- Prévoir une méthode d'autoévaluation du Comité Directeur. Celle-ci peut s'effectuer par l'administration d'un questionnaire adressé à chaque membre du comité et sollicitant son évaluation des modes de fonctionnement du Comité Directeur. La méthode de l'entretien peut aussi être adoptée.
- Communiquer sur la grille d'évaluation et ses critères qualitatifs et quantitatifs.

I-Contrôle Interne

La mise en place de procédures de Contrôle Interne qui doivent permettre de:

- Assurer la conformité des opérations réalisées aux lois et conformément à la législation en vigueur,
- Renforcer l'efficacité de la gestion des ressources de l'association;
- Assurer la protection et la sauvegarde des actifs détenus et exploités par l'association contre les risques de fraude ou d'irrégularités (vol, détournement, détérioration, etc.) ;
- Garantir la disponibilité d'une information financière fiable, pertinente, utile à toute prise de décision,

Un Contrôle Interne efficace doit :

- L'environnement de contrôle
- La gestion des risques
- Les activités de contrôle
- L'information et la communication
- Le pilotage.

I-Contrôle Interne

Environnement de contrôle

- L'environnement propice de contrôle interne exige:
- La communication des valeurs éthiques aux adhérents ;
- La promotion de l'implication du personnel;
- L'adhésion inconditionnelle et permanente de l'ensemble du personnel et membres aux règles de Contrôle Interne
- La garantie d'un niveau approprié de compétence et de qualification du personnel de l'association ;
- La définition d'une politique claire en matière d'organisation et de délégation de pouvoirs ;

I-Contrôle Interne

Gestion des risques

- Mise en place de procédures appropriées de gestion des risques
- L'identification des risques
- L'évaluation des risques
- Le traitement des risques

I-Contrôle Interne

Activités de contrôle

- Le CD doit s'assurer que les activités de contrôle:
- Sont adaptées aux objectifs du contrôle ;
- Fonctionnent de manière cohérente et permanente ;
- Sont correctement formalisées
- Sont correctement communiquées aux responsables chargés de leur mise en
- Respectent l'équilibre avantage-coût ;
- Sont exhaustives et permettant de couvrir tous les types d'opérations réalisées au sein de l'association ;
- Sont présentes dans toute l'association,

I-Contrôle Interne

Information et communication

- Pour garantir une bonne information, les dirigeants de l'association doivent :
- Mettre en place un système d'identification, de collecte, de documentation et de transmission des informations internes
- Instaurer un système d'identification des informations externes
- Enregistrer sans délai et tenir des justificatifs probants des transactions et des événements
- Avoir une capacité de centralisation et de production de rapports

Exige un suivi permanent et des évaluations périodiques des procédures de Contrôle Interne. Ces évaluations sont menées à travers les audits internes et externes

II-Audit Interne

- Mise en place d'un comité d'audit composé de membres élus en dehors des dirigeants et des responsables opérationnels,
- Réunion du comité d'audit une fois par an (au minimum)
- Doit S'assurer du bon accomplissement des responsabilités
- Doit S'assurer de la conformité des opérations avec la réglementation en vigueur
- Doit préparer un rapport annuel présentant toutes les activités de l'association et le degré d'atteinte des objectifs fixés
- Évaluer l'efficacité des dispositifs de gestion de risques
- Assister le Comité Directeur dans la vérification de la fiabilité des comptes
- Suivre le redressement des irrégularités

III-Audit Externe

Recommandation aux associations dont le montant des ressources annuelles est inférieur à 100.000 dinars de désigner un contrôleur externe qualifié et indépendant. (un commissaire aux comptes)

Critères de sélection de l'auditeur externe:

- Indépendance
- Non cumul par l'auditeur légal de plus d'un mandat de commissariat aux comptes de 3 ans au titre de l'association;
- Expérience souhaitée en matière d'audit des associations

Relation entre auditeur externe et CD

- Assurer une transparence totale vis-à-vis du Commissaire aux Comptes
- Œuvrer pour une collaboration active et une communication permanente
- Fournir tous les rapports et documents nécessaires à la bonne conduite de la mission d'Audit Externe
- Organiser une réunion avec l'auditeur externe en l'absence des dirigeants ;

I-Conflits d'intérêts

Prévention des
conflits d'intérêts

Rémunérations et
avantages

Une bonne gouvernance suppose:

- La mise en place d'une politique claire en matière de conflits d'intérêts.
- La prévention des situations de conflits d'intérêts
- Assoir les règles régissant les rémunérations financières et les avantages en nature accordés aux membres du Comité Directeur.

I-Conflits d'intérêts

Prévention des conflits d'intérêts

Afin d'éviter toute confusion et de ne pas se trouver dans des situations de conflits d'intérêts, il est recommandé d'adopter les règles ci-dessous :

- Justifier l'octroi d'une rémunération au titre d'une prestation spécifique
- Justifier l'octroi de frais de mission

Budgétiser annuellement et d'une manière raisonnable les frais des réunions du Comité Directeur.

II-Transparence financière

Registres et documents

- Les états comptables de l'association (bilan, états de résultat, annexes).
- Les pièces comptables justificatives de l'ensemble des opérations d'encaissement et de décaissement de l'exercice.
- Le rapport d'un commissaire aux comptes agissant à titre obligatoire ou facultatif.
- Un état détaillant la rémunération du personnel salarié et des dirigeants exécutifs en cas de gouvernance professionnalisée.
- Un budget prévisionnel de l'exercice à venir montrant les missions et les activités futures à entreprendre, la nature des ressources à allouer et les dépenses à engager.
- Un état des déclarations fiscales.

II-Transparence financière

Publications

Le guide encourage toutes les associations à réserver un espace adhérent sécurisé sur leurs sites électroniques à partir duquel les membres de l'association peuvent télécharger les documents et registres tenus par celle-ci.

Evaluation du degré de conformité du paysage associatif tunisien aux règles de bonne gouvernance

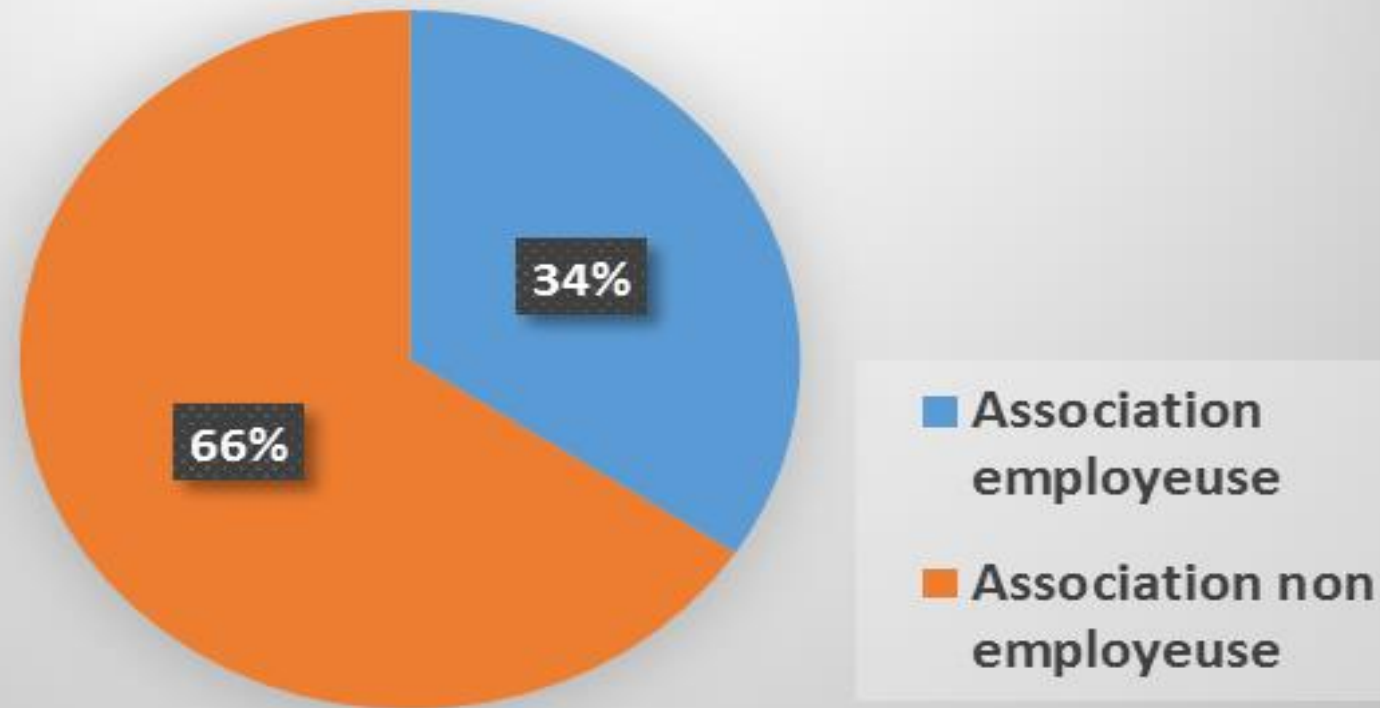
« Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes »

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

- ▶ Cible: Associations tout secteur confondu
- ▶ Méthode de collecte des données: Enquête par questionnaire via la méthode de mailing
- ▶ Taille de l'échantillon: 250 Associations

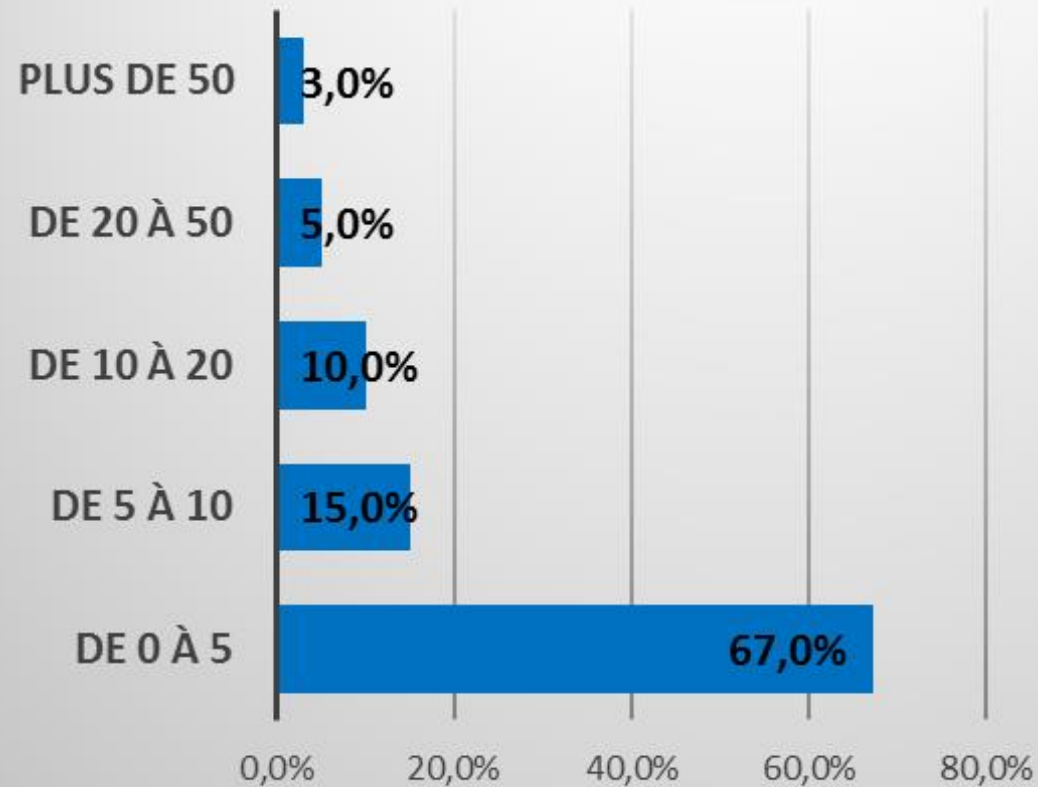
Répartition de l'échantillon selon le type de l'association

Quelle est la nature de votre Association ?



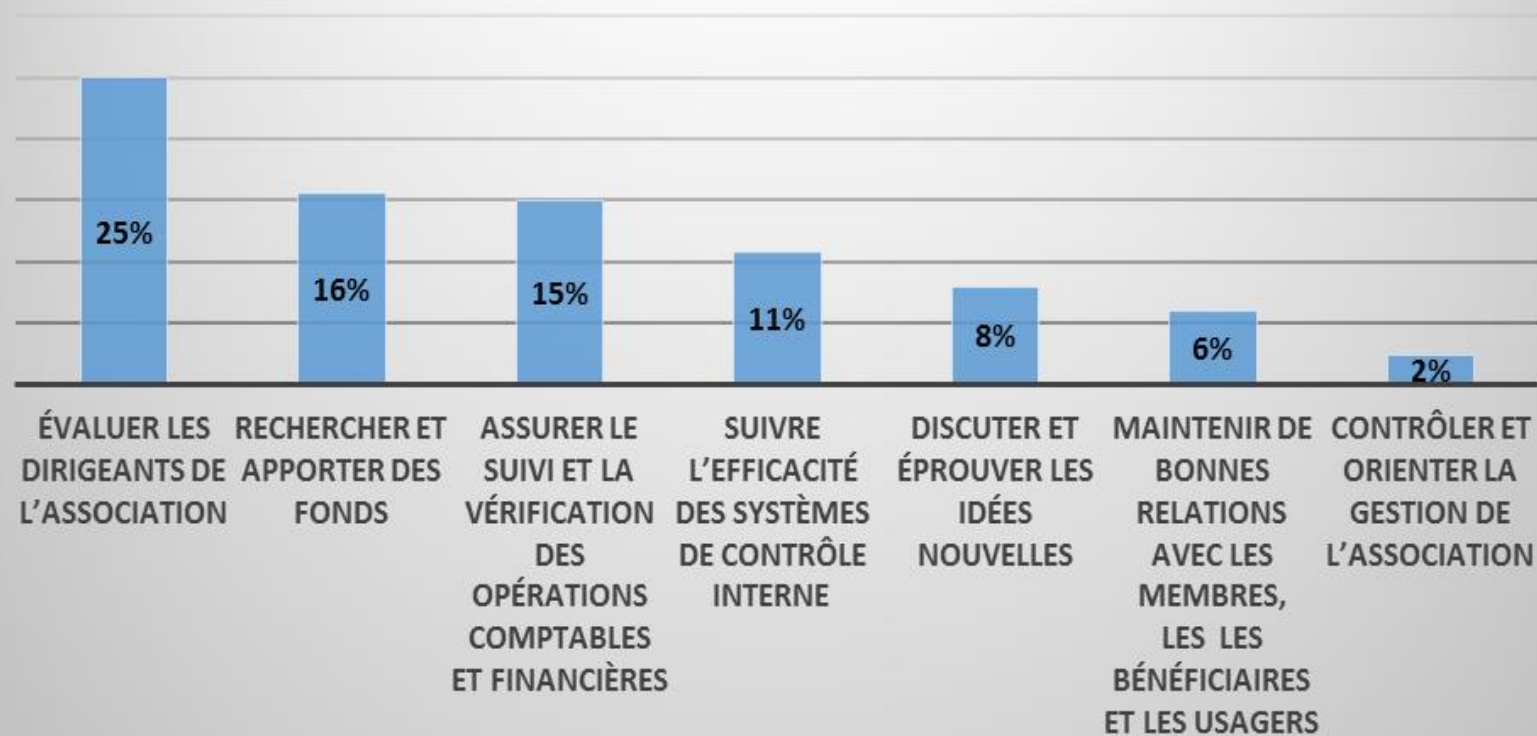
Répartition de l'échantillon selon la taille de l'association

Quel est le nombre de salariés au sein de votre association ?



Fonctions attribuées au Comité Directeur

Quelles sont les fonctions attribuées souvent à votre Comité Directeur ?



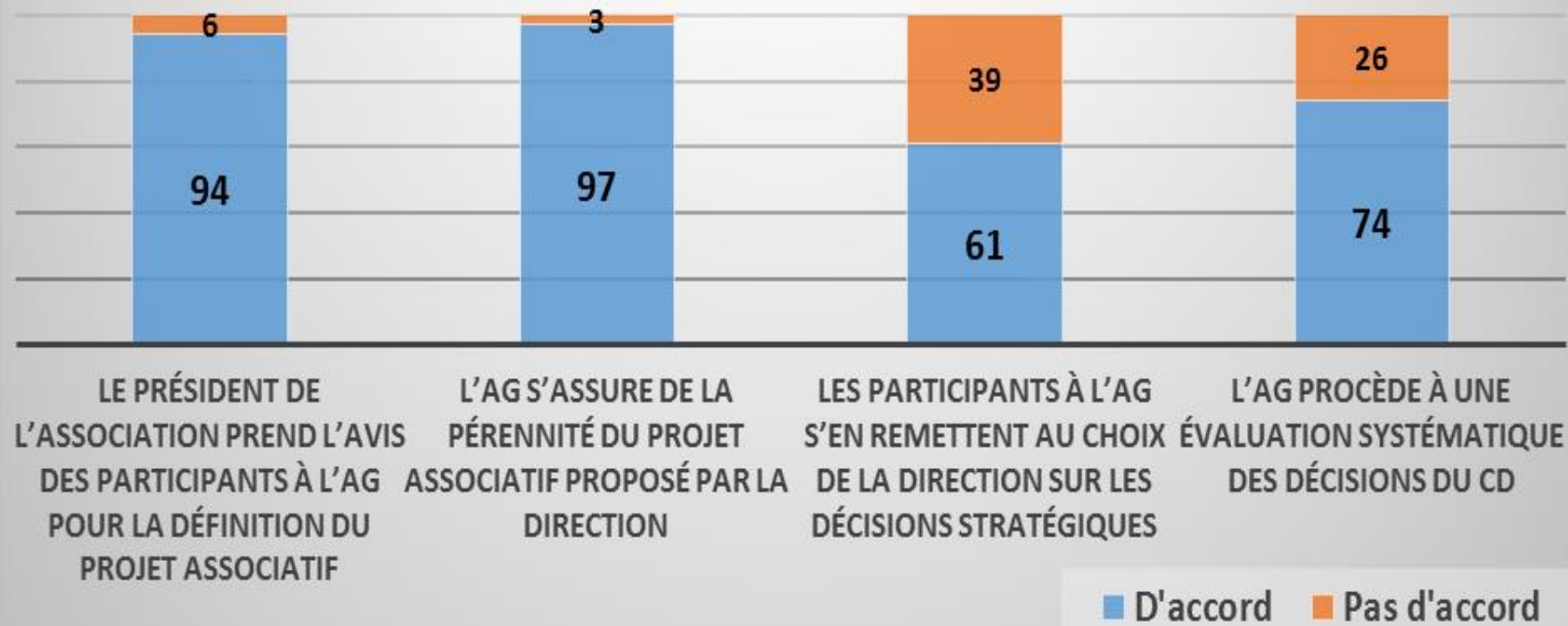
La Fonction première du Comité Directeur est d'évaluer les dirigeants de l'association

Scores des critères d'admission au Conseil

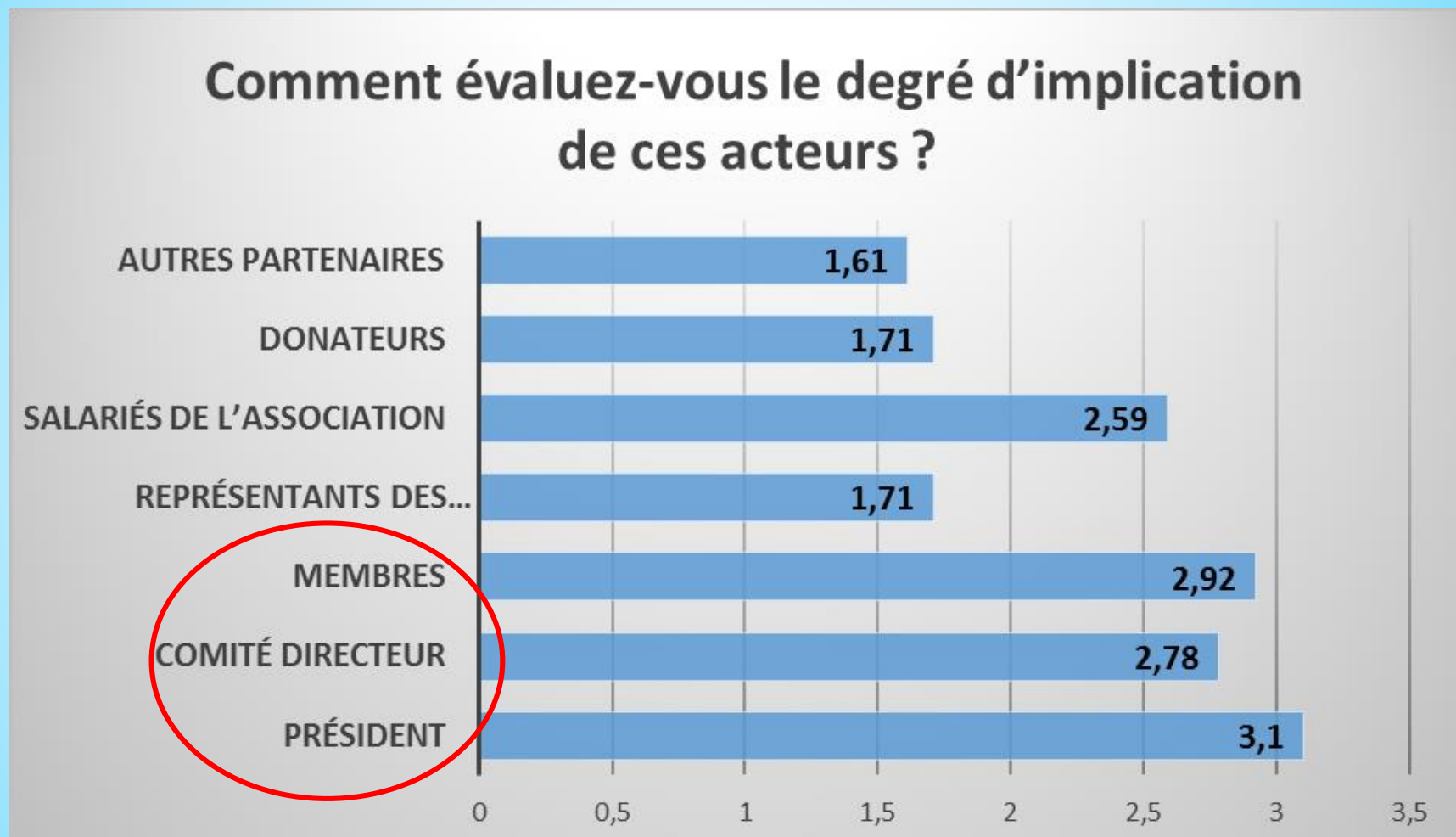
d'Administration ?



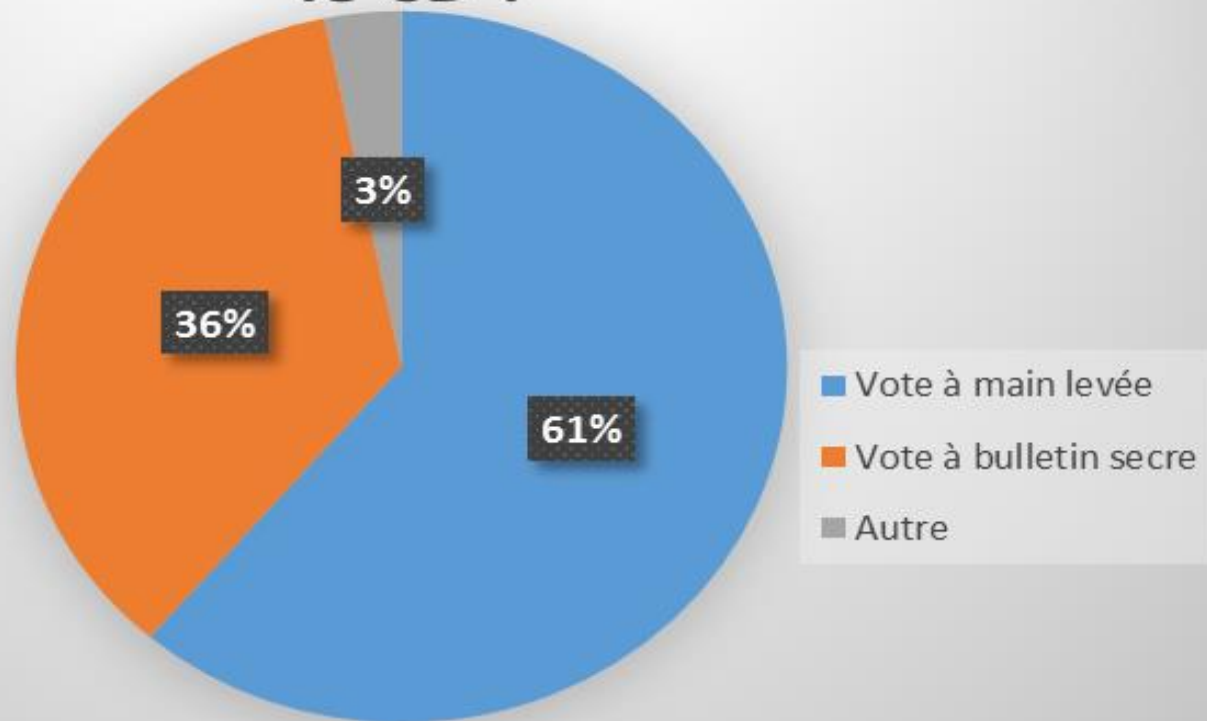
Trouvez-vous que le rôle de l'AG est déterminant dans l'association ?



Scores du degré d'implication dans l'activité de l'Association

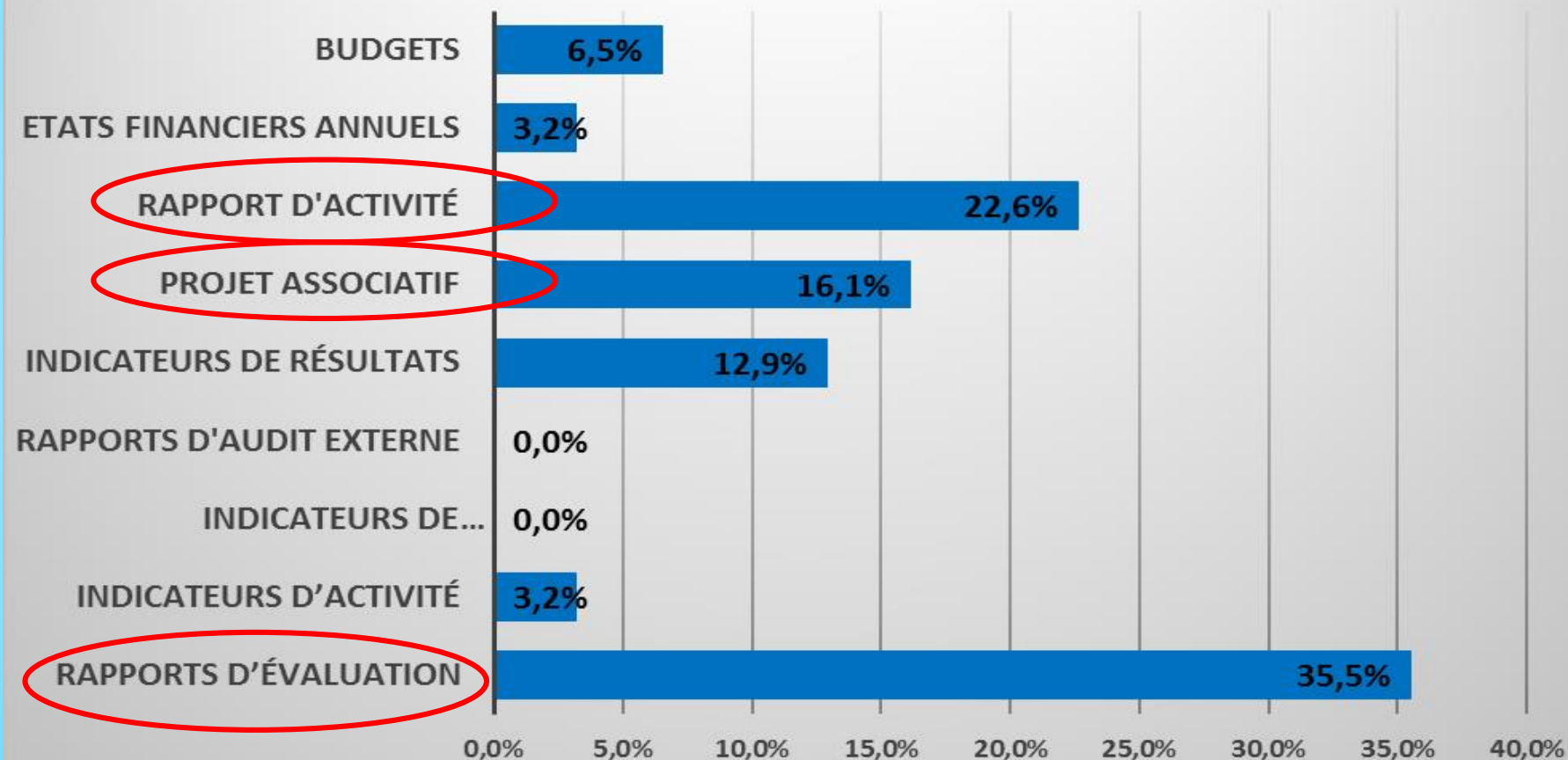


Comment procédez-vous au vote dans le CD ?

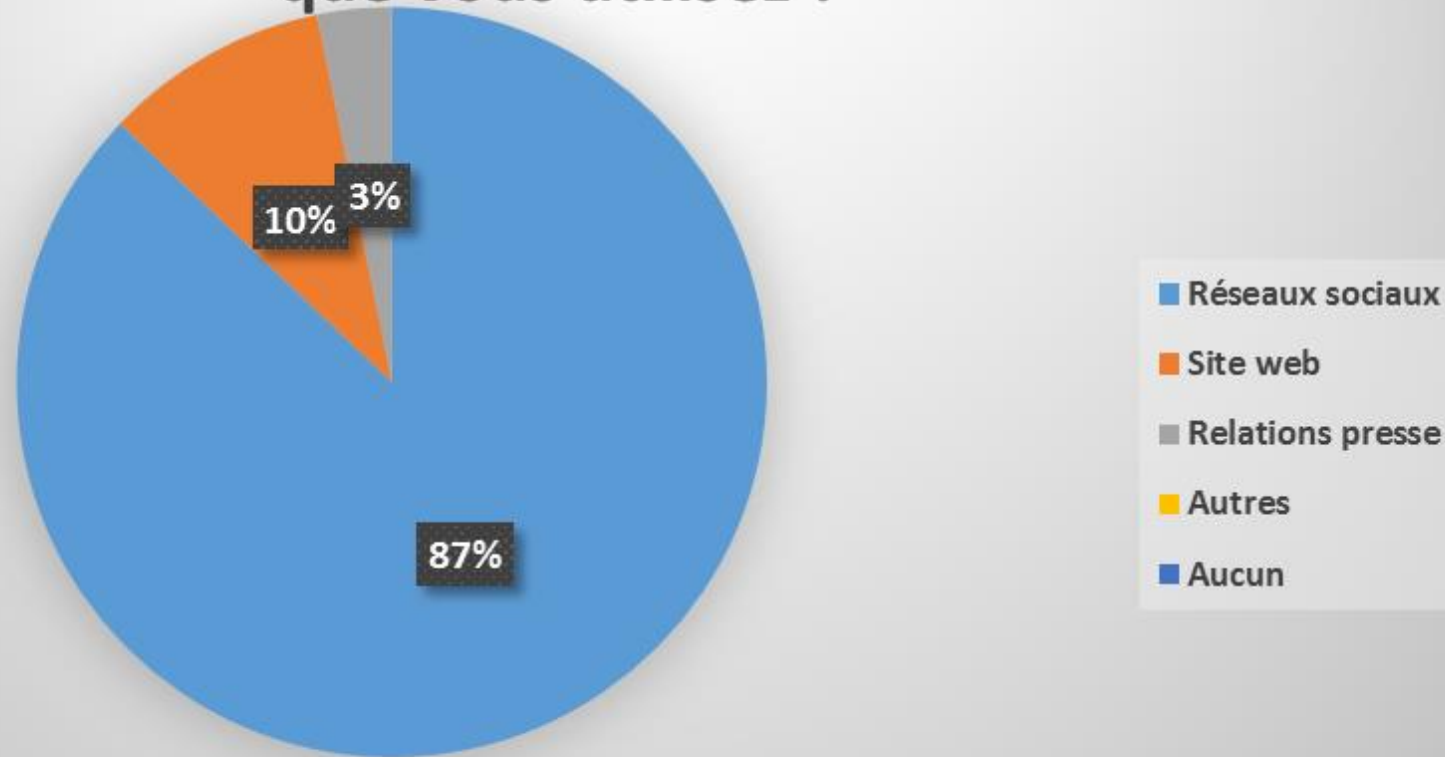


Documents discutés au Conseil d'Administration

Quels sont les documents discutés au CD ?

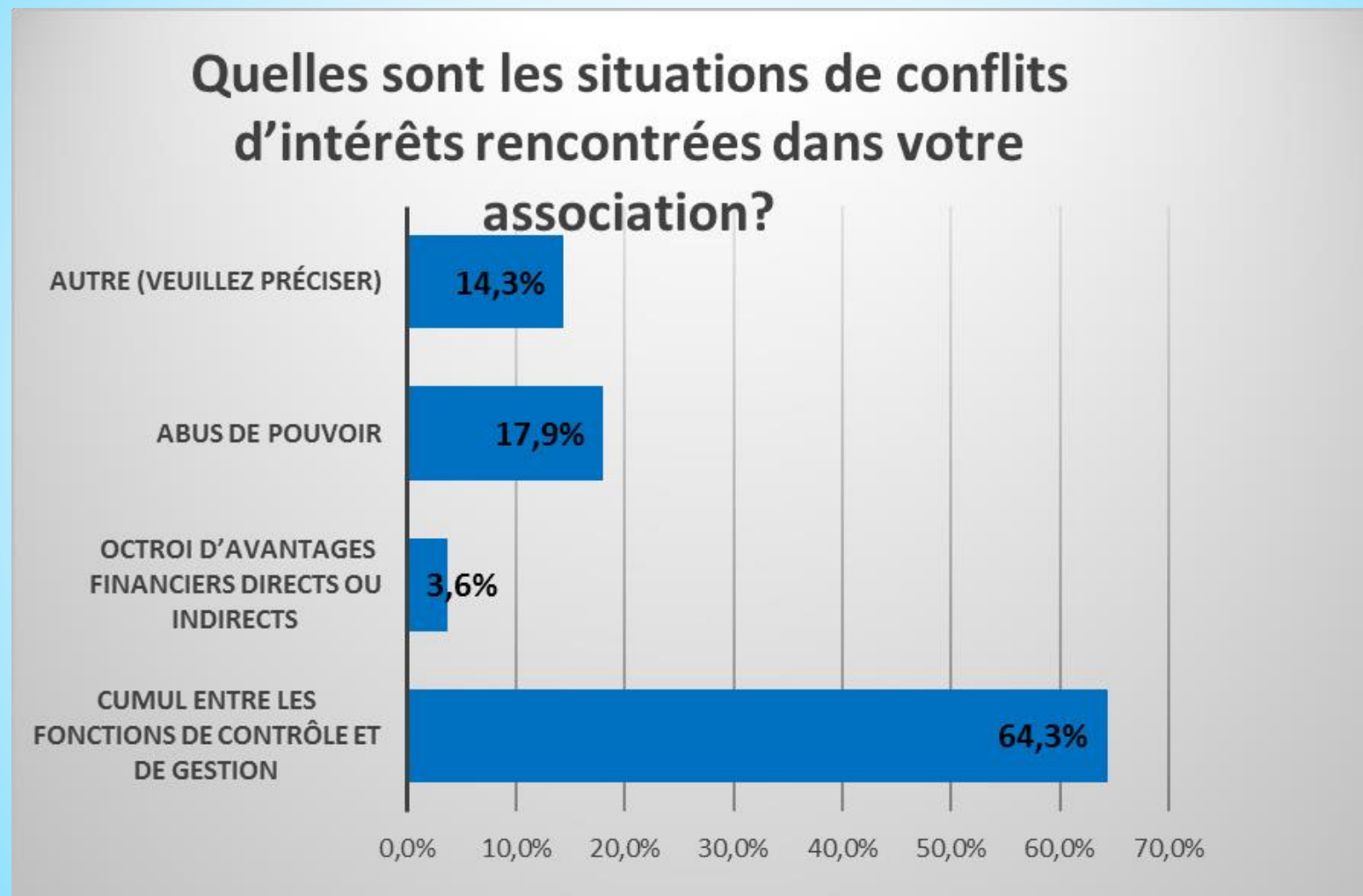


Quels sont les moyens de communication que vous utilisez ?



Le moyen de Communication le plus répondu est les réseaux sociaux

Situations de Conflits d'intérêts



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

