
GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE
GOUVERNANCE

DES ASSOCIATIONS

Sommaire

Guide des bonnes pratiques de la gouvernance associative

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

I- Projet associatif : formalisation, objectifs et communication

- 1.1. Contenu du projet associatif
- 1.2. Création de valeur associative
- 1.3. Formalisation et communication du projet associatif

II- Membres adhérents

- 2.1. Droits et obligations des membres
- 2.2. Conditions d'adhésion et de perte de qualité de membre
- 2.3. Profil et implication des membres

III- Assemblée générale : structure, fonctionnement et responsabilités.

- 3.1. Assemblée générale constitutive
- 3.2. Assemblée générale ordinaire
 - 3.2.1. Pouvoirs et attributions
 - a- Fixation et évaluation de la politique générale
 - b- Rôle électif
 - c- Décisions extraordinaires
 - 3.2.2. Convocation
 - 3.2.3. Déroulement et règles de vote
 - 3.2.4. Rapport de l'assemblée générale

IV. Comité directeur

- 4.1- Gouvernance professionnalisée versus gouvernance bénévole
- 4.2. Délégation de pouvoir
- 4.3. Composition du comité directeur, mode d'élection et renouvellement de mandat.
 - 4.3.1. Composition du comité directeur
 - a. Choix et rôle du président
 - b. Rôle du secrétaire général
 - c. Rôle du trésorier
 - 4.3.2. Mode d'élection du comité directeur
 - 4.3.3. Départ de membres du comité directeur
- 4.4. Attributions et responsabilité du comité directeur
 - 4.4.1. Attributions et mode de fonctionnement du comité directeur
 - 4.4.2. Conformité avec les statuts, règlement et chartes
 - 4.4.3. Structure d'un comité directeur à bureau exécutif

4.5. Processus d'évaluation

4.5.1. Évaluation du bureau exécutif

4.5.2. Évaluation du comité directeur et de ses membres

a- Évaluation du comité directeur

b- Évaluation des membres du comité directeur

Partie II- Contrôle interne et audit dans les associations

I. Contrôle interne

1. Environnement de contrôle

2. Gestion des risques

3. Activités de contrôle

4. Information et communication

5. Pilotage

II. Audit interne

III. Audit externe

Partie III- Transparence financière et conflits d'intérêts

I. Conflits d'intérêts

1. Prévention des conflits d'intérêts

2. Rémunérations et avantages

II. Transparence financière

1. Registres et documents

2. Publications

I- Projet associatif : formalisation, objectifs et communication

Les pratiques de bonne gouvernance pour une association garantissent le fonctionnement durable de celle-ci conformément à ses objectifs tout en assurant sa transparence vis-à-vis de ses parties prenantes. De ce fait elle acquiert et renforce la confiance de ses parties prenantes, internes et externes en particulier celle des donateurs et sponsors. Les pratiques de bonne gouvernance concourent à la prévention des difficultés, réduisent l'occurrence de certains risques et limitent leurs effets. Elles contribuent ainsi fortement à la pérennisation de l'association.

1.1. Contenu du projet associatif

Le projet associatif qui constitue l'acte fondateur de l'association doit emporter l'adhésion de tous ses membres fondateurs et adhérents pour qu'ils veillent à sa bonne mise en œuvre. Le projet associatif doit être centré sur les orientations stratégiques pour permettre l'atteinte des objectifs de l'association. À cet effet, la gouvernance associative engage les acteurs clés à agir dans le sens de la création de valeur associative. Le projet d'association se décline en plans opérationnels et se soumet à une évaluation par les organes de contrôle. Le projet associatif couvre les éléments suivants:

- L'objet social de l'association, sa vocation et ses valeurs ;
- Les champs d'intervention de l'association, ses objectifs, ses activités, ainsi que les contraintes légales et réglementaires qui y sont rattachées ;
- L'engagement des membres bénévoles et le caractère non lucratif des activités du projet ;
- Le positionnement du projet associatif dans l'environnement et sa capacité à répondre aux attentes dans une optique de création de valeur ajoutée sociétale ;
- La capacité du projet associatif à la création de valeur associative ;
- La structure hiérarchique et fonctionnelle de l'association ainsi que son organigramme ;
- Les orientations stratégiques de l'association et son plan à moyen terme ;
- Le plan d'action et de mise en œuvre opérationnelle de la stratégie ;
- Le financement du plan d'action et le budget prévisionnel ;
- Les parties prenantes en relation avec les missions du projet associatif ;
- Les risques potentiels liés à la mise en œuvre du projet associatif.

1.2. Création de valeur associative

La gouvernance engage les acteurs clés d'une association à agir afin de créer de la valeur associative dont la qualité se mesure au degré d'atteinte des objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif spécifiques au caractère social de l'association.

Pour ce faire, les responsables de l'association sont appelés à communiquer sur :

- Le caractère social et sociétal de la création de valeur tel que défini dans le projet associatif ;
- Le projet associatif comme une réponse à des besoins non couverts par les autres acteurs de la société ;
- La mesure de l'utilité sociétale du projet en termes de satisfaction des parties prenantes en général et des bénéficiaires des prestations de l'association en particulier ;
- L'impact sociétal, à moyen et long terme, des activités et prestations de l'association.

1.3. Formalisation et communication du projet associatif

- Associer les adhérents à la fixation des objectifs de l'association, de ses orientations et de ses missions. Pour cela, il faut impliquer les adhérents dans la réalisation de projets de l'association.
- Veiller à l'adéquation entre le projet associatif et les statuts qui doivent, par ailleurs, être en cohérence avec le règlement intérieur.
- Veiller à ce que le projet associatif fasse l'objet de vote au sein des organes de contrôle et plus particulièrement l'assemblée générale. Au préalable, le projet associatif devrait faire l'objet d'une évaluation préliminaire afin d'analyser ses forces et faiblesses.
- Formaliser le projet associatif pour une meilleure lisibilité par toutes les parties prenantes.
- Communiquer sur le projet associatif à travers des supports de communications accessibles, clairs, et percutants destinés aux parties prenantes en général et aux membres adhérents en particulier.
- Mettre à jour le projet associatif pour accompagner le développement de l'association et suivre ses évolutions.
- Préciser dans le règlement intérieur (ou les statuts) les conditions de l'amendement du projet associatif.

II- Membres adhérents

2.1. Droits et obligations des membres

Il s'agit de définir formellement dans les statuts les droits des membres. Il s'agit, en particulier, de :

- Participer à l'ensemble des activités organisées par l'association.
- Voter à l'assemblée générale selon la règle d'un membre, une voix.
- Accéder aux informations publiées par l'association à partir d'un espace dédié sur le site web de celle-ci.

Il convient aussi de définir explicitement dans les statuts les obligations des membres. Il s'agit, en particulier, de :

- Respecter le projet associatif de l'association ;
- Respecter les statuts, le règlement intérieur ainsi que la charte des membres de l'association ;
- Payer la cotisation annuelle.

2.2. 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.

En termes de procédures de contrôle, il convient de :

- Avoir une trace écrite de la demande d'adhésion. Elle fait l'objet d'une acceptation par un comité spécialisé. Elle est reconduite tacitement en cas de paiement de la cotisation.
- Avoir un registre des membres de l'association à jour conforme à la réglementation (au minimum nom, date de naissance, numéro de la carte d'identité nationale ou du passeport, adresse, nationalité et profession).
- Notifier à l'association la démission de l'un de ses membres par une lettre recommandée avec accusé de réception.
- Notifier par écrit la décision d'exclusion d'un membre pour faute grave, telle que définie par les statuts, par une lettre recommandée avec accusé de réception.

2.3. Profil et implication des membres

- Mettre en place un comité spécialisé qui se charge de la politique d'adhésion des membres (motivations d'adhésion à l'association, politique d'incitation, information sur les autres associations similaires, multi-adhésions de certains membres, etc.).
- En matière de politique d'adhésion, il est souhaitable d'avoir une proportion importante de membres adhérents hors comité directeur. Une telle configuration permet d'exercer une pression aussi bien lors des élections des membres du comité directeur mais aussi tout au long du mandat de gestion.

- Éviter le traitement différencié des membres de diverses catégories (membres fondateurs, membres adhérents, membres associés, et membres d'honneur).
- Distinguer explicitement entre membres votant et membres non votant.
- Distinguer entre membres bénéficiaires et membres non bénéficiaires de l'activité de l'association.
- Chercher à faire adhérer des membres non bénéficiaires de l'activité de l'association lorsque celle-ci est constituée majoritairement de membres bénéficiaires. Leur présence renforce les mécanismes de contrôle existants.

III- Assemblée générale : structure, fonctionnement et responsabilités.

L'assemblée générale (AG) rassemble tous les membres adhérents et constitue l'organe de rencontre avec le comité directeur. Elle fonctionne d'une manière totalement souveraine et se veut garante du projet associatif. Elle assure plusieurs rôles : constitutif, électif, évaluatif et décisionnel.

3.1. Assemblée générale constitutive

Une assemblée générale constitutive est convoquée par les membres fondateurs de l'association porteurs du projet associatif lors de la création de l'association. Elle a pour mission de:

- Approuver l'acte de constitution ;
- Discuter, valider et voter le projet associatif ;
- Fixer les procédures de modification du projet associatif ;
- Approuver les statuts et le règlement intérieur de l'association ;
- Désigner le bureau de vote ;
- Nommer un commissaire aux comptes ;
- Nommer les membres du comité directeur ;
- Fixer le montant de la cotisation annuelle.

3.2. Assemblée générale ordinaire (AGO)

3.2.1. Pouvoirs et attributions

- Tenir annuellement une AGO qui a pour ordre du jour l'approbation du rapport moral, du rapport financier de l'association et la définition des orientations de l'année à venir
- Veiller à ce que l'assemblée générale se charge de désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes conformément à la loi pour un mandat de trois ans non renouvelable pour statuer sur les comptes annuels de l'association et de remettre ses rapports au comité directeur et aux organes désignés par la réglementation.

a-Fixation et évaluation de la politique générale

- Veiller à ce que l'assemblée générale ordinaire détermine la politique générale de l'association et porte la responsabilité de son suivi et de son contrôle.
- Faire de telle sorte que le rapport moral contienne des indicateurs du degré d'atteinte des objectifs assignés au comité directeur.
- S'assurer que l'assemblée générale ordinaire évalue les organes exécutifs en exigeant d'eux des indicateurs synthétiques relatifs aux dépenses, aux ressources ainsi que des données qualitatives exprimant l'atteinte des objectifs telles que définis dans le projet associatif.

b- Rôle électif

- Charger un comité indépendant de la supervision de toutes les étapes du processus électif.
- Décrire dans un document les attributions et les limites du champ d'action de ce comité indépendant. Les membres du comité directeur se chargent de la rédaction de ce document.
- Désigner une structure d'appel des décisions du comité indépendant, indiquer le formalisme à suivre et les délais d'appel et de prise de la décision d'appel.

c- Décisions extraordinaires

Les décisions présentées ci-après se prennent lors de la tenue d'une assemblée générale à caractère extraordinaire :

- Révision des statuts de l'association.
- Modifications apportées au règlement intérieur.
- Dissolution du comité directeur avant l'expiration de sa durée légale.
- Fusion avec d'autres associations.
- Adhésion à un réseau d'associations.

L'association est tenue de faire la publicité relative à la modification des statuts conformément à la réglementation en vigueur.

3.2.2. Convocation

- Tenir l'AGO au plus tard 6 mois après la clôture de l'exercice comptable.
- Convoquer l'AGO en adressant aux membres adhérents la convocation au moins un mois avant la tenue de celle-ci. La convocation doit se faire conformément à la réglementation.
- Enrichir les moyens traditionnels de convocation de l'AGO par des moyens télématiques et électroniques. C'est au comité directeur de procéder à la convocation.
- Choisir un lieu et un horaire de tenue de l'AGO qui facilite la participation du plus grand nombre d'adhérents.

- Indiquer d'une manière impérative l'ordre du jour tel qu'arrêté par le comité directeur dans la convocation de l'AGO.
- Mettre à la disposition des membres adhérents les documents liés à l'ordre du jour (comptes annuels, rapport du commissaire aux comptes, texte des résolutions, listes des candidats aux élections, etc.), et ce dans le délai prévu par les statuts, délai qui doit être raisonnable pour une meilleure communication avec les membres adhérents.

3.2.3. Déroulement et règles de vote

- Veiller à ce que l'assemblée générale ne se tienne que lorsque le quorum indiqué par la réglementation ou les statuts est atteint. À défaut, une deuxième assemblée est convoquée le délai légal ou statutaire. La règle du quorum n'est pas exigée pour la deuxième assemblée.
- Établir la liste des votants à l'assemblée générale.
- Prévoir une procédure de vote par correspondance et de vote par procuration, sauf interdiction par la réglementation.
- Adopter le système de vote le plus approprié à la nature et à la structure de l'association, soit un vote pour une liste, soit un vote pour un président qui se charge de former son équipe, soit un vote individuel.
- Adopter les décisions de l'assemblée générale ordinaire à la majorité des voix indépendamment du nombre des membres présents à l'assemblée générale.

3.2.4. Rapport de l'assemblée générale

- S'assurer que le secrétariat des assemblées se charge d'établir un procès-verbal qui transcrit les débats et les discussions. Ce procès-verbal doit être signé par le président du comité directeur.
- Veiller à ce que le procès-verbal soit reporté sur les registres des procès-verbaux. Ces derniers doivent être tenus à jour et mis à la disposition des membres adhérents dans les délais les plus courts possibles.

IV. Comité directeur

Les dirigeants des associations se doivent de viser un niveau élevé d'efficacité, de transparence et de performance. Dans cette perspective, il convient de mettre en place des pratiques de «bonne gouvernance» en relation avec le projet associatif.

4.1- Gouvernance professionnalisée versus gouvernance bénévole

La gouvernance professionnalisée est souvent adoptée par les grandes associations qui disposent de moyens financiers importants et qui ont une forte activité économique avec des missions et des actions à grande échelle. Cette forme de gouvernance fait appel à un management professionnel salarié qui doit périodiquement rendre compte au comité directeur de la mise en œuvre des plans

d'action et des résultats obtenus. Le comité directeur joue dans ce cas le rôle de conseil d'administration qui a une mission de contrôle et non de gestion

La gouvernance bénévole concerne les petites associations aux moyens financiers modestes et ayant un champ d'action limité. Le comité directeur, composé de bénévoles a un rôle exécutif et agit sous le contrôle de l'assemblée générale. Il centralise les aspects organisationnels, de gestion, et de communication.

4.2. Délégation de pouvoirs

Il s'agit de :

- Déléguer l'autorité, l'indépendance, les moyens nécessaires et le pouvoir décisionnel.
- Préciser formellement et par écrit les conditions d'exercice de la délégation, sa date d'effet, sa durée, ses obligations et enfin les conditions de sa révocation.
- 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.
- S'assurer, grâce aux signatures du délégant et du délégataire, de l'acceptation de la délégation et du transfert de compétence et de la responsabilité par le délégataire.
- 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.

4.3. Composition du comité directeur, mode d'élection et renouvellement de mandat.

Le comité directeur est composé au minimum d'un Président (voire d'un vice-président), d'un Secrétaire Général et d'un Trésorier. Dans le cas des grandes associations, des membres élus viennent renforcer les fonctions précédemment citées. Par ailleurs, le comité directeur peut faire appel à des conseillers dans divers domaines (juridique, financier, fiscal, etc.). Des comités spécialisés peuvent émaner directement du comité directeur. Le principe est que le comité directeur prend des décisions sur une base documentée et appuyée de l'avis de professionnels en la matière.

4.3.1. Composition du comité directeur

L'assemblée générale désigne un comité directeur qui lui-même mandate dans le cas d'une gouvernance professionnalisée un bureau exécutif. La désignation d'un

président (voire d'un vice-président), d'un secrétaire général et d'un trésorier doit se conformer aux statuts et règlement intérieur de l'association avec un descriptif explicite de leurs attributions et de leurs compétences. La composition du comité directeur devrait être aussi équilibrée que possible (diversité du genre, de l'âge et de l'expérience)

a. Choix et rôle du président

Le président joue un rôle central et il convient à cet effet de:

- Définir les critères à prendre en considération dans le choix du président tels que: le leadership, l'implication et l'engagement militant, l'expérience, la compétence professionnelle, le réseau relationnel avec les parties prenantes, les connaissances en management, en finances et dans tout autre domaine lié à la gestion des affaires de l'association.
- Clarifier le fait que le président agit au nom de l'association et que les actes de gestion l'engagent à l'égard des tiers. Il représente en particulier de plein droit l'association devant la justice.
- S'assurer qu'il préside les réunions du comité directeur et de l'assemblée générale et qu'il veille à leur bon déroulement.
- S'assurer qu'il se charge de la communication et des relations avec les parties prenantes.
- Établir, avec le concours de tous les membres du comité directeur, le rapport moral et le soumettre à l'assemblée générale.
- Arrêter les comptes de l'association en présence du (des) commissaire(s) aux comptes en vue de les soumettre à l'assemblée générale.

b. Rôle du secrétaire général

Le secrétaire général joue un rôle essentiel dans une association. Il est tenu, entre autres, de:

- Convoquer les réunions du comité directeur et des assemblées générales en précisant aux membres la date et le lieu.
- Assister aux réunions du comité directeur ainsi qu'aux réunions des assemblées générales et en établir à chaque fois le procès-verbal.
- Assurer une tenue à jour du registre des délibérations du comité directeur ainsi que celui des procès-verbaux des réunions de l'assemblée générale.
- Archiver et classer tous les documents relatifs à la vie de l'association.
- Assurer la gestion des opérations administratives quotidiennes.

c. Rôle du trésorier

Le trésorier est chargé de la gestion financière de l'association et de la relation avec les organismes financiers (banque, établissements de crédit, etc.). Son rôle consiste principalement à :

- Cosigner avec le président les chèques, virements et autres moyens de paiement.
- Gérer les encaissements et les décaissements ainsi que l'excédent de trésorerie, et ce sous la responsabilité et le contrôle du président. Cette démarche suppose l'établissement régulier d'un plan de trésorerie. Il peut se faire assister par un comptable.
- Présenter régulièrement une situation financière arrêtée pour le comité directeur. Cette démarche préconise l'établissement d'un budget prévisionnel permettant un suivi efficace de la situation.
- Préparer et soumettre le livre des comptes et l'ensemble des pièces justificatives de l'exercice aux commissaires aux comptes, et ce avant la tenue de l'assemblée générale.
- Établir les états financiers annuels et les soumettre au comité directeur, avant remise au commissaire aux comptes. Ce dernier effectue son audit et arrête les comptes avant que l'assemblée générale ne les examine pour adoption.

4.3.2. Mode d'élection du comité directeur

Le processus d'élection du comité directeur devrait se soumettre aux règles suivantes :

- Adopter un scrutin secret pour élire à la majorité absolue le comité directeur lors d'une assemblée générale électorale. Le comité directeur est élu pour un mandat dont la durée est prévue par les statuts ou le règlement intérieur en conformité avec la réglementation.
- Le nombre de renouvellements de mandats doit être limité pour permettre l'arrivée de nouveaux membres. Il est possible d'envisager le renouvellement partiel des membres du comité directeur pour une meilleure diversité du comité directeur.
- Adopter une liste de critères pour la sélection des membres du comité directeur. Ces critères devraient inclure, sans s'y limiter, la compétence professionnelle, la connaissance du terrain, l'engagement vis-à-vis du projet associatif, la capacité relationnelle avec les parties prenantes, et la capacité à communiquer.
- Afficher et communiquer les listes électorales ainsi que les programmes électoraux suffisamment tôt avant la date des élections.

4.3.3. Départ de membres du comité directeur

Le départ de membres du comité directeur doit être géré avec beaucoup de doigté. Il est ainsi recommandé de :

- Définir explicitement dans les statuts les règles de départ d'un membre du comité directeur. Lorsqu'il s'agit de démission, celle-ci peut intervenir librement à tout moment.
- Convoquer, en cas de révocation d'un membre du comité directeur, une assemblée générale pour combler la vacance du siège. La révocation d'un membre du comité directeur par l'assemblée générale peut aussi intervenir à tout moment. Il peut conserver la qualité de membre adhérent. En cas de révocation d'un membre du comité directeur pour faute grave telle que définie par les statuts, ce dernier perd sa qualité de membre adhérent.
- Fixer un nombre minimum et un nombre maximum de membres du comité directeur. L'assemblée élit le nombre maximum de membres ce qui évite la convocation d'une assemblée générale électorale en cas de vacance de sièges au sein du comité directeur, et ce jusqu'à atteindre le nombre minimum fixé au préalable.

4.4. Attributions et responsabilité du comité directeur

Le comité directeur établit les orientations stratégiques de l'association. Pour cela, il dispose des pouvoirs nécessaires pour accomplir toutes les opérations entrant dans le cadre de l'objet de l'association, excepté celles relevant de la compétence exclusive de l'assemblée générale.

4.4.1. Attributions et mode de fonctionnement du comité directeur

- Veiller à ce que le comité directeur garantisse le caractère collégial des décisions et assure une régularité de la tenue des réunions. Il devrait se réunir au moins une fois par mois. Ces réunions font l'objet de convocation par le président ou à la demande d'au moins 1/3 des membres du comité. Un ordre du jour clairement défini devrait être joint à la convocation envoyée aux membres du comité au moins trois jours à l'avance.
- Une réunion avec ordre du jour préétabli est conseillée chaque trimestre pour s'assurer qu'aucune question importante ne soit négligée et non examinée (situation financière, situation budgétaire, projets en cours, etc.).
- S'assurer que le comité directeur vote ses décisions à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas d'égalité des voix, la voix du président est déterminante. Ces décisions doivent être inscrites dans le registre des délibérations.
- Garder une trace des décisions prises. Les décisions du comité directeur doivent être enregistrées par le secrétaire général dans un registre des procès

verbaux des réunions, signés par tous les membres présents, et ce conformément à la réglementation. Les procès-verbaux des réunions font l'objet d'un classement et sont mis à la disposition des membres adhérents pour des besoins de consultation.

- Proposer une description claire des fonctions et des compétences et définir les procédures qui régissent le fonctionnement de l'association
- Définir la répartition des pouvoirs entre les différents organes (assemblée générale, comité directeur, comités spécialisées, et bureau exécutif) et le mode de délégation de ces pouvoirs.
- S'assurer que le comité directeur établisse chaque année un budget prévisionnel en collaboration avec le trésorier, lequel budget doit être approuvé par l'assemblée générale.
- Permettre au comité directeur d'autoriser des dépenses non prévues au budget prévisionnel.
- Permettre au comité directeur de décider du rôle et de la rémunération des directeurs salariés s'il en existe.
- Approuver les choix de gestion en matière d'embauche de personnel salarié, d'investissements et de recours à des experts externes.

4.4.2. Conformité avec les statuts, règlement et chartes

- Il revient au comité directeur de proposer le règlement intérieur qui précise les cas non prévus par les statuts. La première AG statue sur ce règlement intérieur.
- Il revient au comité directeur de veiller à l'application des statuts et du règlement intérieur.
- Rédiger une charte des membres adhérents et une charte des membres du comité directeur. Ces chartes sont à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale.
- Mettre en place une charte de déontologie (code de conduite) qui est censée fixer les règles de bonne conduite des membres de l'association dans l'exercice de ses différentes activités et dans ses relations avec les parties prenante.
- Mettre en place, selon le besoin, différents comités (relations donateurs, communication interne et externe, comité stratégique, etc.) en fixant leurs structures, pouvoirs et attributions et l'expertise de leurs membres.

4.4.3. 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. Ce dernier 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. Le comité directeur devrait :

- S'assurer que le bureau exécutif agisse conformément à une délégation de signature accordée explicitement par le comité directeur.
- Veiller à ce que le bureau exécutif ait un rôle consultatif dans le cadre des réunions de l'assemblée générale et du comité directeur.
- Appeler le bureau exécutif à établir son programme annuel et le soumettre au comité directeur. À cet effet, il se charge de l'engagement des moyens et des dépenses prévus par le budget prévisionnel.
- Inciter le bureau exécutif à communiquer le compte-rendu des réunions et des activités aux membres du comité directeur.
- Transmettre aux commissaires aux comptes tous les documents comptables de l'exercice.
- Empêcher l'engagement de dépenses dont les incidences porte sur la période post-mandat de l'actuel comité directeur. Le nouveau comité directeur n'a pas à supporter les effets de ce type d'engagements susceptibles de réduire son champ d'action et sa marge de manœuvre financière.

4.5. Processus d'évaluation

Une gouvernance efficace nécessite l'évaluation du comité directeur par l'assemblée générale. 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.

4.5.1. Évaluation du bureau exécutif

La charge de l'évaluation du bureau exécutif incombe au comité directeur dans le cadre d'une gestion déléguée à un bureau exécutif. Le système d'évaluation devrait tenir compte des dimensions suivantes :

- Le degré d'atteinte des objectifs en termes de collecte de fonds, d'utilisation des moyens et des ressources et plus généralement l'atteinte des indicateurs de performance associative tels que définis dans le projet associatif. Pour ce faire, l'association devrait disposer d'un tableau de suivi des indicateurs des moyens employés et des objectifs à atteindre.
- Le mode de gestion des risques financiers et non financiers liés aux différentes missions et activités de l'association.
- L'efficacité de la politique de communication de l'association à l'égard des parties prenantes.
- L'existence d'une culture et d'outils de concertation faisant dialoguer toutes les compétences disponibles.

Le rapport d'évaluation est soumis au comité directeur et à l'assemblée générale.

4.5.2. Évaluation du comité directeur et de ses membres

a- Évaluation du comité directeur

L'assemblée générale se charge de l'évaluation du comité directeur. L'évaluation peut se faire lors de la réunion annuelle de l'assemblée générale ordinaire ou lors d'une réunion dédiée à cet effet. Toute association appliquant ce *Guide* devrait :

- Informer au préalable les membres du comité directeur 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.

L'évaluation devrait porter sur :

- La composition du comité directeur (profil des membres du comité directeur, expérience, diversité, etc.)
- Le mode de gestion des réunions du comité : ordre du jour, disponibilité de la documentation, mode de participation, efficacité des débats, caractère collégial des décisions prises, etc.
- La capacité du comité directeur à créer de la valeur associative.
- La pertinence du projet associatif dans le temps et son adaptation à son contexte.
- Le degré d'application des règles éthiques.
- Le respect du règlement intérieur, des statuts de l'association, voire même du dispositif réglementaire qui régit l'activité de l'association.
- L'impact des évaluations passées sur la conduite du projet associatif et sur le degré d'atteinte des objectifs fixés.

b- Évaluation des membres du comité directeur

Toute association appliquant ce *Guide* devrait :

- Procéder à l'évaluation périodique individualisée des membres de son comité directeur.
- Établir un support d'évaluation (questionnaire, fiche d'auto-évaluation, etc.) se basant sur des critères qualitatifs et quantitatifs.

- Prévoir des supports documentaires afin de pouvoir individualiser l'évaluation des membres du comité directeur (feuilles de présence, procès-verbaux du comité, comptes rendus de missions, etc.).
- Utiliser les conclusions de l'évaluation pour mettre à profit au mieux les compétences de chaque membre du comité directeur et créer une synergie au sein de cet organe.

L'évaluation devrait s'intéresser à l'assiduité des membres du comité directeur, à leur engagement, à leur degré d'indépendance, à leur sens de l'éthique, et à leur degré d'implication aux travaux du comité. Elle devrait aussi tenir compte de la capacité des membres du comité directeur à dialoguer, à échanger entre eux, à gérer les risques, et à résoudre les problèmes qui émergent.

Cette évaluation pourrait être conduite une fois tous les deux ans.

Partie II- Contrôle interne et audit dans les associations

Contrôle interne

Le renforcement de la gouvernance des associations passe par l'instauration de procédures de contrôle interne appropriées à tous les niveaux de la hiérarchie et des responsabilités au sein des associations.

Le système de contrôle interne est généralement défini comme étant « *un processus mis en œuvre par l'organe de direction¹, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- *Réalisation et optimisation des opérations,*
- *Fiabilité des informations financières,*
- *Respect des lois et réglementations en vigueur".²*

Dans cette perspective, les objectifs de la mise en place de procédures de contrôle interne au sein d'une association doivent principalement permettre de :

- Assurer la conformité des opérations réalisées aux lois et aux règlements en vigueur applicables aux associations tout en veillant au respect des statuts, des décisions du comité directeur et des accords et conventions conclus avec les différentes parties prenantes ;
- Renforcer l'efficacité de la gestion des ressources de l'association tout en veillant à l'affectation optimale de ces ressources aux activités nécessaires à la réalisation des objectifs assignés;
- 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 et de qualité qui soit utile à toute prise de décision éclairée par la direction de l'association.

Le comité directeur de l'association est le principal responsable de la mise en place et de la bonne exécution du système de contrôle interne aux différents niveaux de l'organisation. Comme pour le système de contrôle interne de toute organisation, un contrôle interne efficace d'une association devrait être axé autour des cinq composantes suivantes :

- a. L'environnement de contrôle
- b. La gestion des risques

¹ L'organe de direction correspond au comité directeur pour les associations.

² Définition du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission "COSO".

- c. Les activités de contrôle
- d. L'information et la communication
- e. Le pilotage.

III. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est considéré comme le socle sur lequel s'appuient les autres composantes du contrôle interne. Il impose une discipline et une organisation rigoureuses et traduit le niveau de sensibilisation de l'ensemble des intervenants dans l'association au besoin et à l'intérêt du contrôle interne.

Il incombe au comité directeur de s'assurer que les dirigeants œuvrent pour la promotion d'un environnement propice au contrôle interne à travers notamment :

- La communication des valeurs éthiques de l'association à l'ensemble des adhérents ;
- La promotion de l'implication du personnel dans l'association et son adhésion à ses valeurs;
- L'adhésion inconditionnelle et permanente de l'ensemble du personnel et membres de l'association aux règles de contrôle interne (les dirigeants doivent donner l'exemple) ;
- 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 ;
- L'adoption de procédures adéquates permettant une bonne organisation comptable, une gestion financière efficace et un contrôle budgétaire rigoureux au sein de l'association en veillant notamment au renforcement de la fonction financière chargée de la gestion et du contrôle des flux et des engagements financiers de l'organisation.

IV. Gestion des risques

À l'instar des autres organisations, les associations doivent veiller à la mise en place de procédures appropriées de gestion des risques. Ces procédures doivent permettre d'identifier les risques, de les évaluer, et de définir une stratégie adéquate à mettre en place pour prioriser des actions correctives afin de maîtriser au mieux leurs effets.

L'identification des risques consiste à repérer les facteurs internes et externes susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de l'association. Les facteurs de risques, présents ou potentiels, identifiés sont à classer par type de risque (risques opérationnels, risques financiers, risques de non-conformité à la réglementation,

risques de non fiabilité de l'information financière, etc.) en vue d'être évalués et traités.

L'évaluation des risques repose généralement sur un système de notation : faible, moyen, fort. Cette notation dépend de la probabilité de survenance du risque et de son effet potentiel sur l'atteinte de l'association de ses objectifs.

Le traitement des risques constitue la dernière étape dans la procédure de gestion des risques. Il consiste à définir les réponses appropriées à apporter à chaque risque identifié, et ce sur la base des résultats de l'évaluation préalablement établie. Dans ce cadre, il convient de commencer par définir les risques à traiter en priorisant les risques ayant les notations les plus élevées (souvent les plus graves et les plus immédiats). Il convient par suite de développer un plan d'action adéquat pour la maîtrise de ce risque. Quatre réponses sont alors possibles :

- Accepter le risque : cette situation correspond généralement aux cas où le risque est jugé minime ou que sa couverture n'assure pas l'équilibre avantage-coût.
- Transférer le risque : cette situation se traduit, par exemple, par la souscription à une assurance ou le recours à la sous-traitance.
- Réduire le risque : cette situation se traduit par la mise en place de dispositifs internes permettant de diminuer la probabilité de la survenance du risque ou d'en diminuer l'impact s'il survient.
- Supprimer le risque : c'est le cas où le comité directeur convient de changer de stratégie pour atteindre les objectifs définis, voire de renoncer à un des objectifs de l'association si le risque inhérent est évalué comme étant trop important.

V. Activités de contrôle

Les associations doivent se soumettre à des activités de contrôle, composante principale du système de contrôle interne de toute organisation. Les activités de contrôle consistent en l'ensemble des normes et procédures mises en place au niveau interne de l'association et destinées à détecter ou à prévenir les risques qui compromettent la réalisation des objectifs en vue de réduire leur incidence.

Pour être efficaces, le comité directeur de l'association doit s'assurer que les activités de contrôle :

- Sont adaptées, pertinentes et directement liées aux objectifs du contrôle ;
- Fonctionnent de manière cohérente et permanente ;
- Sont correctement formalisées en veillant à bien définir les responsabilités et à délimiter les pouvoirs ;

- Sont correctement communiquées aux responsables chargés de leur mise en œuvre de façon à garantir la bonne compréhension et correcte application des différentes procédures rattachées à ces activités ;
- 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, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

Les activités de contrôle englobent notamment :

- Les procédures formelles d'autorisation et d'approbation des opérations importantes conduites par les responsables de l'association, notamment en matière d'engagement de dépenses et de collecte des dons, subventions, cotisations et autres apports au profit de la structure.
- Les procédures spécifiques de contrôle interne édictées par la réglementation en vigueur ou bien par la nature et le volume des activités de l'association. Il s'agit, par exemple, d'exiger que les recettes et dépenses excédant 500 dinars soient effectuées par virements ou chèques bancaires ou postaux³.
- Le recensement, l'évaluation et le suivi régulier du patrimoine de l'association afin de prévoir les mesures nécessaires à sa préservation et sa sécurité ;
- La séparation entre les tâches incompatibles, à savoir autorisation, traitement, enregistrement, et contrôle afin d'assurer des contrôles compensatoires et croisés ;
- Les contrôles préalables portant sur l'accès aux ressources et aux documents ;
- Les vérifications régulières des opérations en amont et en aval ;
- Les réconciliations et rapprochement périodiques des documents internes et externes;
- La séparation des dépenses d'investissement de l'association et ses dépenses courantes ;
- La distinction physique et comptable entre les fonds reçus et ceux dépensés par l'association;

³ Article 38 §1 du Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations.

- La séparation et la distinction entre les différentes ressources de l'association, à savoir celles provenant des cotisations de ses membres, aides publiques, dons, donations et legs ainsi que celles résultant des activités et projets menés ;
- Les analyses de performance opérationnelle ;
- Les analyses d'opérations, de processus et d'activités ;
- La supervision continue (affectation, analyse et approbation, directives et formation).

VI. Information et communication

Pour la réalisation des objectifs de contrôle interne, il est indispensable que l'information pertinente soit identifiée, recueillie et communiquée sous une forme et dans un délai qui permettent à chaque intervenant au niveau de l'association d'assumer ses responsabilités en matière de contrôle interne et de réaliser ses autres tâches et responsabilités pour l'atteinte des objectifs.

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 (opérationnelles, financières, ou non financières) liées à la conformité aux réglementations ;
- Instaurer un système d'identification des informations externes pertinentes ;
- Enregistrer sans délai et tenir des justificatifs probants des transactions et des événements ayant un effet économique et financier sur l'association ;
- Avoir une capacité de centralisation et de production de rapports contenant une information adéquate, disponible en temps opportun, à jour, exacte et accessible.

Une communication efficace pour une association suppose :

- Un système d'information pertinent assurant la bonne communication entre les dirigeants de l'association et le reste du personnel sur le rôle assigné à chacun dans l'organisation ;
- Une place importante du système de contrôle interne à tous les niveaux de l'association ainsi qu'un feed-back ascendant.
- Des échanges réguliers et structurés avec les partenaires de l'association permettant de détecter ou de prévenir les anomalies ainsi que les risques susceptibles d'affecter les activités de l'association.

-

VII. Pilotage

Le pilotage constitue la dernière composante du système de contrôle interne visant à s'assurer que les procédures de contrôle interne en place sont efficaces et efficientes. Il est effectué à travers un suivi permanent et des évaluations périodiques de ces procédures. Ces évaluations sont menées à travers les audits internes et externes.

La mise en place de dispositifs de pilotage incombe aux dirigeants de l'association. Ces dispositifs incluent notamment les contrôles réguliers effectués par les dirigeants et le personnel d'encadrement ainsi que les différentes activités de contrôle effectués par l'ensemble du personnel dans le cadre des activités courantes.

Un pilotage efficace doit permettre de repérer, à temps, les dysfonctionnements du système de contrôle interne, de les reporter au niveau hiérarchique approprié et de prendre les mesures correctives adéquates.

L'audit

L'audit consiste en un contrôle objectif et indépendant effectué par un professionnel compétent et aboutissant à déceler les défaillances au niveau du système de contrôle interne et les irrégularités au niveau des comptes. L'objectivité et l'indépendance de l'auditeur font de l'audit, tant interne qu'externe, un outil incontournable de la gouvernance d'entreprise notamment pour le cas des associations.

Audit interne

Bien qu'il ne soit pas obligatoire pour les associations, l'audit interne est considéré parmi les bonnes pratiques de gouvernance qui est fortement recommandée aux responsables. Il s'agit d'un outil qui contribue à l'amélioration de la qualité du contrôle interne et à la fiabilité des informations divulguées par l'association.

La décision du comité directeur de créer la fonction d'audit interne au sein de l'association pourrait être dictée par la taille de l'association et l'importance du volume de ces opérations.

Dans une perspective d'économie de coût, la fonction d'audit interne peut être assumée par un membre du comité directeur élu dans les mêmes conditions que les membres du comité d'audit. Cette fonction peut être également externalisée.

Dans tout état de cause, le comité directeur de l'association est appelé à mettre en place un comité d'audit. Ce comité serait composé de membres élus en dehors des dirigeants et des responsables opérationnels afin d'assurer une bonne séparation entre la fonction de gestion et celle de contrôle. Il est recommandé que le comité d'audit soit composé de membres ayant des compétences et de qualifications en comptabilité et en finance.

Le comité d'audit est appelé à élire un président parmi ses membres lors de sa première réunion.

Il est recommandé que le comité d'audit de l'association se réunisse au moins de fois par an : une réunion pour l'examen des comptes annuels et une autre pour l'arrêté du plan d'audit. Le nombre de réunion de ce comité pourrait être plus important en cas de besoin.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'audit est appelé à :

- S'assurer du bon accomplissement des responsabilités incombant aux membres du comité directeur et des différents responsables, en particulier le responsable financier et le trésorier ;
- S'assurer que le comité directeur et les autres responsables de l'association œuvrent pour garantir la continuité et la régularité des activités en consacrant

les ressources de la structure aux activités qui concourent à la réalisation de ses objectifs ;

- S'assurer de la conformité des opérations et pratiques de l'association avec la réglementation en vigueur ;
- Assurer une communication régulière avec les parties bénéficiaires des activités de l'association afin de connaître leurs avis sur la qualité des prestations qui leur sont fournies par l'association et identifier leurs besoins et priorités ;
- Préparer un rapport annuel présentant toutes les activités de l'association et le degré d'atteinte des objectifs fixés. Ce rapport présenterait également une évaluation des activités et de la performance de l'association ainsi que des propositions pour améliorer cette performance et surpasser les obstacles et difficultés qui entravent le bon déroulement des activités de l'association ;
- Préparer un rapport sur le fonctionnement général du système de contrôle interne à remettre au comité directeur ;
- S'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat, efficace et exhaustif de contrôle interne et de gestion des risques ;
- S'assurer de la bonne conception et mise en application des différentes procédures de contrôle interne et de dispositifs de maîtrise des risques en portant une attention particulière aux procédures de collecte de cotisations, dons et autres apports au profit de l'association ;
- Évaluer l'efficacité des dispositifs de gestion de risque mis en place et leur degré d'atteinte des objectifs de maîtrise et de réduction des risques identifiés ;
- Procéder au contrôle, approbation et actualisation, si nécessaire, des dispositifs de gestion des risques en place tout en veillant à leur conformité avec les objectifs opérationnels de l'association ;
- Prévoir les plans d'action appropriés aux risques identifiés tout en définissant les responsabilités du personnel eu égard la prévention et la détection des risques ;
- Assister le comité directeur dans la vérification de la fiabilité des comptes de l'association et l'efficacité de ses politiques financières⁴ ;
- Passer en revue le rapport de l'auditeur externe et les différents rapports de l'auditeur interne lorsqu'il existe;

⁴ Selon l'Article 39 du Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations, les associations doivent tenir leur comptabilité conformément au système comptable des entreprises prévu par la loi n° 96-112 du 30 décembre 1996 relative au système comptable des entreprises.

- Identifier et s'informer sur les irrégularités et insuffisances relevées par l'auditeur externe et par l'auditeur interne en cas de présence d'une fonction d'audit interne ;
- Suivre le redressement des irrégularités et la régularisation des insuffisances relevées par l'auditeur externe et l'auditeur interne en cas de présence d'une fonction d'audit interne ;
- Proposer la nomination de commissaires aux comptes de l'association tout en s'assurant de l'indépendance du professionnel désigné et en veillant à ce que le critère d'indépendance soit rempli tout au long de son mandat ;
- Assurer une bonne communication entre le comité directeur et l'auditeur externe ainsi que l'auditeur interne en cas de présence d'une fonction d'audit interne ;
- S'assurer de la communication d'informations à caractère financier conformément à la réglementation en vigueur notamment en ce qui concerne la divulgation publique des états financiers et du rapport d'audit des comptes et la présentation à la cour des comptes d'un rapport financier détaillé en cas d'obtention de financement public.

La création de la fonction d'audit interne et la désignation d'auditeurs internes sont des mesures qui contribuent à la bonne gouvernance des associations notamment celles de grande taille ou ayant un volume d'activités important. Dans le cas où il est désigné, l'auditeur interne doit remplir les qualités de compétence et d'indépendance. Il doit avoir la compétence et les connaissances requises par tout auditeur interne et doit être indépendant des activités et opérations dont il vérifie les comptes.

Dans l'organisation, l'auditeur interne doit être rattaché hiérarchiquement au comité directeur et ne doit pas exercer des tâches opérationnelles au sein de l'association.

Les missions de l'auditeur interne doivent être planifiées et conduites en évitant d'empiéter sur la marche des activités courantes.

Les travaux d'audit interne devraient porter notamment sur :

- L'arrêté d'un plan d'audit annuel qui serait ensuite approuvé par le comité d'audit. Le plan d'audit expose les processus ciblés, les risques y afférents et les diligences à mettre en œuvre ;
- La mise en œuvre de travaux de vérification de l'application des procédures en vigueur au niveau de l'association afin de détecter les faiblesses d'application ;
- L'identification et l'évaluation permanente des risques en collaboration avec le comité directeur et le comité d'audit ;

- Le suivi de la mise en place des actions correctives découlant d'audits précédents tant internes qu'externes ;
- L'appréciation de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle interne eu égard aux risques repérés afin de détecter les déficiences du système ;
- La collaboration et le partage d'informations avec les autres organes internes ou externes chargés de missions de contrôle ;
- L'élaboration régulière et en temps opportun de rapports d'audit. Ces rapports doivent exposer d'une façon claire, complète et concise l'objet des audits, les objectifs poursuivis, les conclusions tirées ainsi que les recommandations éventuelles et le plan d'action proposé.

Audit externe

Le recours à des professionnels externes indépendants pour vérifier la qualité de l'information contribue inéluctablement au renforcement de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, les contrôles effectués par le comité directeur et le comité d'audit interne et/ou l'auditeur interne ne peuvent en aucun cas se substituer à un audit externe indépendant des comptes de l'association, à effectuer au moins une fois par année.

Le recours à l'audit externe peut découler d'une obligation légale (audit légal) ou d'une décision du comité directeur ou de l'assemblée générale (audit contractuel).

L'audit légal est prévu par l'Article 43 (Alinéas 1 et 2) du Décret-loi n°2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations. Ainsi, toute association dont les ressources annuelles dépassent 100.000 dinars est tenue de désigner un commissaire aux comptes qui est choisi parmi :

- Les membres inscrits à la Compagnie des Comptables ou les membres inscrits à l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie dans le cas où ces ressources annuelles ne dépassent pas 1.000.000 dinars ;
- Exclusivement les membres inscrits à l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie dans le cas où ces ressources annuelles dépassent 1.000.000 dinars.

Le présent Guide recommande aux associations dont le montant des ressources annuelles est inférieur à 100.000 dinars de désigner un contrôleur externe qualifié et indépendant. Il est toutefois préférable d'opter pour un commissaire aux comptes agréé issu de la Compagnie des Comptables ou de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie, et ce en fonction des moyens de l'association.

Afin de mieux garantir l'atteinte des objectifs visés par l'audit externe, il y a lieu d'adopter les critères suivants de sélection de l'auditeur externe:

- Indépendance vis-à-vis de l'association, de ses dirigeants et des membres de son comité directeur que ce soit lors de la nomination ou au cours du mandat. Ainsi, il ne devrait pas y avoir de liens de parenté rapprochés ou commerciaux significatifs entre le commissaire aux comptes, ses ascendants ou descendants et les dirigeants de l'association ou les membres de son comité directeur.
- 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.

L'association doit aider son commissaire aux comptes à :

- Collecter toutes les informations nécessaires à une prise de connaissance générales des activités et de l'environnement de l'association ;
- Procéder à l'évaluation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de l'association ;
- S'assurer de la régularisation des défaillances et irrégularités relevées lors des audits antérieurs ;
- Vérifier le bien-fondé et l'opportunité des opérations réalisées entre les dirigeants et l'organisation en vue de prévenir ou d'identifier les situations de conflits d'intérêts⁵;
- Utiliser les travaux et rapports de l'audit interne afin d'appuyer ses conclusions.

À l'issue de sa mission, le Commissaire aux Comptes rédige un rapport d'audit dans lequel il exprime son opinion motivée sur la régularité et la fiabilité des comptes de l'association, et ce par référence au système comptable des entreprises Tunisiennes.

Selon l'Article 43 du Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations, le rapport d'audit légal doit être :

- Soumis au président du comité directeur ;
- Soumis au secrétaire général du gouvernement dans un mois de présentation des comptes de l'association ;
- Publié, avec les états financiers, dans l'un des médias écrits ou sur le site web de l'association dans un mois à compter de l'approbation des comptes par l'assemblée générale.

Les rapports entre le comité directeur et l'auditeur externe de l'association doivent se bénéficier d'un climat de transparence et de collaboration. À cet effet, le comité directeur devrait :

- Assurer une transparence totale vis-à-vis du Commissaire aux Comptes, notamment en ce qui concerne les faits et événements susceptibles d'avoir un effet significatif sur les comptes de l'association ;
- Œuvrer pour une collaboration active et une communication permanente avec l'auditeur externe afin de lui faciliter la réalisation de ses travaux d'audit ;

⁵ Ces opérations doivent faire l'objet d'un rapport spécial présentant les opérations entre parties liées ainsi que leur impact financier. Ledit rapport, accompagnant le rapport général d'audit, est à soumettre à l'assemblée générale pour approbation.

- Favoriser une bonne communication entre l'auditeur externe et le comité d'audit ou/et l'auditeur interne en cas de mise en place d'une fonction d'audit interne ;
- Fournir tous les rapports et documents nécessaires à la bonne conduite de la mission d'audit externe tout en apportant les explications nécessaires en cas de besoin ;
- Organiser une réunion, au moins, au cours de la mission avec l'auditeur externe en l'absence des dirigeants ;
- Examiner les rapports de l'auditeur externe, les réponses fournies par les dirigeants et responsables ainsi que les suites données ou à donner à ces rapports.

Partie III- Transparence financière et conflits d'intérêts

Conflits d'intérêts

Les situations de conflits d'intérêts naissent lorsque les intérêts (quels qu'ils soient financiers ou non) d'un membre du comité directeur sont en concurrence avec ceux de l'association. Une bonne gouvernance suppose la mise en place d'une politique claire en matière de conflits d'intérêts. Cette politique devrait prévenir, dans la mesure du possible, les situations de conflits d'intérêts et permettre d'adopter des règles régissant les rémunérations financières et les avantages en nature accordés aux membres du comité directeur.

I. Prévention des conflits d'intérêts

Adopter une organisation et opter pour des délégations de pouvoirs qui garantissent la dissociation entre la fonction de contrôle et celle de gestion opérationnelle. Un membre du comité ne doit pas être à la fois contrôleur et contrôlé.

Adopter une politique qui prévoit l'auto-déclaration par les membres du comité directeur des situations de conflits d'intérêts surtout en cas de:

- Adhésion à d'autres associations à objet similaire ;
- Opérations commerciales ou autres transactions et conventions entre le membre du comité directeur, ses ascendants ou descendants ou toute personne interposée, et l'association ou les parties liées à celle-ci.
- Opérations commerciales ou autres transactions ou conventions passées entre l'association et toute structure où le membre du comité directeur exerce un mandat social ou est un partenaire privilégié (dirigeant, salarié, client ou fournisseur).
- Cumul de la qualité de membre du comité directeur avec des fonctions au sein d'organe dirigeant d'un parti politique. La démission de l'une des fonctions est dans ce cas une obligation légale.

Définir les mécanismes qui préviennent, aident à identifier et traitent les situations de conflits d'intérêts. Les commissaires aux comptes doivent être informés de toutes les relations existantes entre les membres du comité directeur et l'association quelles qu'elles soient, directes ou indirectes, contractualisées ou pas, et ce afin qu'ils puissent les vérifier et les exposer dans leur rapport.

Une politique efficace de prévention des situations de conflits d'intérêts suppose également que les membres du comité directeur ne participent pas à des décisions

pouvant entraîner des situations de conflit d'intérêts (rémunération de prestations, attribution de missions, etc.).⁶

II. Rémunérations et avantages

Le principe fondamental est de prohiber l'octroi de rémunérations officielles (salaires, vacations, honoraires, etc.) ou avantages occultes (prise en charge de dépenses, mise à disposition de biens ou de moyens, gratuité de services, etc.) aux membres du comité directeur au titre de leurs fonctions en cette qualité.

Les membres du comité directeur peuvent, dans certaines situations, recevoir, à juste titre, des rémunérations ou bénéficier de prises en charge de dépenses : rémunérations de prestations spécifiques non liées à la qualité de membre du comité directeur, frais de mission, prise en charge de dépenses occasionnées par les réunions du comité, etc.

Afin d'éviter toute confusion et de ne pas se trouver dans des situations de conflits d'intérêts, il convient de prévoir des règles documentées concernant les cas susmentionnés. Il est recommandé, à titre d'exemple, d'adopter les règles ci-dessous :

- Justifier l'octroi d'une rémunération au titre d'une prestation spécifique par les documents suivants : une note explicative des motifs de choix de la personne chargée de la prestation et comportant la justification du caractère raisonnable de sa rémunération, une convention mentionnant clairement les droits et les obligations des deux parties, et ultérieurement les justificatifs de la réception conforme du produit de la prestation.
- Justifier l'octroi de frais de mission par les documents suivants : une note expliquant l'intérêt de la mission et les motifs de choix de la personne chargée, un ordre de mission, et ultérieurement un rapport de mission. Le montant des frais de mission doit être conforme à une grille de per diem préalablement établie.
- Budgétiser annuellement et d'une manière raisonnable les frais des réunions du comité directeur. Les dépenses exagérées doivent être bannis.

Le présent guide recommande de faire approuver par l'assemblée générale la rémunération des membres du comité directeur et de l'informer des frais de mission qui leur sont attribués.

⁶ L'article 18 du décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011 exige des membres et des salariés d'une association de s'abstenir à participer à toute prise de décision pouvant entraîner un conflit entre leurs intérêts et ceux de la structure.

Transparence financière

La transparence financière est à la base de toute bonne gouvernance. Elle consiste à communiquer d'une manière exhaustive toutes les informations financières en termes d'emplois et de ressources, relatives à la gestion de ses activités de l'association et à la réalisation de son objet social.

I. Registres et documents

La transparence financière implique de fournir à tous les membres de l'association les documents suivants:

- Un état des ressources comprenant :
 - **Les apports** mobiliers ou immobiliers effectués lors de la création de association ou au cours de son existence. L'apporteur peut reprendre son apport an cas de dissolution de l'association.
 - **Les cotisations** versées annuellement par les membres adhérents conformément aux statuts de l'association.
 - **Les dons, donations et legs** par une personne, d'origine nationale ou étrangère, au profit de l'association d'un droit ou d'un bien faisant partie de son patrimoine.
 - **Les subventions et aides publiques** obtenues auprès des collectivités territoriales ou autres organismes publics.
 - **Les recettes d'activités** réalisées sur des biens vendues ou des prestations réalisées.
 - **Les revenus** de placement de trésorerie ou de gestion de patrimoine.
 - **Mécénat, parrainage et sponsoring** collectés auprès des entreprises et autres organisations privées.⁷

⁷ L'Article 40 du décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations exige de celles-ci la tenue d'un registre des aides, dons, donations et legs qui sépare ses financements selon la nature (nature ou numéraire), l'origine (publique ou privée), et le pays (Tunisie ou étranger).

- Un état des emplois et des ressources de l'exercice écoulé indiquant en particulier les sources de financement (aides, dons, donations, legs, subventions, cotisations, etc.) ainsi que les encaissements liés aux activités lucratives de l'association (organisation d'événements, activités économiques et commerciales). À cet effet, ces activités lucratives doivent figurer au préalable dans les statuts.
- Indiquer les engagements de l'association envers les tiers lors de l'information sur la trésorerie
- Les états comptables audités de l'association (bilan, états de résultat, annexes) établis à la date d'arrêté statuaire. Le *Guide* recommande également de communiquer également à l'assemblée générale des états financiers audités établis à la date la plus rapprochée de sa tenue ainsi qu'une situation de trésorerie avec un détail des engagements à régler, arrêtée à la veille de l'assemblée.
- Les pièces comptables justificatives de l'ensemble des opérations d'encaissement et de décaissement de l'exercice (factures d'achats, factures de ventes, relevés bancaires et autres justificatifs d'opérations bancaires, bulletins de paies pour le personnel salarié, bordereaux de charges sociales, déclarations fiscales, etc.).
- Le rapport annuel, s'il existe, est établi après la clôture de l'exercice comptable et comportant en dehors, des états financiers Un état des déclarations fiscales de l'association, des informations liées à l'activité, aux événements marquants de l'exercice écoulé ainsi qu'aux perspectives futures de l'association.
- 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.

L'Article 40 du décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations exige aussi la tenue d'un registre des adhérents de l'association (noms, prénoms, adresses, nationalités, âges et professions), d'un registre des délibérations

des organes de direction de l'association, et d'un registre détaillant les activités et les projets réalisés et en cours de réalisation.

La transparence commande par ailleurs d'autres supports documentaires qui devraient être accessibles aux membres adhérents. Il s'agit des statuts de l'association, du règlement intérieur, de l'extrait du Journal Officiel dans lequel est publiée la constitution de l'association, des bulletins d'adhésion qui constituent la preuve de l'appartenance à l'association en cas de litige, de la charte éthique de l'association, de la liste des membres adhérents et leurs coordonnées, du manuel des procédures et des fonctions, des contrats de travail (à durée déterminée ou indéterminée, à plein temps ou à temps partiel) établis avec le personnel salarié, de la charte de l'administrateur, des conventions de partenariat, des contrats signés avec certaines parties prenantes, de la liste des membres du comité directeur, de la liste du personnel salarié, du registre des procès-verbaux des réunions de l'assemblée générale, des réunions du comité directeur ainsi que du bureau exécutif, et le rapport moral ainsi que le rapport financier soumis à l'assemblée générale lors de sa réunion annuelle.

Une procédure interne doit indiquer la durée de conservation de chaque type de document aux archives de l'association.

II. Publications

L'article 41 du décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant organisation des associations oblige les associations à publier les informations liées aux aides, dons, et donations lorsqu'ils sont reçus de l'étranger (source, valeur, et objet) dans l'un des médias écrits de la place et sur le site web de l'association lorsque celui-ci existe. La publication doit se faire dans un délai d'un mois à compter de leur réception ou de leur sollicitation.

L'article 43 de la même loi (alinéa 8) oblige les associations à publier leurs états financiers, y compris le rapport d'audit des comptes, dans l'un des médias écrits tunisiens ou sur le site web de l'association. L'association doit respecter un délai d'un mois à compter de la date d'approbation des états financiers.

Le présent 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.