

Piloter les risques des associations et de leurs dirigeants

La bonne gestion d'une association passe par une évaluation régulière des risques qui peuvent la menacer. Pour prévenir les tensions et éviter que certains dysfonctionnements ponctuels ne s'installent durablement, il est indispensable de pouvoir identifier ces risques et de savoir les appréhender grâce à des indicateurs précis.

Pourquoi évaluer les risques ?

L'évaluation et le pilotage des risques permettent tout d'abord en interne de **corriger des dysfonctionnements** existants ou de prévenir l'apparition de tensions entre les différentes instances de décision. Sans un regard attentif porté sur les délégations et les attributions de pouvoir, un blocage au sein du Conseil d'Administration du fait d'une mésentente passagère ou encore un conflit ponctuel entre le Conseil d'Administration et la Direction peuvent par exemple s'installer et nuire aux activités de la structure.

Un pilotage rigoureux permet également aux structures de **ne pas exposer les administrateurs à des risques inhérents à leur fonction**. A titre d'exemple, le non-respect des dispositions statutaires peut conduire à l'annulation des décisions arrêtées par le Conseil d'Administration et entraîne *de facto* la responsabilité de ses membres, pouvant aller jusqu'à une remise en cause du Conseil d'Administration.

Sachant que le renouvellement permanent du Conseil d'Administration représente un des premiers facteurs de la vitalité des associations, une structure qui aura un circuit de décision fluide, une répartition des pouvoirs claire et un rapport de gestion satisfaisant sera à même de **recruter de nouveaux administrateurs motivés**. À l'inverse, un Conseil d'Administration n'ayant pas su renouveler ses membres prend le risque de la rupture de l'association.

À l'externe, l'évaluation des risques permet de **protéger l'image de l'organisme** à la fois auprès des partenaires, des financeurs et des autorités. Une structure ayant maîtrisé ses risques pourra en effet envisager plus sereinement les différents contrôles effectués par les autorités compétentes.

Au **niveau financier**, une certaine maîtrise des risques sera un atout pour gagner une plus grande **crédibilité** vis-à-vis des différents interlocuteurs. Qu'il s'agisse des relations avec la banque ou avec les autorités de tarification ou encore avec des financeurs externes, les structures doivent savoir répondre de la recherche de risque sur la base d'un

diagnostic partagé et d'un rapport de gestion.

Comment appréhender les risques ?

Afin d'identifier les différents risques pesant sur la structure, il est important de savoir quels sont les indicateurs-clefs permettant de déceler et d'agir sur ces zones d'ombre.

Les textes décrivant les valeurs, les fonctions et l'organisation de la structure sont des instruments cruciaux pour maîtriser les risques. Les Conseils d'Administration doivent se doter d'outils permettant de clarifier le fonctionnement et d'établir des règles opposables à tous. Certains de ces outils font déjà l'objet de fiches spécifiques dans ce guide. Il s'agit des statuts et du règlement intérieur (fiche 2.1), des délégations de compétence ou bien encore de la clarification des pouvoirs et des attributions (fiches 2.5 et 3.4). Les chartes sont également des outils que les dirigeants doivent savoir questionner et faire évoluer si elles ne correspondent plus au projet et aux valeurs de l'association.

Il appartient au Conseil d'Administration de procéder à toutes les clarifications possibles. Un point fondamental consiste à **déterminer avec précision les attributions respectives de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et du Bureau**. Il s'agit aussi de réfléchir aux outils de pilotage afin de ne pas les démultiplier et d'en assurer la meilleure transparence. Par ailleurs, ces organes devront mentionner toutes les informations relatives aux conflits d'intérêts et en tout état de cause pratiquer les conventions réglementées si les conditions sont remplies.

Les ressources financières, quant à elles, méritent toute l'attention du Conseil d'Administration et plus particulièrement du trésorier qui devra clarifier ce qui est de l'ordre des cotisations et des subventions, et des produits issus de la tarification, les valeurs mobilières, les revenus financiers et prestations diverses. Cette clarification est vitale pour assurer la transparence financière.

Les **ressources humaines** constituent aussi un sujet sensible dans les organisations et doivent occasionner une vigilance particulière du Conseil d'Administration. Il s'agit d'identifier les différents contrats de travail et leur étayage juridique, sans oublier des dispositions telles que le détachement ou la mise à disposition qui peuvent créer des difficultés compte tenu de leur complexité. Il s'agit aussi de vérifier la bonne utilisation des accords et conventions collectives.

Le fonctionnement administratif et social de l'association doit être également considéré comme un domaine à risques. Afin de les prévenir, il est indispensable d'assurer une véritable sécurisation du processus de décisions par l'inscription de ces décisions dans les registres adéquats, par leur rédaction rigoureuse et par leur validation par l'ensemble des membres.

Enfin, le domaine de **la fiscalité** présente une particulière acuité dans un moment où la fiscalité des associations connaît un développement réglementaire sans précédent. Il faut s'assurer des questions de la lucrativité, du statut des filiales, de la situation des associations et des rescrits fiscaux.

Le niveau de complexité actuelle sur la fiscalité des associations renvoie les organisations à l'obligation de consultation de prestataires compétents.

Comment évaluer les risques ?

Qu'elles soient d'ordre organisationnel, fiscal ou financier, les zones de risques d'une structure peuvent être nombreuses. Pour les réduire, il faut savoir les identifier en se penchant attentivement sur chacun des domaines évoqués précédemment. Une fois cette **définition des zones de risques** effectuée, il est nécessaire d'élaborer une hiérarchisation qui permettra de prioriser et mettre en place un plan d'actions approprié pour maîtriser chaque risque.

Savoir **évaluer l'intensité des risques** présents dans chaque zone est également important pour y

trouver des réponses adaptées. Selon le caractère ponctuel ou permanent d'un risque, on ne mettra pas en place le même type de solution.

Il est important de **formaliser un diagnostic risques par écrit** pour mieux connaître la situation de la structure et de décider des actions à engager sur chaque chantier d'intervention. Le diagnostic risques et son **plan d'actions** pourront ainsi devenir des documents-repères, à reprendre et à faire évoluer régulièrement pour conduire les changements nécessaires à la bonne gestion de l'association.

Actions à mener :

→ **Elaborer un diagnostic détaillé et hiérarchisé des zones de risques au sein de la structure**

→ **Mettre en œuvre des actions correctives adaptées à l'intensité de chaque risque**

→ **Inscrire l'évaluation des risques dans la durée et piloter en continu le plan d'actions correctives**