

Gouvernance d'Action contre la Faim

Description des modalités de gouvernance de l'association

Document : Projet de Communication - Gouvernance Action contre la Faim

Date : 03/06/2015

Version : v2

Sommaire

I. Présentation d'Action contre la Faim et de ses principes d'action.....	2
II. Adhérents, administrateurs et organes associatifs d'Action contre la Faim.....	3
III. Direction exécutive et relations avec les instances associatives élues	5
IV. Relations avec les parties prenantes de l'organisation, prévention des conflits d'intérêt et gestion des risques.....	6
V. Gouvernance du réseau international d'Action contre la Faim.....	8

I. Présentation d'Action contre la Faim et de ses principes d'action

Action contre la Faim est une organisation non gouvernementale créée en 1979. Privée, apolitique, non-confessionnelle, non lucrative, elle a été créée en France pour intervenir dans le monde entier. Sa vocation est de sauver des vies en luttant contre la faim, la misère physiologique, les situations de détresse qui menacent de mort des hommes, des femmes, des enfants sans défense.

Les principes d'action et d'intervention de l'association sont définis dans une **Charte** dont les principes sont les suivants :

INDEPENDANCE

De façon à préserver et à conserver sa liberté morale et financière, Action contre la Faim agit en fonction de ses propres principes et ne se détermine en aucun cas en fonction d'intérêts de politique intérieure ou étrangère ou d'un gouvernement, quel qu'il soit.

NEUTRALITE

Une victime est une victime. Action contre la Faim œuvre dans le respect d'une stricte neutralité et impartialité politiques et religieuses. Elle peut cependant être conduite à dénoncer les atteintes aux droits de l'homme dont elle est témoin, ainsi que les entraves mises au bon déroulement de sa mission humanitaire.

NON DISCRIMINATION

Action contre la Faim se refuse, dans son action, à toute discrimination de race, de sexe, d'ethnie, de religion, de nationalité, d'opinion ou de classe.

ACCES LIBRE ET DIRECT AUX VICTIMES

Action contre la Faim fonde son action sur une exigence de libre accès aux victimes et sur le contrôle direct de ses programmes. Elle se donne tous les moyens pour y parvenir et s'autorise à dénoncer les entraves mises à son action et à agir pour y mettre fin. Elle vérifie aussi l'affectation de ses ressources, afin que celles-ci parviennent bien aux individus en situation précaire auxquels elles sont destinées. En aucun cas, les partenaires avec lesquels elle peut être amenée à travailler ne doivent être les ultimes bénéficiaires de ses programmes d'aide.

PROFESSIONNALISME

Action contre la Faim fonde la conception, la réalisation, la gestion et l'évaluation de ses programmes sur des exigences de professionnalisme et sur la capitalisation de son expérience, afin d'optimiser son efficacité et l'utilisation de ses ressources.

TRANSPARENCE

Action contre la Faim s'engage, vis à vis de ses bénéficiaires comme de ses partenaires et donateurs, à respecter transparence et information dans l'affectation et la gestion de ses fonds, et à se doter de toutes les garanties visant à apporter la preuve de sa bonne gestion. Tous les membres d'Action contre la Faim, dans le monde entier, adhèrent aux principes de la Charte et s'engagent à la respecter.

II. Adhérents, administrateurs et organes associatifs d'Action contre la Faim

Adhérents d'Action contre la Faim et Assemblée Générale

Adhésion et conditions d'exercice

Pour devenir adhérent (ou membre) de l'association, il suffit de le solliciter en s'engageant à adhérer aux valeurs de la Charte, et de recevoir l'approbation du conseil d'administration.

Chaque adhérent s'acquitte d'une cotisation annuelle d'un montant minimum de 10€.

Au 1^{er} janvier 2015, Action contre la Faim comptait plus de 400 adhérents.

La qualité de membre de l'association se perd par démission, ou par radiation prononcée par le conseil d'administration (pour non-paiement de la cotisation ou motifs graves).

Assemblée Générale (voir fig. 1)

Les adhérents se réunissent au moins une fois par an durant l'Assemblée Générale. L'Assemblée Générale souveraine est compétente pour prendre les décisions les plus importantes relatives au projet de l'association. Elle mandate un conseil d'administration pour en assurer l'exécution.

Administrateurs, conseil d'administration et Bureau d'Action contre la Faim

Administrateurs et conditions d'exercice

Les Administrateurs sont des adhérents, élus au sein du conseil d'administration pour trois ans par l'Assemblée Générale.

L'ensemble des Administrateurs sont bénévoles dans leurs fonctions. Un quart au plus des membres du conseil d'administration peuvent être, dans le cadre d'une activité professionnelle distincte de leur fonction d'administrateur, des salariés ou des volontaires indemnisés par l'association.

Le renouvellement du conseil a lieu chaque année par tiers lors de l'Assemblée Générale.

Conseil d'administration et Bureau (voir fig. 1)

Le conseil d'administration est composé de 18 à 24 Administrateurs. Il veille à la mise en œuvre du projet de l'association conformément aux choix de l'Assemblée Générale. Le conseil d'administration impulse les directions stratégiques majeures de l'association et valide les grands choix dans les domaines opérationnels, techniques et financiers, ainsi qu'en matière de ressources humaines et de communication, et ceux concernant l'organisation de la structure exécutive.

Le conseil d'administration élit un Bureau composé d'un Président, d'un ou deux vice-président(s), d'un secrétaire général et d'un secrétaire général adjoint, d'un trésorier et d'un trésorier adjoint, le nombre des membres du bureau ne devant pas excéder le tiers des effectifs du conseil d'administration.

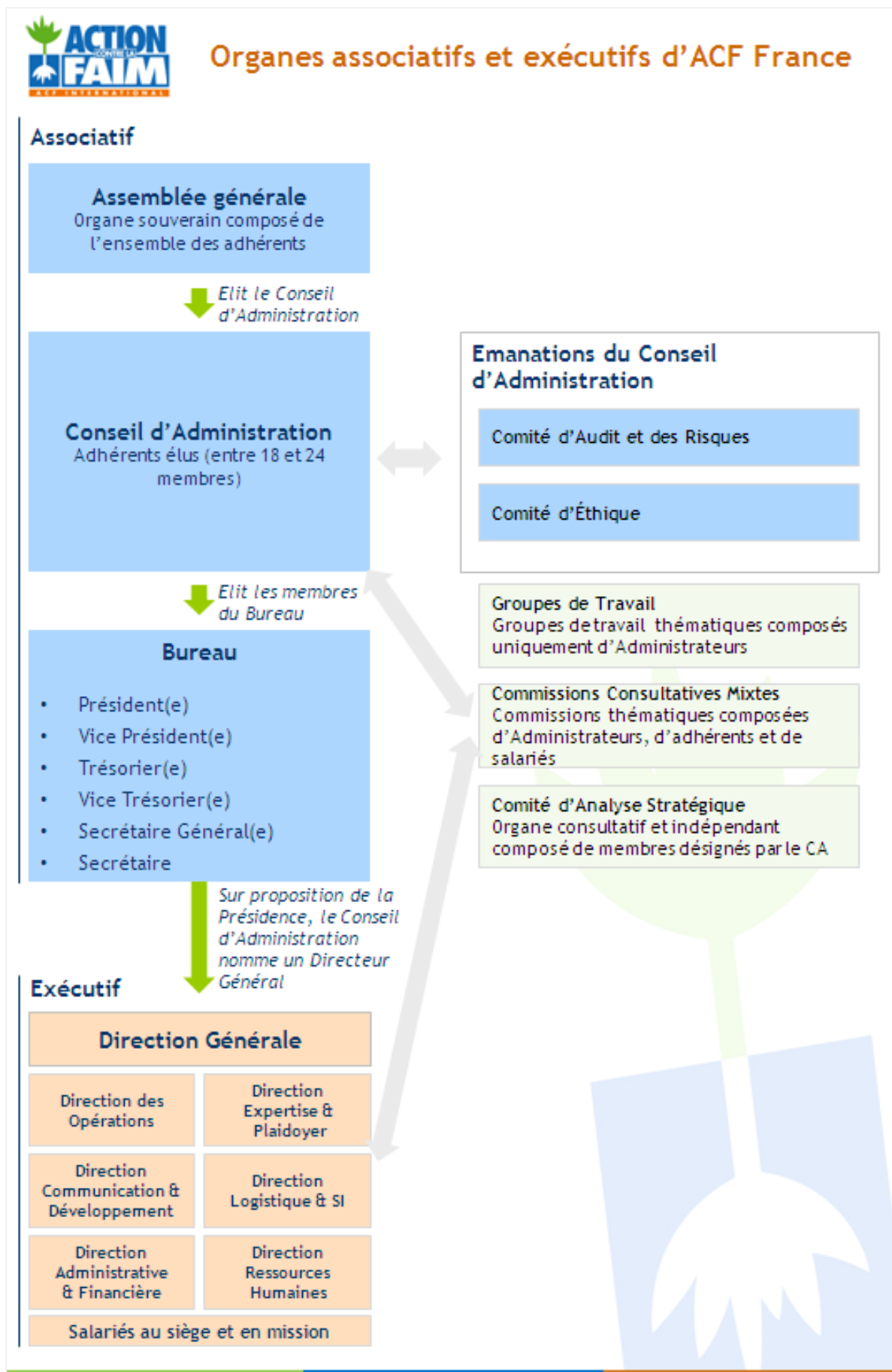
Le Bureau est chargé du suivi et du contrôle de la gestion de l'association.

Le Bureau est élu pour un an.

Présidence

Le Président s'assure de l'animation de la vie associative, du respect et de la mise en œuvre des principes définis dans la Charte. Porte-parole de l'association, de lui dépend en grande partie, l'image de l'association. Il a le pouvoir d'engager l'association pour les décisions de gestion les plus importantes. Il délègue l'exécution de tout ou partie de la gestion à un Directeur Général.

Fig.1 - Illustration des différents organes associatifs et exécutifs d'ACF France



III. Direction exécutive et relations avec les instances associatives élues

Nomination et mandat du Directeur Général

Le conseil d'administration nomme le Directeur Général sur proposition du Président. Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment par un vote à la majorité des deux tiers.

Le Président adresse en début de mandat au Directeur Général une lettre de mission précisant les délégations qui lui sont accordées. Il lui délègue l'exécution de tout ou partie de la gestion de l'association.

Organisation de la direction exécutive

Le Directeur Général assure la gestion de l'association sur délégation du Président. Il est notamment en charge de proposer et de décliner la stratégie pluriannuelle validée par le conseil d'administration. Il est à la tête d'un comité de Direction et d'équipes salariées ou volontaires de l'association.

Relations entre les instances élues et la direction exécutive

Le Directeur Général représente l'exécutif auprès des organes associatifs élus. Il participe aux réunions du Bureau et du conseil d'administration ; en fonction des sujets traités, il peut être accompagné de collaborateurs (directeurs ou responsables de service). Il y présente les résultats des actions de l'exécutif et apporte un support ou des réponses relatives à l'exécutif de la structure.

Deux comités émanant du conseil d'administration, et en lien direct avec les services de l'exécutif permettent au conseil d'assurer sa fonction de suivi et de contrôle dans la gestion de l'association : le comité d'audit et des risques et le comité d'éthique.

- Le comité d'audit et des risques est composé uniquement d'Administrateurs. Il a pour mission d'assister le conseil d'administration dans l'exercice de sa fonction de surveillance des affaires et de la gestion de l'association afin d'en maîtriser les risques dans le respect des principes de gouvernance. Il est en lien direct avec l'auditeur interne et le responsable de la gestion des risques, tous deux salariés de l'association lui rendant compte.
- Le comité d'éthique est composé d'Administrateurs, d'adhérents ou de personnalités extérieures. Il a pour sa part vocation à prévenir et alerter tout risque éthique pouvant porter préjudice à l'association, notamment dans ses interactions avec ses partenaires ou prestataires externes.

Des Commissions Consultatives Mixtes émanant du conseil d'administration et composées d'administrateurs, d'adhérents et de salariés sont chaque année constituées afin d'émettre des recommandations à destination du Bureau, du conseil d'administration et de la direction exécutive sur des thématiques diverses validées par le conseil d'administration.

Par ailleurs, des Groupes de Travail thématiques composés d'Administrateurs peuvent à tout moment être constitués pour mener un travail de réflexion et aboutir à des propositions concrètes sur des sujets prioritaires portés par le conseil d'administration.

Enfin, Action contre la Faim est dotée d'un comité d'analyse stratégique. Ce comité est indépendant à la fois du conseil d'administration et de la structure exécutive. Il est composé d'experts issus de parcours divers et aux profils variés dont le rôle est de proposer un regard extérieur et critique sur les grands axes stratégiques suivis par l'association. Sa fonction est purement consultative, il est au service du conseil d'administration et de l'exécutif.

IV. Relations avec les parties prenantes de l'organisation, prévention des conflits d'intérêt et gestion des risques

Relations avec ses parties prenantes et indépendance de la gouvernance

Action contre la Faim met en œuvre ses programmes de manière indépendante. Action contre la Faim agit en fonction de ses principes, dictés par sa Charte et ne se détermine en aucun cas en fonction d'intérêts de politique intérieure ou étrangère ou d'un gouvernement, quel qu'il soit.

L'indépendance d'Action contre la Faim, de sa gouvernance et de ses choix est notamment permise grâce à son modèle de financement qui repose en partie sur la générosité du public. En 2013, 47%¹ des ressources d'Action contre la Faim sont issues de sources privées. Ce sont ces ressources qui permettent à Action contre la Faim d'être libre d'intervenir dans des contextes ou des crises sans l'aide exclusive de bailleurs institutionnels.

Les fonds privés sont issus de nos donateurs particuliers ou d'entreprises privées soutenant l'action de l'association. La sélection des entreprises privées soutenant Action contre la Faim, est encadrée par un processus éthique. Il existe un certain nombre de secteurs d'activités dont peuvent être issus de potentielles entreprises partenaires avec lesquels nous nous interdisons de collaborer (l'industrie de l'armement ou du tabac en sont des exemples). Par ailleurs, Action contre la Faim dispose d'un Comité éthique composé d'Administrateurs, d'adhérents et de personnalités extérieures dont le mandat est d'apporter un regard critique sur les différents partenaires potentiels et d'émettre des avis à destination de l'exécutif.

Le Comité éthique peut également être saisi par le conseil d'administration ou la direction exécutive de l'association sur d'autres sujets d'arbitrages pour apporter un regard extérieur critique et constructif.

Si le rôle du Comité éthique est consultatif, l'expérience montre que ses avis sont suivis et constituent une ressource utile pour le conseil d'administration et la direction exécutive.

Par ailleurs, Action contre la Faim est également soutenue par diverses institutions publiques, agences, aussi bien nationales qu'internationales (Union Européenne, agences des Nations Unies, agences de développement,...). Les financements issus de ces bailleurs de fonds représentaient 53%² des ressources d'Action contre la Faim en 2013. Le panel d'organisations publiques soutenant nos interventions est volontairement très diversifié pour prévenir une trop grande dépendance vis-à-vis de l'un d'entre eux.

Conflits d'intérêt et évaluation de la gouvernance

Aujourd'hui, Action contre la Faim ne dispose pas de dispositif spécifique de gestion des conflits d'intérêt au niveau de la gouvernance. La gestion des conflits d'intérêt au sein de l'organisation est assurée par le respect d'un certain nombre de procédures. L'ensemble des procédures et les dispositifs de contrôle interne sont établis pour assurer le respect du principe de séparation des tâches.

Les mécanismes de contrôle et d'audit interne, les procédures contraignantes imposant un principe de séparation des tâches, l'existence d'un comité d'audit et des risques indépendant susceptible d'évaluer la gouvernance, le rattachement de l'auditeur interne à la Direction Générale avec un lien direct avec le comité d'audit et des risques ou encore le renouvellement annuel par tiers du conseil d'administration sont autant de bonnes pratiques qui permettent à l'association de maîtriser, en interne, d'éventuels conflits d'intérêt.

¹ Source : « L'Essentiel 2013 » – Action contre la Faim

² Source : « L'Essentiel 2013 » – Action contre la Faim

Le conseil d'administration, au travers des travaux de Commissions Consultatives Mixtes s'interroge régulièrement sur les principes de gouvernance de l'association. Ce fut notamment le cas en 2013, lorsqu'une commission « gouvernance » a été constituée afin d'évaluer la gouvernance de l'association et de proposer des évolutions.

Enfin, Action contre la Faim est également tenue de rendre des comptes à différentes instances externes. Ces-dernières ont notamment pour vocation d'auditer la bonne gestion de l'association et sa gouvernance :

- Le Comité de la Charte, organisme de surveillance, rassemble des associations et fondations françaises qui ont en commun le respect d'une série de principes déontologiques en termes de rigueur budgétaire, de transparence des comptes et de gouvernance.
- Des commissaires aux comptes indépendants garantissent chaque année la rigueur de notre gestion.
- Les grands bailleurs de fonds institutionnels internationaux (ECHO, USAID) exercent un contrôle permanent sur nos activités et nos modes de gestion et de gouvernance, au siège comme sur le terrain.
- Action contre la Faim est susceptible d'être auditée à tout moment par la Cour des Comptes et l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales)

Gestion des risques et gouvernance

ACF se dote depuis 2015 d'un dispositif global et transversal d'analyse et de gestion des risques piloté par un Responsable de Gestion des Risques. Ce dispositif participatif, assurant une aide à la décision en matière de risques, vient renforcer la démarche de contrôle et d'audit interne.

L'identification, l'analyse, et l'évaluation des risques sont réalisées par l'intermédiaire de collaborateurs relais au sein de différents départements (réseau de correspondants risques). La priorisation et les arbitrages sur les risques majeurs sont ensuite effectués par un organe décisionnel dédié, composé du Directeur Général et des Directeurs membres du Comité de Direction. Le mandat de ce Comité de Gestion des Risques est de veiller à la mise en place d'un dispositif de gestion des risques, d'en assurer sa bonne gouvernance et de contribuer à son efficacité. En matière de traitement des risques, ce comité est en charge de suivre l'ensemble des mesures visant à réduire les risques de la structure, y compris au sein des missions internationales.

Enfin, le conseil d'administration d'ACF, par l'intermédiaire de son comité d'audit et des Risques, assure la surveillance du dispositif de gestion des risques et veille à la cohérence avec les démarches développées en parallèle par l'audit interne. La cartographie des risques validée par le Comité de Gestion des Risques contribue par exemple, à alimenter la définition du plan annuel d'audit.

V. Gouvernance du réseau international d'Action contre la Faim

Coordination du réseau ACF international

Action contre la Faim France est membre d'un réseau de 5 entités indépendantes dont les sièges respectifs sont situés en France, au Canada, aux Etats-Unis, en Espagne et en Grande-Bretagne. Action contre la Faim France en est l'organisation d'origine, créée en 1979. Les autres entités se sont créées au cours des années 1990 et 2000.

Les organisations membres du réseau ACF International sont indépendantes les unes des autres. Néanmoins, elles partagent une même charte, une vision ainsi qu'une stratégie pluriannuelle.

Le réseau ACF International est structuré autour de trois niveaux d'organes de coordination et articule ses activités grâce à quatre protocoles internationaux.

Le Comité International des Présidents (ICC) est composé des 5 présidents des organisations membres et d'un président d'Action contre la Faim International élu par les 5 autres présidents. Il est en charge de définir les grandes orientations stratégiques du réseau Action contre la Faim International.

Le Comité International des Directeurs Généraux (IEC) est composé des 5 Directeurs Généraux des organisations membres. Il est en charge d'assurer la mise en œuvre des décisions prises au niveau de l'ICC et de coordonner plus largement les stratégies et les activités des différentes entités du réseau.

Les Groupes Internationaux de Gestion (IMG) sont composés des différents directeurs fonctionnels des organisations membres (Opérations, Logistique, Finance...). Ils sont en charge de mettre en œuvre les décisions prises par l'IEC et de coordonner les activités opérationnelles des différentes organisations membres du réseau.

Le réseau Action contre la Faim International dispose également d'un Conseil Scientifique International (ISC) qui réunit des experts scientifiques issus du milieu de la recherche et du monde universitaire. Il assiste le réseau dans la définition des priorités de recherche et apporte un soutien au programme de recherche en cours.

Enfin, au-delà de ces organes de coordination, le réseau s'est doté de protocoles internationaux définissant des modalités communes d'action. Ils encadrent l'ensemble des modalités de mise en œuvre des programmes sur le terrain (Protocole de coopération international et Mécanisme de réponse aux urgences), les positionnements politiques défendus (International Policy Papers) et les modalités de partage des ressources humaines (accord inter entité de partage des ressources).

ACF Development et entités nouvellement créées

En 2012, le réseau ACF International s'est doté d'une structure appelée ACF Development dédiée au développement de la collecte de fonds à l'international. Les objectifs d'ACF Development sont de soutenir la collecte de fonds des entités actuelles du réseau (les 5 sièges qui composent le réseau ACF International) et de créer des nouveaux bureaux de collecte dans des pays autres que ceux des 5 sièges.

Ainsi, ACF Development a créé en 2014 deux bureaux en Allemagne et en Italie dont la première mission est de collecter des fonds à destination des 5 sièges du réseau ACF International.

Fig. 2 - Illustration des différents organes associatifs et exécutifs d'ACF France au sein du réseau ACF International

