



L'Observatoire de la Gouvernance du CJDES www.cjdes.org

Newsletter N°4 – Février 2008

Rencontres de la Gouvernance du 28 février 2008

« Gérer et contrôler « d'une charte dans le monde associatif à Solvabilité II pour les mutuelles »

Cette conférence a été organisée autour de Cyrille Cohas-Bogey, Directeur du Comité de la Charte et de Jean-Luc de Boissieu Secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA).

La gouvernance évolue entre deux dynamiques qui se complètent, qui s'observent et se « surveillent ».

Elle comprend un premier volet indéniable qui est celui de la « gestion » des orientations de l'entreprise, en somme cela relève de la décision. L'autre volet qui émerge et tend aujourd'hui à prendre une place de plus en plus prépondérante est celle de « contrôle ». Pas de bonne gestion sans un bon contrôle...les deux sont imbriqués, indissociables, même. Un administrateur doit savoir bien gérer comme il doit savoir bien contrôler.

Les deux exemples cités ci-dessous, permettent d'éclairer cette dimension de gestion-contrôle.

Le Comité de la Charte est un organisme d'agrément et de contrôle à l'égard des organisations (associations et fondations) faisant appel à la générosité du public. Ce comité vient de réformer sa gouvernance, processus et résultats qui sont porteurs d'enseignements.

Le deuxième cas est celui des mutuelles. L'arrivée de la directive européenne Solvabilité II, qui vise à mieux mesurer la solidité financière des organismes d'assurance, va radicalement bouleverser leurs modes de gouvernance.

Ces deux cas sont pertinents pour ce qu'ils recouvrent de processus visant à la modification de règles, d'habitudes et de gestion. Ils redéfinissent les pouvoirs des administrateurs, les modalités d'organisation de la structure en elle-même. Ces dynamiques, qu'elles soient imposées par une norme européenne ou bien par une demande venue de personnes physiques, poussent les organisations, en lien avec des projets humains, à se redéfinir et se retrouver.

UNE CHARTE DANS LE MONDE ASSOCIATIF : LE COMITE DE LA CHARTE¹

Les éléments qui ont présidé à la création du Comité de la Charte

Le Comité de la Charte de déontologie est une association loi 1901 fondée à l'initiative de François Bloch-Lainé en 1989 et 18 grandes associations et fondations sociales et humanitaires. Cette organisation compte aujourd'hui 55 associations et fondations membres qui font appel à la générosité du public. Ces organisations pèsent environ 1,2 milliard d'euro de don, soit le tiers du don global en France. Elles interviennent dans différents secteurs ce qui permet au Comité de la Charte d'avoir des membres tels que la Ligue nationale contre le cancer, Médecins du Monde, Action contre la faim, Sol en si ou encore Petits princes.

La vocation de départ du Comité est de promouvoir une plus grande rigueur dans le don, l'idée qui s'impose alors est celle du « don en confiance ». La notion d'autorégulation, avec ce qu'elle revêt d'auto-organisation, est alors un élément important qui s'impose dans la réflexion. La Charte qui relie tous les membres du Comité vise la mise en place d'un processus de contrôle, de pratiques de transparence et donc de gouvernance. Signer la Charte revient donc à s'inscrire dans un processus permanent de contrôle indépendant.

Les différentes modifications successives de l'organisation interne ont fait basculer le Comité de la Charte d'un mécanisme d'autorégulation vers un processus d'agrément et de contrôle indépendant.

La gouvernance du Comité de la Charte

Un changement de nature vient de s'opérer au sein même de la gouvernance du Comité. Au départ, le Conseil d'administration du Comité de la Charte était composé majoritairement de représentants des membres du Comité (12 personnes) plus 3 personnalités qualifiées, dont le Président. Il est clairement apparu que le caractère de « juge et partie » favorisait, du moins théoriquement, la perception du Comité comme un « club d'amis » auprès des pouvoirs publics et plus largement du public. Et ce, même si la fonction « contrôle » avait été confiée en 2004 à une Commission d'agrément et de surveillance totalement indépendante et souveraine en matière d'agrément. Afin de rendre le comité de la charte pleinement indépendant, un processus de réforme a été enclenché en 2007. La solution choisie a été d'opter pour une majorité d'administrateurs choisis hors du cercle des organisations membres. Ce sont, aujourd'hui, sept personnalités qualifiées indépendantes qui détiennent la majorité au sein du CA et siègent aux côtés de six administrateurs représentant les organisations agréées.

En 2006, sur les vingt renouvellements d'agrément, trois ont été octroyés sans remarques, les dix-sept autres ont dû améliorer certaines pratiques et certains modes de fonctionnement pour obtenir le renouvellement de leur agrément. Ainsi, cette démarche permet aux membres du Comité de la Charte d'entrer dans une dynamique d'amélioration de leurs pratiques. En lien avec cette recherche de bonnes pratiques, le Comité de la Charte a travaillé avec l'Institut français des administrateurs à la réalisation d'un rapport pour aider à l'évaluation du Conseil au sein des associations et fondations².

¹ Basé sur l'intervention de Cyrille Cohas-Bogey, Directeur du Comité de la Charte, lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 28 février 2008 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.

² Site Internet de l'IFA, in www.ifa-asso.com

SOLVABILITE II POUR LES MUTUELLES³

Ce futur régime prudentiel qui s'appliquera entre 2009 et 2010 repose sur une règle simple : les sociétés doivent avoir des fonds propres proportionnels à tous leurs risques. Une mauvaise gouvernance représente un risque et doit donc être évaluée.

Les règles principales

Tout d'abord, la responsabilité de l'application de la directive revient aux Etats. Un certain nombre de principes s'établissent à travers Solvabilité II : des procédures, des modalités de gestion, des audits, une identification des relations de sous-traitance. L'obligation est de passer désormais par des règles écrites, qui seront facilement contrôlables.

Ensuite, il est exigé que tout dirigeant respecte des normes d'honorabilité et de compétences. L'honorabilité aisément identifiable vise à ne pas avoir dans son Conseil des repris de justice. La compétence est plus difficile à saisir en l'absence de définition.

Il est également réclamé la mise en place d'un système de gestion des risques qui met en lumière les règles de souscription, d'acceptation voire de refus des risques.

Les fonctions à mettre en place

Il sera recommandé de recourir à quatre fonctions précises :

- ⇒ une personne sera compétente de la gestion des risques ;
- ⇒ une personne traitera du contrôle interne ; elle sera indépendante de la première personne et mettra en place des contrôles, rendra compte au Conseil d'administration et sera responsable de la conformité, c'est-à-dire de l'application de l'ensemble des normes et lois par l'entreprise ;
- ⇒ une personne s'occupera de l'audit interne, cette fonction sera exercée de manière objective et indépendante ;
- ⇒ enfin, un actuaire indépendant révisera, entre autres, les passifs.

La transparence

Solvabilité II apporte une dimension autre à la transparence, elle doit désormais être mise en œuvre en direction des sociétaires-adhérents mais également en direction des autorités de contrôle, de la presse, du grand public.

Politique et technique, les deux jambes des mutuelles

Les mutuelles cherchent à rester mutualistes, elles ont besoin de leurs deux pieds pour marcher et avancer : un pied représenté par l'administrateur élu, l'autre par le dirigeant salarié.

Le message mutualiste est alors clair à l'égard des autorités de contrôle ; si les mutuelles acceptent la direction et le contrôle techniques tel qu'il est envisagé aujourd'hui, en revanche, leur Conseil d'administration doit rester un organe politique fort et prépondérant.

³ Basé sur l'intervention de Jean-Luc de Boissieu, Secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA), lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 28 février 2008 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.