

**L'ÉVALUATION, LE CONTRÔLE
ET
LA NORMALISATION
DES ORGANISMES A BUT NON LUCRATIF**

AMINI PASCALE

Novembre 2011

REMERCIEMENTS

Je suis reconnaissante à toute la structure d'Adema, messieurs Hervé Garrault, Pierre Birambeau et l'équipe des formateurs qui m'ont fait découvrir le milieu associatif, partager leur expérience et transmis leurs connaissances.

Je remercie aussi tout particulièrement Marie Catherine pour les mêmes raisons et également pour sa maîtrise de Word sans laquelle la présentation de mon mémoire n'aurait pu être aussi professionnelle ...

Je ne peux oublier mes ami(e)s Sylvie et Dominique ainsi que ma famille pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements tout au long de ces derniers mois.

SOMMAIRE

1ere Partie : Les organismes à but non lucratif et les outils pour une gouvernance réussie	7
Chapitre 1 – Les OBNL ...Comment séduire ?	7
A – Qui sont les organismes à but non lucratif ?	7
A1 – Associations	7
A2 – Fédérations	8
A3 – Coopératives	8
A4 - Mutuelles	9
A5 – Mécénat et parrainage	9
A6 – Fondations	10
A7 – Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)	11
B – Les Points de contrôle	11
B1 – Gouvernance	11
B1.1 Les documents référentiels de l'organisation	11
B1.2 Les instances dirigeantes	12
B1.3 Contrôle de la gouvernance par l'analyse et la mesure de l'utilité sociétale	13
B1.3.1 - L'information des membres et le rapport financier à l'assemblée	14
B1.3.2 - L'information des membres et le rapport de gouvernance à l'assemblée	14
B1.3.3 - L'évaluation de la contribution du conseil d'administration	14
B1.3.4 - L'évaluation de la contribution de l'administrateur	15
B1.3.5 - L'identification et le contrôle des risques de l'organisation et des systèmes d'information	15
B1.3.6 - L'évaluation par le conseil de l'efficacité de la direction opérationnelle	15
B1.3.7 - Formaliser la délégation de pouvoirs entre le président et le directeur	15
B1.3.8 - Les relations avec les parties prenantes	15
B1.4 Points de contrôle et d'évaluation	15
B1.4.1 Les documents référentiels de l'organisation	15
B1.4.2 - Les instances dirigeantes	16
B1.4.3 - Contrôle de la gouvernance par l'analyse et la mesure de l'utilité sociétale	16
B1.4.4 - L'évaluation de la contribution de l'administrateur	18
B1.4.5 - L'identification et le contrôle des risques de l'organisation	18
B1.4.6- L'évaluation par le conseil de l'efficacité de la direction opérationnelle	18
B2 – Gestion des informations comptables et financières	18
B2.1 Tenue de la comptabilité générale et analytique	18
B2.2 Les documents de gestion	19
B2.3 Gestion de la trésorerie	19
B2.4 Les documents annuels	19
B2.5 Les documents pluri annuels	20
B3 – Gestion des ressources humaines	20
B3.1 Pour les salariés	20
B3.1.1 Procédures : de gestion des salaires et déclarations sociales	20
B3.1.2 Gestion des salariés : procédures de recrutements pour avancements, remplacements, gestion des carrières et compétences	20
B3.1.3 Gestion du Plan de formation	21
B3.2 Pour les bénévoles	21
B3.2.1 Recrutement et fidélisation des bénévoles	21
B3.2.3 Gestion du Plan de formation	21
B3.3 Pour les membres du Conseil d'administration	22

B3.3.1 Procédure de recrutement et de renouvellement des membres du CA	22
B3.3.2 Gestion des compétences et Plan de formation	22
B4 – Efficacité de l'action	23
B4.1.Evaluation du projet	23
B4.2 Suivi du projet	23
B4.3 Contrôle des réalisations.....	24
C – Organes d'évaluation et de contrôle	25
C1 – Organes internes	25
C2 – Organes externes.....	25
C2.1 - Les organismes externes mandatés par les OBNL.....	25
C2.2 – Les organismes publics.....	25
Chapitre 2 – Les organismes de certification et de labellisation	27
A – Présentation générale	27
B – Présentation et finalités des instruments actuels	27
B1 – Organismes publics	27
B1.1 - AFNOR	27
B1.2 - VERITAS / BVQI.....	29
B1.3 - COFRAC	29
B2 – Organismes d'agrément et de contrôle	29
B2.1 - Comité de la Charte de déontologie.....	30
B2.2 - IDEAS	31
B3 – Organismes associatifs	32
B4 – Agence gouvernementale spécialisée dans l'action sociale : l'ANESM.....	34
2^{ème} PARTIE : Etude des processus de labellisation du Comité de la Charte et d'IDEAS	36
Chapitre 1 – Déroulement du processus de labellisation du Comité de la Charte	36
Chapitre 2 – Déroulement du processus de labellisation IDEAS	38
A – Présentation générale du label IDEAS.....	38
B – Contrôles opérés tout au long du processus de labellisation.....	39
Chapitre 3 – Etude comparative des deux organismes labellisateurs	42
à donner l'assurance du don en confiance.....	42
A - Comité de la Charte :	42
B - IDEAS.....	43
C- Comparaison des critères d'évaluation et de contrôle entre le Comité et IDEAS	43
CONCLUSION	45
LISTE DES ANNEXES	47
Bibliographie	74
Sites Internet	74

INTRODUCTION

Compte tenu de la double problématique de la désaffectation des pouvoirs publics dans le financement des organismes à but non lucratif et de leur nombre croissant, plus de 35000 par an, trouver de nouvelles sources de revenus est devenu pour eux un impératif qu'ils doivent intégrer et engager.

Assurer leur indépendance financière passe par la qualité de leur communication afin de se faire connaître et faire connaître leurs causes et leurs actions.

Il leur appartient, donc, également de mettre en place les actions de collecte appropriées en fonction des donateurs ciblés.

Avec le développement d'Internet, les associations peuvent désormais atteindre plus facilement les petits donateurs. Que cela soit par un site dédié et par des réseaux d'échanges, cet outil leur permet, par exemple, de faire des appels à projet, de s'inscrire sur des sites, annuaires et forums spécialisés.

L'Etat, grâce à des incitations fiscales accordées aux bailleurs de fonds, notamment du secteur marchand, a permis aux associations de toucher cette nouvelle cible.

L'éventail des supports d'aide aux associations proposé aux entreprises désireuses de soutenir des projets ou promouvoir une cause est également un facteur incitatif. Ainsi, il existe en France au moins 7 moyens que sont la donation, la fondation d'entreprise, la dotation, le patronage, le mécénat, le sponsoring et le partenariat.

La décennie 1980, compte tenu de la crise économique, a vu l'émergence d'un nouveau mode de collecte, la promotion partage ou Cause Related Marketing dans les pays anglo-saxons.

La promotion partage est une activité commerciale dans laquelle une entreprise et un organisme à but non lucratif, s'associent pour construire une image, proposer à la vente un service ou un produit en vue d'en retirer un bénéfice mutuel. Elle n'est donc pas une action purement charitable ou philanthropique.

Dans la promotion-partage l'entreprise s'engage, sans majoration du prix de vente du produit ou du service, à reverser à l'association entre 5 et 20% du prix de vente TTC.

Né il y a 30 ans, le fundraising a pour but d'accroître et d'optimiser l'efficacité des actions de communication et de collecte de fonds en les menant conjointement.

L'Association Française des Fundraisers le définit comme « *un processus de sollicitation et de collecte financière sous forme de dons des particuliers, d'entreprises, de fondations ou d'organismes gouvernementaux. L'objectif est de mobiliser des ressources privées au service d'organisations et de causes d'intérêt général* ».

Le fundraising s'est d'abord développé dans le secteur de la solidarité, mais très vite il s'est étendu aux domaines de la culture, de la recherche, et plus récemment à celui de l'enseignement supérieur.

Toutefois, quelques soient les donateurs ciblés, il est devenu impératif pour les organismes de donner l'assurance de la transparence et du don en confiance.

Pour les bailleurs de fonds du secteur marchand et les grands philanthropes, viennent s'ajouter l'assurance d'une bonne gouvernance et de l'efficacité dans la gestion, qu'elle soit financière ou d'activité.

Afin d'atteindre tout ou partie de ces objectifs, ont été créées des structures de contrôle.

Ainsi, les Pouvoirs publics soumettent les OBNL à des contrôles obligatoires qui sont du ressort de la Cour des comptes et de l'IGAS en ce qui concerne les organismes du secteur. Ces contrôles visent à donner l'assurance du don en confiance.

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

A côté de ces 2 organes de contrôle publics, différents organismes ont élaboré et proposent aux OBNL des outils d'évaluation et de contrôle.

Si la nature et le degré de leurs investigations varient, ils ont une spécificité commune qui consiste en la délivrance d'un certificat ou d'un label, gage du respect de règles de bonne conduite et de qualité.

Nous avons relevé 3 catégories : celles issues d'une réglementation des pouvoirs publics, tels l'AFNOR, VERITAS et le COFRAC ; les organismes d'agrément et de contrôle qui sont des associations dont la mission est de contrôler avec un degré plus ou moins étendu, la transparence et le don ; et enfin les organismes associatifs qui visent plus particulièrement à donner l'assurance de la qualité ou des bonnes pratiques en matière d'efficacité de l'action, qu'il s'agisse de produits ou de prestations.

Pour ces 3 catégories, se soumettre au processus de certification ou de labellisation résulte de la volonté des OBNL demanderesse.

1ere Partie : Les organismes à but non lucratif et les outils pour une gouvernance réussie

Chapitre 1 – Les OBNL ...Comment séduire ?

A – Qui sont les organismes à but non lucratif ?

Un organisme à but non lucratif est un regroupement de personnes bénévoles qui s'unissent afin de mettre en commun leurs connaissances et leurs activités dans un but autre que celui de partager des bénéfices.

L'OBNL est tenu de respecter le fonctionnement généralement reconnu d'un organisme communautaire, c'est à dire :

- Définir librement ses orientations, ses politiques, ses approches et répondre à des besoins émanant de la communauté
- Être responsable de la poursuite de sa mission, de sa gestion administrative et de son budget devant son assemblée générale
- Être géré par un Conseil d'administration composé majoritairement de personnes usagères et de membres de la communauté qui y siègent à titre individuel et indépendant
- Établir et appliquer librement ses critères d'admission et maintenir un accès direct et volontaire aux gens de la communauté qu'il dessert

En brochant rapidement l'histoire du secteur associatif, différentes dates sont à retenir pour appréhender son évolution.

- La loi du 1^{er} juillet 1901 : **droit de s'associer** en dehors de tout contrôle de la puissance publique. Son article premier définit l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices »
Le caractère désintéressé de l'activité interdit la distribution d'un bénéfice aux associés mais il n'implique pas que l'activité soit déficitaire : un bénéfice peut servir à la développer
- En 1947 : définition du statut de la **coopération**
- En 1966, l'OIT adopte une recommandation sur les coopératives pour les pays en voie de développement
- La loi du 23 juillet 1987 : développement du **mécénat** et reconnaissance des fondations
- Le 1^{er} août 2003 : réforme de la reconnaissance d'utilité publique et harmoniser des dispositifs applicables aux dons ;
- La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 : création du **fonds de dotation**

A1 – Associations

La loi de séparation des Eglises et de l'Etat de 1905 institue en France (amputée à l'époque de l'Alsace et de la Lorraine, où cette loi ne s'applique pas) les **associations cultuelles** dites aussi *paroissiales* ou parfois, dans certaines églises, *presbytérales*, voire aujourd'hui *associations islamiques*, afin de subvenir aux frais, à l'entretien et à l'exercice public d'un culte.

Il existe pratiquement autant d'association qu'il existe d'activités mis en place par les membres (rencontre sportive, aide aux personnes démunies) destiné aux seuls adhérents ou la l'ensemble de la population.

Cependant, les associations peuvent être regroupées dans 4 grands centres d'intérêt :

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- **partage d'un loisir entre membres** (associations sportives, associations de joueurs d'échec, d'amateurs de vin..);
- **défense des intérêts des membres** (ex : association de locataires, de parents d'élèves...), ces associations peuvent constituer des groupes de pression, des lobbies
- **rôle caritatif, humanitaire** : il s'agit de venir en aide aux autres, que ce soit à l'échelle d'un quartier, de la ville ou de l'ensemble du pays ou de l'étranger (atelier d'aide au devoir, distribution de nourriture comme Les Restos du cœur, parrainage d'enfants en difficultés comme l'UNICEF ;
- **expression, diffusion et promotion d'idées ou d'œuvres** : il peut s'agir de principes démocratiques (ex : Amnesty International, Ligue des droits de l'homme..), d'idées politiques (les partis politiques sont des associations), de créations artistiques (théâtre, salle de concert..).

D'un point de vue juridique, les deux principaux types d'associations sont :

- **l'association "simple", non déclarée en préfecture**. Elle a une existence juridique même si elle ne peut posséder de patrimoine, ni agir en justice ;
- **l'association déclarée en préfecture**, qui a la personnalité juridique et peut donc posséder un patrimoine et agir en justice.

Seules les associations déclarées entrent dans le champ d'intervention des personnes publiques (ex : subventions) et certaines d'entre elles sont dotées d'un statut particulier.

Le cas le plus connu est celui de **l'association reconnue d'utilité publique** par décret en Conseil d'État. Il s'agit d'associations dont l'objet (ex : la lutte contre certaines maladies) est jugé bénéfique pour l'ensemble de la société. Cette reconnaissance leur permet de recevoir des dons et des legs. Elles doivent cependant présenter de très sérieuses garanties et sont soumises à un contrôle administratif plus strict. Elles représentent environ 1% des associations.

A2 – Fédérations

Les premières fédérations sont nées d'un regroupement de clubs sportifs. Elles sont donc le rassemblement organisé d'associations intervenant dans le même domaine d'activité, de groupements syndicaux, etc.

Par exemple, une fédération sportive est une union d'associations sportives (régie par la loi de 1901), dont l'objet est de rassembler les groupements sportifs qui y sont affiliés ainsi que les licenciés, dans le but d'organiser la pratique sportive à travers notamment les compétitions.

Les fédérations sportives bénéficiant d'un agrément ministériel pour **participer à l'exécution d'une mission de service public**, sont notamment chargées de promouvoir l'éducation par les activités physiques et sportives, de développer et organiser la pratique de ces activités, d'assurer la formation et le perfectionnement de leurs cadres bénévoles et de délivrer les licences et titres fédéraux. Elles sont soumises au contrôle de l'Etat et doivent adopter des statuts comportant certaines dispositions obligatoires et un règlement disciplinaire conforme à un règlement type.

A3 – Coopératives

La coopérative a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses participants (sociétaires ou adhérents). Elle se distingue en cela de l'association à but non lucratif dont le but est moins lié aux activités économiques et de la société commerciale qui établit une distinction entre ses associés et ses clients ou usagers.

Les sept principes coopératifs consistent en :

1. **l'adhésion volontaire et ouverte à tous**
2. **le pouvoir démocratique exercé par les membres**
3. **la participation économique des membres**. Les membres bénéficient habituellement d'une rémunération limitée à leur participation au capital de la coopérative. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs que sont le développement de leur coopérative, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres
4. **l'autonomie et indépendance**
5. **l'éducation, formation et information** : Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.
6. **la coopération entre les coopératives**, en vue un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif
7. **l'engagement envers la communauté** : Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.



2012 sera l'année internationale des coopératives

A4 - Mutuelles

Une **société mutuelle** (ou **mutuelle**) est, en droit français, une personne morale de droit privé à but non lucratif ayant un caractère non commercial, immatriculée au Registre national des mutuelles et soumise aux dispositions du Code de la mutualité.

Elle a en commun avec la Société coopérative et avec l'Association que ses clients (et parfois ses employés) sont en même temps ses associés.

L'objet des mutuelles est d'établir une solidarité entre leurs membres dans un domaine précis mais en lien avec des prestations financières, tels les crédits bancaires, les assurances, les caisses de retraite etc.

A5 – Mécénat et parrainage

Le mécénat se veut être un apport financier, matériel ou humain sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une structure ou un évènement reconnu d'utilité publique et présentant un caractère d'intérêt général.

Les 5 grands domaines d'intervention du mécénat sont le mécénat de solidarité; le mécénat culturel; le mécénat du sport; le mécénat environnemental et le mécénat de la recherche.

L'essor du mécénat en France date du début des années 1960, sous l'influence du cabinet d'André Malraux qui a permis la création de la Fondation de France.

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

La loi de juillet 1987 sur le mécénat et la loi de 1990 sur les fondations d'entreprise a donné une nouvelle impulsion à ces 2 supports aux associations, toutefois, freinés par une réglementation fiscale peu incitative.

La "loi Aillagon " du 1^{er} août 2003 réformant la législation relative au mécénat a permis la création récente de nombreuses fondations. Cette loi a également encouragé un certain nombre d'entreprises à s'engager dans des actions de mécénat.

Cette réforme s'articule autour de quatre axes :

- développer le mécénat des particuliers, par un renforcement des incitations fiscales (réduction de l'impôt sur le revenu de 66 % plafonnée à 20 % du revenu imposable, assorti d'une possibilité de report de l'excédent du don sur cinq ans)
- favoriser le mécénat des entreprises, par un doublement de l'encouragement fiscal (réduction d'impôt de 60 % sur l'impôt sur les sociétés dans la limite de 0,5 pour cent du chiffre d'affaires HT)
- alléger la fiscalité des fondations
- accélérer et simplifier la reconnaissance d'utilité publique

Concernant le **Parrainage** ce terme doit être réservé aux « dépenses engagées dans le cadre de manifestations à caractère culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique ou à la diffusion de la culture et de la langue françaises. Constituant une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée, sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial.

A6 – Fondations

Créer une fondation désigne l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.

La législation française distingue plusieurs types de fondations :

- La **fondation d'entreprise** favorise le mécénat de longue durée
- la **fondation reconnue d'utilité publique** est créée par un individu, une association, un groupe de personnes, particuliers ou entreprises. Elle est reconnue d'utilité publique (RUP) par décision du ministre de l'intérieur. Elle peut recevoir des subventions publiques ou privées, des dons et legs, faire appel à la générosité publique, organiser des manifestations relatives à ses objectifs et vendre des produits liés à son objet. Contrairement aux autres organismes sans but lucratif, elle peut également être propriétaire d'immeubles de rapport, même si ces immeubles ne concernent pas directement l'objet de la fondation. (exemple typique : la fondation WWF France).
- la **fondation abritée**, créée au sein de l'Institut de France, de la Fondation de France ou d'une autre fondation dite « abritante ». La fondation abritée n'a pas le statut de personne morale. C'est l'organisme qui l'héberge qui gère son budget.

De nouvelles formes de fondations ont été créées plus récemment :

- La **fondation de coopération scientifique** (FCS)
- La **fondation universitaire**, créée par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités
- La **fondation partenariale**, créée par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et modifiée par la loi de modernisation de l'économie n° 2008-776 du 4 août 2008.

A ces différentes formes de fondations, il faut y ajouter : le **fonds de dotation**, une nouvelle structure à personnalité morale et à but non lucratif, instauré par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008. Elle a principalement pour objet «de gérer, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise

les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général ».

Dans son enquête rendue publique en mars 2007, l'Observatoire de la Fondation de France dénombre 1 448 fondations.

A7 – Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)

Une **organisation non gouvernementale** ou **ONG** est une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'Etat ni d'une institution internationale. Les ONG n'ont pas le statut de sujet de droit international même si leurs domaines d'intervention sont de portée internationale.

Leurs champs d'intervention sont notamment la protection de l'environnement (Greenpeace), le respect des Droits de l'Homme (Amnesty International ou ATD Quart Monde); la lutte contre la faim (Action contre la faim), la lutte contre les maladies (AMREF Flying Doctors), la protection des enfants (World Vision), la scolarité (Aide et Action), l'économie mondiale (Mouvements altermondialistes comme ATTAC), l'écologie (Les Amis de la Terre) ou alors la protection de la nature (Sea Shepherd Conservation Society ou WWF).

Qu'il s'agisse d'ONG militantes (groupes de pression politique) ou humanitaires (aide d'urgence et programmes de développement à long terme), leurs principaux critères au-delà de d'intérêt public, sont leurs indépendances financière et politique.

Les ONG ont été reconnues et récompensées pour leur efficacité. Ainsi, en 1999 l'ONG Médecins Sans Frontières reçoit le prix Nobel de la paix et en 2008, l'année de son 30ème anniversaire, Human Rights Watch se voit décerner le Prix 2008 des Droits de l'Homme des Nations unies

Actuellement 2 727 ONG ont le statut consultatif dit ECOSOC et 400 sont accréditées auprès de la *Commission du développement durable* auprès de l'ONU.

B – Les Points de contrôle

B1 – Gouvernance

Les différents acteurs dans les organismes du secteur associatif sont les adhérents, dirigeants, salariés, bénévoles, donateurs, collectivités publiques, personnes bénéficiaires de leurs services, etc.

La gouvernance est exercée par le Conseil d'administration qui a pour mission de mettre en application les décisions prises lors des assemblées générales.

Il lui appartient d'exercer pleinement ses responsabilités d'orientation stratégique, de contrôle des comptes et des risques, ainsi que de représentation.

La gouvernance de l'association, c'est à dire son fonctionnement, doit être appréhendée et formalisée dès sa création. Les statuts et le règlement intérieur constituent les principaux documents de référence tout au long de la vie de l'association.

B1.1 Les documents référentiels de l'organisation

Les documents référentiels de l'organisation sont de diverses natures.

Certains sont obligatoires tels les statuts et la déclaration de création ou de constitution. D'autres sont recommandés dans le cadre du fonctionnement de l'organisation et font partie des bonnes pratiques. Il s'agit du règlement intérieur et de la charte de déontologie.

Les statuts fixent librement :

- le nombre, la dénomination des personnes chargées de gérer et de représenter l'association
- le mode de fonctionnement de l'organe dirigeant, périodicité des réunions, quorum, conditions de majorité etc.
- les modalités de désignation des dirigeants (élection par l'assemblée générale, cooptation)
- la durée des mandats etc.
- le nombre de réunions du conseil d'administration sur un exercice
- la présence de salariés aux réunions du conseil d'administration qui ne doivent pas représenter plus du quart des membres du conseil d'administration

L'association est définitivement créée après dépôt de **la déclaration de création ou de constitution** à la préfecture du département ou à la sous-préfecture de l'arrondissement où se situe son siège social.

Cette déclaration doit contenir les informations suivantes :

- le titre de l'association, son objet ; l'adresse de son siège social ; les noms, professions, domiciles et nationalités des personnes qui, à un titre quelconque, sont chargées de son administration.
- un exemplaire de ses statuts daté et certifié conforme par au moins deux personnes ou membres fondateurs.

Le règlement intérieur n'étant pas obligatoire, aucun formalisme n'est requis. Toutefois, s'il existe, il doit être rédigé sur papier libre, daté et signé. Il peut par exemple prévoir dans ses clauses, le mode de calcul des cotisations et leur montant; les sanctions disciplinaires; les règles relatives à la tenue de la comptabilité ; le fonctionnement des assemblées générales; les modalités de fonctionnement des sections locales.

Il est opposable aux adhérents de l'association.

Rédigé sur papier libre, daté et signé, il ne fait pas l'objet d'un dépôt à la préfecture ni d'une publication au journal officiel.

La Charte de déontologie n'a aucun caractère obligatoire mais, si elle est établie, a pour objet de fixer les principes de bonne conduite en vigueur dans l'association et est propre à chacune d'elle.

Elle est le guide des valeurs défendues et des bonnes pratiques applicables aux membres dans le cadre des missions et de l'objet de l'association.

A titre d'exemple, **l'annexe 1** reprend la charte de déontologie de l'Association Européenne de Coaching (AEC).

B1.2 Les instances dirigeantes

Les instances dirigeantes sont composées des membres participant activement à la définition de la stratégie de l'association jusqu'à sa mise en place, ainsi que la gestion du quotidien.

Chacune de ces étapes est du ressort des organes suivants :

L'assemblée générale (AG) est le regroupement de tous les adhérents. Elle est l'instance dotée du pouvoir de décider de la politique de l'association. Ses décisions s'imposent aux autres instances dirigeantes

Souvent annuelle, elle prend les grandes décisions et les grandes orientations et a le pouvoir de définir des objectifs et des missions. Il est de son ressort d'élire parmi ses membres ceux

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

qui mettront en œuvre ses missions (membres du conseil d'administration, membres du bureau, représentant légal, etc.).

Elle approuve ou désapprouve la gestion de l'association par le conseil d'administration, au terme de débats et de votes portant sur :

- Le rapport moral (ou d'activité),
- Le rapport financier (ou comptable),
- Le rapport d'orientation (**annexe 2 – association Elles aussi**)

L'AG décide de la publication des comptes annuels au Journal Officiel (publication facultative pour les associations recevant moins de 153.000 € de dons ou de subventions par an).

Le conseil d'administration (CA) applique les décisions prises en AG.

Il veille au bon fonctionnement de l'association et est doté des plus larges pouvoirs pour sa gestion courante, dans le cadre fixé par l'AG et par les statuts.

Il lui revient également, en tant que garant du projet associatif, d'élaborer, réaliser et évaluer les projets.

Il peut se faire assister par des comités internes composés d'experts indépendants rémunérés ou non, de membres élus et/ou bénévoles, choisis en fonction de leurs domaines de compétences et d'expérience.

Pour les organismes de taille significative certains comités revêtent un caractère indispensable tels le comité des comptes, le comité de l'audit interne et du contrôle des risques.

Le Bureau, composé de membres choisis parmi et par le CA, gère les affaires courantes par délégation reçue du CA. En tant qu'instance de direction, il détient un pouvoir décisionnel de l'association et est l'organe opérationnel entre le conseil d'administration et la direction de l'association.

Il se compose au minimum de 2 personnes qualifiées pour un ou deux mandats :

- **un président**, qui dirige et représente de plein droit l'association.
Il peut, après accord préalable du CA signer les contrats engageant l'association
- **un secrétaire**, chargé du fonctionnement administratif, il établit les comptes-rendus des réunions et est responsable de la tenue des registres et des archives
- **un trésorier**, chargé de la gestion financière, il mène la gestion de l'association et tient la comptabilité, perçoit les versements, effectue les paiements et les placements, prépare le bilan annuel. Il fait aussi la présentation des comptes de l'association lors des AG

Le directeur général exerce une responsabilité d'encadrement technique et administratif dans les associations.

Ses prérogatives consistent principalement en :

- l'application des objectifs politiques ou économiques des instances décisionnaires
- l'étude de la faisabilité technique et financière des projets
- la coordination des activités d'un ou plusieurs services
- l'animation et la gestion de tout ou partie du personnel

B1.3 Contrôle de la gouvernance par l'analyse et la mesure de l'utilité sociétale

L'analyse et la mesure de l'utilité sociétale sont données par le rapport général qui comprend le rapport d'activité, le rapport moral et les documents financiers.

En 1995, afin d'assurer l'homogénéité entre ces différents documents, l'établissement du Compte d'Emploi des Ressources (CER) est rendu obligatoire.

B1.3.1 - L'information des membres et le rapport financier à l'assemblée

Le rapport financier se compose du bilan, du compte de résultat, de l'annexe incluant le CER, du rapport des contrôleurs externes ainsi que du projet de budget

Les contrôleurs externes ou commissaires aux comptes, donnent lecture de leur rapport à l'issue de leur mission qui consiste à contrôler la régularité de la gestion et de proposer le quitus (avis favorable dans la gestion et la tenue de la comptabilité) au trésorier

Le projet de budget est l'expression comptable des orientations du rapport moral. Le contrôle doit porter sur la nature des revenus de l'association et de ses charges principales.

Quant au CER, il a pour but :

- d'évaluer l'utilité sociale des associations en portant un regard objectif sur l'ensemble des dimensions de leurs actions
- et de retracer l'ensemble des contributions marchandes et non marchandes des différents partenaires en faisant ressortir la part de chacun

Le CER fait obligation de valoriser les flux non marchands que constitue **le bénévolat**.

Cette valorisation comptable du bénévolat consiste à faire **l'inventaire de toutes les contributions** et de les évaluer à leur valeur de marché (ce que l'association aurait été obligée de payer en l'absence de bénévoles).

En ce qui concerne **le travail bénévole**, les difficultés résident dans sa quantification et sa valorisation.

La quantification des temps alloués par les bénévoles est souvent faite par estimation, l'association ne pouvant mettre en place un système trop contraignant.

Une fois cette quantification (en équivalent temps plein) obtenue, elle doit être valorisée mais il est à souligner qu'aucune méthode n'est à ce jour clairement définie.

Une fois valorisées, ces contributions sont intégrées dans la comptabilité de l'association, de façon à pouvoir présenter au tiers une **image plus fidèle d'elle-même**, indiquant la vraie place des contributions bénévoles.

B1.3.2 - L'information des membres et le rapport de gouvernance à l'assemblée

L'information des membres est réalisée à l'occasion de la tenue de l'Assemblée générale.

Elle se compose des documents suivants :

1. **le rapport d'activité** qui doit fournir des informations sur la vie de l'association au cours de l'exercice écoulé, le déroulement des activités et les projets à venir décidés en assemblée et de les situer par rapport au long terme (en quoi répondent-ils à une vision ou à une stratégie ?).
Il est important qu'il rappelle les valeurs et les missions de l'association.
2. **le rapport moral** qui est le document essentiel de l'assemblée générale. Il contient les résultats et analyses de l'activité générale de la saison écoulée. Il précise les orientations et perspectives pour l'année à venir
3. **le rapport d'orientation** consistant en la planification stratégique. Il constitue la base de tous les autres documents, notamment le plan de développement, le budget et le programme de travail annuel. Le plan stratégique couvre une période de 3 à 5 ans. Il doit donc être mis à jour régulièrement pour refléter l'expansion de l'institution (**annexe 3 – association SEEP**)

B1.3.3 - L'évaluation de la contribution du conseil d'administration

Nous avons vu que les matières traitées par le conseil d'administration peuvent être d'une grande complexité technique. Il est donc nécessaire que les postulants apportent des compétences spécifiques, prennent l'engagement d'y consacrer le temps nécessaire et qu'ils sachent travailler en équipe.

B1.3.4 - L'évaluation de la contribution de l'administrateur

Il est d'usage de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil et des comités notamment à partir de leur participation aux séances et réunions du conseil et de leur contribution effective aux travaux du conseil et des comités du fait de ses compétences.

B1.3.5 - L'identification et le contrôle des risques de l'organisation et des systèmes d'information

Gérer les risques est une partie essentielle de la mission légale de contrôle du conseil d'administration. Les objectifs d'un système de contrôle interne et de gestion des risques sont de trois ordres :

1. Identifier les événements potentiels , positifs ou négatifs, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation
2. Maîtriser les risques en fonction du niveau que l'organisation est prête à accepter
3. Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation

B1.3.6 - L'évaluation par le conseil de l'efficience de la direction opérationnelle

Les missions et prérogatives du directeur général sont définies dans les 3 documents que sont les statuts, le Règlement Intérieur et le contrat de travail du directeur
Le DG vient en soutien du CA pour la mise en œuvre du plan stratégique et des décisions prises en assemblée générale. Il est de son ressort de prendre en charge la gestion quotidienne de l'association.

B1.3.7 - Formaliser la délégation de pouvoirs entre le président et le directeur

Si le directeur peut agir au nom de l'association, c'est uniquement parce qu'il dispose d'une délégation de pouvoir du Président qui est en principe la seule personne habilitée à agir légalement au nom de la structure.

B1.3.8 - Les relations avec les parties prenantes

Pour un organisme à but non lucratif, « les principales parties prenantes » comprennent les bénévoles, les bénéficiaires, les salariés et le commissaire aux comptes.
En ce qui concerne les **bénévoles**, il est impératif de s'assurer que les actions menées répondent bien à leurs besoins tant en terme de quantité que de qualité.

Afin de permettre aux **commissaires aux comptes** de mener à bien sa mission de contrôle, le conseil d'administration doit mettre à sa disposition l'ensemble des documents qui lui sont nécessaires et l'informer des conventions existantes entre l'association et ses membres afin de montrer le caractère désintéressé de la gestion.
En cas d'entrave dans sa mission, le CAC le mentionnera dans son rapport et pourra refuser ou émettre des réserves sur la certification des comptes.

B1.4 Points de contrôle et d'évaluation

B1.4.1 Les documents référentiels de l'organisation

Points de contrôle et d'évaluation :

Concernant les statuts, seul document obligatoire, il y a lieu de s'assurer sur la forme de dépôt avec la déclaration de création à la préfecture du département et sur le fond qu'ils reprennent l'ensemble des informations obligatoires ...

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

Même s'ils ne revêtent pas un caractère obligatoire, il est recommandé de s'assurer de l'existence du **règlement intérieur** et de la **Charte de déontologie**.

B1.4.2 - Les instances dirigeantes

Points de contrôle et d'évaluation :

En ce qui concerne l'AG, sur la forme, il convient de s'assurer de la tenue du registre des PV des AG et de leurs paraphes par le président et le secrétaire de séance ainsi de la mise à disposition des documents obligatoires.

Sur le fond, l'examen du rapport d'activité du rapport d'orientation et du rapport moral doit donner l'assurance qu'ils contiennent les informations prévues par les textes.

Concernant le **conseil d'administration**, son évaluation doit permettre de mesurer les missions qu'il a menées et d'identifier les ressources humaines et financières ainsi que les outils dont il dispose pour les atteindre. Il est également important de s'assurer que les missions qu'il a réalisées entrent bien dans son périmètre d'intervention

Il est également nécessaire de **contrôler le bureau**, tant sur sa composition, les missions qui lui sont affectées et les missions réalisées.

Quant à la **direction générale** de l'association, il est important de s'assurer de son indépendance, de ses compétences et du respect des limites de son domaine d'intervention dans la gestion de l'association.

B1.4.3 - Contrôle de la gouvernance par l'analyse et la mesure de l'utilité sociétale

Points de contrôle et d'évaluation :

En ce qui concerne la **mesure de l'utilité sociétale** elle peut être évaluée en procédant aux travaux de contrôle suivants :

- vérifier que le **rapport financier** présente l'ensemble des informations obligatoires
- s'assurer que le **CER** reprend bien l'ensemble des missions de l'association et qu'il respecte la présentation préconisée par la législation
- s'assurer que le processus d'inventaire et de valorisation des **contributions bénévoles** en donne l'exhaustivité
- contrôler le respect des procédures et processus d'élaboration du CER de l'exercice
- procéder aux **contrôles de cohérences** entre les différents documents financiers
- en ce qui concerne le **rapport d'activité et le rapport moral**, vérifier qu'ils sont le reflet des actions effectuées sur l'exercice et des orientations pour l'exercice à venir
- quant au **rapport d'orientation** qui consiste en la planification stratégique, s'assurer de sa cohérence tant sur les orientations retenues que sur leur chiffrage dans les plans stratégique et budgétaire. Il convient également de contrôler la périodicité de sa mise à jour.

Ces contrôles peuvent être effectués, même si l'association n'a légalement pas l'obligation de s'y soumettre, par le CAC pour la partie financière ou en interne par des Comités.

L'association peut procéder à sa propre auto évaluation. Dans ce cas, elle pourra s'appuyer sur des grilles d'auto évaluation et référentiels élaborés par des organismes externes et en principe mis à leur disposition.

Il existe au minimum **2 questionnaires** pouvant aider les associations dans leur auto contrôle :

- **L'Ordre des experts comptables**, propose depuis 2005 propose un **questionnaire d'auto évaluation des pratiques (annexe 4)**. Il donne les principes élémentaires de

bonne gouvernance. Son objectif est d'améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif.

- **L'ESSEC** propose par le biais de sa Chaire d'entrepreneuriat Social des dispositifs d'audit des bonnes pratiques de gouvernance et de la transparence dans les associations 1901. Son référentiel, **guide des « Bonnes Pratiques et Transparence Associatives » (annexe 5)**, comprend une **centaine de critères** organisés par grand domaine de management des associations : clarté de la mission sociale, gouvernance, planification et évaluation, communication et transparence, gestion financière, ressources humaines, partenariats et responsabilité sociétale. Il est diffusé librement sur le site de l'ESSEC.

Afin d'accomplir cette mission, la Chaire se fixe les objectifs suivants :

- Promouvoir et accroître la compréhension du rôle de la philanthropie et de sa pratique, par des individus et des institutions
- Contribuer à la recherche théorique et appliquée sur la philanthropie et l'investissement social en respectant les standards d'excellence académique
- Renforcer la capacité d'analyse, de management et de gouvernance des acteurs du secteur philanthropique
- Faciliter la mise en place de réseaux de recherche universitaire et de meilleures pratiques en philanthropie

Il existe également au moins **6 référentiels** de gouvernance élaborés par des acteurs du milieu associatif, parmi eux :

- **Le Comité de la Charte** : avec la Charte de Déontologie (chapitre 2).
- **La norme AFNOR** de l'association « Gouvernance & certification ». La procédure de certification de l'OBNL est conduite par un organisme agréé de certification.
- **L'AFEP** (Association Française des Entreprises Privées) et le Medef qui ont défini sur la base de travaux réalisés par des comités composés de sociétés membres, **un Code de gouvernement des sociétés cotées** publié en 2008. Si ce code concerne en premier ordre les sociétés cotées, toute organisation peut l'appliquer. L'AFEP et le Medef conseillent qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les 3 ans, sous la direction d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant externe.
- **L'IFA** (Institut Français des Administrateurs) créé en 2003, est l'association professionnelle de référence des administrateurs en France, qu'il s'agisse d'administrateurs indépendants, d'administrateurs exerçant des fonctions exécutives, d'administrateurs représentant l'Etat, le personnel ou les actionnaires salariés. Les entreprises et organismes à but non lucratif, en devenant volontairement adhérent de l'IFA prennent l'engagement de :
 - se soumettre à l'évaluation de leur gouvernance
 - respecter les principes de **la Charte de l'administrateur** rédigée dès mars 2004 (**annexe 6**)

L'objet de la Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs en favorisant l'application efficace des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, de sociétés mutualistes, coopératives et publiques, associations, fondations.

Qu'il s'agisse de l'AFEP ou de l'IFA, ces deux organismes ont pour principal but de fournir des référentiels de bonne conduite sans avoir de réel pouvoir de sanction en cas de non - respect.

B1.4.4 - L'évaluation de la contribution de l'administrateur

La participation des membres du Conseil d'administration est facilement mesurable grâce à l'émergissement d'une feuille de présence à chaque séance et réunion.

B1.4.5 - L'identification et le contrôle des risques de l'organisation

L'ensemble du dispositif doit être adapté aux caractéristiques propres de chaque entité. Néanmoins, selon l'Institut Français des Administrateurs (IFA), quelle que soit l'organisation considérée, la mise en œuvre des 15 pratiques présentées **en annexe 7** pourrait garantir l'efficacité du système.

Les travaux de gestion des risques peuvent être menés par un comité reportant au conseil d'administration. Il reviendra au conseil de contrôler la qualité et la pertinence des travaux effectués et de décider des mesures correctives à mettre en place. Le commissaire aux comptes prendra en charge le contrôle de l'efficacité des procédures et process mis en place.

Points de contrôle et d'évaluation :

- *Existence et respect des Procédures d'identification et de contrôle des risques*
- *Evaluation et hiérarchisation des risques*
- *Pertinence des outils et supports utilisés*
- *Compétence des personnes habilitées à effectuer les travaux de contrôle*
- *Identification des actions à mener et respect des délais de mise en oeuvre*

B1.4.6- L'évaluation par le conseil de l'efficacité de la direction opérationnelle

Le règlement intérieur peut prévoir une réunion annuelle du conseil d'administration au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management.

B2 – Gestion des informations comptables et financières

Les informations financières sont de différentes natures et ont des destinataires propres, internes et externes.

De leur qualité va dépendre la qualité des informations communiquées.

Il est donc nécessaire de procéder à des contrôles qui vont porter tant sur les moyens – points de contrôle et d'évaluation **sur la forme** – que sur les zones à risques et les rendus - points de contrôle et d'évaluation **sur le fond** –

En ce qui concerne les points de contrôle et d'évaluation sur la forme, ils sont similaires à l'ensemble des processus.

Ils consistent en l'évaluation :

- *des outils utilisés : logiciels appropriés, documentations, etc.*
- *de la qualification du personnel en fonction de ses responsabilités*

B2.1 Tenue de la comptabilité générale et analytique

La comptabilité constitue la base de l'ensemble des informations comptables et financières. **La comptabilité générale** sert à l'établissement du bilan et du compte de résultat.

La comptabilité analytique permet d'obtenir un compte de résultat faisant ressortir une répartition des recettes et dépenses par activité, par zone géographique, par produit, etc.

Elle est l'outil de base pour l'établissement des documents de gestion.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond :

- *Respect du Plan comptable des associations*
- *Existence et respect des Procédures par cycle : immobilisations, charges, produits clients, fournisseurs, stocks, trésorerie, etc. et contrôles par sondage de leur respect*
- *Respect des délais d'établissement des documents comptable*
- *Tenue de la comptabilité : s'assurer de l'absence de retard dans l'enregistrement des pièces comptables et de l'exhaustivité de leur saisie*
- *Contrôles mensuels et annuels : Concordance entre la comptabilité générale et analytique*
- *Contrôles annuels : justification de l'ensemble des comptes de bilan et de résultat.*

B2.2 Les documents de gestion

Ils sont constitués des reportings d'activité, des tableaux de bord et de toute autre information nécessaire aux dirigeants pour la gestion de l'association.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond :

- *Existence et respect des Procédures d'établissement des documents de gestion*
- *Respect des délais de diffusion des documents de gestion*
- *Assurance que la structure des tableaux de reporting et des tableaux de bord répond aux besoins des destinataires*
- *Contrôles mensuels et annuels : Concordance entre le résultat comptable et le résultat de gestion.*

B2.3 Gestion de la trésorerie

Savoir gérer la trésorerie est la base d'une bonne gestion.

Pour optimiser les disponibilités ou anticiper les besoins de trésorerie, il est indispensable d'établir des prévisions et d'assurer leur mise à jour.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond :

- *Existence et respect de Procédures de gestion de la trésorerie*
- *Respect des délais de diffusion des documents de trésorerie*
- *Périodicité des mises à jour des budgets de trésorerie*
- *Optimisation des placements des disponibilités*
- *Fréquences des négociations avec les établissements financiers (par mise en concurrence) des frais bancaires et taux d'emprunts*

B2.4 Les documents annuels

Les documents annuels sont de 2 natures :

- les budgets prévisionnels : ils sont établis en fin d'année pour l'exercice suivant et sont régulièrement actualisés au cours de ce dernier
- les documents financiers présentés à l'AG : le bilan, le compte de résultat, l'annexe, le CER et les comptes consolidés

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond du processus budgétaire :

- *Existence et respect de Procédures budgétaires*
- *Respect des délais d'établissement des budgets*
- *Implication des opérationnels dans le processus budgétaire*
- *Assurance de la faisabilité des hypothèses d'évolution des revenus et des moyens prévus pour leur réalisation*
- *Périodicités de révision des budgets avec analyse des écarts*

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond des documents financiers :

- *Respect des délais de leur établissement afin de pouvoir être soumis à l'AG*
- *Respect des règles et obligations comptables tant sur la forme (présentation des états financiers) que sur le fond (informations obligatoires)*
- *Cohérence entre les différents documents*

B2.5 Les documents pluri annuels

Le principal document pluri annuel est le Plan stratégique.

Il est établi pour une période de 3 à 5 ans et réactualisé tous les ans. Il a pour objectif de montrer une projection de l'activité de l'OBNL tant en terme d'activité qu'en terme financier.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond des documents pluri annuels :

- *Existence et respect de procédures*
- *Respect des délais d'établissement du Plan*
- *Cohérence des hypothèses retenues par les instances dirigeantes pour son élaboration*
- *Publication du Plan stratégique dans le Rapport annuel et présentation à l'assemblée générale*

B3 – Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines d'une association sont les moyens humains mis à sa disposition afin de lui permettre de réaliser ses projets et missions.

La qualité de la gestion des ressources humaines a pour premier objectif de fidéliser ces ressources.

En ce qui concerne les salariés et les bénévoles, leur gestion est de la responsabilité du directeur général.

En ce qui concerne les membres du Conseil d'administration, leur gestion s'effectue plus généralement par le Conseil lui-même.

Selon leur statut de salariés ou de bénévoles, les contrôles seront de différentes natures.

B3.1 Pour les salariés

B3.1.1 Procédures : de gestion des salaires et déclarations sociales

Les deux points fondamentaux qui différencient les salariés des bénévoles est que leur gestion est régie par le code du travail, qu'ils sont rémunérés et que l'association est soumise aux versements des charges et taxes assises sur les salaires.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion des salaires et déclarations sociales :

- *Existence et respect de Procédures de gestion des obligations sociales*
- *Respect des délais d'établissement et de paiement des salaires, des charges et taxes*
- *Etablissement de la DADS et rapprochement avec la comptabilité*
- *Révision annuelle des salaires afin qu'ils ne soient pas tentés de quitter l'association pour une autre plus rémunératrice.*

B3.1.2 Gestion des salariés : procédures de recrutements pour avancements, remplacements, gestion des carrières et compétences

En premier lieu, qu'il s'agisse d'un nouveau recrutement, d'un avancement ou d'un remplacement, l'association doit déterminer ses besoins et le niveau de compétences attendu.

L'adéquation des besoins et compétences est un gage de satisfaction pour les deux parties.

Les documents permettant d'anticiper et de lancer les recrutements sont le budget annuel et le Plan stratégique 3 à 5 ans.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion des salariés

- Existence et respect de Procédures de recrutement
- Etablissement d'une fiche de poste
- Existence et révision du budget et du Plan stratégique
- Appréhension des départs programmés (pyramide des âges, grille des départs en retraite)

Pour ce qui concerne la **gestion des carrières et compétences**, l'association doit mesurer l'évolution des compétences acquises et les aspirations des salariés.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion des carrières et compétences

- Existence et respect de Procédures de gestion des carrières
- Tenue d'entretiens annuels contradictoires permettant d'appréhender les aspirations des salariés
- Anticipation des besoins par l'établissement et la mise à jour de la pyramide des âges

B3.1.3 Gestion du Plan de formation

Le Plan de formation doit satisfaire un double objectif :

- Apporter à l'association, en interne, les compétences dont elle a besoin
- Consolider ou développer les connaissances et compétences des salariés afin de leur permettre d'évoluer au sein de l'association

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion du plan de formation

- Evaluation des besoins en compétences de l'association
- Identification et planification des formations à programmer

B3.2 Pour les bénévoles

B3.2.1 Recrutement et fidélisation des bénévoles

Le recrutement des bénévoles résulte bien souvent d'une démarche volontaire de leur part. Il est donc important que l'association se fasse connaître ainsi que la cause et les missions qu'elle soutient.

L'implication des bénévoles reposant plus aujourd'hui sur leur motivation que sur leur attachement à une cause, il est primordial de savoir les motiver et les fidéliser.

Pour ce faire, il est nécessaire que l'association les informe et les implique dans sa gestion, le résultat des missions et les projets futurs. Cette information peut être réalisée par le biais d'une news letter, d'informations sur les résultats des missions ou d'appels à bénévolat personnalisés.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion des bénévoles :

- Existence et respect de Procédures de recrutement et de gestion des bénévoles
- Montage et planification des campagnes publicitaires et d'information
- Organisation de rencontres entre les bénévoles
- Affectation et suivi des missions
- Evaluation du turn over des bénévoles
- Information des bénévoles sur la vie de l'association et de ses activités.

B3.2.3 Gestion du Plan de formation

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

Un grand nombre d'associations organise des journées de présentation des outils nécessaires aux bénévoles pour mener à bien leurs missions.

Toutefois peu d'entre elles leur en délivrent durant leur action de bénévolat.

Mettre en place une formation régulière des bénévoles serait toutefois un moyen efficace de les fidéliser et de maintenir leur implication dans les missions.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la formation des bénévoles :

- *Existence et respect de Procédures d'évaluation*
- *Evaluation des besoins en compétences de l'association*
- *Evaluation des compétences des bénévoles avec leurs missions sur le terrain*
- *Identification et planification des formations à programmer*

B3.3 Pour les membres du Conseil d'administration

En termes de gestion interne, les administrateurs sont les garants du bon fonctionnement de l'association et de l'application des décisions prises lors des Assemblées générales.

Leur implication dans sa gestion va dépendre en grande partie de leur motivation et niveau de compétences.

B3.3.1 Procédure de recrutement et de renouvellement des membres du CA

Selon Dominique Thierry, vice-président national de France bénévolat, « *Il n'y a pas de crise du bénévolat mais crise du renouvellement, il y a souvent confusion.* »

Les limites actuelles du renouvellement et des engagements des membres élus sont dues à trois types de raisons majeures : des raisons objectives, des raisons d'évolution sociologique globale et externe et des raisons managériales.

Les raisons objectives sont :

- 1. Le besoin de disponibilité tant en terme de durée que de temps**
- 2. La peur face au risque juridique ou la crainte du risque juridique, qu'il soit pénal, civil ou financier** car si l'association est responsable en tant que personne morale civilement et pénalement des fautes et dommages qu'elle commet, celle d'un membre peut être engagée s'il est démontré qu'il a agi dans le but d'un profit personnel, n'a pas respecté les règles statutaires, a dépassé ses fonctions s'il est constaté qu'il a commis une faute de gérance ou négligé ses obligations en qualité de dirigeant
- 3. Les contraintes de gestion** qui comprennent notamment l'équilibrage des budgets le contrôle interne, la collecte de fonds et leur bonne utilisation
- 4. Les raisons d'évolution sociologique globale et externe**, qu'il s'agisse de l'évolution de l'engagement et du bénévolat
- 5. Les raisons managériales ou de gouvernance interne « La querelle des anciens et des modernes »**

Les freins fondamentaux au recrutement des administrateurs sont liés au conservatisme voire blocages des administrateurs en place à faire entrer dans le CA de nouveaux membres, d'autant plus s'il s'agit de jeunes et de femmes.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion des administrateurs :

- *Evaluation de la participation des membres aux réunions du Conseil*
- *Délégation de leurs missions à des comités d'experts plus qualifiés*
- *Respect de la loi relative à l'entrée de femmes dans les conseils d'administration*

B3.3.2 Gestion des compétences et Plan de formation

La raison majeure dans la fidélisation des membres du Conseil d'administration, sauf pour les membres fondateurs, résulte d'une insuffisance ou inadéquation de leurs compétences et motivations.

Pourtant, la professionnalisation des membres, compte tenu de l'évolution de l'environnement, des réglementations et de l'attente des bailleurs de fonds dans une meilleure transparence et rigueur dans la gestion, est inéluctable.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de la gestion des compétences :

- Identification des compétences des administrateurs en vue de fonder ou rejoindre des comités d'experts
- Remise à niveau et renforcement de leurs compétences en fonction de l'évolution des besoins

B4 – Efficacité de l'action

Evaluer un projet consiste à examiner le degré d'adéquation entre les objectifs fixés au départ ou ajustés en cours de route et les réalisations.

Au cours de sa mise en œuvre, l'évaluation doit permettre de revoir les objectifs ou moyens nécessaires pour le mener à son terme.

B4.1. Evaluation du projet

Pour évaluer un projet afin de décider s'il est nécessaire de le mettre en place, on peut se demander s'il est efficace, efficient et équitable.

- Il est **efficace** si les résultats attendus correspondent bien aux objectifs visés et donc à des besoins nettement identifiés,
- il est **efficient** si les résultats attendus sont prévus de la manière la plus « économique » possible,
- il est **équitable** s'il permet à chacun d'atteindre les résultats visés quelles que soient les conditions de départ.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond de l'évaluation des projets :

- *Existence et respect de Procédures d'évaluation*
- *Assurance que la nature du projet est bien conforme aux statuts*
- *Assurance que le projet répond bien à un besoin réel*
- *Organisation sur le terrain (compétences et ressources humaines)*
- *Qualification du personnel chargé de monter et valoriser le projet tant en terme de ressources humaines que financières, établissement du tableau prévisionnel*
- *Estimation du coût final du projet*
- *Etablissement d'un tableau prévisionnel qui sera mis à jour en fonction de l'avancement du projet*
- *Qualification des dirigeants élus à prendre la décision ou non de sa réalisation*

B4.2 Suivi du projet

Le suivi d'un projet recouvre l'analyse critique du respect des prévisions et l'analyse des écarts et ce concernant :

- les coûts, en fonction de son avancement
- les délais d'avancement par rapport à la planification initiale
- les moyens humains et financiers disponibles au cours de cette seconde phase

Pour pouvoir identifier, valoriser et analyser ces écarts, il convient de mettre à jour le tableau prévisionnel et de faire une projection afin d'obtenir le nouveau coût final du projet.

En cas d'écarts significatifs, l'association peut être amenée à limiter ses objectifs, rechercher des ressources et compétences humaines ou collecter des fonds complémentaires.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond du suivi d'un projet :

- *Existence et respect de Procédures de suivi de projets*

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- *Détermination de la périodicité de mise à jour du tableau de bord*
- *Mise à jour du tableau de bord, identification et analyse des écarts*
- *Estimation projective du coût final du projet*
- *Evaluation des ressources et compétences disponibles pour mener à son terme le projet*
- *Décision à prendre en fonction des nouveaux paramètres : révision des objectifs initiaux, recherche de ressources complémentaires, tant humaines que financières*
- *Qualification des dirigeants élus à prendre la décision de sa révision*

B4.3 Contrôle des réalisations

Le contrôle de la réalisation d'un projet porte tant sur son efficacité, son efficience que sur son équitabilité. Ces trois points de contrôle recouvrent tant la réalisation sur le terrain du projet que son aspect financier.

Ce contrôle peut être effectué en interne et/ou par des contrôleurs externes, tels les experts indépendants et les contrôleurs publics.

Points de contrôle et d'évaluation sur le fond du contrôle des réalisations :

- *Existence et respect de Procédures de contrôle des réalisations recouvrant l'efficacité, l'efficience et l'équitabilité des projets*
- *Mise à du tableau prévisionnel et identification des écarts définitifs*
- *Calcul du coût total définitif du projet et analyse et justification des écarts*
- *Supervision et validation des rapports de contrôle par le responsable du contrôle de gestion et par la direction générale*
- *Qualification des organes internes et externes à contrôler et communiquer sur les résultats des projets*
- *Communication aux instances de direction, comités d'audit, conseil d'administration*

C – Organes d'évaluation et de contrôle

C1 – Organes internes

Les principaux organes de contrôle de la réalisation des projets sont les contrôleurs de gestion, la direction générale de l'association, le comité d'audit et le conseil d'administration.

C2 – Organes externes

C2.1 - Les organismes externes mandatés par les OBNL

- Les commissaires aux comptes, dans le cadre de leur mission de certification des comptes de l'association, effectuent par sondage des contrôles
- Les experts comptables dont la mission est de contrôler les coûts finaux des projets et de les porter dans les comptes de l'association

C2.2 – Les organismes publics

Les organismes publics d'évaluation et de contrôle ciblent uniquement la réalisation des projets et le bon emploi des dons et subventions reçus par les associations et fondations.

Les organismes publics de contrôle des associations comprennent principalement :

1. les collectivités publiques, en tant que bailleurs de fonds, notamment les élus des collectivités locales, ont pour mission d'effectuer un contrôle administratif et financier et de rendre compte de la bonne utilisation des fonds versés aux associations. Leurs représentants engagent leur responsabilité sur la performance, à savoir l'atteinte des objectifs politiques visés par les élus.

2. les juridictions financières sont représentées par la **Cour des comptes et l'IGAS**

- **La Cour des comptes** est créée en 1807 par Napoléon 1er.

Son champ de compétence est de contrôler l'ensemble des administrations d'Etat, les organismes publics et ceux dans lesquels les participations publiques nationales sont majoritaires. Elle contrôle également les organismes privés financés par l'Etat.

Depuis la loi du 7 août 1991 la Cour des comptes peut contrôler les organismes définis par ce qu'ils font et non par ce qu'ils sont. Sont ainsi concernés *«les organismes qui, afin de soutenir une cause scientifique, sociale, familiale, humanitaire, philanthropique, éducative, sportive, culturelle ou concourant à la défense de l'environnement, souhaitent faire appel à la générosité publique dans le cadre d'une campagne menée à l'échelon national soit sur la voie publique, soit par l'utilisation de moyens de communication (communication audiovisuelle, presse écrite, affichage, voie postale ou procédés de télécommunications).* Dorénavant la Cour peut vérifier la conformité de ces dépenses aux objectifs poursuivis par l'appel. »

Avec la loi du 30 décembre 2009 à partir d'un seuil de 153 000 €, elle peut contrôler la conformité entre les objectifs des organismes bénéficiant de dons ouvrant droit à avantage fiscal et les dépenses financées par ces dons.

La Cour comporte sept chambres entre lesquelles sont répartis ses domaines de compétence, dont la **5ème chambre chargée des associations et fondations faisant appel à la générosité publique.**

Vis à vis de ces organismes, la Cour des Comptes a pour mission de remplir 3 fonctions :

- l'information du public
- le rétablissement de la transparence, qui vise à la recherche de la lisibilité et la fiabilité des comptes d'emploi, l'assurance de la sécurité des procédures financières et la conformité des emplois aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- la veille et le conseil, tel son rapport d'octobre 2007, dans lequel elle a formulé des recommandations sur les méthodes de construction du CER, sur le suivi des ressources non utilisées et sur l'utilisation des indicateurs

Ses deux obligations visant à garantir la transparence à l'égard du public consistent en :

- Contrôler le dépôt à la préfecture de la déclaration préalable des campagnes d'appel à la générosité publique
- S'assurer de l'établissement annuel d'un compte d'emploi des ressources collectées (CER) dont l'objectif est de vérifier la conformité des dépenses engagées par rapport aux objectifs de la campagne d'appel

En cas de non-respect de ces obligations, la loi de finance rectificative du 30 décembre 2009 prévoit la possibilité de suspendre ou supprimer les avantages fiscaux .

Les avantages fiscaux pouvant être remis en cause sont :

- la réduction d'impôt sur le revenu pour dons effectués par des particuliers aux œuvres et organismes d'intérêt général (CGI, article 200),
- la réduction d'impôt pour mécénat des entreprises (CGI, article 238 bis),
- la réduction de l'impôt sur la fortune pour dons aux œuvres et organismes d'intérêt général dont les structures d'insertion par l'activité économique (CGI, article 885-0 V bis A),
- l'exonération de droits de mutation à titre gratuit des dons et legs effectués à certains organismes d'intérêt général (CGI, article 795).

La suspension de ces avantages fiscaux est d'une durée minimale :

- d'un an en cas de non-conformité des dépenses et des objectifs de l'organisme ou en cas de non certification des comptes,
- de trois ans en cas de condamnation pour escroquerie ou abus de confiance.

➤ L'IGAS :

L'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) est créée en 1967 suite à la fusion de l'inspection générale du secteur sanitaire et social et de l'inspection générale du travail.

Les agents de l'IGAS sont des hauts fonctionnaires appartenant à un corps spécialisé dans les missions d'évaluation et de contrôle.

En ce qui concerne le domaine associatif, la loi du 28 mai 1996, suite au scandale de l'ARC, l'IGAS se voit confier la mission de **contrôler le bon usage des fonds récoltés par appel à la générosité publique** incluant les organismes ne bénéficiant pas de subvention publique mais menant des campagnes au niveau national dans les domaines de la santé, de l'intervention médico-sociale, de l'aide sociale, de lutte contre la pauvreté et de l'intégration. Ses contrôles portent principalement sur les comptes d'emploi des ressources.

L'IGAS n'a pas de pouvoir de sanction directe, mais ses rapports, sur décision ministérielle, peuvent être rendus publics.

Les rapports rendus publics sont systématiquement mis en ligne sur le site de la Documentation française depuis 2003 et depuis fin 2009 sur le site Internet de l'IGAS.

Au 31 décembre 2010, 341 rapports étaient disponibles en ligne sur le site de la Documentation française.

Chapitre 2 – Les organismes de certification et de labellisation

A – Présentation générale

Le certificat ou label est une forme de communication avec le consommateur final. Marque collective, il est créé et délivré afin d'attester que les produits, services et que l'efficacité de la réalisation des actions menées et des projets à soutenir répondent bien à un cahier des charges déterminé par le créateur du label.

Les organismes de certification et de labellisation ont donc pour mission d'assurer à la fois sur l'existence de règles internes pertinentes, sur le respect effectif de ces règles et donc de la véracité de la communication.

La différence principale entre les organismes certificateurs et les organismes de labellisation est que les premiers engagent leur responsabilité vis à vis des tiers tandis que les seconds engagent seulement leur réputation.,

Le recours aux organismes indépendants de certification et de labellisation résulte de la volonté des organismes à se soumettre à leurs normes ou référentiels.

La certification et la labellisation sont délivrées par des organismes certificateurs indépendants des établissements certifiés ainsi que des pouvoirs publics.

En ce qui concerne le secteur associatif, les certifications et labellisations peuvent être délivrées par quatre types d'organisations :

- Les organismes publics : AFNOR, VERITAS, COFRAC,
- Les organismes d'agrément et de contrôle : le Comité de la Charte, IDEAS,
- Les organismes associatifs,
- L'ANESM.

B – Présentation et finalités des instruments actuels

B1 – Organismes publics

B1.1 - AFNOR

L'AFNOR est une association dont le Président et le directeur Général sont élus par le Conseil sous réserve de l'approbation du Gouvernement.

L'AFNOR a créé des normes permettant de mesurer et de donner l'assurance aux tiers que les entreprises et OBNL dans leurs domaines d'intervention et leurs activités, mettent en pratique les règles assurant leur responsabilité en matière de :

- La norme ISO 26000 : responsabilité sociétale
- La norme ISO 14001 : développement durable / environnement
- La norme ISO 9001 : entreprises de production

- **Norme ISO 26000** - le référentiel sur la responsabilité

Elle se décline comme donnant l'assurance :

- D'une prise en compte des impacts des décisions et activités de l'organisation sur les thèmes environnementaux, sociaux et économiques d'une activité
- D'une démarche volontaire visant à assumer ses responsabilités au-delà les obligations légales
- Une contribution aux objectifs de développement durable
- Le refus d'une approche morale ou d'exclusion mais une approche de performance et de progrès

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- Le respect des textes internationaux existants en matière de droits de l'homme, de conditions de travail et d'environnement

Les objectifs de la norme se résument comme suit :

- Aider une organisation à prendre en charge ses responsabilités sociétales
- Fournir des lignes directrices pour
 - o rendre opérationnelle la responsabilité sociétale
 - o identifier et s'engager avec les parties prenantes
 - o améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RS
- Mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations
- Accroître la satisfaction et la confiance des clients
- Promouvoir une terminologie commune dans le champ de la RS
- Etre cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants, et les autres normes ISO

- o **Norme ISO 14001** - développement durable / environnement

La certification ISO 14001 permet à tout organisme de faire attester la conformité de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation d'un système de management environnemental.

Cette norme *visant la mesure du développement durable/environnement*, concerne l'impact et la performance environnementale des entreprises.

- o **Norme ISO 9001- version 2000** - entreprises de production

La certification ISO 9001 garantit que le système de management de la qualité est fondé sur des principes dont l'« approche processus » et l'« orientation client » sont les plus importants. Elle est avant tout un outil de confiance entre clients et fournisseurs.

Norme ISO 9001- version 2000, concerne les entreprises de production.

Elle est un gage de qualité des produits et de transparence dans les relations fournisseur / client.

Appliquée aux associations, cette norme concerne plus spécifiquement celles disposant d'un outil de production, telles les entreprises d'insertion.

- o **Norme SA 8000**

La norme SA 8000 est la première norme éthique internationale. Elle s'intéresse aux conditions de travail des salariés de l'entreprise, mais aussi de ses fournisseurs et sous-traitants. Ainsi, les entreprises qui adhèrent à la norme SA 8000 s'engagent sur les droits des syndicats, le travail des enfants, les temps de travail, la santé et la sécurité au travail, l'équité salariale

- o **Le label "Gouvernance et Gestion responsable des Associations et Fondations"**

L'AFNOR, sur la base d'un référentiel établi et entretenu par l'Association "Gouvernance et Certification" a créé un label spécifique pour les associations, avec la perspective d'en faire une norme européenne (**annexe 8**).

Dernier label créé, il est de portée plus générale car il ne vise pas seulement l'économie du don mais également les relations des associations avec des tiers. Il répond surtout aux quatre conditions de compétence, d'externalité, d'indépendance et de notoriété tant pour la conception du référentiel que pour sa mise en œuvre.

Il a été établi en référence aux valeurs et aux risques spécifiques du monde associatif, pour y permettre "un pilotage convenable des activités dans un souci d'efficacité, d'efficience et de désintéressement au service de l'intérêt général et pour y éviter les dérives et les appropriations, matérielles ou symboliques, personnelles ou non".

L'AFNOR a prévu pour chaque domaine d'intervention des normes spécifiques.

Ainsi pour les associations du secteur Santé et médico-social (**annexe 9**), elles se déclinent en :

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- la certification des systèmes de management, des produits, des services, des personnes
- la labellisation de la gouvernance et de la gestion responsable
- l'évaluation de la responsabilité sociétale

Le processus de labellisation **comprend les 4 étapes suivantes :**

1 – Le dépôt de candidature

2 – L' instruction du dossier de candidature

3 – L'évaluation du (des) site(s) de l'association qui va constituer un véritable outil de management visant à l'amélioration continue des pratiques de OBNL.

4 – L'information sur l'octroi de la labellisation

Sur la base du rapport d'évaluation, une commission spécialisée rend un avis qui permet à l'AFNOR Certification de prendre la décision de labellisation. Le titulaire de la labellisation peut, dès lors, dans des conditions définies, utiliser le label pendant une durée de 3 ans avec des contrôles intermédiaires à 12 mois.

Très peu d'associations ont demandé la labellisation AFNOR. Sur le site de l'AFNOR, seule est recensée la Fondation du logement social.

B1.2 - VERITAS / BVQI

Le BVQI, société privée, est sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances. De par la publication au Journal officiel de son référentiel, BVQI est le seul habilité à délivrer des certificats.

BVQI certifie l'ARC, l'AFM et l'Armée du Salut, également dans la perspective des donateurs

B1.3 - COFRAC

Les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif, fixé par le Code de la Consommation. visant à instaurer la confiance à travers la transparence et l'accréditation, il a pour mission de donner aux consommateurs, par la délivrance de l'accréditation, des garanties sur la compétence et l'impartialité des organismes certificateurs..

Le dispositif en vigueur implique les acteurs socio-économiques, consommateurs, utilisateurs et pouvoirs publics lors des phases d'élaboration et de validation des référentiels

Le COFRAC a pour objet principal de procéder à l'accréditation, conformément aux normes françaises, européennes ou internationales, de tous les organismes certificateurs intervenant dans les domaines :

- de la santé humaine par l'accréditation des laboratoires de biologie médicale,
- des laboratoires comprenant les laboratoires d'essais et d'étalonnage, les organisateurs de comparaison inter laboratoires et les organismes procédant à la vérification d'instruments de mesure réglementés,
- des organismes d'inspection de la sécurité des biens et des personnes,
- des organismes de certification des produits industriels et des services.

Aujourd'hui, sont accrédités : plus de 1500 laboratoires, plus de 90 organismes d'inspection, et près de 70 organismes de certification de produits, services, entreprises et personnels.

B2 – Organismes d'agrément et de contrôle

Les OBNL, compte tenu du désengagement de l'Etat dans certaines de ses missions d'intérêt général, sont devenus des acteurs majeurs de notre société.

Afin d'apporter aux donateurs qui les financent les garanties qu'ils sont en droit d'attendre quant à l'utilisation de leurs dons, les associations et fondations faisant appel à la générosité du public peuvent se soumettre volontairement aux contrôles d'un organisme d'agrément. A

l'issue des contrôles, les OBNL se verront décerner un certificat ou un label garantissant le respect des règles édictées par les référentiels.

Les deux organismes de référence sont le Comité de la Charte et depuis quelques années IDEAS.

B2.1 - Comité de la Charte de déontologie

Le Comité de la Charte créé en 1989, suite au scandale de l'ARC, vise à apporter aux donateurs, à travers l'agrément qu'il accorde à ses membres, des garanties sur la transparence de l'usage des dons et legs dont les associations et fondations faisant appel à la générosité du public sont bénéficiaires et sur la rigueur de leur gestion pour permettre le "don en confiance".

Dans cette optique, il a élaboré une **Charte de déontologie** dont la finalité est la délivrance d'un agrément aux organisations qui s'engagent volontairement à la respecter et à se soumettre à ses contrôles.

Les OBNL ayant obtenu le label deviennent de facto membre du Comité de la Charte. Faisant de lui une association fermée qui labellise ses propres adhérents.

A ce jour, le Comité regroupe environ 70 associations et fondations de droit français, parmi lesquelles la majorité des plus grands bénéficiaires de dons en France, y compris les sections françaises de grands mouvements caritatifs internationaux, ainsi que des branches françaises d'organisations internationales ayant un statut d'observateur à l'ONU.

A titre d'exemple, on retrouve parmi ses membres, Action contre la faim, Amnesty international, l'ARC, Croix Rouge Française, la fondation Abbé Pierre, Fondation d'Auteuil, l'Institut Pasteur, Médecins du Monde, SOS Sahel, UNICEF France.

Pour pouvoir adhérer, une association ou fondation doit nécessairement :

- être de droit français et à but non lucratif
- être d'intérêt général pour le grand public et adhérer aux objectifs du Comité et à sa Charte
- exercer son action au plan national et exister depuis au moins 2 ans
- faire appel à la générosité du public, principalement sous la forme de dons de particuliers, et collecter chaque année au moins 500 000 € de ressources privées
- faire acte de candidature en contactant officiellement le Comité
- accepter un audit de ses activités préalable à la proposition d'agrément
- Etre approuvée par l'Assemblée Générale du Comité.

Par contre, le Comité ne peut accepter les associations et organisations :

- de défense d'intérêts particuliers (GIE, syndicats de branche spécialisés dans un secteur économique, consortiums, ordres professionnels, etc.)
- dont les missions sont essentiellement à caractère religieux, syndical ou politique, financées entièrement par les pouvoirs publics.

Les associations et fondations membres sont tenues de respecter la Charte de déontologie concernant :

- le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée
- la qualité de la communication et des actions de collectes de fonds
- la rigueur de la gestion des fonds en dépôt jusqu'à leur utilisation
- l'affectation des fonds conformément aux missions exposées
- l'efficacité globale des actions ainsi financées au service des bénéficiaires
- la transparence financière (dont la publication annuelle des comptes certifiés par un commissaire aux comptes indépendant, les mêmes comptes qui sont aussi remis aux administrations publiques de contrôle dans le cas des associations reconnues d'utilité publique).

Le Comité a deux missions principales :

- Il contrôle le respect des engagements pris par la signature de la Charte de déontologie, notamment sur :
 - o le fonctionnement – qui doit être statutaire
 - o leur gestion – qui doit être rigoureuse et désintéressée
 - o leur communication et leur collecte de fonds – qui doivent être de qualité
 - o leurs finances – qui doivent être rigoureuses et transparentes

La mission de contrôle, effectuée en continu, se concrétise par la préparation d'un rapport sur le respect des engagements pris par l'organisation.

- Il sélectionne pour le compte de ses membres les projets à mettre n œuvre

Toute organisation démissionnaire, exclue ou suspendue du Comité doit immédiatement cesser d'utiliser sa marque d'agrément sous peine de poursuites.

L'agrément comme membre du Comité de la Charte est donné pour une durée de trois ans renouvelables.

B2.2 - IDEAS

L'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité (IDEAS) est créé en septembre 2005 avec en membre fondateur la Caisse des Dépôts et Consignation. L'Ordre des Experts-comptables et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes rejoignent le Conseil d'Administration d'IDEAS en 2007.

Selon IDEAS « **Pour développer la collecte, il faut optimiser la transparence et mieux communiquer sur l'efficacité des dons** ».

Communiquer sur l'efficacité des dons consiste à informer les donateurs sur le monde associatif et ses enjeux et sur les organisations : leur vision, leurs valeurs, leurs missions.

Optimiser la transparence doit permettre aux associations de se doter d'une organisation, de procédures et d'une communication aptes à inspirer la confiance des donateurs.

Pour réaliser ces 2 objectifs, IDEAS a finalisé fin 2009 un guide des bonnes pratiques portant sur les 3 axes suivants :

- L'impact de l'action
- La gestion financière
- La gouvernance

Les missions d'IDEAS ne constituent pas seulement à évaluer et contrôler les organisations d'intérêt général faisant appel au don., mais également à les aider à optimiser leurs bonnes pratiques.

En contrepartie du respect des règles édictées par le guide, IDEAS délivre un label et accompagne les associations dans leur recherche de fonds en promouvant leurs projets et en les mettant en relation avec des donateurs potentiels tels les philanthropes, les entreprises, les grands donateurs etc.

Le label est accordé pour 3 ans, avec des contrôles intermédiaires. A l'issue de cette période, les organismes doivent repasser l'ensemble du processus de labellisation.

Le non-respect des principes du Guide des bonnes pratiques, que cela soit au cours d'une labellisation initiale ou pour une reconduction, entraîne le refus d'octroi du label.

A fin juin 2011, 15 organismes ont donc passé avec succès le processus de labellisation, il s'agit notamment des Apprentis d'Auteuil, fondation PREM UP, Le Rire médecin, Survival, Vaincre les maladies synonymales.. Il est à noter qu'à cette même date, ils sont plus de 130 à s'être inscrit dans la base des données d'IDEAS et qu'une douzaine sont en-cours d'accompagnement.

Parallèlement, IDEAS présente une trentaine de projets des organismes ayant reçus le label.

B3 – Organismes associatifs

Certaines associations œuvrant dans un domaine spécifique ont élaboré un label permettant d'évaluer les associations du même secteur qui veulent s'y soumettre.

A titre d'exemple :

- En matière de santé, les médecins allergologues de l'**ARCCA** ont créé en 2010 **le label Allergènes Contrôlés**. Ce label vise à réduire significativement la concentration d'allergènes dans les espaces de vie, tant privés que publics
- Dans le domaine du tourisme (**ATT**) délivre la **certification ATR** (Agir pour un Tourisme Responsable).
L'association a fait le choix d'une certification officielle reconnue par l'Etat et encadrée par le Code de la Consommation.

L'octroi de la certification repose sur le respect de 25 critères et 4 engagements de tourisme durable.

Ces 4 engagements sont :

- **L'information et la sensibilisation du client, à savoir,**
 - Décrire clairement les prestations et diffuser la charte éthique du voyageur.
 - Décliner sur les supports de communication (site Internet, catalogues) des fiches descriptives (culture, respect de l'environnement et la contribution au développement local).
- **L'encadrement des équipes locales.**
 - Privilégier le recrutement local.
 - Former et sensibiliser le personnel et les guides locaux à ces sujets.
- **Le renforcement de la qualité des relations avec les prestataires locaux.**
 - Respecter les réglementations locales, les conditions de travail fixées par ATR.
 - Mettre en place une politique de gestion des déchets et des ressources naturelles.
- **Engagement du voyageur à appliquer ces règles au sein de l'entreprise.**
 - Mettre en œuvre une politique de gestion environnementale au sein de l'entreprise (tri des déchets, incitation au covoiturage pour limiter pollution et consommation d'énergie, utilisation de matériaux "propres" pour la construction des bâtiments).
 - Sensibiliser en interne au respect des populations d'accueil et à l'environnement.
 - Privilégier les relations durables avec les prestataires.
 - Surveiller le degré de satisfaction des clients sur ces sujets.
 - Développer une politique d'avantages sociaux et de partage de la valeur dans l'entreprise.
 - Soutenir les actions de terrain en faveur des populations locales.
- Dans le domaine financier, **le label Finansol** assure le caractère solidaire et équitable des supports financiers .

Décerné pour la première fois en 1997, le label repose sur des critères de solidarité et de transparence et garantit aux épargnants qu'ils contribuent au financement d'activités génératrices d'utilité sociale et/ou environnementales. Il atteste de l'engagement de l'intermédiaire financier à offrir à ses souscripteurs une information fiable, régulière et claire sur le produit d'épargne labellisé.

Le label Finansol est attribué pour une période indéterminée; la conformité aux critères faisant l'objet d'un contrôle annuel par le comité indépendant du label.

Ses missions sont donc de :

- **Promouvoir** et valoriser le principe de solidarité dans l'épargne et la finance
Finansol réalise de nombreux outils de sensibilisation et promotion des produits d'épargne solidaire : Le guide des placements solidaires publié par Alternatives Economiques, le guide de l'épargne salariale solidaire, le guide du Label...
- **Développer** la collecte d'épargne solidaire et l'emploi d'investissements solidaires pour les entreprises et associations exerçant une activité à forte utilité sociale et/ou environnementale
- **Garantir** aux épargnants une meilleure visibilité sur le marché en démarquant ses supports labellisés des placements financiers classiques

Le label repose sur 3 critères :

- **L'encours de l'épargne finance des projets solidaires**
Au moins 5% à 10% de l'épargne collectée doit financer une activité économique solidaire, dans le secteur de l'emploi, du logement, de l'environnement ou de la solidarité internationale
- **Les revenus de l'épargne financent des projets solidaires**
Au moins 25% du revenu ou de la performance de l'épargne sont versés sous forme de don à des organismes solidaires (associations, ONG...). Le don doit être régulier (au moins annuel) et effectué par l'épargnant).
- **La transparence et l'information**

Pour recevoir le label Finansol, l'organisme gestionnaire de l'épargne met en œuvre les deux points suivants :

- **Développer l'information auprès des épargnants**
Lors de la souscription : le bulletin de souscription doit présenter clairement le caractère solidaire de l'épargne.
Après la souscription : une information régulière (au moins une fois par an) doit parvenir aux souscripteurs sur l'utilisation solidaire qui a été faite des fonds
- **Désigner un interlocuteur "épargne solidaire"** pour informer régulièrement les réseaux de distribution, les épargnants potentiels et les souscripteurs sur les produits d'épargne solidaire et les financements réalisés.

Le label est décerné par un comité d'experts indépendants mandaté par Finansol.

- **One Voice** milite pour le « droit absolu des animaux au respect ». Son label favorise donc les produits non violents pour les animaux, les humains et la planète.

Les valeurs prônées par l'association sont :

- La non-violence
- La préservation de la vie animale, humaine et de la planète
- La préservation du lien qui unit le Tout
- Le refus de la cruauté
- L'intérêt pour la communauté des espèces
- Le bénéfices partagés par tous

Ses missions sont de garantir :

- La santé sans torture, à savoir l'abolition de l'expérimentation animale

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- Les loisirs et compagnie sans violence recouvrant notamment la fermeture des delphinariums et l'interdiction des corridas
- L'alimentation et les vêtements sans barbarie comme l'interdiction du gavage et la fin de l'élevage et de la pêche

Le label One Voice est une certification indépendante dont la finalité, comme le définit l'association est de « *répondre aux demandes, de plus en plus nombreuses, de consommateurs soucieux de pouvoir identifier les produits, français ou étrangers, qui ne nuisent ni aux animaux, ni aux humains, ni à la planète. Le label One Voice contribue à donner le pouvoir à tous ceux qui refusent de servir des intérêts économiques au détriment de l'éthique, des intérêts personnels au détriment de la collectivité, des intérêts d'une espèce au détriment de toutes les autres formes de vie. Il donne un moyen d'action pacifique et non moins puissant, à tous ceux qui luttent pour faire émerger une « éthique animale et planétaire ».*

Processus de labellisation :

Pour obtenir le label, l'entreprise formule sa demande par le biais du dossier d'engagement. A l'appui de celui-ci, elle fournit toutes les attestations et tous les certificats nécessaires. Si ce n'est déjà fait, l'entreprise met également en place les procédures internes permettant, à tout moment, de garantir le respect de tous les critères définissant le label. Ces procédures pérennisent la démarche dans le temps.

Une fois le dossier monté, un organisme certificateur indépendant effectue un audit et s'assure que tous les critères sont scrupuleusement respectés. L'audit est renouvelé tous les trois ans.

B4 – Agence gouvernementale spécialisée dans l'action sociale : l'ANESM

Créée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, l'Anesm (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux) est née de la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) afin de développer une culture de la « bien traitance » tournée vers les usagers. Sa mission est donc de mettre en oeuvre l'évaluation interne et externe des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Son directeur, nommé par décret du Président de la République, assure la gestion du groupement d'intérêt public (GIP).

Le GIP est un partenariat entre au moins un partenaire public et des organismes privés ayant un objectif déterminé.

Il a une mission administrative ou industrielle et commerciale visant à mettre en commun un ensemble de moyens pour une durée limitée.

Les GIP sont donc créés :

- pour développer des coopérations entre collectivités publiques et/ou des partenaires privés avec une représentation majoritaire des intérêts publics
- pour poursuivre des objectifs d'intérêt commun
- pour mettre en commun des moyens émanant de partenaires différents
- avec un périmètre géographique défini
- pour une durée déterminée (avec possibilité de prorogation)
- avec un contrôle précis par la présence d'un commissaire de gouvernement, d'un contrôleur d'État et la compétence de la Cour des comptes sur sa gestion

Quelques exemples de GIP :

- **Enfance en danger** : regroupe l'Etat, les départements et des associations de protection de l'enfance

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- **Maison départementale des personnes handicapées** : La MDPH offre dans chaque département, un accès unifié aux droits et prestations prévus pour les personnes handicapées.

2^{ème} PARTIE : Etude des processus de labellisation du Comité de la Charte et d'IDEAS

Chapitre 1 – Déroulement du processus de labellisation du Comité de la Charte

Le Comité de la Charte est, comme toute association, composé de membres qui se réunissent annuellement lors d'une assemblée générale.

Sa particularité est que ces membres sont les organismes ayant obtenu la labellisation, faisant de lui une association « fermée » et justifiant la portée de ces contrôles.

Les organes chargés de l'octroi ou non de la labellisation sont des membres élus nommés par leurs paires.

Le processus d'agrément repose sur 4 acteurs :

- un contrôleur général
- des contrôleurs généraux adjoints
- des contrôleurs
- une commission d'agrément et de contrôle

Le contrôleur général, nommé par le Conseil d'administration pour une durée de 3 ans renouvelable 1 fois, est responsable de l'organisation et de l'animation générale du corps de contrôle et de son programme général de travail

Les contrôleurs généraux adjoints sont nommés par le président du Comité sur proposition du contrôleur général, pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Ils ont pour mission le pilotage du contrôle, ainsi que le soutien et l'encadrement des contrôleurs

Les contrôleurs, au nombre de 70 environ sont les mandataires du Comité Bénévoles, ils sont choisis en fonction de leurs compétences personnelles et sont nommés par le président du Comité, sur proposition du contrôleur général pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois.

Ils consacrent en moyenne de 25 à 50 jours par an, selon la taille ou la complexité de l'organisation contrôlée. Les contrôleurs suivent la méthodologie édictée par la Charte de déontologie.

Ils ont pour missions :

- d'examiner le respect de la déontologie
- de réaliser les contrôles et mener conformément aux statuts et au règlement intérieur, les investigations qu'ils estiment nécessaires. Ils ont accès à tous les documents utiles à l'accomplissement de leur mission.
- de rédiger un rapport qui sera transmis à la commission d'agrément et de contrôle

Leurs investigations sont effectuées sur la base des **20 points de contrôles (annexe 10)** devant leur permettre de s'assurer que les engagements prévus par la Charte sont effectivement respectés.

Ces 20 points de contrôle portent sur :

- **Le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée**
 - o L'existence d'un Conseil d'Administration composé au moins de 3 membres se réunissant au moins 2 fois/an et d'une assemblée générale tenue au moins 1 fois/an.
 - o La non rémunération des administrateurs, en tant que bénévoles, de quelque manière que ce soit et l'absence de conventions pouvant remettre en cause le caractère désintéressé de leur gestion

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- **La rigueur de la gestion** grâce à la mise en place de procédures et de contrôles assurant la pertinence et l'efficacité de la gestion afin d'optimiser l'emploi des fonds et de respecter la volonté du donateur
- **La qualité de la communication et des actions de collecte de fonds** garantissent aux donateurs de « donner en confiance ». Il convient donc de contrôler que les informations sont « fiables, loyales, précises et objectives » et que les modes de collecte de fonds sont respectueux des donateurs et de toute personne participant aux opérations de collecte et que l'usage de la marque d'agrément est conforme au règlement intérieur du Comité
- **La transparence financière** consistant en l'assurance que les comptes, documents de synthèse et CER annuels sont conformes aux règles et obligations comptables en vigueur, qu'ils ont été certifiés par un commissaire aux comptes et qu'ils sont à la disposition des adhérents avant l'AG devant statuer sur les comptes

A l'issue de leurs contrôles initiaux et triennaux, ils rédigent un rapport remis aux membres du CA de l'organisme contrôlé ainsi qu'à la **Commission d'agrément et de contrôle** du Comité. Le rapport n'a pas à se prononcer sur l'opportunité des actions menées par l'organisation.

La Commission d'agrément et de contrôle du Comité est l'acteur final de la labellisation. Il est chargé de donner ou non l'agrément pour l'obtention de la qualité de membre du Comité de la Charte.

Le non-respect aux engagements de la charte a pour sanction la perte du statut de membre de l'association.

Chapitre 2 – Déroulement du processus de labellisation IDEAS

A – Présentation générale du label IDEAS

La démarche proposée par IDEAS s'effectue en **2 étapes** :

- **L'accompagnement** des organismes vers la labellisation
- **L'aide à la promotion** de l'association et de ses projets auprès de bailleurs de fonds

En ce qui concerne l'étape d'accompagnement, IDEAS propose aux organismes d'Intérêt Général une démarche en **trois phases** :

1. L'inscription volontaire sur le site d'IDEAS

A ce stade, s'agissant d'une inscription déclarative, IDEAS n'effectue pas de contrôle. Les associations sont néanmoins visibles des donateurs qui disposent d'informations propres à augmenter leur confiance (vision, missions, valeurs etc.). A ce jour, 120 organisations figurent sur le site.

2. La mise en place du guide de bonnes pratiques

3. Le processus de labellisation

La labellisation d'un organisme d'intérêt général est en moyenne de 18 mois dont 2 mois pour la réalisation du diagnostic.

Les étapes 2 et 3 consistent en la réalisation des opérations suivantes :

- o Le diagnostic établi à partir du guide
- o L'optimisation des bonnes pratiques de l'organisme sujet au label
- o L'octroi du label

Pour mener **ces 2 phases** IDEAS dispose :

- **d'une équipe de 6 permanents** chargés notamment du développement, de la communication, des relations extérieures, de l'organisation et du développement des supports
- **d'un Comité de Validation des Engagements** composé de permanents dont la mission est d'examiner les documents et informations fournis par l'association en vue de valider ou non son accompagnement par IDEAS
- **d'un Comité d'Experts** concepteur du guide de bonnes pratiques mis au point conjointement avec HEC et adapté aux besoins du secteur non lucratif par le Comité Expert, la CNCC et l'OEC. Le guide couvre l'ensemble de la chaîne caritative, de l'appel au don jusqu'à son utilisation sur le terrain. Le Comité a également en charge sa mise à jour
- **d'une cinquantaine de conseillers bénévoles** qui composent la cellule d'Accompagnement des Organisations Collectrices de fonds (cellule AdOC). Leurs missions sont d'établir le diagnostic des organismes se soumettant à la labellisation et d'améliorer leurs organisations et processus internes.
- **d'un Comité de Promotion** dont la mission, sur la base du rapport rédigé par les conseillers bénévoles est d'évaluer le respect du guide des bonnes pratiques par l'association demanderesse du label
. Il est composé de membres de l'équipe permanente d'IDEAS, de conseillers bénévoles et d'un membre du Comité expert
- **d'un Comité de délivrance du label** qui, sur la base du rapport du Comité de Promotion et de celui des contrôleurs externes, accorde ou non la labellisation
Il est composé de 18 personnes (5 grands donateurs, 5 experts, 5 membres du secteur associatif et 3 administrateurs et dirigeant d'IDEAS qui n'ont pas de droit de vote)
Les contrôles externes sont effectués par des professionnels indépendants, dans les faits les commissaires aux comptes et les experts comptables de l'organisme sujet à la labellisation

B – Contrôles opérés tout au long du processus de labellisation

1^{er} contrôles réalisés par le Comité de validation d'engagement :

Les premiers contrôles effectués par ce comité sont de s'assurer notamment :

- que l'organisme respecte bien les obligations légales tant sur la forme que sur le fonds (inscription à la préfecture, clauses statutaires, etc.)
- que ses valeurs, son objet et ses projets entrent bien dans l'esprit associatif
- que ses missions sont conformes aux statuts
- qu'il n'existe pas de conflits d'intérêt entre l'association et ses membres

Ces contrôles sont établis à partir de l'inscription volontaire de l'association et des documents complémentaires communiqués à IDEAS..

2^{èmes} contrôles réalisés par les conseillers bénévoles :

Les phases de diagnostic et d'optimisation des bonnes pratiques sont assurées par les conseillers bénévoles, sur la base des points de contrôle et d'évaluation constituant le guide de bonnes pratiques.

Ce guide est une feuille de route qui permet de contrôler en détail les 3 objectifs que sont la gouvernance, la gestion financière et l'efficacité de l'action.

A chacun des objectifs sont associées 12 Variables d'actions (de G1 à E4), elles-mêmes déclinées en 120 indicateurs

Gouvernance :

- G 1 Un projet Associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie
- G 2 Une Gestion désintéressée
- G 3 Des organes de Gouvernance et de Direction performants
- G 4 Face aux Risques encourus, des Procédures et des Contrôles adaptés
- G 5 Un Respect du donateur, dans la communication et dans la recherche de dons

Financier :

- F 1 Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
- F 2 Une information financière et comptable lisible, de qualité, accessible et largement diffusée
- F 3 Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable

Efficacité de l'action :

- E 1 Des outils de pilotage de la performance et d'évaluation de l'action comme aide à la décision
- E 2 Une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et la recherche de bonnes pratiques
- E 3 Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents
- E 4 Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité de l'action

A l'issue de leur analyse, les indicateurs sont hiérarchisés entre indispensables et nécessaires, permettant de dresser une cartographie des risques et d'identifier les points d'amélioration.

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

Afin de mieux comprendre la méthode d'IDEAS, nous allons étudier la mesure de l'**efficacité de l'action**. Cet objectif est mesuré à partir de 4 variables (E1 à E4). **L'objectif E1 présenté ci-dessous, concernant les outils de pilotage de la performance et l'évaluation de l'action comme aide à la gestion** est lui-même évalué grâce à 3 variables (E1.1, E1.2 et E1.3) elles-mêmes mesurées à partir de 7 indicateurs (100 à 108).

Outils de pilotage et d'évaluation de l'action comme aide à la gestion – E1

Code VA	Intitulé variable d'action	Code Indicateur	Intitulé indicateur
E1.1	Pilotage par indicateurs	100	Existence d'un processus budgétaire collaboratif et contradictoire
		101	Les indicateurs sont liés aux objectifs et aux variables d'actions
E1.2	Pilotage de l'organisme par tableau de bord	102	Les responsables opérationnels disposent régulièrement d'un tableau de bord
		103	Quantification et valorisation du bénévolat dans les outils de pilotage et le CER
E1.3	Outils d'évaluation et de suivi des projets	104	Existence d'une méthodologie d'analyse et d'évaluation des actions à mener (avant, pendant, après)
		105	Pertinence des méthodes et critères d'évaluation des projets (avant, pendant, après l'achèvement)
		106	Les projets sont évalués sur les critères de pertinence, cohérence, efficacité et efficience

A l'issue du diagnostic et de la cartographie des risques, une **convention d'optimisation** est signée avec l'association définissant les points d'amélioration et le niveau d'implication du conseiller bénévole dans la mise en œuvre des chantiers retenus.

A la fin de l'accompagnement, un rapport, accompagné d'une nouvelle cartographie des risques, est rédigé à destination du Comité Promotion et du Comité Label.

3^{èmes} contrôles réalisés par le Comité Promotion :

Le Comité Promotion a pour mission d'examiner un certain nombre de documents justifiant de la bonne application du guide des bonnes pratiques par l'association, tels :

- le tableau des indicateurs
- le plan stratégique
- la dernière cartographie des risques
- la charte de déontologie
- le dernier CER
- le budget de l'année en cours
- le rapport du CAC avec les éléments financiers

A l'issue de ces contrôles, le Comité va émettre un avis consistant en :

- **1^{er} cas, réponse négative** : les conseillers et l'organisme doivent alors travailler sur l'amélioration des points faibles identifiés par le comité Promotion pour pouvoir se représenter
- **2^{ème} cas, réponse positive avec réserve** : donnée dans le cas de pièces manquantes ou points à éclaircir. Après avoir mené des actions et/ou apporté des réponses satisfaisantes, l'association peut alors postuler au label.
- **3^{ème} cas, réponse positive** : l'association candidate est présentée au Comité label en vue de l'octroi du label.

4^{èmes} contrôles réalisés par le Comité Label :

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

Sur la base de la proposition du Comité de promotion,
Le Comité Label a pour mission d'accorder le label.

Les différents documents et phases menant à la labellisation sont les suivants :

- **Les contrôles externes** :réalisés par des Commissaires aux Comptes et Experts Comptables indépendants qui rédigent un rapport qui sera remis au Comité Label
- **La note de synthèse** :établie par le conseiller bénévole
- **Le rapport du comité de promotion**
- **La réunion du Comité Label**
- **La délivrance du Label** : si le label n'est pas obtenu, les points faibles mis en évidence doivent être résolus avant que l'association puisse repasser devant le Comité
Le label est donné pour une période de 3 ans. A l'issue de cette période triennale l'organisme doit se soumettre à nouveau à l'ensemble du processus de labellisation

Avec l'obtention du label, l'organisme entre alors dans la phase de promotion. Des fiches projets sont alors établies et présentées dans le Centre de ressource du site IDEAS. Elles seront alors consultables par tous les donateurs privés, mécènes, entreprises.

5^{èmes} contrôles réalisés par le conseiller bénévole :

Ces contrôles constituent le **suivi post label** et sont effectués tout au long de la période triennale.

Ils ont pour objectifs de s'assurer que l'organisme persévère dans sa politique de bonnes pratiques,

Le non-respect des principes du Guide des bonnes pratiques, que cela soit au cours d'une labellisation initiale ou pour une reconduction, entraîne le refus d'octroi du label.

Chapitre 3 – Etude comparative des deux organismes labellisateurs à donner l'assurance du don en confiance

Les procédures d'évaluation et de contrôle des OBNL élaborées par le Comité de la Charte et par IDEAS servent tout d'abord la même finalité, à savoir la transparence et le don en confiance.

Toutefois, la nature et l'étendue des autres points de contrôle sont fonction de leurs propres objectifs qui dépendent notamment de leurs destinataires finaux.

A ce jour, seules 3 associations ont demandé et obtenu la double labellisation. Elles sont Les Apprentis d'Auteuil, Agronomes et Vétérinaires sans Frontières et PLAN International France.

A - Comité de la Charte :

La Charte de déontologie, mise en place suite au scandale de l'ARC, a pour unique but d'apporter aux donateurs une assurance dans la bonne utilisation de leurs dons.

Les 20 points de contrôle du comité (annexe 9) recouvrent 5 domaines qui doivent permettre de garantir la qualité des organisations.

Ces domaines recouvrent :

1. Le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée
2. La rigueur de la gestion
3. La qualité de la communication et des actions de collecte de fonds
4. La transparence financière
5. L'application de la Charte

L'examen des 20 points de contrôle amène à formuler les remarques générales suivantes :

- leur caractère générique qui laisse une part grande aux organismes contrôlés dans leur interprétation (point 10 – La gestion financière de l'organisation est-elle de nature à permettre d'assurer la pérennité de l'organisation ?)
- des contrôles portant sur un même thème mais éclatés dans plusieurs points (exemple de la gestion désintéressée traitée en
 - o I-3 « Les principes garantissant le caractère désintéressé de la gestion sont-ils respectés ? Existe-t-il bien un rapport particulier du commissaire aux comptes sur les conventions susceptibles de remettre en cause le caractère désintéressé de cette gestion ? »
 - o et II-5 « Existe-t-il des procédures de sélection des prestataires de services ou fournisseurs ? Certains liens avec des prestataires de services ou fournisseurs risquent-ils de mettre en cause le caractère désintéressé de la gestion ? »
- l'absence de points de contrôle relatifs à la bonne gestion, notamment l'existence de tableaux de bord, d'un budget, d'une comptabilité analytique et d'un service Contrôle de gestion
- l'assurance de l'établissement d'un plan stratégique et de l'actualisation de 3 à 5 ans
- l'absence de contrôle sur l'efficacité de l'action

La procédure de labellisation par le Comité est comprise entre 25 et 50 jours selon la taille de l'association.

Cette durée du contrôle, compte tenu de l'étendue des points à valider, même s'il n'a pas vocation à évaluer l'efficacité des actions conduites par les organismes agréés, est peu adaptée aux grandes associations.

B - IDEAS

Comme pour le Comité de la Charte, la labellisation par IDEAS doit constituer un gage de transparence et de don en confiance pour les donateurs.

IDEAS s'est également donné comme mission de proposer aux bailleurs de fonds et grands donateurs de financer des projets réclamant des ressources en adéquation avec leurs moyens financiers.

IDEAS privilégiant de facto la labellisation des associations de taille significative a élargi la notion de bonne gestion et a étendu ses contrôles à l'efficacité de l'action.

Compte tenu de sa cible, les points forts du Label résident dans :

- la couverture des thèmes traités
- l'étendue des indicateurs de contrôle (120 indicateurs)
- la durée du processus d'obtention du label de 12 à 18 mois, dont 2 mois uniquement pour la phase diagnostique et l'établissement de la cartographie des risques
- l'accompagnement de l'association par un conseiller bénévole pour améliorer et mettre en place des outils de bonne gouvernance, de gestion financière et d'efficacité de l'action
- la rigueur et l'indépendance dans le processus de labellisation
- et également le processus post label consistant en des contrôles ponctuels et le suivi des points d'amélioration (3 à 4 journées par an)

Le guide des bonnes pratiques impose aux associations de se professionnaliser, notamment par :

- la formalisation de leurs procédures
- l'élaboration et la mise à jour d'un plan stratégique
- l'existence d'un Contrôle de gestion interne ou d'un comité d'experts chargé de l'audit
- la délégation des missions du Conseil d'administration à des Comités dont un Comité d'Audit avec un caractère obligatoire

A contrario, la lourdeur et l'étendue des contrôles remettent en cause son application aux petites associations.

Si IDEAS a su donner l'assurance aux bailleurs de fonds sur la bonne gestion des associations labellisées, il est toutefois à noter qu'à ce jour après 3 années d'existence effective, il n'a pas encore constitué un véritable portefeuille de grands donateurs, l'empêchant ainsi d'apporter les sources de financement attendues par les associations ayant accepté de se soumettre à son processus de labellisation.

C- Comparaison des critères d'évaluation et de contrôle entre le Comité et IDEAS

A partir du tableau reprenant l'ensemble des critères d'évaluation et de contrôle des deux organismes (**Annexe 11**), nous allons faire ressortir les points de convergence et de divergence entre les deux référentiels (**Annexe 12**).

En premier lieu, à partir de l'analyse de **l'annexe 11**, il est à relever que les points de contrôle du comité de la Charte et ceux d'IDEAS ne sont pas rattachés aux mêmes objectifs.

Par exemple :

- Le comité de la Charte prévoit des contrôles pour la sélection des prestataires de services ou fournisseurs afin d'assurer le caractère désintéressé de la gestion. Ce point constitue pour le comité un point relatif à la rigueur dans la gestion, alors que pour IDEAS, il est un critère de bonne gouvernance

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

- En ce qui concerne le respect des donateurs, IDEAS le considère comme un thème lié à la prévention des risques tandis que pour le comité il est un critère de la bonne qualité de la communication et des actions de collecte de fonds
- L'assurance que l'organe collégial de l'organisation a bien la maîtrise des placements financiers, constitue pour le comité un point de contrôle de la rigueur de la gestion et pour IDEAS, un point lié à la gestion des excédents
- Pour les autres engagements financiers (emprunts, cautions, valeurs mobilières, etc.) le Comité les place dans la rigueur de la gestion et IDEAS dans les risques financiers.

L'analyse du tableau synthétique des points de contrôle IDEAS / comité de la Charte met en avant les principales approches des deux référentiels.

La finalité de la certification accordée par le Comité et du label IDEAS est d'assurer la transparence financière et le don en confiance (**annexe 12 points 1 à 10**).

Toutefois, IDEAS a élargi ses contrôles relatifs à :

- La gouvernance (**annexe 12 points 11 à 14**) :
- L'organisation des associations (**annexe 12 points 11 à 14**)
- Le renforcement des informations comptables et outils de gestion (**annexe 12 points 15 à 23**)
- La gestion des réclamations avec les donateurs (**annexe 12 point 24**)

Quant au comité de la Charte, il renforce ses contrôles sur les 3 objectifs que sont :

- la transparence (**annexe 12 points 25 à 28**)
- le don en confiance (**annexe 12 point 29**)
- le processus de certification (**annexe 12 points 30 à 32**).

L'analyse et la comparaison des deux référentiels montre bien que si le Comité limite ses contrôles aux deux objectifs principaux que sont la transparence et le don en confiance, IDEAS considère que les OBNL doivent être gérés et disposer des outils indispensables pour assurer un bon suivi de la gestion et de l'efficacité de l'action. Elle transpose donc aux associations les organisations et outils de gestion en vigueur dans les entreprises privées.

Les contrôles opérés par IDEAS ont donc une portée plus large que l'on peut expliquer par :

- son engagement auprès des bailleurs de fonds à promouvoir les associations et leurs projets
- le besoin d'une professionnalisation des OBNL en matière de suivi de leurs activités.

Il est à relever qu'aucun des deux questionnaires ne prévoit l'évaluation et le contrôle des ressources humaines, tant en ce qui concerne les salariés (hormis pour les instances dirigeantes), les bénévoles « terrain » et les bénévoles .

CONCLUSION

Après l'étude des différents organismes d'évaluation et de contrôle existant à ce jour, nous avons mis en avant que leurs finalités présentaient des divergences significatives.

Les organismes externes mandatés par les OBNL ont pour missions d'effectuer des contrôles à posteriori, qu'il s'agisse des comptes financiers ou des projets réalisés.

Les organismes publics sont chargés de contrôler la bonne réalisation des projets et le bon emploi des dons et subventions. Ils sont missionnés par les pouvoirs publics et réalisent également un contrôle à posteriori.

Quant aux **organismes de certification et de labellisation**, il y a lieu de les différencier en fonction des objectifs recherchés :

S'ils ont tous comme finalité première la recherche de la transparence et le don en confiance, l'étendue et la nature de leurs contrôles se différencient selon le but attendu de la certification.

Ainsi, certains organismes visent à la certification ou labellisation de produits et services tandis que d'autres recherchent l'assurance de la bonne gouvernance et de la gestion responsable.

L'examen des différents référentiels, quelque soit l'organisme de contrôle, nous amène à constater qu'aucun ne prévoit l'examen et l'évaluation des ressources humaines dans leur globalité.

Toutefois, pour donner aux grands donateurs et bailleurs de fonds du secteur privé, il ne suffit plus de montrer l'efficacité de la gestion financière et des actions mais d'inclure la bonne gestion des ressources humaines, tant en terme de compétences que de motivation.

Seul le référentiel établi par l'ESSEC propose un outil de contrôle plus exhaustif (**Annexe 5**) qui tient compte non seulement de la gestion des salariés mais également des bénévoles et volontaires.

Même s'il est plus complet que les autres il ne prévoit toutefois pas la gestion des membres élus et des dirigeants salariés.

Pourtant, le renouvellement des membres élus est un problème crucial aujourd'hui. il appartient aux associations de réfléchir sur leurs méthodes de recrutement afin de ne pas « bloquer » leur gouvernance, tant en terme de participation active des membres élus que de compétences.

Ainsi, selon une enquête de 2008, en France, 50% des dirigeants sont retraités et 70% sont des hommes.

En termes de parité 39% seulement des dirigeants associatifs sont des femmes et seulement 26% des présidents...sont des présidentes !

Afin de pouvoir répondre aux nouveaux enjeux que sont le besoin de diversification des ressources et des attentes en termes de transparence et de rigueur dans la gestion, il est également devenu primordial de prendre en compte la professionnalisation des membres élus.

Cette professionnalisation, que cela soit par le renouvellement des membres du conseil d'administration ou par leur formation n'est considérée par aucun des organismes de contrôle et de certification comme un facteur de bonne gouvernance.

Un article du Harvard Business Review par son analyse du problème de la culture du management, propose comme alternative l'adéquation du rapport ressources disponibles et efficacité.

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

Cette approche originale met en avant la plus-value que peut apporter une individualité forte et performante par rapport à des équipes pléthoriques.

Ainsi pour des « sujets talentueux », plus ils doivent travailler en groupe, plus leur performance individuelle décroît.

Cet article du Harvard Business Review, repris in extenso ci-dessous, développe cette nouvelle vision du management

“great individuals are not only more valuable than legions of mediocrity, they are often more valuable than groups that include great individuals. Here's why:

The truth is, our brains work very well individually but tend to break down in groups. This is why we have individual decision makers in business (and why paradoxically we have group decisions in government). Programmers are exponentially faster when coding as individuals; designers do their best work alone; artists rarely collaborate and when they do, it rarely goes well. There are exceptions to every rule, but in general this holds true.

There is clearly not widespread acknowledgment about the benefits of individual contributors — in many ways, it goes against our inclination towards equality. And thank goodness, because that gives those of us who understand the real value of great people a huge competitive advantage! But for anyone interested in making better decisions about their teams, it is worth spending some time understanding the science behind individual greatness.

*In many ways, individual people follow an inverse rule relative to networks of people. Consider the two fundamental laws of networks: both Metcalfe's Law and Reed's Law assume that as a network of people grows, the value of the network increases substantially. (In Metcalfe's Law, the value of the network is proportional to the square of the number of people in the network, whereas Reed's Law demonstrates that the value for any individual within a network grows exponentially with every new member.) But with individuals, the opposite is true: **The value of a contributor decreases disproportionately with each additional person contributing to a single project, idea, or innovation.***

Proper team building is a powerful thing. But when an activity can be performed sufficiently by one person with adequate skills, doing the activity as a group should be avoided.”

Cette réflexion nous amène à nous interroger sur cette nouvelle vision du management et à nous interroger sur la nécessité d'avoir des conseils d'administration pourvus d'un nombre significatif de membres.

Cette approche ne pourrait elle pas constituer une autre solution au renouvellement des administrateurs ?

LISTE DES ANNEXES

	Pages
Annexe 1 - Charte déontologique de l'AEC	48
Annexe 2 - Rapport d'orientation de l'association « Elles aussi »	50
Annexe 3 - Réseau SEEP - Guide de planification stratégique pour une association de micro crédit	53
Annexe 4 - Ordre des experts comptable - Questionnaire d'auto évaluation des pratiques en matière de gouvernance	56
Annexe 5 - ESSEC - Référentiel des Bonnes Pratiques et Transparence Associatives	57
Annexe 6 - IFA - La charte de l'administrateur	63
Annexe 7 – IFA Points de contrôle d'une bonne gouvernance	65
Annexe 8 - AFNOR Le label de Gouvernance et gestion responsable des associations et fondations	66
Annexe 9 – AFNOR – Certification et évaluation – secteur Santé et Médico-social	67
Annexe 10 – Comité de la Charte – les 20 critères d'appréciation des organisations	68
Annexe 11 - Tableau récapitulatif des critères d'évaluation et de contrôle *du Comité de la Charte et d'IDEAS	70
Annexe 12 - Tableau comparatif des points de contrôle IDEAS et Comité de la Charte	73

Charte déontologique de l'AEC

Objet de la charte

La charte de déontologie de l'Association Européenne de Coaching engage tous ses membres, elle est le fondement éthique de leur pratique. Elle repose sur les valeurs portées par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Son but est d'établir un cadre protégeant le ou les coachés, le coach, et les éventuels prescripteurs ou tiers qui auraient partie prenante, directement ou indirectement, dans la relation coach-coaché.

La charte défend par ailleurs le principe d'ouverture qui a présidé à la création de l'AEC et qui permet d'abord d'accueillir comme membres les coachs pratiquant aussi bien un coaching professionnel en organisations qu'un coaching personnel, et de permettre ensuite des adhésions, à l'heure de l'Europe, en dehors de nos frontières. C'est enfin au nom de ce même principe que l'AEC veut ouvrir l'accès au coaching et demande à chacun de ses membres de se tenir bénévolement à la disposition de l'AEC pour quelques heures par an, notamment dans le cadre du coaching dit « solidaire ».

Obligations du coach

1- Formation professionnelle initiale et permanente :

Le coach a reçu une formation professionnelle initiale théorique et pratique de haut niveau apte à créer une compétence d'exercice du métier de coach.

Il s'engage à régénérer sa formation et son développement personnel tout au long de l'exercice de sa profession, via des participations à des sessions de formation complémentaire, à des conférences, ou à des colloques organisés par la profession.

2- Processus de travail sur soi :

Le coach atteste d'une démarche de travail sur lui-même approfondie, achevée ou en cours, ce travail étant bien distinct de sa formation.

3- Supervision :

Le coach a un lieu de supervision de sa pratique. Cette supervision est assurée en individuel ou en groupe par un ou des pairs qualifiés.

4- Confidentialité :

Le coach est tenu par le secret professionnel. Il prend toutes les précautions pour maintenir l'anonymat des personnes qui le consultent et, en particulier, ne communique aucune information à un tiers sur une personne sans son accord exprès. Toute information sur un client est traitée de façon strictement confidentielle sous réserve du respect des lois en vigueur.

Cette règle de confidentialité est essentielle pour l'établissement d'une relation de confiance sans laquelle le processus de coaching ne peut ni commencer, ni perdurer.

Le client est néanmoins informé que dans certaines circonstances graves, où lui-même représente un danger pour lui-même ou pour les autres, le coach peut sortir de la

confidentialité et entreprendre une action appropriée.

5- Indépendance :

Le coach se maintient dans une position d'indépendance. Dans un contrat tripartite, sauf spécification vue ci-dessous, il s'astreint à ne rien communiquer du contenu des séances, ni à la hiérarchie du coaché, ni à aucun autre tiers, et cela dans le seul intérêt du coaché.

Le coach garde sa liberté de refuser un contrat de coaching pour des raisons personnelles ou éthiques ou qui le mettrait en porte-à-faux par rapport à l'application de la présente charte.

6- Respect de la personne :

Une des caractéristiques d'une relation d'accompagnement telle que le coaching est l'existence d'un lien transférentiel entre coach et coaché. Ce lien peut mettre le coaché dans une relation de dépendance vis à vis du coach. Le coach n'en tirera pas avantage et s'abstiendra de tout abus de pouvoir et de passage à l'acte à l'encontre du coaché.

7- Attitude de réserve vis à vis des tiers :

Le coach observe une attitude de réserve vis à vis des tiers, public ou confrères, au travers d'informations qu'il peut livrer sur l'exercice de son métier, lors d'interviews ou de conférences, pour éviter, par exemple, tout risque de reconnaissance de ses clients par autrui, ou encore utiliser ses clients à des fins médiatiques.

Il pourrait toutefois être dérogé à cette règle dans le cadre de programmes pédagogiques, par exemple, sous réserve de l'accord exprès du ou des coachés et, le cas échéant, de l'organisation donneuse d'ordre.

8- Devoirs envers l'organisation :

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle le coaché travaille. En particulier, le coach garde une position extérieure à l'organisation et ne prend pas position ni ne s'ingère dans des questions internes, notamment de gestion des ressources humaines.

9- Obligation de moyens :

Le coach met en œuvre tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel de celui-ci, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

Le coaché reste néanmoins seul responsable de ses décisions.

10- Recours :

Toute organisation ou toute personne peut avoir recours volontairement à l'AEC en cas de non respect de l'une des règles édictées par la présente charte, ou en cas de conflit avec un coach de l'AEC.

Seuls les membres de l'Association Européenne de Coaching s'acquittant annuellement de leur cotisation peuvent se prévaloir de leur appartenance à l'association. Ils peuvent rappeler, dans toute communication professionnelle, qu'ils sont tenus au respect de la charte de déontologie de l'AEC



Rapport d'orientation 2009-2011

Le rapport moral de 2008 avait souligné un double constat : une position forte et unique d'Elles aussi en tant que réseau pluraliste continuant d'agir pour la parité dans les instances élues, avec une grande fidélité à sa charte initiale, une implantation locale, une capacité d'initiative et d'attraction toujours présente ; mais des moyens matériels et humains en baisse dans un environnement moins immédiatement réceptif à la question de la parité.

L'année 2009 a partiellement infléchi ce constat. La notoriété de notre réseau s'est clairement accrue. Le surgissement d'initiatives nouvelles autour de la place des femmes dans les instances de décision et l'intérêt suscité par notre colloque au Sénat sembleraient indiquer une société de nouveau en alerte sur la question de la parité. Mais notre réseau reste irrégulièrement réactif. Le départ de l'UFCS national, qui fusionne avec Familles rurales et en contrepoint l'intérêt que manifestent pour Elles aussi certaines fédérations régionales FR-UFCS sont caractéristiques de l'un des enjeux de notre travail triennal : renouveler nos modalités de fonctionnement et les forces vives de Elles aussi.

Cinq objectifs peuvent être retenus pour l'année à venir :

1. Diffuser et approfondir nos 10 exigences pour une vraie parité, c'est-à-dire

- diffuser notre livret le plus largement possible auprès des institutionnels en charge de l'égalité des droits, des décideurs, des élu(e)s de toutes les instances, d'un public plus large à l'occasion de rencontres, colloques, etc. Notre livret semble bien le seul outil existant qui expose de manière à la fois brève et accessible l'ensemble des mesures pour une vraie parité. Il a besoin d'être actualisé, ce que l'outil informatique nous permettra de réaliser sur le site
- poursuivre le travail entrepris sur l'intercommunalité, qui est de toute évidence l'échelon local d'avenir. ... Certains groupes locaux se sont déjà saisis du travail de sensibilisation sur l'importance d'une parité dans les instances communautaires. L'intercommunalité sera donc l'une des thématiques de la rencontre annuelle de groupes locaux organisée à l'automne prochain. Il est également envisagé de réaliser, peut-être en 2010, un DVD sur la place des femmes dans l'intercommunalité
- terminer la réalisation du référentiel des acquis de l'élu(e) local(e) et en assurer la diffusion

2. Assurer une veille réactive et une interpellation institutionnelle

Notre réseau a montré sa capacité à afficher vite des résultats, sans doute partiels, mais néanmoins significatifs, en 1995, 2001 et 2008. Mais à l'heure où les statistiques générées sont devenues normales, une institution comme l'Observatoire de la parité est en capacité de donner rapidement des résultats fiables et trouvant un bon écho médiatique. Nous insisterons donc davantage sur des statistiques au niveau local, en les affinant au maximum.

Nous aurons dans la période à venir les élections suivantes :

2009 Européennes (paritaires)

2010 Régionales (paritaires)

2011 Cantonales

En 2009 nous allons étendre nos exigences de parité aux institutions européennes en diffusant la campagne 50/50 du Lobby européen des femmes et en interpellant les candidat-e-s sur ce sujet.

En 2010, nous proposerons au réseau de reprendre pour le 8 mars l'heureuse initiative d'Elles aussi R voix sur la réforme des collectivités territoriales

3. Prendre la place qui nous revient dans la réflexion sur la parité

La parité dans les instances élues est loin d'être une affaire classée et pourtant les forces vives pour en porter le combat semblent amoindries. D'autre part ce concept même de parité dont les Françaises ont du se saisir pour surmonter les incroyables obstacles que leur pays mettait à leur accession aux fonctions électives, qui passionne des observatrices du monde entier, il est temps de le réinterroger. Pas seulement pour tenter d'accélérer sa mise en place, mais aussi pour réfléchir à sa pertinence, à la lumière de ces premières années d'opérationnalité, même relative !

Nous pourrions, si nous en avons la capacité, envisager de proposer aux environs de mars 2009, un événement rassemblant toutes celles qui œuvrent et ont œuvré en faveur de cette parité sur le thème « La parité, on se pose et on en parle »

4 Activer et développer les points d'appui locaux du réseau Elles aussi

Nos points d'appui actuels et potentiels sont les antennes locales de Elles aussi, les associations membres et leurs adhérentes, les femmes élues, individuellement ou organisées en associations

4.1 Les antennes

Après dix bonnes années d'existence des antennes, faisons le point sur leur histoire, leur fonctionnement, leurs projets et leurs demandes envers l'association. Pour ce faire, nous organiserons dès avril prochain une journée totalement consacrée aux antennes ; où élaborer un programme et un calendrier annuels précisant les apports du national dont les antennes ont besoin et les contributions au travail collectif qu'elles sont en mesure d'assumer (recueil de données, entretiens d'enquête, etc.)

4.2. Les associations membres

Le réseau comprend à la fois des associations de statut national (4) et des associations locales. Pour les associations nationales, leur participation à Elles aussi à un niveau local se traduit par l'activité d'une antenne seulement dans une dizaine de départements. Cela n'empêche nullement. Des adhérentes des autres régions de se sentir concernées par la parité, voire d'organiser localement des activités sur cette thématique. A ces femmes nous pouvons proposer une participation individuelle à Elles aussi, qui leur assurerait une information régulière au travers de la lettre, du compte-rendu annuel d'AG, et la communication d'un exemplaire de chaque outil de travail élaboré par le réseau

Pour les associations locales, leur fonction n'est évidemment pas la même que celle des antennes locales, leur champ d'action étant toujours plus large que celui énoncé par notre charte (formation d'élues, autres thématiques d'égalité hommes/femmes...). Elles peuvent être moins fortement reliées au national que les antennes mais sont pour nous des relais précieux de nos idées, des sources d'information et de renouvellement de nos pratiques. Notre objectif pour la période à venir sera de trouver des canaux pertinents de circulation de cette richesse, par exemple au travers d'une rubrique pour les associations membres sur le site et un lien éventuel avec leur propre site. Peut-être pouvons-nous également apporter une aide aux femmes qui manifestent le désir de créer une structure locale nouvelle qui signe notre charte et s'intègre à notre réseau.

4.3. Les femmes élues

Elles peuvent être pour Elles aussi un soutien moral et financier, des relais pour tout ou partie de nos demandes dans les instances où elles siègent, des pivots éventuels pour des

regroupements locaux pluralistes de femmes élues. Il faut être clair : les femmes élues sont rarement membres actifs de Elles aussi et l'on voit plutôt des membres actifs de l'association cesser de l'être lorsqu'elles deviennent élues !

Nos objectifs pour développer un travail efficace avec les femmes élues seront les suivants pour l'année qui vient :

- saisir les occasions de proposer aux élues nationales et locales de nous apporter leur soutien, comme nous l'avons fait avec les femmes députés lors de l'expédition du livret
- construire un fichier pertinent des élues actuelles susceptibles de défendre tout ou partie de nos propositions et les tenir régulièrement au courant de nos activités et réalisations, voire rencontrer les plus influentes d'entre elles et les plus susceptibles de s'engager
- encourager des rencontres entre élues pouvant les amener à se construire en réseau ; diffuser l'expérience des Femmes élues de la Manche, promouvoir la notion de « mentorat » entre élues expérimentées et novices (Vérification faite à partir des données du site de l'Observatoire, les associations de femmes élues répertoriées semblent être des sous-groupes de femmes maires au sein de l'association des maires de leur département)

5. Revoir notre politique de communication

Nous fonctionnons depuis des années avec un matériel produit à une période de finances fastes, en énormes quantités, mais devenu largement obsolète, du fait des évolutions internes et externes. Certaines réalisations récentes se sont faites dans l'urgence, sans repenser globalement notre politique de communication. Il nous faut avant l'été prendre des décisions collectives sur une éventuelle charte graphique nouvelle et les moyens financiers que nous sommes en mesure de mettre sur la réalisation de matériel de communication.

Nous pouvons également charger l'une des vice-présidentes de la responsabilité de la communication, tant externe qu'interne.

Le Réseau SEEP

Le Guide de planification stratégique pour un réseau/une association de microfinance

L'Elaboration d'un plan stratégique pour un réseau/une association de microfinance

La planification stratégique est un processus de haut niveau qui s'occupe d'établir la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, ses objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et faiblesses, ses opportunités et ses menaces, et en plus, les sujets ou les domaines de décision à court ou long terme. Par conséquent ce processus constituera la base de tous les autres documents du réseau, notamment le plan de développement, le budget, et le programme de travail annuel. Un plan stratégique est un document à temps limité (couvrant une période de trois à cinq ans) et doit être mis à jour régulièrement pour refléter l'expansion de l'institution.

La Vue d'ensemble du processus de planification stratégique :

1 - Où voulons-nous aller d'ici ? La perspective à long terme

La Vision La Mission Les Groupes constitutifs Les Buts Les Objectifs (à CT et LT)

2 Où sommes-nous maintenant ? L'Analyse de situation

Les Suppositions Les Forces Les Faiblesses Les Opportunités Les Menaces

3 - Qu'est ce qu'il faut faire pour resserrer l'écart ? La Stratégie

Les Problèmes cruciaux Les Décisions et stratégies clés Les Plans d'Action

Un format utile pour le plan stratégique se trouve ci-dessous suivi par un exercice de planification stratégique pour aider le conseil d'administration des réseaux (1) et les comités de planification stratégique à exécuter le processus de manière structurée et orientée vers l'action.(2)

Guide du plan stratégique

Vision
Mission
Valeurs
Groupes constitutifs
Buts
Suppositions
Forces
Faiblesses
Opportunités
Menaces
Objectifs à long terme
Objectifs à court terme
Problèmes cruciaux
Décisions clés

(1) Le terme « réseau » s'utilise de manière interchangeable pour faire référence aux réseaux et aux associations de microfinance.

(2) Cette guide est fondée sur Le Manuel de planification stratégique du Sommet mondial des réseaux 2006 (organisé par SEEP), *Investir dans le futur : la planification stratégique pour l'expansion et la viabilité de réseau*, développé par Vanguard Associates, Inc.

Guide de planification stratégique pour les réseaux/associations de microfinance *(Confidentiel – seulement pour l'usage interne du réseau)*

1. Vision

Votre vision pour votre réseau décrit ce que vous voudriez que votre organisation devienne dans le futur. Une vision n'est pas une déclaration de « qui nous sommes » ou « ce que nous faisons, » mais plutôt « ce que nous aimerions devenir. » Que veut devenir votre réseau ? La vision commence à définir la direction de votre réseau.

2. Mission

La mission d'une organisation est une déclaration concise qui définit l'objectif général et la portée de responsabilité d'une organisation. Elle explique pour quoi votre réseau existe.

Quelles sont les valeurs qui guident votre réseau ?

3. Valeurs

Les valeurs sont des croyances communes auxquelles une organisation s'engage. Finalement et idéalement, les valeurs d'une organisation doivent guider les actions de chaque individu dans votre réseau. Des exemples des valeurs sont l'intégrité, le professionnalisme, et l'esprit de communauté.

4. Groupes constitutifs

Les groupes constitutifs comprennent n'importe quel groupe qui peut influencer votre entreprise de manière positive ou négative. Ils ne peuvent pas dicter ce que vous faites, mais ils peuvent créer des problèmes en ne pas étant d'accord avec vos décisions. On les appelle «intervenants » parfois puisqu'ils peuvent intervenir dans les opérations de votre organisation.

Quels sont les groupes constitutifs que votre réseau doit considérer ?

5. Buts

Les buts d'une organisation sont les principes qui guident et caractérisent l'entreprise, comme l'expansion continue ou le dirigisme. Normalement, un but est durable et atemporel. Les buts sont développés pour reconnaître les groupes constitutifs importants.

6. Suppositions

Les suppositions sont définies comme une déclaration de développement probable, qui ne peut pas être prévu précisément, que vous ne pourriez contrôler complètement, et qui pourront beaucoup impacter la réalisation des vos buts et vos objectifs. Les suppositions définissent l'environnement dans lequel votre organisation opère, et elles doivent être mises à l'épreuve constamment. Quand vos suppositions changent, c'est probable que votre stratégie doive changer aussi.

Quelles sont vos suppositions les plus importantes en ce qui concerne l'économie, l'industrie, le marché, la compétition, ou une autre catégorie pertinente ?

7. Forces

Les forces sont des facteurs considérables et positifs ou des avantages compétitifs dans une organisation sur lesquelles elle peut capitaliser dans le futur. C'est ce que votre réseau fait mieux que les compétiteurs et ce qui a contribué au succès de votre réseau.

Quelles sont les forces internes les plus importantes de votre réseau ? Indiquez seulement les forces exploitables ?

8. Faiblesses

Les faiblesses sont des facteurs considérables et négatifs ou des désavantages compétitifs dans une organisation qui peut l'empêcher d'atteindre ses buts et ses objectifs.

Quelles sont les faiblesses internes les plus graves de votre réseau ? Indiquez seulement les faiblesses qui doivent être réglées avant que votre réseau ne réussisse.

9. Opportunités

Les opportunités sont les situations ou les événements majeurs et externes qui existent ou existeront et qui amélioreront la performance de l'organisation si on en tire avantage.

Quelles sont les opportunités externes les plus considérables qui sont disponibles à votre réseau ?

10. Menaces

Les menaces sont les obstacles ou les risques majeurs et externes qui existent ou existeront, qui doivent être évités, minimisés, ou gérés.

Quelles sont les menaces externes les plus importantes auxquelles votre réseau se trouve face aujourd'hui ?

11. Objectifs à long terme

Les objectifs à long terme définissent ce que votre réseau veut accomplir à long terme. « Long terme » veut dire cinq ans pour la plupart des organisations, mais vous pouvez définir votre propre emploi du temps. Ces objectifs doivent être mesurables et réalisables par une date spécifique.

12. Objectifs à court terme

Les objectifs à court terme doivent être mesurables et réalisables par une date spécifique aussi – normalement un objectif par an.

Quels sont les objectifs à court terme de votre réseau ?

13. Problèmes cruciaux

Les problèmes cruciaux sont les questions ou les problèmes qui doivent être réglés pour réaliser les objectifs communs. Ils sont les obstacles qui bloquent le succès final de votre réseau.

Quels sont les problèmes cruciaux auxquels votre réseau se trouve face ?

14. Les Décisions clés

Les décisions clés sont des déclarations de stratégie qui décrivent comment l'entreprise réglera des problèmes cruciaux spécifiques. Certains problèmes cruciaux auront plusieurs décisions clés. La décision clé doit inclure l'identification des individus responsables pour l'implémentation et l'emploi du temps général.

Quelles sont les décisions clés pour chacune des problèmes cruciaux de votre réseau ? Veuillez faire correspondre les décisions clés aux problèmes cruciaux spécifiques.

ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES

LES CAHIERS DE L'ACADEMIE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES

Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de gouvernance -

3 thèmes :

- 1 - Equilibre des pouvoirs et contrôles
- 2 - Evaluation et prévention des risques
- 3 - Transparence et responsabilité des acteurs

3 - étapes et planification des contrôles :

- 1 - Principes : Projet associatif et fonctionnement statutaire
- 2 - Organisation : Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion
- 3 - Actions : Réalisation des actions

Le questionnaire comprend 74 indicateurs ventilés sur les thèmes à contrôler :

A – La gouvernance en termes de projet associatif et fonctionnement statutaire : 30 indicateurs

- 1 – Le projet associatif : 8 indicateurs
- 2 – Equilibre des pouvoirs et des contrôles : 9 indicateurs
- 3 – Evaluation et prévention des risques : 8 indicateurs
- 4 – Transparence et responsabilité des acteurs : 5 indicateurs

B – La gouvernance associative en termes de fonctionnement interne, d'organisation et de modalités de gestion : 23 indicateurs

- 1 – Organisation des pouvoirs et contre pouvoirs : 7 indicateurs
- 2 – Evaluation et prévention des risques : 11 indicateurs
- 3 – Transparence et responsabilité des acteurs : 5 indicateurs

C – Evaluation des actions : 21 indicateurs

- 1 – Equilibre des pouvoirs et des contrôles : 6 indicateurs
- 2 – Evaluation et prévention des risques : 11 indicateurs
- 3 – Transparence et responsabilité des acteurs : 4 indicateurs

Exemple : La transparence et responsabilité des acteurs en matière de gouvernance relative au projet associatif et de fonctionnement statutaire (A4)

5 indicateurs :

En terme de projet associatif : 2 indicateurs

- Le projet associatif et son évaluation sont ils accessibles ?
Comment les responsables rendent ils compte de leurs actions ?

En terme de fonctionnement statutaire : 3 indicateurs

Accessibilité des statuts par les membres, usagers, bénéficiaires, donateurs, financeurs, etc. ?

Quelle communication sur le fonctionnement statutaire ?

L'association prévoit elle une évaluation du rôle de ses dirigeants ?

Référentiel ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives

1. Mission sociale

- A.** La mission sociale de l'organisation est explicite, connue et comprise par ses membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels.
- B.** La plus-value sociale de l'organisation dans le ou les domaines qui sont les siens est justifiée (nature et facteur d'impact, innovation éventuelle).
- C.** Les programmes et activités menés sont en cohérence avec la mission sociale.

Gouvernance

2.1. Cadre général

- A.** Dans les statuts, approuvés par l'Assemblée Générale, sont définis :
 - la mission sociale de l'organisation
 - les critères d'adhésion et d'exclusion des membres
 - les différentes catégories de membres
 - les modalités de participation et de vote aux Assemblées Générales
 - les règles d'élection, de renouvellement et de fonctionnement du Conseil d'Administration
 - les pouvoirs respectifs de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration.Un règlement intérieur peut éventuellement compléter les dispositions statutaires sans toutefois les modifier.
- B.** Conformément à la loi, les modifications de statuts et les changements dans l'administration de l'association sont déclarés à la Préfecture dans les trois mois.
- C.** Si l'organisation a mis en place des comités consultatifs, leur rôle, leur composition et la périodicité des réunions sont définis.
- D.** La réalité des pouvoirs est conforme aux dispositions statutaires, réglementaires ou conventionnelles (statuts, Règlement Intérieur, procès-verbaux d'AG...) (notamment répartition des pouvoirs entre AG, CA, bureau et direction salariée).
- E.** L'organisation a défini un montant plafond de dépense, à partir duquel le directeur salarié n'a plus délégué de signatures. Cette disposition est respectée dans la pratique.
- F.** Les dirigeants bénévoles sont signataires des principaux contrats passés par l'association avec des tiers (embauche, licenciements, baux, emprunts, principaux partenariats financiers).
- G.** Dans le cas des organisations d'ampleur nationale (ou internationale) ou comportant plusieurs établissements, un mécanisme de remontée d'information vers les dirigeants bénévoles a été mis en place et est effectif. Il couvre l'ensemble des informations relatives aux activités menées et l'ensemble des éléments de bilan financier.

2.2. L'Assemblée Générale

- A.** L'Assemblée Générale se tient au moins une fois par an.
- B.** Les modalités de convocation et d'information permettent la participation active de tous les membres.
- C.** Les modalités de vote et de quorum prévues dans les statuts sont respectées. Le calcul des quorums et la convocation des membres prennent en compte le nombre effectif de membres (déduction faite des démissionnaires et des membres non à jour de leur cotisation).
- D.** L'Assemblée Générale élit le Conseil d'Administration.
- E.** L'Assemblée Générale approuve le rapport financier, le rapport d'activité et le rapport d'orientation.
- F.** L'Assemblée Générale décide de la rémunération et des avantages en nature éventuels des administrateurs, en l'absence de la personne concernée.
- G.** Le registre des procès verbaux des Assemblées Générales existe et est tenu à jour.
- H.** Les procès verbaux de l'Assemblée Générale sont rédigés dans les 15 jours suivant la réunion, rendus accessibles aux membres et approuvés lors de l'Assemblée Générale suivante.
- I.** S'il y a lieu, le commissaire aux comptes est invité à présenter son rapport à l'Assemblée Générale.

2.3. Le Conseil d'Administration

2.3.1. Fonctionnement

- A.** Le Conseil d'Administration comprend au moins cinq membres, sans liens familiaux de préférence.
- B.** Le Conseil d'Administration se réunit au moins trois fois par an en présence de la majorité de ses membres au moins ; chaque administrateur assiste au moins à une réunion par an.
- C.** Les modalités de vote et de quorum prévues dans les statuts sont respectées.
- D.** L'association rédige systématiquement et conserve les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration.
- E.** Les procès verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont envoyés aux administrateurs dans les 15 jours suivant la date de la réunion, et au plus tard avec les documents préparatoires au Conseil d'Administration suivant, au cours duquel le PV du CA précédent est soumis à validation.
- F.** Le Conseil d'Administration compte au moins deux nouveaux membres dans une période lissée de cinq ans.

2.3.2. Rôle

- A.** Le Conseil d'Administration vote le budget prévisionnel et arrête les comptes annuels.
- B.** Le Conseil d'Administration définit les orientations stratégiques de l'activité de l'organisation dans un document d'orientation.
- C.** En complément des dispositions statutaires, les délégations et la répartition des pouvoirs entre les différents organes dirigeants (AG, CA, bureau, comités consultatifs éventuels, direction salariée...) sont définies par le Conseil d'Administration.
- D.** Le bureau décide du rôle et de la rémunération du directeur salarié.
- E.** Le Conseil d'Administration identifie, analyse et gère les éventuels conflits d'intérêts.
- F.** Le Conseil d'Administration fixe les conditions de remboursement des frais des administrateurs.
- G.** Le Conseil d'Administration approuve les principaux choix de gestion de l'organisation, et notamment les investissements, le recours à des compétences extérieures rémunérées, les activités commerciales et l'embauche de personnel salarié.

2.4. Les principes de déontologie

- A.** Il existe une charte déontologique ou un code de conduite définissant les valeurs et/ou les principes d'action de l'organisation. Ces derniers sont connus et compris par les membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels de l'organisation.
- B.** Le montant de la rémunération éventuelle des administrateurs et du dirigeant salarié, les remboursements de leurs frais et leurs avantages en nature sont justifiés. Les remboursements de frais et paiements des rémunérations sont autorisés et effectués par une personne autre que le bénéficiaire.
- C.** Au-delà d'un certain montant fixé par l'organisation, les procédures d'achats sont définies et décrivent les modalités de sélection des fournisseurs et prestataires de services.
- D.** L'organisation s'engage à lutter contre toute forme de discrimination et de conflit d'intérêt lors de la sélection de projets, de fournisseurs et de partenaires.
- E.** Chaque année, les administrateurs déclarent par écrit s'ils ont ou non des liens avec des entités en relation d'affaires avec l'organisation.

3. Planification et évaluation des activités et de l'impact social

3.1. Sélection des projets

- A.** Les critères de sélection des projets et programmes mis en place par l'organisation sont justifiés, notamment au regard de la mission sociale de l'organisation.
- B.** Les programmes et activités menés sont cohérents entre eux et dans le temps.

3.2. Planification

- A.** L'organisation établit un plan d'actions annuel qu'elle actualise régulièrement et dans lequel elle se fixe des objectifs quantifiables. Cette démarche de planification et de suivi des objectifs est approuvée par le Conseil d'Administration.

3.3. Dispositif d'évaluation des actions

- A.** Des évaluations régulières permettent de mesurer l'impact social de l'organisation et de contrôler son efficacité. Ces évaluations incluent notamment :
 - a. l'identification des bénéficiaires directs et indirects
 - b. la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées sur les bénéficiaires
 - c. la mesure de la satisfaction des bénéficiaires
 - d. la mesure de l'efficacité (résultats au regard des moyens investis)
- B.** L'organisation prend en compte les avis de ses parties prenantes et en particulier de ses bénéficiaires.
- C.** L'organisation prend en compte les résultats des évaluations dans ses orientations stratégiques et dans ses réorganisations éventuelles

4. Communication et transparence

4.1. Pratiques de communication

A. L'organisation prépare un rapport moral et d'activités contenant au moins :

- a. un rappel de la mission sociale de l'organisation,
- b. une description des activités et réalisations de l'année (état d'avancement et principaux résultats des évaluations). Cette description doit permettre de comprendre en quoi l'organisation a réalisé son objet au cours de l'exercice écoulé,
- c. des informations sur la gouvernance de l'organisation, et notamment la liste des administrateurs,
- d. les principales informations financières et notamment l'origine des fonds et leur destination par programme ou par activité,
- e. des informations sur les ressources humaines et l'organisation interne,
- f. des informations sur les partenariats et les réseaux dont l'organisation est membre,
- g. un résumé des engagements en termes de responsabilité sociétale.

B. Si l'organisation a un budget supérieur à 150 000 €, elle a au moins une page Internet.

C. Les supports d'information et les campagnes de publicité, de collecte de fonds et d'information publique reflètent de manière fidèle les objectifs et la réalité de l'organisation et ne sont pas de nature à induire en erreur.

D. Les messages ne portent pas atteinte à la dignité des personnes représentées et n'exploitent pas abusivement l'image de la détresse humaine.

E. Toute communication permet une identification claire de l'émetteur.

F. Le caractère privé des donateurs individuels est respecté, sauf accord particulier.

G. Il existe une base de données des donateurs particuliers et ces derniers peuvent, à tout moment, consulter, modifier ou supprimer leurs données personnelles.

4.2. Transparence

A. Sont accessibles à toute personne en faisant la demande les documents et informations suivantes :

- la charte déontologique ou le code de conduite
- les statuts dans leur dernière version
- le rapport d'activité
- le rapport financier
- les noms et autres fonctions et mandats des administrateurs et du directeur salarié
- les délégations de pouvoir entre les organes dirigeants (bénévoles et salariés)
- les critères et procédures de sélection des bénéficiaires et projets extérieurs soutenus
- la grille des salaires et la rémunération des principaux dirigeants
- dans le cas des groupes complexes, l'organigramme du groupe.

B. Sont accessibles aux donateurs, partenaires financiers, membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels de l'organisation, en plus des informations accessibles au grand public :

- le rapport d'orientation
- le rapport du commissaire aux comptes
- le dispositif et les rapports d'évaluation des projets et programmes menés
- les indicateurs de suivi des ressources humaines
- la répartition des rôles entre salariés, bénévoles et volontaires
- les procédures d'achat qui décrivent les modalités de sélection et de rémunération des fournisseurs et prestataires de service.

4.3. Communication active

A. Dans une optique de transparence et d'efficacité sont remis :

a. aux partenaires financiers :

- le rapport d'activité
- le rapport financier
- l'utilisation et l'affectation des fonds alloués par le dit partenaire

b. aux membres

- Les statuts
- le rapport d'activité
- le rapport financier
- le rapport d'orientation
- le rapport du commissaire aux comptes
- les noms et autres fonctions et mandats des administrateurs et du directeur salarié

c. aux salariés, bénévoles et volontaires éventuels :

- la charte déontologique ou le code de conduite
- le règlement intérieur.

B. Sont remis aux administrateurs et au directeur salarié, en plus des documents remis aux membres et aux salariés, tous les documents et informations nécessaires à la prise de décision.

5. Gestion financière

5.1. Les prévisions financières

- A.** L'organisation prépare un budget prévisionnel annuel établi en prenant en compte le résultat financier et les orientations du rapport moral de l'exercice précédent. Il précise les dépenses et recettes prévisionnelles de fonctionnement et d'investissement et distingue notamment les recettes assurées des recettes non assurées.
- B.** L'organisation établit et tient à jour un plan de trésorerie.
- C.** Le plan de trésorerie et le degré de réalisation du budget font l'objet d'une réunion au moins trimestrielle à laquelle participent le directeur (ou directeur financier) salarié et au moins un dirigeant bénévole.
- D.** L'organisation a effectué les démarches nécessaires auprès de l'Administration Fiscale pour l'identification de son statut fiscal.
- E.** L'organisation a défini des ratios de prise de risque, notamment le ratio des recettes assurée sur frais fixes, et les prend en compte pour l'établissement de ses prévisions financières. Sa stratégie de gestion des risques est justifiée (plan de recours, utilisation des réserves, etc.).

5.2. Le principe de bonne gestion

5.2.1. La pluralité des sources de financement

- A.** L'organisation diversifie ses sources de financement et cherche à développer ses ressources privées.
- B.** L'organisation dispose d'une variété de financeurs externes ce qui favorise la continuité de son activité. Aucun d'eux n'apporte plus de 50% des revenus totaux (*exception faite des fondations et des organisations faisant appel à des financements publics assis sur une prestation par bénéficiaire*).
- C.** Les activités à caractère lucratif destinées au financement des activités sociales sont validées par le Conseil d'Administration sur la base d'une analyse économique des bénéfices attendus (recettes – coûts prévisionnels) et du risque fiscal encouru.

5.2.2. Le contrôle dans l'utilisation des fonds

- A.** Les frais de gestion et d'administration n'excèdent pas un tiers du total des dépenses.
- B.** Lors d'une opération de collecte de fonds, les dépenses engagées n'excèdent pas, à partir de la 2^{ème} année, un tiers des revenus collectés.
- C.** L'organisation respecte la volonté des donateurs et des financeurs en termes d'affectation des dons et établit des systèmes de suivi des fonds collectés.
- D.** L'organisation identifie ses trois principaux fournisseurs et justifie leur choix au regard de la concurrence.

5.2.3. La gestion des excédents

- A.** L'organisation réalise un effort de constitution et de maintien de ses réserves.
- B.** Les réserves ne dépassent pas, sans justification, le double des dépenses encourues pendant l'année ou prévues pour l'année à venir (selon le montant le plus élevé).
- C.** L'organisation ne présente pas une structure financière déficitaire depuis plus de trois ans. Si elle est déficitaire, elle a mis en place un plan de redressement.

5.2.4. La gestion des investissements

- A.** Les investissements financiers respectent les critères de prudence relative et sont validés par le Conseil d'Administration.
- B.** Les investissements dans les sociétés non cotées sont liés et aident directement à la réalisation de la mission sociale.

5.3. Les documents financiers

- A.** Les états financiers sont établis en conformité avec le Plan Général comptable imposé par l'organisme de tutelle s'il y a lieu, le plan général comptable des associations sinon.
- B.** L'organisation prépare un rapport financier contenant notamment :
- Les états financiers (bilan, compte de résultats, annexes)
 - Le portefeuille des investissements financiers et la liste des immobilisations
 - Une présentation synthétique de l'origine des ressources (subventions publiques, subventions privées, dons, legs, bénéfices générés par les activités marchandes)
 - Le détail des principaux financeurs (nom et montant du soutien financier)
 - Une présentation synthétique des dépenses (frais de collecte de fonds, programmes et activités, gestion et administration, activités marchandes) avec les distinctions dédié / non dédié et annuel / pluriannuel.
 - Les coûts, recettes générées et bénéfices réalisés des activités marchandes au regard des prévisions
 - Le montant de la rémunération et des avantages en nature éventuels des administrateurs
- Les résultats financiers sont comparés aux prévisions financières.
- C.** Les états financiers de l'année N font apparaître les données de l'année N-1 afin de rendre

lisibles les évolutions.

D. La participation des bénévoles – hors engagements constitutifs de l'objet même de l'organisation - est valorisée et portée dans les états financiers, pour chaque bénévole dont la contribution représente plus d'une journée de travail par semaine.

E. Si l'organisation a un budget supérieur à 150 000 €, elle fait appel à un commissaire aux comptes qui valide ses comptes annuels.

6. Gestion des ressources humaines

6.1. La répartition des missions et des compétences

A. La répartition des missions entre bénévoles, salariés et volontaires (s'il y a lieu) est justifiée.

B. Au-delà d'un certain montant fixé par l'organisation, le recours à des compétences extérieures rémunérées est justifié et validé par le Conseil d'Administration.

6.2. Les salariés

A. Si l'organisation a des salariés, elle possède un outil de suivi permettant de suivre au moins 7 des 10 indicateurs suivants :

- le nombre de salariés
- le nombre d'embauches / de départs par année
- le taux de rotation
- l'ancienneté
- le taux d'absentéisme
- la moyenne d'âge
- la répartition hommes / femmes
- la répartition par type de postes (cadres/non cadres)
- la répartition par type de contrats (CDD / CDI)
- les postes non pourvus

B. Les responsabilités des salariés sont définies dans des fiches de poste dont ils possèdent un exemplaire.

C. Le processus et les critères de recrutement des salariés sont définis et suivis.

D. Les démarches légales imposées par le droit du travail sont respectées (tenue du registre des entrées et des sorties, DPE, visites médicales)

E. L'organisation dispose d'un plan de formation pour ses salariés et ce plan est effectif.

F. Les rémunérations sont justifiées au regard de la fonction occupée, du niveau de recrutement et des standards du secteur.

G. L'organisation possède un dispositif de suivi et d'évaluation de la performance de ses salariés.

H. L'organisation organise régulièrement des réunions d'équipe.

I. Le recours à des contrats du type CDD / Intérim / Stage / Apprentissage et toute autre solution légale est justifié.

J. L'association peut justifier du niveau d'indemnisation de ses stagiaires, et veille à respecter l'objectif formateur des stages, par une intégration et un accompagnement adaptés de ses stagiaires.

6.3. Les bénévoles

A. Si l'organisation fait appel à des bénévoles, elle possède un outil de suivi des indicateurs suivants :

- le nombre de bénévoles
- la durée moyenne d'intervention par mois
- la durée moyenne de leur engagement auprès de l'organisation.

B. Les missions et les responsabilités confiées aux bénévoles sont définies dans un document type « convention de bénévolat ».

C. Le processus et les critères de recrutement des bénévoles sont justifiés.

D. L'organisation possède un dispositif de formation, de suivi, d'accompagnement et de valorisation de ses bénévoles.

E. Les bénévoles sont assurés en fonction du risque propre lié à leur activité.

6.4. Les volontaires

A. Le recours à des volontaires est justifié.

B. Si l'organisation recourt à des volontaires, elle suit les indicateurs suivants :

- le nombre de volontaires
- le taux d'absentéisme
- le taux de ruptures anticipées du contrat de volontariat
- la moyenne d'âge
- la répartition hommes / femmes
- la répartition par niveau de qualification
- la répartition par type de mission
- la durée moyenne des contrats

C. Les missions et les responsabilités confiées aux volontaires sont définies.

- D.** Le processus et les critères de recrutement des volontaires sont justifiés.
- E.** L'organisation assure des formations à ses volontaires.
- F.** L'organisation possède un dispositif effectif de suivi, d'accompagnement et de valorisation de ses volontaires.
- G.** Les volontaires sont assurés en fonction du risque propre lié à leur activité.
- H.** Les démarches légales imposées par le droit sont respectées.

6.5. La gestion des incidents

- A.** Les questions de sécurité et d'hygiène sont identifiées et gérées ; les règles ad hoc sont affichées et connues de toutes les personnes impliquées dans les activités de l'organisation (salariés, volontaires, bénévoles...).
- B.** Une procédure de remontée d'information vers au moins un membre du Conseil d'Administration et le directeur salarié est prévue afin de les informer de tout incident ou accident survenu dans le cadre des activités de l'organisation (violences, vols, discrimination...). Le directeur salarié est tenu d'effectuer un compte-rendu de cette remontée d'information, transmis à minima au bureau de l'association.

7. Partenariats et relations externes

- A.** L'organisation connaît les principaux acteurs de son secteur et se tient informée de leurs activités.
- B.** La complémentarité entre la mission et les actions de l'organisation et ceux des autres acteurs de son secteur est justifiée.
- C.** Les synergies possibles et utiles socialement avec d'autres acteurs du secteur sont exploitées.
- D.** L'organisation échange régulièrement des informations avec d'autres organisations pertinentes dans son domaine d'activité.
- E.** L'organisation est membre des réseaux locaux, nationaux ou internationaux, cohérents avec sa mission sociale.
- F.** Les relations durables avec les différents partenaires et les actions communes dont le budget dépasse 15 000 € sont régies par des documents écrits. Ces documents peuvent notamment prévoir :
 - L'objet de la collaboration
 - L'utilisation des logos respectifs
 - La protection des droits et intérêts de chaque partie
 - La répartition des rôles et des responsabilités
 - Les engagements sur le partage d'informations et le suivi de l'activité
 - Les engagements sur le partage des bénéfices en cas d'actions commerciales communes.
- G.** L'organisation s'est fixée une politique directrice concernant le choix de ses entreprises partenaires.
- H.** L'impact social des partenariats opérationnels mis en place par l'organisation est évalué.

8. Responsabilité sociétale

8.1. Les principes de non discrimination

- A.** L'organisation s'est engagée en faveur de la diversité et de la non discrimination (égalité d'accès et de traitement entre les personnes d'âge, de sexe, d'origine, d'apparence et d'état de santé différents).
- B.** Des initiatives concrètes reflètent la volonté de l'organisation de favoriser la diversité et d'adopter des pratiques non discriminantes.

8.2. Le respect de l'environnement

- A.** L'organisation s'est engagée en faveur de la prise en compte de l'environnement : consommation d'eau et d'énergie, tri et recyclage des déchets, politique de transport, etc.
- B.** Des initiatives concrètes reflètent la prise en compte par l'organisation des problématiques environnementales.

8.3. Les démarches d'achat et d'investissement responsables

- A.** L'organisation s'est engagée à privilégier les fonds éthiques et solidaires.
- B.** Des initiatives concrètes reflètent cet engagement.
- C.** La politique d'achats prend en compte des considérations sociales et environnementales.

IFA - La charte de l'administrateur

L'objet de la présente Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs en favorisant l'application efficace des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. Les administrateurs – de sociétés cotées et non-cotées – membres de l'IFA s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente Charte et à les mettre en oeuvre.

L'administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

Article 2 – Respect des lois et des statuts

L'administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son conseil .

Article 3 – Exercice des fonctions : principes directeurs

L'administrateur exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

Article 4 – Indépendance, courage et devoir d'expression

L'administrateur veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

Article 5 – Indépendance et conflit d'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le conseil de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Article 6 – Intégrité et loyauté

L'administrateur agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société.

Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce son mandat d'administrateur des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres de celle-ci.

Article 7 – Professionnalisme et implication

L'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il s'assure que le nombre et la charge de ses mandats d'administrateur lui laissent une disponibilité suffisante, particulièrement s'il exerce par ailleurs des fonctions exécutives.

Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.

Il participe aux réunions du conseil d'Administration et aux comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence.

Il assiste aux Assemblées Générales d'actionnaires.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du conseil en toute connaissance de cause.

Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l'entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

Article 8 – Professionnalisme et efficacité

L'administrateur contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du conseil et des comités spécialisés éventuellement constitués en son sein. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du conseil, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du conseil.

Il s'attache, avec les autres membres du conseil, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient en place dans l'entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements dans la lettre et dans l'esprit.

Il s'assure que les positions adoptées par le conseil font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

Article 9 – Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un conseil d'Administration, les administrateurs membres de l'IFA s'efforcent de veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des Conseils auxquels ils participent.

Dans le cas où un administrateur membre de l'IFA n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la charte, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres à la société où il exerce son mandat, il doit en informer le Président du conseil d'Administration, rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.

Les recommandations de la présente Charte ont été rédigées par référence aux sociétés anonymes à conseil d'Administration. Elles concernent également les sociétés anonymes à Directoire et conseil de Surveillance pour les membres de ces derniers.

IFA – Les points de contrôle d'une bonne gouvernance

Politique et stratégie :

1. L'appétence aux risques est définie par le conseil ;
2. les responsabilités en matière de gestion des risques (y compris les problématiques de délégation) sont clairement définies et diffusées au sein de l'entité ;

Analyse de l'exposition aux risques :

3. le recensement des événements potentiels susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société est réalisé de manière exhaustive et l'univers des risques est régulièrement mis à jour ;
4. les événements négatifs (internes ou externes) pouvant générer des risques sont analysés ;

Evaluation des risques :

5. les risques et leurs incidences potentielles sont évalués ;
6. les réponses aux risques sont élaborées ;
7. les risques résiduels sont analysés en lien avec le niveau de risque acceptable tel que défini par le conseil ;

Activités de contrôle :

8. les activités de contrôle sont mises en œuvre dans chaque processus de l'organisation ;
9. les activités de contrôle font l'objet d'une évaluation ou auto évaluation ;
10. les activités de contrôle sont supervisées par des fonctions de surveillance
11. l'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante ;

Pilotage :

12. des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques sont définis et suivis ;
13. les plans de re-médiation font l'objet d'un suivi documenté ;
14. les incidents avérés sont recensés et analysés ;
15. les objectifs et la stratégie du dispositif sont régulièrement mis à jour.

AFNOR

Le label de Gouvernance et gestion responsable des associations et fondations

LES CRITERES DE LABELLISATION

Domaine 1 : DEFINITION ET CONFORMITE DU CHAMP ET DU PERIMETRE D'INTERVENTION DE L'ORGANISME

- 1.1) Mission – Finalité - Objet social
- 1.2) Activités – Bénéficiaires
- 1.3) Valeurs et principes
- 1.4) Etendue juridique et géographique de l'organisme
- 1.5) Agréments et/ou reconnaissances obtenues dans le champ public

Domaine 2 : GOUVERNANCE

- 2.1) Réglementation applicable
- 2.2) Statuts
- 2.3) Dispositions complémentaire: règlement intérieur, procédures...
- 2.4) Comités consultatifs (conseil et contrôle)
- 2.5) Equipe dirigeante
- 2.6) Responsabilités – Autorités – Délégations de pouvoir
- 2.7) Stratégie – Politiques et objectifs
- 2.8) Sélection et planification des projets
- 2.9) Dispositifs d'évaluation des activités de l'organisme
- 2.10) Prévention des conflits d'intérêts

Domaine 3 : GESTION

- 3.1) Maîtrise des activités opérationnelles
 - 3.1.1) Activités inhérentes à la mission de l'organisme
 - 3.1.2) Activités commerciales complémentaires
- 3.2) Gestion des ressources
 - 3.2.1) Gestion des ressources financières
 - 3.2.2) Gestion des ressources humaines
 - 3.2.3) Gestion des ressources matérielles
 - 3.2.4) Gestion des achats
 - 3.2.5) Gestion des données relatives aux donateurs et aux financeurs
 - 3.2.6) Gestion des partenariats et des relations externes
 - 3.2.7) Gestion des enregistrements et traçabilité

Domaine 4 : COMMUNICATION

- 4.1) Principes de communication
- 4.2) Informations relatives aux activités et informations financières
- 4.3) Communication

Domaine 5 : MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION DES PERFORMANCES

- 5.1) Traitement et suivi des réclamations
- 5.2) Ecoute des parties intéressées (membres, bénéficiaires, donateurs, salariés...)
- 5.3) Mesure des performances
- 5.4) Définition et suivi d'actions d'amélioration

Domaine 6 : AMELIORATION DE LA DEMARCHE LABEL – Domaine Facultatif

- 6.1) Amélioration de la démarche Label
- 6.2) Audits internes
- 6.3) Revue annuelle

AFNOR - associations du secteur Santé et médico-social

Certification et évaluation Toutes les offres de certification et d'évaluation

Certification de systèmes de management (10)

Certification AFAQ 14001 par étapes

Certification Certipharm

Certification ILO-OSH 2001

Certification ISO 13485 - Systèmes de management de la qualité appliqué aux dispositifs médicaux

Certification ISO 15378 Système de management de la qualité appliqué aux matériaux d'emballage primaire pour médicaments

Certification ISO 22000 - Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires

Certification ISO 9001

Certification Qualité, Environnement et Sécurité

Certification des Centres de Ressources Biologiques - NF S96-900

Certification des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST)

Certification de produits (11)

Marque NF - Dentaire

Marque NF - Emballages pour déchets d'activités de soins à risques infectieux et perforants

Marque NF - Gants de chirurgie et d'examen

Marque NF - Lits médicaux, lève personnes et matelas à usage médical

Marque NF - Matériel de stérilisation

Marque NF - Petite enfance

Marque NF - Poste de sécurité microbiologique

Marque NF - Préservatifs masculins

Marque NF - Pèse-personnes à impédancemétrie pour évaluation de la composition corporelle

Marque NF - Tensiomètre

Marque NF - Thermomètres médicaux (remplacée par NF510)

Certification de service (11)

Engagement de service - Accueil, accompagnement et prise en charge individualisés de mineurs et d'adultes dans les établissements et services médico-sociaux - REF170

Engagement de service - Activité de commercialisation et de gestion de prestations d'hébergement et de services au sein d'une résidence avec services pour séniors - REF233

Engagement de service - Gestion de couverture complémentaire santé : Optimiser le service aux adhérents - REF202

Engagement de service - Qualité de Service en Dentisterie - REF159

Engagement de service - Qualité en optique - REF230

Engagement de service - Restauration collective dans le secteur de la santé, des entreprises et du scolaire (SOGERES) - REF192

Engagement de service - Restauration dans les secteurs de la santé et du medico-social - REF114

Engagement de service - Sécurité du séjour, accueil, information, écoute du patient, lutte contre la douleur - REF134

Engagement de service - Transport sanitaire : Ambulance et véhicules sanitaire léger - REF177

NF Service - Services aux personnes à domicile

NF Service - Services des établissements d'hébergement pour personnes âgées - EHPA

Certification de personnes (2)

Evaluation (1)

Tests et diagnostics en ligne (6)

Attestation réglementaire (1)

Labels (3)

Autres prestations (1)

Comité de la Charte - Conseil d'administration 24 mars 2011

LES CRITERES D'APPRECIATION DES ORGANISATIONS : un outil à la disposition des contrôleurs.

La liste ci-dessous reprend la Charte dans ses grandes lignes, mais en en formulant les dispositions essentielles sous une forme interrogative. Ce questionnaire, que le contrôleur peut utiliser lors de l'élaboration de son programme de travail ou comme questionnaire de fin de mission, lui permet de s'assurer que tous les engagements pris par l'organisation membre ont bien été repris dans son rapport de contrôle.

I – FONCTIONNEMENT STATUTAIRE ET GESTION DÉSINTÉRÉSÉE

- 1 – Le fonctionnement de l'organisation respecte-t-il ses statuts et règlements ?
- 2 – S'il existe des comités impliqués dans la mise en oeuvre de missions sociales, des dispositions spécifiques en précisant le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement ont-elles été prises et ces dispositions sont-elles respectées ?
- 3 – Les principes garantissant le caractère désintéressé de la gestion sont-ils respectés ? Existe-t-il bien un rapport particulier du commissaire aux comptes sur les conventions susceptibles de remettre en cause le caractère désintéressé de cette gestion ?

II – RIGUEUR DE LA GESTION

- 4 – Existe-t-il des procédures et des contrôles permettant d'assurer la pertinence et l'efficacité de la gestion de l'ensemble des structures de l'organisation ? Ces procédures sont-elles respectées ?
- 5 – Existe-t-il des procédures de sélection des prestataires de services ou fournisseurs ? Certains liens avec des prestataires de services ou fournisseurs risquent-ils de mettre en cause le caractère désintéressé de la gestion ?
Les contrats excluent-ils bien toute forme de rémunération assise sur les produits de la collecte ?
- 6 – L'organisation respecte-t-elle la volonté des donateurs dans l'affectation des produits provenant de la générosité publique ?
- 7 – Un accord écrit a-t-il bien été signé entre l'organisation et tout organisme auquel elle reverse des fonds ?
- 8 – Les activités commerciales de l'organisation sont-elles bien cohérentes avec ses objectifs statutaires ?
- 9 – Les instances statutaires de l'organisation ont-elles bien la maîtrise de ses filiales ou organismes assimilables ? Les comptes annuels de l'organisation donnent-ils bien toute l'information nécessaire sur les relations qu'elle entretient avec ses filiales ?
Le périmètre que recouvre l'agrément fait-il bien l'objet d'une combinaison dans les comptes et est-il bien repris dans le questionnaire de base et « l'Essentiel de N (l'année) » ?
- 10 – La gestion financière de l'organisation est-elle de nature à permettre d'assurer la pérennité de l'organisation ?
- 11 – L'organe collégial de l'organisation a-t-il bien la maîtrise des placements financiers, emprunts, garanties et cautions ? Est-il bien informé de leurs modalités de gestion et des risques encourus ?

Comité de la Charte - Conseil d'administration 24 mars 2011

III - QUALITÉ DE LA COMMUNICATION ET DES ACTIONS DE COLLECTE DE FONDS

- 12 – L'organe collégial a-t-il bien la maîtrise de la communication ?
- 13 – Ressort-il bien de la communication de l'organisation que :
 - 13 a) elle n'est pas de nature à tromper le public ou à induire un risque de confusion avec un tiers ?

13 b) elle concerne bien des sujets qui sont conformes à son objet social tel qu'il est défini dans ses statuts ?

- et que l'information des donateurs sur l'existence d'activités à caractère commercial menées par

l'organisation est précise et donne bien une image fidèle de la réalité ?

13 c) elle est respectueuse de la dignité des personnes ?

- et que les modes de collecte de fonds mis en oeuvre sont respectueux des donateurs et des personnes qui y apportent leur concours ?

14 – L'organisation respecte-t-elle bien les dispositions législatives et réglementaires relatives à la protection des données individuelles et aux appels à la générosité du public ?

15 – La référence à l'appartenance au Comité de la Charte est-elle bien conforme à ses règles ?

IV – TRANSPARENCE FINANCIERE

16 – L'organisation a-t-elle établi des comptes et documents de synthèse annuels et ceux-ci sont-ils conformes avec les règlements comptables en vigueur ? Le commissaire aux comptes a-t-il certifié les comptes annuels et attesté la sincérité et la concordance avec les comptes annuels, des informations données dans le rapport financier et dans les documents adressés aux membres sur la situation financière et les comptes annuels ?

17 – Les comptes annuels, documents de synthèse, ainsi que le rapport financier ont-ils été mis à disposition des adhérents avant l'assemblée générale ?

18 – « L'Essentiel de N (l'année) » a-t-il été diffusé à tous les donateurs après l'assemblée générale ?

L'ensemble des documents relatifs aux comptes annuels et « L'Essentiel de N (l'année) » ont-ils été mis à la disposition de toute personne en ayant fait la demande ?

V – APPLICATION DE LA CHARTE

19 – Le questionnaire de base a-t-il été remis dans les délais ?

20 – Le contrôleur a-t-il eu accès aux documents nécessaires à l'accomplissement de la mission de contrôle, portant sur l'ensemble du périmètre de l'agrément ?

**Tableau récapitulatif des critères d'évaluation et de contrôle
du Comité de la Charte et d'IDEAS**

	IDEAS 3 axes, 12 objectifs, 35 thèmes et 120 indicateurs	Thèmes		Comité de la Charte 5 objectifs et 20 points de contrôle	Points de contrôle
1	GOUVERNANCE		1	Fonctionnement statutaire et gestion	
1.1	Projet associatif		1		Le fonctionnement de l'organisation respecte-t-il ses statuts et règlements ?
	Elaborer, suivre et communiquer sur l'orientation, les statuts et le plan stratégique	Orientations	2		S'il existe des comités impliqués dans la mise en oeuvre de missions sociales, des dispositions spécifiques en précisant le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement ont-elles été prises et ces dispositions sont-elles respectées ?
		Statuts	3		Les principes garantissant le caractère désintéressé de la gestion sont-ils respectés ? Existe-t-il bien un rapport particulier du commissaire aux comptes sur les conventions susceptibles de remettre en cause le caractère désintéressé de cette gestion ?
		Plan stratégique	2	Rigueur de la gestion	
1.2	Activité désintéressée		4		Existe-t-il des procédures et des contrôles permettant d'assurer la pertinence et l'efficacité de la gestion de l'ensemble des structures de l'organisation ? Ces procédures sont-elles respectées ?
		Administrateurs	5		Existe-t-il des procédures de sélection des prestataires de services ou fournisseurs ? Certains liens avec des prestataires de services ou fournisseurs risquent-ils de mettre en cause le caractère désintéressé de la gestion ? Les contrats excluent-ils bien toute forme de rémunération assise sur les produits de la collecte ?
		Bénévoles	6		L'organisation respecte-t-elle la volonté des donateurs dans l'affectation des produits provenant de la générosité publique ?
		Activités commerciales	7		Un accord écrit a-t-il bien été signé entre l'organisation et tout organisme auquel elle reverse des fonds ?
		Frais des dirigeants	8		Les activités commerciales de l'organisation sont-elles bien cohérentes avec ses objectifs statutaires ?
		Rémunérations des salariés	9		Les instances statutaires de l'organisation ont-elles bien la maîtrise de ses filiales ou organismes assimilables ? Les comptes annuels de l'organisation donnent-ils bien toute l'information nécessaire sur les relations qu'elle entretient avec ses filiales ? Le périmètre que recouvre l'agrément fait-il bien l'objet d'une combinaison dans les comptes et est-il bien repris dans le questionnaire de base et « l'Essentiel de N (l'année) » ?
		Cumul emploi/mandat	10		La gestion financière de l'organisation est-elle de nature à permettre d'assurer la pérennité de l'organisation ?

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

		Conflits d'intérêts	11		L'organe collégial de l'organisation a-t-il bien la maîtrise des placements financiers, emprunts, garanties et cautions ? Est-il bien informé de leurs modalités de gestion et des risques encourus ? Comité de la Charte - Conseil d'administration 24 mars 2011
		Embauche d'un parent	3	Qualité de la communication et des actions de collecte de fonds	
1.3	Organes de gouvernance		12		L'organe collégial a-t-il bien la maîtrise de la communication ?
		A.G.	13		Ressort-il bien de la communication de l'organisation que :
		Conseil d'administration.	13 a		- elle n'est pas de nature à tromper le public ou à induire un risque de confusion avec un tiers ?
		Comités.	13 b		- elle concerne bien des sujets qui sont conformes à son objet social tel qu'il est défini dans ses statuts ? - et que l'information des donateurs sur l'existence d'activités à caractère commercial menées par l'organisation est précise et donne bien une image fidèle de la réalité ?
		Comité d'audit	13 c		- elle est respectueuse de la dignité des personnes ? - et que les modes de collecte de fonds mis en oeuvre sont respectueux des donateurs et des personnes qui y apportent leur concours ?
		Nomination des dirigeants	14		L'organisation respecte-t-elle bien les dispositions législatives et réglementaires relatives à la protection des données individuelles et aux appels à la générosité du public ?
		Organigramme	15		La référence à l'appartenance au Comité de la Charte est-elle bien conforme à ses règles ?
		Tableaux de bord	4	TRANSPARENCE FINANCIERE	
		Evaluation (R.H.)	16		L'organisation a-t-elle établi des comptes et documents de synthèse annuels et ceux-ci sont-ils conformes avec les règlements comptables en vigueur ? Le commissaire aux comptes a-t-il certifié les comptes annuels et attesté la sincérité et la concordance avec les comptes annuels, des informations données dans le rapport financier et dans les documents adressés aux membres sur la situation financière et les comptes annuels ?
1.4	Risques et contentieux		17		Les comptes annuels, documents de synthèse, ainsi que le rapport financier ont-ils été mis à disposition des adhérents avant l'assemblée générale ?
	risques	recensement	18		« L'Essentiel de N (l'année) » a-t-il été diffusé à tous les donateurs après l'assemblée générale ? L'ensemble des documents relatifs aux comptes annuels et « L'Essentiel de N (l'année) » ont-ils été mis à la disposition de toute personne en ayant fait la demande ?
		Prévention	5	APPLICATION DE LA CHARTE	
		communication	19		Le questionnaire de base a-t-il été remis dans les délais ?
	Procédures s/ risques	Stratégiques	20		Le contrôleur a-t-il eu accès aux documents nécessaires à

L'évaluation, le contrôle et la normalisation des organismes à but non lucratif

					l'accomplissement de la mission de contrôle, portant sur l'ensemble du périmètre de l'agrément
		Opérationnels			
		Financiers			
		Juridiques			
		Informatiques			
		De réputation			
	contrôles	Auto contrôle			
		Hierarchique			
		Comité d'audit			
		CAC			
1.5	Respect des donateurs				
		Rigueur efficacité			
		Communication financière			
		Déontologie de la collecte			
		Gestion des réclamations			
2	GESTION FINANCIERE				
2.1	Comptabilité générale				
		Organisation comptable			
		Tenue et traitements			
		Documents trimestriels internes			
		Comptes annuels			
		Comptes conso ou combinés			
		CER			
		Certification des comptes annuels			
2.2	Information financière et comptable				
	Présentation, conformité, délai	Qualité			
		Lisibilité			
		accessibilité			
		Rôle du C.A.			
		Présentation			
2.3	Gestion financière				
		Comptabilité analytique multi axes			
		Cohérence avec la comptabilité générale			
		Processus budgétaire			
3	EFFICACITE DE L'ACTION				
3.1	Outils de pilotage et d'évaluation				
		Pilotage par indicateurs			
		Tableaux de bord			
		Evaluation des projets (ante/in/post)			
3.2	Comparer les performances				
	Rechercher les bonnes pratiques				
		Comparaison en interne			
		Comparaison par veille externe			
3.3	Maîtrise coûts fonctionnement et de collecte, Gestion des excédents				
		Budget et contrôle de gestion/fonction. et collecte			
		Gestion des excédents			
3.4	Un contrôle de gestion				
		Organigramme Contrôle de gestion et plan de contrôle			
		Rapport annuel d'activité et de performance des programmes et missions			
		Visites et contrôles hiérarchiques internes et externes			

**Tableau comparatif des points de contrôle
IDEAS et Comité de la Charte**

	THEMES	IDEAS	Comité de la Charte
1	Activité et gestion désintéressée	OUI	OUI
2	Fonctionnement statutaire des organes de gouvernance	OUI	OUI
3	Gestion des risques de communication, financiers et informatiques	OUI	OUI
4	Respect des donateurs sur la rigueur, l'efficacité, la communication et la déontologie	OUI	OUI
5	Gestion des excédents	OUI	OUI
6	Appréhension des risques de gestion financière : emprunts, taux de change, valeurs mobilière etc.	OUI	OUI
7	Etablissement comptes annuels, consolidés ou combinés, CER	OUI	OUI
8	Certification des comptes annuels par le commissaire aux comptes	OUI	OUI
9	L'information financière	OUI	OUI
10	Maîtrise des coûts de fonctionnement et de collecte : budget et contrôle de la collecte	OUI	OUI
11	Elaborer, suivre et communiquer sur l'orientation, les statuts et le plan stratégique	OUI	NON
12	Composition et fonctionnement de comités impliqués dans l'administration, la gestion et le contrôle	OUI	NON
13	Organigramme et tableaux de bord des organes de gouvernance	OUI	NON
14	Evaluation en matière de R.H pour les dirigeants salariés	OUI	NON
15	Gestion des risques et contentieux : recensement, prévention et (juridiques, stratégiques, opérationnels, et de réputation	OUI	NON
16	Organes internes et externes en charge du contrôle des risques	OUI	NON
17	Outils de pilotage et d'évaluation des projets (ante :in :post)	OUI	NON
18	Organisation comptable, qualité de la tenue et traitements comptables	OUI	NON
19	Etablissements de documents trimestriels internes	OUI	NON
20	Gestion – comptabilité analytique, processus budgétaire	OUI	NON
21	Comparaison des performances et recherche des bonnes pratiques	OUI	NON
23	Service Contrôle de gestion : organigramme, plan de contrôle (rapport annuel d'activité et performance des programmes et missions	OUI	NON
23	Contrôle internes et externes du service Contrôle de gestion	OUI	NON
24	Respect des donateurs sur la gestion des réclamations	OUI	NON
25	procédures et contrôles permettant d'assurer la pertinence et l'efficacité de la gestion de l'ensemble des structures de l'organisation - Respect de ces procédures	NON	OUI
26	La gestion financière de l'organisation est de nature à permettre d'assurer la pérennité de l'organisation	NON	OUI
27	Composition et fonctionnement de comités impliqués dans la mise en oeuvre de missions sociales	NON	OUI
28	Un accord écrit a-t-il bien été signé entre l'organisation et tout organisme auquel elle reverse des fonds ?	NON	OUI
29	Respect par l'organisme de la volonté des donateurs dans l'affectation des produits provenant de la générosité publique	NON	OUI
30	La référence à l'appartenance au Comité de la Charte / IDEAS est bien conforme à ses règles	NON	OUI
31	Dans l'application du label, le questionnaire de base a été remis dans les délais	NON	OUI
32	Le contrôleur a eu accès aux documents nécessaires à l'accomplissement de la mission de contrôle, portant sur l'ensemble du périmètre de l'agrément	NON	OUI

BIBLIOGRAPHIE ET SITES INTERNET

Bibliographie

Ouvrages :

- Bergeron H. (1998), « Les tableaux de bord pour rendre compte de la performance : typologie et déterminants
- Lande E.(2001), « Le contrôle externe des associations par les organismes de financement »
- Raimon N. Lettre d'information n°21 de la Société générale (07/2003),« Le contrôle des associations subventionnées » ,
- IDEAS, Guide des bonnes pratiques pour les Associations éligibles au mécénat
- Revue Gestion et finances publiques (12/2010), Associations et fondations
- le Guide des Associations et des Fondations 2009/2010

Sites Internet

- Le Registre National des Associations Françaises (RNAF)
- IDEAS
- Comité de la Charte
- Anems.santé.gouv.fr
- Organisation Internationale du Travail
- Ame1901.fr
- journal-officiel-gouv.fr
- Cour des comptes
- IGAS
- AFNOR
- générosité.org
- votre-expert-des-associations.fr
- AFTA - Daniel VOILLEREAU Président du Cercle d'Analyse et de Prospective (CAP)
- COFRAC
- Association1901.fr
- Label Allergènes Contrôlés