BADGE Management associatif MINES ParisTech

Session 2016 - 2017

Mémoire

« L'intérêt de la labellisation des organisations d'intérêt général : le Label IDEAS »

Muriel de COURREGES

Table des matières

1. Introduction 4
1.1 Choix du sujet – Objet du mémoire 4
1.2 Méthodologie 4
1.3 Remerciements 6
2 Contexte du secteur associatif 9
2.1 Une loi de liberté - proposition d'un label « d'utilité sociale » ... 10
2.2 Le scandale de l'ARC 10
2.3 Le développement des contrôles et des assurances données aux donateurs 11
2.4 L'augmentation des besoins et la diminution des ressources .. 12
2.5 Le développement des marque d'agrément, certification ou labels 13
Définition et différentes acceptions des termes label et labellisation 14
La reconnaissance d'utilité publique 14
Le label (anciennement marque d'agrément) du Comité de la Charte 15
La certification de services par le Bureau VERITAS 18
La création d'un label associatif d'Etat délivré par l'AFNOR 19
Le développement récent du nom de domaine « .ong » 20
3 Historique d'IDEAS 22
3.1 La création d'IDEAS 22
Les « Convergences Philanthropiques » 22
La conception du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques 22
L'accompagnement des organisations pour le développement des Bonnes Pratiques 23
3.2 Le Label IDEAS 25
Le dossier destiné au Comité Label 25
L'audition devant le Comité Label et l'attribution du Label IDEAS 26
La durée du Label IDEAS 26
3.3 Le « Post Label » 27
L'accompagnement « Post Label » 27
La mise en œuvre d'une communication de qualité dédiée aux philanthropes 27
La mise en avant des organisations labellisées auprès des financeurs 28
Les partenariats d'IDEAS 29
Les ateliers de formation 29
4 Les attentes concernant le Label IDEAS 30
4.1 Les attentes des organismes candidats au Label IDEAS 30
Les attentes sur le plan interne, avant la labellisation 30
Les attentes sur le plan externe 30
Les attentes sur les « Rencontres Philanthropiques » et les Fiches Projets 32
Les raisons d'un non-engagement dans un processus de labellisation… ou d'un désengagement 32

4.2 Les attentes des donateurs 33
Constats préalables 33
Le label, « vecteur » de l'engagement financier des donateurs 34
La diversité des attentes selon les catégories de donateurs 35
5 Analyse de l'impact du Label IDEAS 37
Retours sur la démarche d'accompagnement IDEAS 37
5.1 Impact interne 39
Impact sur la gouvernance de l'organisme 39
Impact sur l'efficacité de l'action 42
Impact en matière de transparence et gestion financières 42
5.2 Impact externe 44
Les impacts externes constatés auprès des différents acteurs 44
L'évolution des financements des organisations labellisées 45
La communication mise en place par les labellisés sur le label IDEAS 46
La communication et la promotion par IDEAS des organisations labellisées 49
La perte ou le non-renouvellement du Label IDEAS 51
6 Suggestions pour le renforcement de l'impact du Label 52
6.1 Sur le Guide IDEAS 56
Le champ d'application du Guide IDEAS 56
Le nombre d'indicateurs et le découpage du Guide IDEAS 56
Le renforcement des 3 thèmes existants du Guide IDEAS 57
De nouveaux thèmes pour le Guide IDEAS 59
6.2 Sur la démarche IDEAS 62
L'accompagnement vers le Label IDEAS 62
Les contrôles externes 63
La délivrance du Label IDEAS 64
La durée du Label IDEAS 65
L'accompagnement Post Label 66
6.3 Sur la communication et l'aide à la collecte de fonds 67
Repenser le site IDEAS ? 67
Mettre en place un « Partenariat communication » 68
Repenser les « Rencontres Philanthropiques » ? 70
6.4 Sur la notoriété du Label IDEAS 71
6.5 Sur les autres avantages associés au Label IDEAS 72
Les « IDEASLab » 73
Les partenariats IDEAS 73
L'offre d'autres services ? ..... **Erreur ! Signet non défini.**
7 Conclusion 75

1. Introduction

1.1 Choix du sujet – Objet du mémoire

J'ai eu l'occasion de découvrir, à l'occasion de la réorientation de mon parcours professionnel vers le secteur associatif, la différence notable des modes de fonctionnement des organisations intervenant dans le secteur associatif avec ceux que j'avais connu et intégré dans la première partie de ma vie professionnelle dans le monde des affaires.

Les questions de gouvernance au sein de ces organisations peuvent être plus délicates ou plus complexes à gérer, posant des problématiques différentes. De même, la transposition des méthodes de management et notamment d'animation d'équipes du secteur marchand, n'est pas évidente et il convient sans doute de les adapter ou d'en adopter d'autres.

La formation reçue dans le cadre du BADGE m'a permis de trouver des réponses appropriées, pertinentes, à ces questions et de me doter d'outils adaptés.

La cohérence et le partage du projet associatif au sein des organes de gouvernance (en charge de l'élaboration de la stratégie…) et des équipes salariées et bénévoles ainsi que l'implication de tous dans l'actualisation du projet associatif pour l'adhésion de chacun me sont apparus essentiels.[1]

J'ai découvert, à l'occasion du module « Association performante : gouvernance et organisation », la démarche de progrès d'IDEAS qui accompagne les organisations d'intérêt général pour l'amélioration de leurs pratiques dans le domaine de la gouvernance, de l'efficacité d'action et de la transparence financière.

J'ai souhaité réalisé ce mémoire avec IDEAS en étudiant un sujet qui serait à la fois intéressant sur le plan académique et utile à IDEAS.

Après plus de 6 ans d'existence du label IDEAS (ci-après le « Label IDEAS »), il a semblé intéressant et utile de revoir les attentes des organisations labellisées et des donateurs par rapport au Label IDEAS, de vérifier s'il répondait à ces attentes et, le cas échéant, de prendre les actions correctives pour mieux y répondre ou encore communiquer avec les organisations labellisées et clarifier avec elles les enjeux du Label IDEAS.

1.2 Méthodologie

Il a été décidé de solliciter pour des entretiens une dizaine d'organisations labellisées IDEAS ou candidates au Label (un « échantillon » diversifié de ces organisations), de quelques philanthrope, fondation philanthropique, conseillers prescripteurs auprès des grands donateurs, professionnels de la collecte et aussi de grands acteurs de la vie associative, intervenants auprès de l'ADEMA et institutionnels.[2]

---

[1] « Ce qui distingue le monde associatif dans sa gouvernance, c'est sa capacité à mobiliser l'ensemble de ses acteurs, bénévoles, salariés, bénéficiaires, donateurs…, autour du projet associatif, non comme des témoins passifs mais comme des artisans de sa pérennité. » p. 69 « Bilan de la Vie Associative 2012 – 2014 », Haut Conseil à la Vie Associative, La documentation Française

[2] La plupart de ces entretiens ont été conduits au cours de l'année 2015.

Je n'ai pas, dans ce mémoire, interrogé l'intérêt de la labellisation pour toutes les « parties prenantes » d'une organisation labellisée, notamment ses bénéficiaires, bénévoles, salariés… mais pour l'organisation labellisée prise dans sa globalité et pour les donateurs et philanthropes potentiels. Toutefois cet intérêt a été évoqué spontanément par certains de mes interlocuteurs au cours des entretiens et est donc aussi, dans ce cadre, abordé et retranscrit. Je n'ai pas non plus étudié les attentes du grand public qui n'a pas été la cible initiale du label IDEAS.

J'ai élaboré pour conduire les entretiens avec les organisations accompagnées par IDEAS, labellisées ou en voie de l'être, un questionnaire très simple et un autre, encore plus simple, pour les philanthropes.[3] La durée moyenne de ces entretiens a le plus souvent été d'une heure, une heure et demie parfois plus, rarement moins.

J'avais envisagé au début de cette étude de choisir des indicateurs permettant de mesurer les impacts du Label IDEAS sur le plan externe mais aussi interne.

Je n'ai finalement pas réalisé, comme je l'avais envisagé initialement, l'étude systématique concernant l'évolution des financements des organisations après leur labellisation (diversification / pérennisation / augmentation). Il m'a en effet semblé qu'une étude approfondie sur ces points, pour être pertinente, devrait aussi étudier des chiffres et évolution pour les organisations similaires, ce qui d'une part était très preneur en temps et que d'autres facteurs devraient sans doute aussi être pris en considération pour l'analyse des résultats (évolution du marché du don...). Il m'est surtout apparu, au cours des différents entretiens, que l'effet du Label IDEAS sur les financements externes pouvait varier très fortement d'une organisation à l'autre et que cette variation pouvait s'expliquer en grande partie de la manière dont le Label IDEAS était « utilisé » ou mis en avant par les organisations labellisées et que par conséquent les résultats d'une telle étude ne seraient pas forcément significatifs ou d'une grande utilité.

Aussi j'ai simplement abordé ces questions lors des entretiens avec les organisations labellisées sans utiliser des indicateurs spécifiques.

IDEAS disposant par ailleurs d'outils (« radars ») pour une première mesure d'évolution des organisations accompagnées, du début de l'accompagnement avec l'établissement du diagnostic à la fin de la période d'optimisation, il n'était pas utile d'utiliser d'autres indicateurs.

Je n'ai pas non plus, alors que je l'avais initialement envisagé, procédé à une étude comparative sur le plan international des différents types de labels associatifs. Une meilleure connaissance d'une diversité de systèmes et une comparaison avec le système déjà connu présente en effet souvent l'intérêt de pouvoir proposer, en s'inspirant de systèmes étrangers déjà existants, des améliorations auxquelles on n'aurait sans doute peut-être pas autrement pensé… Toutefois, une telle étude très chronophage et s'inscrivant dans un environnement souvent très différent de l'univers associatif français, constituerait sans doute à elle seule le sujet d'un autre mémoire. Aussi, je renvoie simplement à l'étude comparative, réalisée en octobre 2013, par l'ICFO (« International Committee on Fundraising Organizations - The association of national charity monitoring agencies »),[4] en particulier sur les différents

[3] Ci-joints en Annexe 1.

[4] qui peut se traduire par le « Comité International des Organisations de Collecte de Fonds - L'association des agences nationales de surveillance des organisations caritatives ». La mission de l'ICFO est de construire la confiance des donateurs, avec une surveillance, à l'échelon mondial, des organisations à but non lucratif. Ses objectifs sont de promouvoir la transparence et l'intégrité au sein

« sceaux d'approbation », délivrés ou non par les différents membres de l'ICFO (et donc limitée aux pays dont ils sont issus en Europe, Amérique du Nord et Asie).[5] Par ailleurs, j'ai aussi listé dans les éléments bibliographiques certains sites anglo-saxons comparatifs d'organismes d'intérêt général à l'attention des donateurs, plus développés qu'en France, qui bien que n'étant pas assimilables à des labels ont pour objectif de donner aux donateurs des éléments d'information dont certains se recoupent avec un label (gestion financière, transparence de l'information...).

1.3 Remerciements

Je tiens à remercier pour l'aide qu'ils m'ont apporté lors de la rédaction de ce mémoire,

Au sein d'IDEAS :

Monsieur Pierre ROMBI, Responsable organisation, méthodes et outils et directeur de mémoire, particulièrement pour sa suggestion de choix du sujet, son aide pour la structuration du mémoire, ses relectures, ses suggestions de restructuration et son aide à la mise en page,

Madame Suzanne CHAMI, Déléguée générale, pour les nombreuses informations et précisions qu'elle m'a apportées sur l'historique et la démarche IDEAS au cours de la rédaction de ce mémoire,

Madame GOUGENHEIM, Présidente, pour m'avoir autorisé, avec l'accord des participants à assister à une séance du Comité Label et aussi pour la patience dont elle fait preuve pour obtenir un exemplaire accessible des résultats des entretiens avec les organisations labellisées et conclusions de ce mémoire.

Les associations et fondations labellisées et accompagnées par IDEAS :

Monsieur Didier IMBERT, Directeur général et Anne ANGOUJARD, Attachée de direction de **Championnet**,

Monsieur Roger ABEHASSERA, Président de **Docteur Souris**,

Messieurs GIRAUD, Président et Denis QUILLET, Trésorier d'**Enfants d'Asie**,

Monsieur FILLOUX, Directeur général adjoint d'**Enfants du Mékong**,

Monsieur DELATTRE, Directeur général de la **Fondation Entreprendre**, ancien directeur des ressources et relations bienfaiteurs des Apprentis d'Auteuil,

---

de ces organisations, d'élaborer des règles déontologiques et contrôler ces organisations et renforcer le réseau international d'experts (organismes de contrôle des organisations d'intérêt général).
« *Bridges of Trust: Independent Monitoring of Charities - A comparative overview of ICFO members and their monitoring methodologies* » et, en particulier, pages 49 à 53, "2.6 *MONITORING METHOD, OTHER DONOR ADVICE SERVICES - Country - Organization - Seal of Approval* ", octobre 2013 https://www.icfo.org/

[5] La Belgique, la France, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la République Tchèque, la Suède et la Suisse pour l'Europe, le Canada, les Etats-Unis et le Mexique pour l'Amérique du Nord et la Chine et Taïwan pour l'Asie. Les organisations de surveillance situées en Autriche et au Japon, pays qui ne sont pas cités dans cette étude, sont aujourd'hui membres de l'ICFO.

Madame Véronique JAQUET, Secrétaire générale et Monsieur Thierry TOUCHAIS, directeur général de **GoodPlanet**,

Madame Anouchka FINKER, Directrice administrative et financière de **La Chaîne de l'Espoir**,

Mesdames Michèle de PRECOURT, Présidente, Anne-Marie AOUSTIN, Trésorière et Mia LATRILLE, Secrétaire Générale de **La Fédération Française des Equipes Saint-Vincent**,

Madame Ghislaine TULPIN, Directrice générale de **La Résidence Sociale**,

Monsieur Karim BENGRAÏNE, Directeur exécutif de l'**Organisation de Prévention contre la Cécité (« OPC »)**,

Les philanthropes, prescripteurs auprès des philanthropes ou experts de la recherche de fonds :

Monsieur Jean PETERS, **Philanthrope**, ancien membre du conseil d'administration d'IDEAS,

Madame Delphine LALU, Secrétaire générale de la **Fondation La Mondiale,** Présidente du Comité du service civique associatif et Secrétaire générale collège A du Centre Français des Fondations,

Madame Nathalie SAUVANET, Responsable de **l'Offre Philanthropie Individuelle** de **BNP Paribas Wealth Management** et Directrice générale de la **Fondation de l'Orangerie**,

Madame Anne RAMONDA, Directrice associée chez **Ernst & Young**, Economie Sociale et Solidaire et OSBL,

Monsieur Eric BERSETH, Fondateur et associé gérant, directeur exécutif de **Philanthropy Advisors**,

Monsieur Daniel BRUNEAU, Directeur de la recherche de fonds et de la communication des **petits frères des Pauvres,** membre du conseil d'administration d'**Admical**,

Madame Yaële AFERIAT, Directrice de l'**Association Française des Fundraisers** (**AFF**),

De grands acteurs de la vie associative :

Madame Chantal BRUNEAU, Secrétaire générale du Haut Conseil à la Vie Associative et Chargée de mission au Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Sous-direction de la vie associative et de l'éducation populaire, Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative et intervenante à l'**ADEMA** qui m'a reçue à titre privé,

Mesdames Magali MASSOT, Chef de cabinet de Pauline VERON, Adjointe à la **Maire de Paris** chargée de la démocratie locale, de la participation citoyenne, de la vie associative, de la jeunesse et de l'emploi et Claire JODRY, Responsable de l'Unité "Animation" : soutien à la vie associative parisienne par la coordination de projets collectifs avec les 20 maisons des associations parisiennes, un dialogue avec les associations, une étude des subventions reçues au titre de la vie associative,

Monsieur Hervé GARRAULT, co-fondateur de l'**ADEMA** et ancien Directeur général de Vaincre la Mucoviscidose, membre du Comité Expert corédacteur du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques et ancien membre du Comité Label d'IDEAS,

Monsieur Grégoire BARBOT, Chargé de mission à **La Fonda.**

Je les remercie tous pour leur disponibilité, leur accueil, le temps qu'ils ont pris de me faire part de leurs attentes par rapport au label IDEAS et de l'impact, observé ou ressenti, pour l'ouverture avec laquelle ils ont partagé leur expérience et leur point de vue, ainsi que pour la richesse de leurs suggestions.

Je tiens en dernier lieu à remercier :

Isabelle MERLE de la **MDEE** (Maison Des Entreprises et de l'Emploi) **du 14ème** arrondissement qui, la première, m'a parlé du Badge en Management Associatif de l'ADEMA,

Laure GENIN, ancienne responsable administrative chargée des formations et de la communication de l'ADEMA qui m'a convaincue lors de notre première rencontre de son intérêt et de sa qualité, et

Céline CIEPLINSKI, directrice des ressources humaines de CFFD-Terre Solidaire et ancienne badgeuse, pour ses encouragements à accomplir travaux personnels et mémoire, pour tirer un bénéfice complet de la formation délivrée dans le cadre du BADGE.

2 Contexte du secteur associatif

Le panorama du secteur associatif, abondamment abordé pendant la formation du BADGE, fait l'objet de descriptions dans nombre d'ouvrages.[6] Je me bornerai ici à rappeler certains éléments qui m'ont semblé pertinents au regard du sujet étudié.

Il y a, en France, 1,3 million d'associations actives : « des individus qui se regroupent pour prendre leur destin en main » [7] et environ 2.000 fondations. Le fait associatif recouvre « des réalités très différentes, aussi bien en ce qui concerne le domaine d'intervention des associations, la nature de leurs activités, leur taille et les moyens financiers dont elles disposent que le type d'engagement de leurs membres ». [8]

Premières traductions de « l'organisation collective au sein de la société, les associations peuvent être créées aussi bien pour la défense d'intérêts purement privés que dans un objectif d'intérêt général,[9] dépassant les intérêts particuliers. »[10]

Les deux tiers des associations actuellement actives en France sont de « petites associations sportives, culturelles et de loisirs, vivant le plus souvent des cotisations de leurs membres et de financements communaux. A l'inverse, dans le secteur médico-social et ceux de l'éducation, de la formation et de l'insertion les associations sont souvent de grande taille et

---

[6] Le rapport du Haut Conseil à la Vie Associative du 25 mai 2016 sur « LA NOTION D'INTERET GENERAL FONDANT l'INTERVENTION DES ASSOCIATIONS » fait état de 85 milliards d'euros de budget annuel en 2014, 1,8 million de salariés soit 8% de l'emploi salarié total de l'économie française, 16 millions de bénévoles.

[7] Chantal BRUNEAU.

[8] Lettre de mission adressée le 15 novembre 2004 par le Premier Ministre, Jean-Pierre RAFFARIN à Monsieur Jean-Pierre DECOOL, député.

[9] La notion d'intérêt général, souvent abordée sur son aspect fiscal (pour le régime particulier relatif aux dons), a récemment fait l'objet d'une étude approfondie par le HCVA qui s'est prononcé en mai 2016 sur cette notion, en réponse à une demande du Ministre de la ville, de la jeunesse et des sports. La reconnaissance par l'administration fiscale d'intérêt général se réfère à une gestion désintéressée et une activité non lucrative ne fonctionnant pas au profit d'un cercle restreint.
Je n'entrerai pas plus dans le cadre de ce mémoire sur les critères d'appréciation du caractère non lucratif et de la gestion désintéressée d'un organisme sans but lucratif…
Dans son rapport du 25 mai 2016 sur « la notion d'intérêt général fondant l'intervention des associations », le HCVA rappelle qu'« il n'existe pas de définition précise » de l'intérêt général et que la complexité du concept appelle davantage l'élaboration d'un faisceau d'indices permettant de qualifier d'intérêt général un organisme et ses activités. Il a aussi constaté que « les services de l'État ou des collectivités peuvent avoir une appréciation différente de l'intérêt général », notamment pour un même organisme, ce qui crée « une grande insécurité pour l'ensemble des associations ou fondations concernées ». Une harmonisation des points de vue ou une appréciation consensuelle de la qualification à donner à un organisme et à ses activités paraissent nécessaires. Le HCVA, opposé à la création d'un nouvel agrément (qui se surajouterait à ceux existant et irait à l'encontre de l'effort de simplification engagé par les pouvoirs publics), propose différents scénarii pour reconnaître la qualité d'intérêt général qui permettraient de sécuriser les associations d'intérêt général, ainsi que leurs activités.

[10] « Des associations, EN GENERAL … VERS UNE ETHIQUE SOCIETALE » - Rapport de Jean-Pierre DECOOL, Député du Nord au Premier Ministre 2005.

bénéficient d'importants financements publics ».[11]

Depuis une trentaine d'années, plusieurs évolutions sont intervenues dans le fonctionnement du secteur associatif, d'une part à la suite du scandale de l'Association pour la Recherche sur le Cancer (ARC), avec la mise en place de nouveaux contrôles, d'autre part dans l'évolution tant des besoins que des ressources du secteur. Accompagnant ces évolutions, les marque d'agrément, certification et label se sont développés pour maintenir, établir ou rétablir la confiance des donateurs dans les organisations d'intérêt général, notamment lorsqu'elles font appel à la générosité du public.

2.1 Une loi de liberté - proposition d'un label « d'utilité sociale »

La loi de 1901 qui régit ces associations est « une loi de liberté et les difficultés qui surviennent dans ce secteur doivent être réglées par le juge dans le cadre judiciaire … ».[12]

En 1981, Monsieur André HENRY, Ministre chargé du Temps Libre, de la Jeunesse et de la Vie Associative avait proposé la création d'un label associatif d'Etat avec la « reconnaissance d'utilité sociale ».[13] Ce label aurait donné la possibilité aux associations ainsi labellisées de bénéficier de droits nouveaux, l'octroi de garanties financières en liaison avec le secteur de l'économie sociale, l'amélioration de l'accès à l'expression dans les médias, l'ouverture des droits spécifiques à leurs élus et l'aménagement de leur fiscalité.

Selon le Ministre, rigueur dans la gestion et transparence financière étaient redoutées par les grandes associations et coordinations. Selon les structures associatives, le concept proposé portait atteinte, à l'esprit de liberté de la loi de 1901.

2.2 Le scandale de l'ARC

La liberté associative peut être « déstabilisante » et des personnes intervenant dans ce secteur peuvent, à un certain moment, « dérailler » comme cela a été le cas avec Jacques CROZEMARIE président de l'ARC et les « malversations avérées » sur l'utilisation des fonds collectés dans le but de la recherche (seulement 27 % des sommes collectées !).

Ce scandale qui a ébranlé le paysage associatif et demeure, à ce jour, le plus emblématique a « provoqué une vigilance renforcée, tant de la part des particuliers que de la puissance publique » et « les vérifications se sont accrues ».[14]

---

[11] Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions », Viviane TCHERNONOG, octobre 2013.

[12] Chantal BRUNEAU.

[13] Cité par Chantal BRUNEAU et aussi Jean-Pierre DECOOL dans «Intérêt général, utilité sociale... un débat ancien et récurrent » Label d'Utilité sociale ? La reconnaissance d'utilité sociale.
« En 1981, le Ministre André HENRY, Ministre du Temps Libre, de la Jeunesse et de la Vie Associative avait présenté un projet de loi relatif à la promotion de la vie associative qui faisait suite à la mise en place d'un groupe interministériel sur le rôle des associations et le développement de la vie associative. Cette loi, demandée et attendue par tous les partis politiques, n'a pas été admise au sein des grandes associations. »
Voir aussi l'avis du HCVA sur le projet de loi relative à l'économie sociale et solidaire du 25 juin 2013.

[14] Rapport d'information sur les modes de financement et de gouvernance des associations de protection de la nature et de l'environnement du 2 février 2011 par Mme Geneviève GAILLARD, Députée et M. Jean-Marie SERMIER, Député, (p. 26 et s.) - pour lesquels la liberté d'association formulée par la loi de 1901 définit « un cadre extrêmement lâche et permissif […] réduisant au minimum le droit de regard de la puissance publique. »

2.3 Le développement des contrôles et des assurances données aux donateurs

Contrairement aux idées reçues, les organisations d'intérêt général sont aujourd'hui soumises à de nombreux contrôles à différents stades de leur fonctionnement et qui « dépendent à la fois des sommes maniées, de la source des financements et du mode de gouvernance ».[15]

Dès lors que le budget associatif fait appel à des versements publics ou à la générosité des particuliers, la situation de liberté cesse avec des contrôles administratifs (Cour des Comptes, IGAS…) et juridictionnels qui ont pour mission d'assurer le respect de la volonté des donateurs et de prévenir l'usage abusif ou répréhensible des sommes collectées.

De grandes évolutions[16] sont intervenues depuis les années 90, avec notamment :

- l'obligation pour les organismes faisant appel à la générosité auprès du public d'établir un compte emploi annuel des ressources collectées auprès du public (CER) qui précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses avec la mise en place d'un contrôle de la Cour des comptes ; [17]

- l'obligation pour les « grandes » associations, recevant plus de 153 000 euros de subventions ou de dons, d'établir des comptes annuels et la certification des

---

Des « scandales financiers retentissants et restés dans la mémoire collective […] En avril 1988, un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, administration dont le mode de fonctionnement est complémentaire de celui de la Cour des comptes, dénonce la mainmise du président de l'ARC, Jacques CROZEMARIE sur le pouvoir de décision de l'affectation partiale des dons pour la recherche. Ce rapport aura des suites marquantes... »

[15] « Des associations, EN GENERAL … VERS UNE ETHIQUE SOCIETALE » Rapport de Jean-Pierre DECOOL, Député du Nord au Premier Ministre 2005

[16] Rappel de Daniel BRUNEAU. En fonction de leur taille ou de leur activité, seules certaines associations doivent établir des comptes annuels et les publier.
La loi du 1er mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises a instauré l'obligation d'établir des comptes annuels pour les associations ayant une activité économique dépassant deux des trois critères suivants (seuils fixés par décret) : nombre de salariés (>50), montant HT du chiffre d'affaires (>3.1M €) ou les ressources et le total du bilan (>1.55 M€) - Article 612-1 du Code de commerce.

[17] Loi 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique, JORF du 10 août 1991.
« la Cour […] a pris soin d'examiner les actions conduites et leur pilotage, ainsi que les procédures mises en place par l'organisme et ses modalités de gestion, dans la mesure où ces contrôles permettent de s'assurer du respect, par l'association, de la volonté du donateur. »
Rapport annuel public annuel de la Cour des comptes publié le 11 février 2011 « Les organismes faisant appel à la générosité du public » pages 51 et s. https://www.ccomptes.fr

comptes[18] « apportant ainsi de la confiance dans les comptes »[19] ; et

- la mise en place d'une norme comptable spécifique aux associations et fondations.[20]

Il peut d'ailleurs sembler étonnant que la certification des comptes ne soit pas systématiquement mise en avant, les organisations préférant évoquer les « agréments obtenus » (Comité de la Charte, IDEAS…).[21] Toutefois, en regardant de nombreux sites d'organisations, il semble qu'elles sont de plus en plus à y faire référence. Les organisations qui ne sont plus « labellisées/ agréées »,[22] le font bien évidemment.

Si les dispositifs de contrôle ont pu, lors de leur mise en place, « susciter un ressentiment face à une suspicion considérée injuste par les responsables associatifs honnêtes, la nécessité de l'exemplarité ne fait plus aujourd'hui l'objet de débat ». Qu'il s'agisse de surveillance financière externe mais aussi de procédures internes « destinées à protéger l'association et ses dirigeants, cette évolution vers une transparence accrue a eu pour effet la professionnalisation d'instances de direction, comptables de leur gestion ». [23]

2.4 L'augmentation des besoins et la diminution des ressources

Depuis une dizaine d'années, avec une conjoncture dégradée et des crises économiques successives, les organisations d'intérêt général ont été de plus en plus fréquemment sollicitées. Leurs besoins en financement ont alors augmenté tandis que la concurrence de plus en plus vive dans la recherche de ressources et la baisse des financements publics ont provoqué, en sens inverse, une diminution de leurs ressources.[24]

---

[18] Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques JORF n°25 du 30 janvier 1993. Article L 612-4 du Code de commerce. Par ailleurs, depuis la parution du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009, ces associations doivent assurer la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes sur le site Internet de la direction des journaux officiels dans les trois mois de l'approbation des comptes par l'organe délibérant.

[19] Mémoire « Le commissaire aux comptes, créateur de confiance dans le secteur associatif », Anne RAMONDA, 2012.

[20] Plan comptable des associations et fondations adopté par le Conseil National de la Comptabilité le 17 décembre 1998. Voir aussi le règlement n° 99.01 du 16 février 1999 adopté par le Comité de la réglementation comptable (désormais « Autorité des normes comptables ») relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations.

[21] Constat d'Anne RAMONDA.

[22] Par exemple, Aide et Action.

[23] « Rapport d'information sur les modes de financement … » GAILLARD et SERMIER, 2011, p. 16.

[24] Rapport du HCVA du 25 mai 2016 sur « LA NOTION D'INTERET GENERAL FONDANT l'INTERVENTION DES ASSOCIATIONS » Pour un grand nombre d'associations, « l'accès aux financements publics peut se trouver déstabilisé à la fois par ces changements structurels affectant les politiques publiques et le contexte de crise économique conduisant à une réduction des moyens budgétaires de l'État et des collectivités ».
Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions », Viviane TCHERNONOG, octobre 2013 « La crise économique de 2009 a pour conséquence à la fois d'amplifier la raréfaction des ressources des associations, publiques mais aussi privées, et de générer des besoins croissants de solidarité. » Bilan de la vie associative…, p. 25 « Les crises successives ont en outre eu pour conséquence une contraction des ressources non seulement publiques mais aussi privées, alors même

Malgré leur volonté d'être en adéquation avec des besoins évolutifs, des organisations du secteur médico-social, dépendantes d'importants financements publics,[25] constatent que l'innovation devient plus difficile (alors même que la démarche qualité s'y est par ailleurs développée).[26]

Les organisations ont été contraintes d'adapter leurs actions à ce nouveau rythme de développement mais aussi à chercher la pérennisation de leurs ressources[27] et à trouver de nouveaux financements, [28] tant pour maintenir les actions existantes que pour en développer de nouvelles.

2.5 Le développement des marque d'agrément, certification ou labels

Dans ce contexte, « la confiance demeure plus que jamais un enjeu vital pour le secteur associatif ». Une des premières organisations interrogées constate : « Le capital de l'association, c'est la confiance, sa crédibilité ».[29]

Pour l'établir, la maintenir ou la restaurer « petites et grandes associations se lancent dans une course effrénée aux labels ».[30]

En réalité, si sur le 1,3 million d'associations actives en France, très peu ont entamé une démarche d'agrément ou de labellisation,[31] les organisations labellisées représentent, en revanche, la plus grande partie de la collecte effectuée auprès du public.[32]

Dans les secteurs de la solidarité où la notion de risque est importante (humanitaire, cancer…),

---

que les besoins de solidarité, liés à la crise se développent »
« Un grand nombre d'organisations se retrouvent fragilisées par la baisse des subventions publiques ou en difficulté pour répondre à des besoins de bénéficiaires croissants sur un marché de la générosité privée qui commence à saturer. » « Le commissaire aux comptes, créateur de confiance dans le secteur associatif » Anne RAMONDA

[25] Agence Régionale de Santé, l'Aide Sociale Départementale, les conseils généraux, les fonds européens…

[26] Avec le référentiel CREAI (Centres Régionaux d'Etudes, d'Actions et d'Informations) en faveur des personnes en situation de vulnérabilité.

[27] Une démarche de labellisation peut ainsi s'inscrire dans le contexte de crainte avérée de baisse des financements publics.

[28] « L'évolution du financement des associations et de leur structure et cette nécessité de renforcer l'économie des financements privés est confirmée ». Bilan de la vie associative… p. 86 et s.

[29] Enfants d'Asie, Roland Giraud. Il constate aussi que « le monde change. Il faut plus d'organisation, moins d'improvisation, notamment avec les bailleurs de fonds. Chaque financement requiert un dossier, des comptes rendus d'utilisation des fonds, des mesures d'impact … »

[30] « Le commissaire aux comptes, créateur de confiance… » Anne RAMONDA.

[31] Un peu plus de 80 ont la marque d'agrément du Comité de la Charte du Don en Confiance, quelques-unes ont obtenu la certification VERITAS et une cinquantaine le Label IDEAS depuis sa création…

[32] En cumulant les organisations agréées par le Comité de la Charte, certifiées par VERITAS et labellisées IDEAS.

où il y a une plus grande sensibilité aux risques, ses acteurs ont une forte appétence pour le label pour rassurer les donateurs.[33]

Après avoir rappelé les acceptions les plus courantes pour les termes label et labellisation et la place à part de la reconnaissance d'utilité publique, j'évoquerai ensuite le développement des premiers marque d'agrément, certification et label, délivrés par des organismes privés ou parapublic, antérieurs à la création du label IDEAS. J'évoquerai aussi ici, bien qu'il soit de création très récente (2015) et donc postérieure à la création du label IDEAS, l'attribution du nom de domaine « .ong » qui implique également une procédure de validation préalable.

Définition et différentes acceptions des termes label et labellisation

Il n'existe pas de définition juridique du label. L'acception courante du terme label est :

- « une étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel ou un organisme parapublic et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, la qualité et les conditions de fabrication en conformité avec des normes préétablies. On dit aussi ' label de qualité '. Ce qui peut être considéré comme la preuve de la haute qualité de quelqu'un, de quelque chose » ; [34]

- « une marque spéciale introduite par une organisation professionnelle pour identifier et pour garantir l'origine et un niveau de qualité ».[35]

La labellisation est le fait de demander un label, de donner un label ou d'attribuer un label.

On rappelle que le label n'est à priori « pas une décision [de l'administration] mais constitue une démarche volontaire d'organismes (entreprise, associations, administrations…) appartenant à un secteur particulier et désireuse d'instaurer des garanties de confiance pour le public auquel il s'adresse (clients, usagers, personnes en difficulté…). Ces organismes destinataires du label délivré par une autorité indépendante, doivent répondre à un cahier des charges et remplir certaines normes de qualité ».[36]

Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie précise qu'« on peut rencontrer des démarches de type « label » […] ou « contrôlé par un organisme indépendant » et que ces pratiques, qui ne constituent pas des « certifications » et ne sont pas encadrées par des dispositions réglementaires, « sont licites tant qu'elles n'induisent pas de confusion avec une véritable certification dans l'esprit du public ».[37]

La reconnaissance d'utilité publique

Le statut d'utilité publique est généralement perçu par le monde associatif « comme un

---

[33] Pour Yaële Aférial, ces secteurs seraient « sur-labellisés ». Le label y deviendrait alors une norme et le retrait d'un « label » y devient alors problématique. A contrario, Médecins Sans Frontières un de ses acteurs les plus emblématiques, n'est pas labellisé… mais Prix Nobel de la Paix !

[34] Dictionnaire Larousse. Sont cités en synonymes : Marque, repère…

[35] www.universalis.fr

[36] « Des associations, en général … vers une éthique sociétale » Rapport de Jean-Pierre DECOOL, Député du Nord au Premier Ministre 2005

[37] « La certification des produits industriels et des services en 7 questions », novembre 2004. http://evaluation.cstb.fr/doc/certification/certification-en-7-questions.

« label » officiel conférant aux organisations reconnues d'utilité publique une notoriété et une légitimité particulière dans leur domaine d'action, nationale, voire internationale, vis-à-vis notamment des donateurs ».[38]

La reconnaissance d'utilité publique (« RUP ») intervient à la suite d'une procédure clôturée par décret du Conseil d'Etat qui implique qu'un certain nombre de critères soient remplis[39] et implique par ailleurs certaines obligations à l'égard de la puissance publique qui dispose d'un pouvoir de tutelle et de contrôle.

Il est indéniable que la reconnaissance d'utilité publique constitue, pour les associations et fondations qui en bénéficient, une reconnaissance utile vis-à-vis du public. Sur le 1,3 million d'associations actives en France, seulement un peu moins de 2 000 associations sont reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'Etat.[40] Celles-ci y sont très attachées.

Le label (anciennement marque d'agrément) du Comité de la Charte

En 1989, soit un an après le rapport de l'IGAS dénonçant la gestion de l'ARC,[41] un nouveau club de réflexion dénommé le Comité de la Charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public a été créé.

François BLOCH-LAINE,[42] conscient du fait que la générosité du public ne peut se développer que « dans une relation de confiance avec l'opinion », a joué un rôle déterminant dans la création du Comité de la Charte et souhaité donner aux donateurs existants et futurs, une « garantie de bon aloi ».

---

[38] Voir notamment la réponse du ministre de l'intérieur à une question du député Jean-Claude FLORY distinction entre « association reconnue d'utilité publique » et « association d'intérêt général », 15 juillet 2008 http://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-16885QE.htm
Et aussi « Partenariat d'une association avec les pouvoirs publics - association reconnue d'utilité publique » http://www.interieur.gouv.fr/ La conséquence juridique principale de la reconnaissance d'utilité publique est l'acquisition permanente de la « grande capacité » permettant notamment de recevoir des libéralités exonérées des droits de mutation à titre gratuit.

[39] Aucun texte ne définit les critères de l'utilité publique. La pratique administrative, sur le fondement des avis rendus par le Conseil d'État, a dégagé « un faisceau de critères exigés de l'association qui sollicite cette reconnaissance :

- but d'intérêt général, distinct des intérêts particuliers des membres ;
- influence et rayonnement suffisant dans le champ d'activité dépassant un simple cadre local et nombre minimum d'adhérents fixé à 200 ;
- statuts conformes aux statut-type approuvés par le Conseil d'Etat, garantissant la cohérence des buts et des moyens l'existence de règles de fonctionnement démocratique, de gestion financière désintéressée et de transparence financière, opposables aux membres ;
- solidité financière avec un montant annuel minimum de ressources, estimé à 46 000 euros, provenant en majorité de ressources propres et non de subventions publiques (lesquelles ne doivent pas excéder la moitié » du budget) et par l'absence de déficit sur les trois derniers exercices)
- ancienneté d'au moins 3 ans (sauf prévision d'équilibre financier sur ce délai).

Mêmes sources que ci-dessus.

[40] Rapport du HCVA du 25 mai 2016 sur « La notion d'intérêt général fondant l'intervention des associations». Et plus précisément 1896, au 1er juin 2016 http://www.interieur.gouv.fr/

[41] D'après le Nouvel Observateur, « Jacques Crozemarie, président de l'ARC aurait alors « [refusé] d'entrer dans le Comité » Nouvel Observateur 25 mai 2000.

[42] Haut fonctionnaire, membre du Comité de Direction de la Croix-Rouge française, ancien résistant et militant au sein de mouvements associatifs, cité par Daniel Bruneau

Le Comité réunissant plusieurs associations de solidarité,[43] a alors adopté des textes déontologiques posant certains principes en termes de rigueur budgétaire et de transparence des comptes[44] que ses associations membres doivent s'engager à respecter. Le Comité de la Charte s'est ensuite transformé en organisme d'agrément décernant une marque d'agrément le « Don en confiance ».[45] Le Comité de charte est par ailleurs membre de l'ICFO.

Pour adhérer, les associations doivent remplir plusieurs conditions jugées, il y a peu, « très restrictives […], seules les grosses structures humanitaires pourront-elles y entrer ».[46] En raison « d'un problème de moyens »,[47] il ne contrôlait pas les organisations de taille intermédiaire.

Au début des années 2000, la démarche du Comité de la Charte a été critiquée par un de ses membres fondateurs, l'AFM –Téléthon, qui a fait part d'un « grave désaccord sur la qualité des contrôles ». [48] L'AFM se dit «lassée des inspections en série »,[49] refuse de se soumettre aux procédures de contrôle qui sont, d'après elle, devenues « inappropriées à la spécificité de son organisation et de son évolution »[50] et donne sa démission. L'AFM indiquera par la suite avoir tenté en vain d'obtenir la mise en place « de processus de contrôles plus rigoureux ».[51]

La création du Comité de la Charte avec François BLOCH-LAINE correspond à un premier élan pour « baliser les choses » et « l'autorégulation »[52] faite est un progrès par rapport à la

---

[43] Dont l'AFM-Téléthon.

[44] Fonctionnement démocratique, gestion désintéressée et rigueur dans l'utilisation des fonds et plus précisément : non rémunération des fonctions d'administrateur, non distribution directe ou indirecte de bénéfices, non attribution de l'actif aux membres de l'organisme - Activités commerciales cohérentes avec les objectifs statutaires, gestion financière, réserves financières pour respecter les engagements, communication de qualité dans les actions de collecte des fonds et transparence dans l'exécution de ses comptes …

[45] « Toute association souhaitant adhérer au Comité de la Charte doit obtenir un agrément. Cet agrément obtenu, il lui est permis d'apposer un logo du comité sur ses documents d'appel à la générosité privée. » Site du Comité de la Charte.

[46] « Des associations, EN GENERAL … VERS UNE ETHIQUE SOCIETALE » - Rapport de Jean-Pierre DECOOL, Député du Nord au Premier Ministre 2005.

[47] Mathilde CUCHET-CHOSSELER, Chargée de mission au Comité de la Charte - Formation Badge « Management associatif » 2015-2016.

[48] « son retrait est donc assez étonnant ». L'AFM met notamment en cause la « lourdeur d'intervention et les compétences des ' censeurs ' bénévoles, la superficialité des expertises proposées ». « L'amateurisme sur des questions de gestion et de bonne gouvernance posait de graves questions ». « Nous estimons que leurs contrôles ne servent à rien, car ils font plus perdre du temps à nos personnels qu'autre chose ». L'AFM critique aussi « la légèreté de contrôles financiers qui ne mesuraient pas l'efficacité des actions engagées ». Le Parisien, 25 mai 2000

[49] « La Cour des comptes nous a inspecté, l'Inspection générale des affaires sociales aussi. On ne va pas passer son temps à s'auto-ausculter. » Libération, 26 mai 2000 :

[50] www.afm-telethon.fr

[51] et aussi n'avoir jamais utilisé la marque d'agrément « Don en confiance » qui risquait, d'après elle, « d'induire les donateurs en erreur ». www.afm-telethon.fr

[52] Chantal BRUNEAU.

situation antérieure à sa création. Aussi, pour répondre aux critiques sur l'« auto-contrôle », la procédure d'agrément a progressivement évoluée[53] de même que la composition du Conseil d'administration (majoritairement composée depuis 2008 de personnalités indépendants - 8 sur 15 au total).[54]

« Poussé par les organisations labellisées, et sous la pression de label concurrents tel qu'IDEAS », le Comité de la Charte poursuit les « réflexions visant à faire évoluer son référentiel d'agrément ».[55]

En décembre 2015, le Comité de la Charte a subi de nouveaux départs, concomitants, d'organisations importantes (les Apprentis d'Auteuil, la Fondation de France et Handicap International) et ce, pour des motifs apparemment similaires à ceux évoqués par l'AFM quinze ans plus tôt.[56]

Il est probable que le départ fin décembre 2015 de la Fondation de France, des Apprentis d'Auteuil et de Handicap International intensifient ou élargissent ces réflexions et évolutions.

Le Comité de charte contrôle aujourd'hui environ 80 organisations.[57] Jusqu'aux départs de la Fondation de France, des Apprentis d'Auteuil et de Handicap International, fin décembre 2015, elles représentaient toutefois 80% de la collecte auprès du public.

Les conditions pour pouvoir postuler à l'agrément ont aujourd'hui évoluées,[58] le seuil de ressources a notamment été modifié (le seuil de 500K€ concerne maintenant l'ensemble des ressources privées et non plus seulement la collecte auprès du public).[59]

Au printemps 2016, le Comité de la Charte a abandonné la référence à une marque d'agrément délivré à ses membres et lui a substitué la terminologie de « label » et

---

[53] Aujourd'hui, des censeurs indépendants, chargés de veiller à ce que l'organisation respecte les règles de déontologie du Comité, rendent un rapport à une commission d'agrément qui rend une décision d'agrément (pour chaque nouvelle organisation ou pour le renouvellement du label), ensuite validée, ou non, par le Conseil d'administration.

[54] Avant 2008, le conseil d'administration était composé de douze représentants des organismes agréés par le Comité et de trois personnalités qualifiées, qui se prononçait sur l'agrément des candidatures, le renouvellement de la marque d'agrément et les sanctions en cas de manquement à la déontologie.

[55] Anne RAMONDA « De la confiance… »

[56] Notamment pour la Fondation de France : « Nous sommes maintenant dans une autre époque, où les contrôles – internes et externes – ne manquent pas. Les procédures que nous imposaient chaque année le Comité nous ont semblé redondantes. Elles provoquaient chez nous pas mal de déperdition d'énergie ». « La Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil quittent le Comité de la Charte ». La Croix du 6 janvier 2016

[57] 84, en juillet 2016. www.donenconfiance.org

[58] être une organisation à but non lucratif de droit français, justifier d'un caractère d'intérêt général et adhérer à l'objet associatif du Comité, faire appel à la générosité publique, collecter au moins 500K€ de ressources privées par an et exister depuis plus de 2 ans.

[59] Il n'est donc pas certain que ce nouveau seuil soit désormais abaissé à 150 000 € comme indiqué précédemment par les responsables du Comité de la Charte, lorsqu'il s'agissait des dons collectés auprès du public. « La Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil quittent le Comité de la Charte ». La Croix du 6 janvier 2016

« d'organisations labellisées ».

La question de l'indépendance du Comité par rapport à ses organisations membres qu'il contrôle et dont provient l'essentiel de ses ressources, reste critique, suscitant notamment des questions de conflits d'intérêts en cas de fraude. L'objectivité de son contrôle[60] en est-elle nécessairement compromise ?

Comme constaté par un contributeur wikipedia,[61] en cas de « une défaillance du contrôle effectué par le Comité de la Charte, [...] le discrédit serait jeté sur l'ensemble du dispositif, avec perte de confiance des donateurs envers toutes les associations membres, y compris celles dont la gestion est irréprochable. C'est de l'intérêt même de toutes les associations ayant adhéré au Comité de la Charte que soit immédiatement sanctionné tout manquement éventuel de l'une d'entre elles aux règles fixées. »

Cette réflexion est bien évidemment valable pour tous les organismes délivrant un label ou une certification…[62]

La certification de services par le Bureau VERITAS

L'idée d'une certification des services fournis par les organisations faisant appel à la générosité du public par un organisme indépendant du secteur associatif, pour garantir aux donateurs que « l'argent collecté est dépensé conformément aux seules missions annoncées »[63] est née à la fin des années 1990, à l'initiative des Associations Familiales Protestantes. Ce nouveau système de contrôle s'inspirant d'une démarche à laquelle avaient couramment recours les entreprises, a été soutenu notamment par l'Institut de l'Entreprise et l'AFM, l'Armée du salut, l'ARC et les Œuvres hospitalières françaises de l'ordre de Malte.

Un référentiel de certification de services, [64] défini par un comité d'experts indépendants et spécifique au monde associatif et portant sur l'efficacité et l'efficience de l'organisme, la qualité de sa gouvernance et le caractère désintéressé de sa gestion,[65] a été mis en œuvre par le Bureau VERITAS Quality International (BVQI).

Après la polémique avec le Comité de la Charte, l'AFM s'est engagée dans ce système innovant pour le monde associatif et est devenue en 2001, la première association certifiée par le BVQI qui s'est assuré de la conformité des procédures et de la gestion de l'AFM en fonction de ce référentiel.

---

[60] Les missions des commissaires aux comptes sont aussi rémunérées par les organisations qu'ils contrôlent…

[61] https://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Comité de la Charte, Chrismagnus (d) 14 mai 2010.

[62] On remarque qu'il aura toutefois fallu près de 4 ans au Comité de la Charte pour retirer à Aide et Action son agrément à compter des premiers articles de presse dénonçant les nombreuses irrégularités de gestion. Voir ci-après au chapitre 5.2, le retrait d'un label.

[63] « La loi de 1901 a été pervertie » L'Express, 4 janvier 2001

[64] Référentiel de certification de services d'ORGANISMES FAISANT APPEL A LA GENEROSITE DU PUBLIC. (L'édition 2011 du référentiel est accessible sur le site www.afm-telethon.fr).

[65] Sur la base des principes dégagés dans une étude conduite par l'Institut de l'Entreprise « Principes d'évaluation des organismes faisant appel à la générosité du Public », Pierre-François GOUIFFÈS, Notes de l'Institut, mars 2000.

L'Armée du Salut et la Fondation Raoul Follereau ont aussi choisi de faire appel à cet organisme de certification indépendant privé pour le contrôle de leur gestion et la publication de leurs résultats (depuis 2004 et 2006 respectivement).[66] Parmi les autres organisations qui ont soutenu la mise en place d'un nouveau système de contrôle, l'ARC a apparemment mis fin à cette démarche[67] et les Œuvres hospitalières françaises de l'ordre de Malte n'y ont, de leur côté, pas recouru.

Il semble qu'en dehors de ces organisations, la certification de services VERITAS n'ait pas rencontré son public dans le secteur associatif.

La création d'un label associatif d'Etat délivré par l'AFNOR

L'idée de créer une habilitation, un label d'Etat refait surface au début des années 2000.[68]

Ce projet de label associatif « gouvernance et gestion responsable des associations et fondations », souhaité par les pouvoirs publics et élaboré par l'association « Gouvernance et Certification » de concert avec l'AFNOR, se voulait « une réponse parmi d'autres à une dérive constatée sur l'utilisation des dons récoltés par certaines associations »,[69] permettant aux décideurs d'associations ou de fondations de faire valoir leurs atouts auprès des tiers financeurs, en démontrant :

- « l'application de principes reconnus en matière de gouvernance, de transparence et de gestion grâce à un système d'organisation performant ; et

- leur engagement dans une démarche d'amélioration continue avec la volonté de faire progresser leur association ou fondation ».[70]

Il s'est aussi agît « d'accroître la confiance et lisibilité [aux] donateurs privés et publics et de convaincre de potentiels donateurs ».[71]

En 2007, la Conférence Permanente des Confédérations Associatives (prédécessrice du Mouvement associatif) saisit la Ministre Roselyne BACHELOT pour lui faire part de son objection majeure à cette initiative « prise sans aucune concertation avec le mouvement associatif organisé »[72] et pour lui demander de désavouer le projet. La Conférence critique notamment le « contexte peu clair de commercialisation et de mise en œuvre de la norme ». Le projet de label suscite des interrogations quant à son coût qui « pourrait

---

[66] http://www.armeedusalut.fr/ et https://www.raoul-follereau.org

[67] Seuls des documents relativement anciens (2006 / 2010) à l'attention des donateurs font référence aux contrôles effectués par le bureau VERITAS. http://www.fondation-arc.org/

[68] « Pour un Label Associatif d'Etat » Pierre Patrick KALTENBACH, février 2002

[69] www.loi1901.com/ « Label gouvernance et gestion responsable des associations », 17 sept 2007

[70] www.afaq.org

[71] www.loi1901.com/ « et nous pensons que c'est là l'intérêt essentiel de ce Label »

[72] Sur son site, l'AFNOR met au contraire en avant « une démarche menée avec la participation des acteurs du monde des associations et des fondations »…

cependant en limiter le périmètre d'application à de grosses structures »[73] ; « les choix de partenariat de l'association impliquant trop manifestement des acteurs du secteur marchand [paraissent] à l'évidence maladroits ».[74]

Créé en 2008[75] et vivement rejeté par le mouvement associatif, le label « gouvernance et gestion responsable des associations et fondations » est considéré comme « mort-né ».[76]

Le développement récent du nom de domaine « .ong »

J'ai découvert lors d'une conférence sur « Les enjeux de l'e-reputation pour les ONG : de la collecte de fonds à la mise en place de partenariats fiables »[77], le nom de domaine « .ong » disponible depuis mai 2015 (et lancé en même temps que son équivalent anglophone « .ngo ») et sa gestion par l'organisation Public Interest Registry (PIR) [78] qui ont été présentés par son CEO, Monsieur Brian Cute.

PIR qui gère depuis 2002 le nom de domaine « .org »,[79] a consulté sur plusieurs continents des organisations non-gouvernementales (et associations sans but lucratif…). PIR indique que ces organisations lui ont fait part de leur recherche de moyens pour « construire ou améliorer leur présence en ligne et, dans le même temps, établir confiance et crédibilité » et ont exprimé le besoin d'un domaine fermé, réservé exclusivement aux seules organisations agréées, permettant de construire une présence en ligne de « confiance, […] cruciale pour lever des fonds, trouver des soutiens/sympathisants, des partenaires et, au final, faire progresser leur mission ». [80]

Ces organisations auraient notamment fait valoir que des noms de domaines, exclusifs et validés pour les organisations agréées, permettraient de « rassurer les navigateurs d'Internet dans le monde entier », en leur indiquant que les sites se terminant par « .ngo » et « .ong » appartiennent à « d'authentiques ONG, légales et indépendantes ».[81] Une telle validation de

---

[73] http://www.alpesolidaires.org/ « Gouvernance et gestion responsable des associations » : un label Afnor, Myriam LUCAS, Rhône-Alpesolidaires, 5 septembre 2007

[74] www.loi1901.com/

[75] http://www.rse-innovation.fr/
« AFAQ AFNOR : un nouveau label gouvernance et gestion responsable des associations et des fondations » 15 mars 2008.

[76] Il semble que seules quelques fondations, comme La Fondation pour le Logement Social chercheront à obtenir ce label. (voir leur site https://www.fls-fondation.org/)

[77] Forum National des Associations & Fondations 2015.

[78] PIR est une association sans but lucratif fondée en 2002, basée aux Etats-Unis dans l'Etat de Virginie. Sa mission est, en tant que registre de nom de domaine, de « s'occuper des besoins uniques des organisations non commerciales et non gouvernementales et la communauté non lucrative au niveau mondial ».
Gandi est accrédité PIR depuis janvier 2015 pour la gestion en France du nom de domaine « .ong »). https://www.gandi.net

[79] PIR a été sélectionné par l'ICANN ("*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers).*

[80] "*NGO Domain Name in the Works for Non Global Profit Community* », Rahim KANANI, Forbes, juillet 2012.

site internet aurait pour premier objectif d'éviter la « fraude de bienfaisance » par internet et d'améliorer ainsi la sécurité pour les donateurs, en leur permettant de donner plus par internet.[82]

PIR a alors élaboré (avec une communauté d'organisations) un process de validation du statut « non-gouvernemental » pour s'assurer que seules « les ong qui satisfont les critères d'éligibilité » édictés par PIR,[83] se verront attribuer le nom de domaine.[84]

Ce nom de domaine « .ong » qui donne aussi accès à un annuaire en ligne d'ONG baptisé « OnGood »,[85] semble destiné essentiellement aux grandes organisations ayant une activité de solidarité internationale.

Les sept critères d'éligibilité sont les suivants : focale placée sur l'action dans l'intérêt public, entités ne recherchant pas le profit, influence gouvernementale limitée, acteurs indépendants, organisations actives, structurées et légalité.

L'attribution du nom de domaine « .ong » correspond donc bien aussi à un agrément, avec validation préalable d'un statut d'intérêt public, ayant pour objectif d'améliorer la crédibilité des organisations agréées et la sécurité pour les donateurs.

Il me semble toutefois que certains de ces critères ne sont pas très précisément définis : le critère d'intérêt public énoncé par PIR ne recoupe ni la notion française d'utilité publique ni celle d'intérêt général,[86] il en est de même pour celui de non recherche de profit.[87] D'autres semblent difficiles à être appréciés objectivement, notamment celui concernant la légalité.[88]

Par ailleurs, si l'un des critères (organisation structurée) se rapporte à la gouvernance de l'organisation, aucun ne se rapporte en revanche à la bonne gestion et à la transparence financière de l'organisation ou encore à l'efficacité de son action qui sont généralement l'objet d'une appréciation par les autres acteurs du secteur et notamment, depuis 2010, par IDEAS.

---

[81] https://www.ongood.ngo

[82] " *Charities hope .NGO domain will end scams* " Lieu THI PHAM, avril 2012 ZDnet

[83] https://www.gandi.net

[84] "*Internet Non-Profit Applies for New Domains: Meet .ngo and .ong*" Matt PETRONZIO, Mashable et "*New .NGO and .ONG Web Domains Proposed for Nonprofits*". The Chronicle of Philanthropy du 31 mai 2012.

[85] Un ensemble de services en ligne où les organisations agréées « sensibilisent à leur cause et lèvent des fonds pour mener leurs missions » qui comprend notamment « un profil personnalisé sur le site de la communauté OnGood où les ONG peuvent montrer leurs campagnes, partager leurs activités, échanger des informations, des liens vers leurs sites et leurs médias sociaux, et collecter des dons ». https://www.ongood.ngo

[86] « Que ce soit un projet mené dans l'éducation ou la santé, l'environnement ou les droits de l'homme, les membres de la communauté .ngo/ .ong doivent œuvrer pour le bien de l'humanité et/ou la préservation de la planète et ne doivent pas promouvoir la discrimination ou le sectarisme. » https://www.gandi.net

[87] « Bien que de nombreuses ONGs poursuivent des activités commerciales et génèrent des revenus pour soutenir leur mission, les membres de la communauté .ong/ .ngo ne font pas de profit. » https://www.gandi.net

[88] « Les membres de la communauté ong/ ngo agissent avec intégrité dans les limites de la loi. » https://www.gandi.net

3 Historique d'IDEAS

3.1 La création d'IDEAS

Les « Convergences Philanthropiques »

L'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité (IDEASolidarité, ci-après « IDEAS ») est fondé il y a une dizaine d'années sur le concept de « convergences philanthropiques » entre acteurs du secteur associatif et philanthropes « en participant au renforcement du lien social entre ceux qui sont en position de donner et ceux qui ont besoin d'aide ».

La vision d'IDEAS par sa fondatrice, Hélène DRANSSART, s'est bâtie sur deux piliers : d'une part d'aider « le secteur non lucratif à accroître son impact envers ses bénéficiaires » et d'autre part, d'éclairer « les donateurs dans leurs réflexions et prises de décision ».[89] Cette démarche d'accompagnement proposée aux donateurs par IDEAS afin d'éclairer leur démarche et de les aider dans le suivi de l'impact de leurs dons (et notamment les « rencontres philanthropiques »), ne sera examinée dans ce mémoire que du point de vue des organisations labellisées.

Il est rapidement apparu essentiel que les organisations d'intérêt général puissent « disposer d'un outil pour optimiser leurs modes de fonctionnement » et « répondre à l'ensemble des interrogations des donateurs, soucieux de la bonne utilisation de leur don ».

Il a donc été décidé d'élaborer un référentiel de bonnes pratiques du secteur non lucratif. Le concept de « convergences philanthropiques » s'est alors étoffé.

La conception du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques

IDEAS a mis sur pied un comité expert « tripartite en compétences » : philanthropes, experts du secteur (commissaires aux comptes, experts comptables …) et représentants du monde associatif (des anciens dirigeants, « pour éviter tout conflit d'intérêt ») et notamment les critiques parfois faites aux règles et contrôles institués par le Comité de la Charte qualifiés d'autocontrôle, afin de concevoir un guide des bonnes pratiques du secteur non lucratif.

Ce guide a pour vocation de couvrir l'ensemble de la chaîne caritative, de l'appel au don jusqu'à l'utilisation sur le terrain sur les trois champs suivants : gouvernance, gestion financière et efficacité de l'action. Un « Comité Ethique » composé de personnalités reconnues du monde associatif, consulté sur les questions d'éthique à plusieurs reprises par IDEAS, l'a aussi été à l'occasion de l'élaboration du guide.

Hervé Garrault, ancien Directeur général de Vaincre la Mucoviscidose, devenu à ce titre membre du comité expert et rédacteur du guide, me donne des précisions sur la méthode d'élaboration du guide et le fonctionnement de ce groupe.

Ce guide a été élaboré sur une période de deux ans par un groupe d'experts selon la méthode OVAR[90] avec un petit groupe de rédacteurs d'une dizaine de personnes et un groupe deux à

---

[89] Site IDEAS : http://www.ideas.asso.fr/

[90] Tableau méthode OVAR développée à HEC qui décline sous forme opérationnelle, l'ensemble des indicateurs de la réalisation d'objectifs qu'une organisation doit se fixer.

trois fois plus important de relecteurs. Beaucoup de représentants du métier du chiffre avaient une vision parfois « étroite et resserrée » de la notion de gouvernance mais les anciens dirigeants du monde associatif, les experts en management ont toutefois pu faire valoir les bonnes pratiques en matière de gouvernance et efficacité d'action.

La démarche de progrès s'articule autour d'un référentiel très détaillé, élaboré pour répondre à la grande diversité des actions solidaires.

Une fois élaboré le Guide des Bonnes Pratiques IDEAS (ci-après le « Guide IDEAS »)[91] a été présenté à une assemblée représentative du monde associatif qui lui a réservé un bon accueil. Les personnes présentes lors de cette assemblée ont toutefois indiqué qu'elles seraient incapables de mettre en œuvre le Guide IDEAS sans aide.

Le Guide IDEAS est accessible en ligne, à tous.

L'accompagnement des organisations pour le développement des Bonnes Pratiques

Pour apporter une réponse et une solution pour permettre cette mise en œuvre, IDEAS a créé un corps de conseillers bénévoles en recrutant des conseillers aux expertises variées en organisation, conduite du changement, métiers du chiffre, direction d'unités opérationnelles (…) et développé en parallèle une méthode d'accompagnement proposée aux organismes volontaires d'intérêt général éligibles au mécénat, pour les aider à progresser en termes de gouvernance, de transparence financière et d'efficacité, en optimisant leurs modes de fonctionnement.

IDEAS s'adresse à « toutes les organisations éligibles au mécénat »,[92] sans critère de taille particulier, ni de budget. Il n'y a pas d'exigence de seuil de ressources en provenance de la générosité du public. Si l'accompagnement est le plus souvent effectué auprès d'organisations ayant déjà atteint un certain niveau de développement, IDEAS est déjà intervenu auprès d'organisations en voie de création ayant la volonté d'un fort développement futur et désireuses de poser de bonnes bases ou encore prévoyant un important changement d'échelle.

La démarche d'accompagnement a évolué depuis sa mise en place. La description ci–après décrit les différentes étapes à ce jour.[93]

- **Inscription sur le site et validation d'engagement**

Les organisations candidates doivent d'abord élaborer une fiche déclarative disponible sur le

[91] La première version du guide a été rédigée en 2008. La version numérique du Guide est jointe en Annexe 2 au présent mémoire. Le guide est téléchargeable sur le site IDEAS.

[92] L'organisme doit être d'intérêt général (cf. note 10 ci-dessus) et dont une partie au moins de son activité doit être conduite en France, à partir de la France (ou, dans des conditions fixées par décret, dont le siège est situé dans un Etat de la Communauté Européenne ou de l'Espace Economique Européen). Une troisième condition a trait à l'activité de l'organisme bénéficiaire repris par l'article 238 bis du CGI. Voir le Guide du mécénat, Entreprises et associations, Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative et aussi les repères de l'Admical « L'éligibilité au mécénat », 2014.

[93] Ci-joint en Annexe 3, le schéma de la démarche d'accompagnement IDEAS.

site IDEAS qui comprend la fourniture de certains documents obligatoires.[94] IDEAS prend alors contact et rencontre les organisations pour expliquer la démarche et les enjeux de l'engagement dans cette démarche.

Si un accord est trouvé entre l'organisation candidate et IDEAS, une cellule de validation d'engagement (CVE) utilise la fiche déclarative et les documents qui l'accompagnent. Elle peut demander à rencontrer l'organisation candidate pour vérifier si celle-ci est bien éligible à l'accompagnement (organisation d'intérêt général intervenant dans le domaine de solidarité).[95]

IDEAS s'assure de la bonne information du conseil d'administration de l'organisation candidate et de sa compréhension des enjeux.

Une fois l'engagement d'IDEAS auprès de l'organisation validé, des accords d'intervention et de confidentialité sont conclus qui précisent les modalités d'intervention d'IDEAS et les engagements de chacune des parties pendant une première phase de diagnostic.

- **La phase de Diagnostic**

Un binôme de conseillers[96] établit, sur la base des indicateurs du Guide IDEAS, un état des lieux de l'organisation. Les valeurs avec lesquelles les conseillers conduisent ce diagnostic (et l'accompagnement qui suivra) sont l'exigence et la bienveillance.

La phase de diagnostic, réalisée au sein et avec les responsables de l'organisation, dure environ 2 mois (4 à 6 demi-journées).

A l'issue de cette première phase les conseillers rédigent une synthèse validée par l'organisme accompagné et une convention d'optimisation est alors rédigée.

- **La phase d'Optimisation des pratiques**

La convention d'optimisation décrit les chantiers d'amélioration mis en exergue par le diagnostic, précise les « livrables » attendus[97] et établit, en accord avec l'organisation, un planning de réalisation (de six jusqu'à dix-huit mois).

---

[94] Déclaration de création au Journal Officiel, statuts, derniers comptes annuels, dernier Compte d'Emploi des Ressources (si tenu d'en établir un) avec l'attestation du commissaire aux comptes et logo. Et aussi, si possible : dernier récépissé préfectoral relatif à la composition des instances dirigeantes, dernier rapport annuel moral et/ou financier et dernier procès-verbal d'approbation des comptes.

[95] IDEAS exclut toutefois de son périmètre d'action les organisations ayant pour objet principal ou activité dominante la promotion d'opinions politiques, philosophiques ou religieuses.

[96] En septembre 2016, 185 organisations sont inscrites sur le site IDEAS. Plus de la moitié d'entre elles n'a pas contacté ensuite IDEAS pour entamer une procédure vers la labellisation ou bien n'est pas allée au bout de la démarche : une vingtaine d'organisations depuis 2008, certaines ayant arrêté, d'autres seulement suspendu l'accompagnement, pour de multiples raisons (fusion/absorption, changement de gouvernance …).

[96] L'accompagnement est aujourd'hui effectué par une équipe de plus de 80 conseillers, de façon entièrement bénévole.

[97] Structure et organisation (organigramme, fiches de poste, tableau de bord du conseil d'administration), plan stratégique et cartographie des risques, comptes et budgets, éthique et communication (charte de déontologie, lettre aux donateurs, rapport d'activité...), suivi des actions (type de rapports remis aux financeurs, évaluation de l'action …), contrôles (comité d'audit, IGAS, Cour des

Les principaux chantiers d'amélioration traités sont dans les trois champs du Guide IDEAS :

- ✓ Gouvernance : projet associatif, gestion désintéressée, organes de gouvernance, politique de gestion des risques ;
- ✓ Finance : respect du donateur, comptabilité fidèle, information financière, outil de gestion budgétaire ; et
- ✓ Efficacité de l'action : pilotage de la performance (tableaux de bord) et pratique de comparaison des bonnes pratiques, maîtrise des coûts de collecte et fonction contrôle de gestion.

Le processus d'optimisation se construit dans la durée, avec l'aide des conseillers, selon le planning établi.

Tout au long des chantiers d'optimisation conduits par l'organisation candidate au Label, les deux conseillers bénévoles IDEAS rédigent un rapport d'accompagnement qui est actualisé en permanence.

Une fois ces chantiers réalisés, il a semblé logique de rendre public le travail d'optimisation effectué par les organisations et de les doter d'un atout pour convaincre les donateurs de leur bonne gouvernance, de leur éthique financière et de leur efficacité.

C'est ainsi qu'a été créé, en 2010, le label IDEAS dont la vocation est, en développant la confiance des donateurs[98] de favoriser le développement pérenne de l'organisation labellisée.

3.2 Le Label IDEAS

La Compagnie Nationale des commissaires aux comptes et l'Ordre National des Experts Comptables ont participé en tant que membres fondateurs à la création du label IDEAS (ci-après le « Label IDEAS »).

La première étape du processus de labellisation consiste dans la transmission d'un dossier destiné au Comité Label. La seconde et dernière étape est l'audition devant le Comité Label.

Le dossier destiné au Comité Label

Ce dossier est composé d'une part du rapport des conseillers bénévoles et des « livrables » construits pendant la phase d'optimisation et revus par le Comité Qualité et d'autre part du rapport d'un contrôleur externe.

- **Le rapport d'accompagnement, les livrables et la réunion du Comité Qualité**

Lorsque les chantiers d'optimisation ont suffisamment avancé selon le planning établi, un

Comptes …).

[98] Le label IDEAS « vise à créer la confiance auprès d'un panel plus large que la seule générosité du public : entreprises et mécènes sont également visés». « Le commissaire aux comptes…», Anne RAMONDA, 2012. L'objectif du Label IDEAS, le « public» qu'il vise se différencie a priori de celui du Comité de la Charte qui est la générosité du public.

Comité Qualité[99] revoit le rapport d'accompagnement et l'ensemble des livrables deux mois avant la présentation au Comité Label et délivre son accord pour l'inscription de l'organisme pour son audition devant le Comité Label.

L'organisation doit alors solliciter un contrôle externe avant de présenter sa candidature devant le Comité Label.

- **Le contrôle externe**

Ce contrôle est réalisé par un expert professionnel (commissaire aux comptes ou expert-comptable indépendant) formé gratuitement par IDEAS sur le référentiel. Le choix du contrôleur externe qui est payé par l'organisation candidate au label est effectué par elle sur la liste proposée par IDEAS. Le contrôleur externe engage sa responsabilité professionnelle.

Sur une période précédant de 4 à 8 semaines l'audition devant le Comité Label, le contrôleur externe procède à de nombreuses vérifications auprès de l'organisme accompagné en référence aux indicateurs du Guide IDEAS puis, sur la base de ses vérifications, élabore un rapport destiné au Comité Label.

Le dossier complet est remis au Comité Label 3 à 4 semaines avant l'audition.

L'audition devant le Comité Label et l'attribution du Label IDEAS

Le Comité Label dont les membres officient en toute indépendance a, comme le Comité Expert, une composition tripartite : philanthropes, représentants d'associations et fondations et experts du management ou de l'audit bénéficiant d'une grande expérience du secteur non marchand.[100]

Un rapporteur est sollicité parmi les membres du Comité Label. Il est plus particulièrement chargé au sein du Comité de l'examen du dossier.

Les dirigeants de l'organisation candidate présentent la situation de l'organisation devant le « Comité Label » pour obtenir la délivrance du Label IDEAS.

Après des échanges avec les dirigeants lui permettant, au-delà du dossier et des rapports qui lui ont été remis, de s'assurer que l'organisme candidat a atteint un niveau satisfaisant de mise en œuvre des règles de bonnes pratiques indiquées dans le Guide IDEAS, le Comité Label délibère et statue sur la délivrance du Label IDEAS.[101]

Le Label IDEAS atteste alors d'un bon niveau de conformité de l'organisme au Guide IDEAS.

La durée du Label IDEAS

Le Label qui atteste d'un bon niveau de conformité de l'organisme au Guide IDEAS est décerné pour une durée de trois ans (non compris les années courantes : année de délivrance et année

---

[99] composé de conseillers bénévoles et de membres de l'équipe interne d'IDEAS.

[100] En annexe 4, la liste des membres du Comité Label.
La présidente et la déléguée générale d'IDEAS assistent, sans voix délibérative, à ce Comité.

[101] Le Comité Label a refusé deux fois le Label IDEAS à des organisations candidates. A la suite de ces refus, IDEAS a modifié son process d'accompagnement et en particulier l'examen préalable des conditions d'éligibilité au Label IDEAS lors de la validation d'engagement.

de renouvellement), sous réserve des conclusions annuelles des conseillers bénévoles et de l'équipe permanente IDEAS. Il est renouvelable à la demande de l'organisation labellisée.

3.3 Le « Post Label »

Après l'octroi du Label IDEAS, un accompagnement Post Label est mis en place avec les organisations labellisées avec pour objectif de poursuivre la démarche d'amélioration permanente de leurs pratiques.[102]

Durant cette phase de « Post Label », l'accent est alors mis sur l'objectif d'accroître la capacité des labellisés à informer et convaincre les donateurs et de mettre en œuvre une communication de qualité dédiée aux philanthropes.

IDEAS développe, « en partenariat » avec les organismes labellisés, une communication dédiée aux philanthropes avec pour objectif de mettre en avant les organisations labellisées et aussi de développer la notoriété du Label IDEAS.

L'accompagnement « Post Label »

Les organisations, une fois labellisées s'engagent à continuer d'optimiser leur fonctionnement.

L'accompagnement se poursuit avec l'aide d'un conseiller bénévole, au lieu de deux lors de l'accompagnement qui précède la labellisation. Le niveau satisfaisant de bonnes pratiques nécessaires à l'octroi du label IDEAS ainsi que la mise en place d'un comité d'audit au sein de l'organisation labellisée et la présence d'un commissaire aux comptes doivent en effet permettre un accompagnement allégé qui inclut aussi, après l'octroi du Label IDEAS, le contrôle de la non-dégradation des bonnes pratiques mises en place préalablement à la labellisation.

La mise en œuvre d'une communication de qualité dédiée aux philanthropes

La mise en œuvre d'une communication de qualité dédiée aux philanthropes passe par la production, avec l'aide d'IDEAS, de fiches présentant des projets en recherche de financement.

- **Les « Fiches Projets »**

Les Fiches Projets ont fait partie intégrante du Label IDEAS, tel que conçu lors de sa création. Leur intérêt est étudié dans ce mémoire, et ce, bien qu'elles ne soient pas un élément proprement dit du Label IDEAS.

L'existence de Fiches Projets est mentionnée au cours de l'accompagnement vers le Label IDEAS. Les Fiches Projets sont élaborées conjointement par l'organisation labellisée et IDEAS selon une structure établie et communiquée par IDEAS, une fois que l'organisation a obtenu le Label IDEAS.

<u>Choix des projets</u>

L'organisation labellisée détermine, avec si nécessaire l'assistance d'IDEAS, le ou les projets en recherche de financement qu'elle choisit de mettre en avant. Pour certains labellisés, un

[102] Un contrôle annuel externe, instauré au début du Label IDEAS, a été supprimé à la demande des labellisés… en raison de son coût.

choix est fait de ne mettre en avant qu'un seul projet dans une Fiche Projet IDEAS.

La Fiche Projet comprend au recto une présentation rapide de l'organisation labellisée, les indicateurs mesurés par IDEAS (par les conseillers IDEAS au moment de la rédaction de leur rapport) ainsi qu'un avis d'IDEAS sur cette organisation et enfin l'objectif du projet, des indicateurs sur le projet notamment le montant total du projet et le montant à financer et l'avis d'IDEAS sur le projet. L'organisation labellisée se présente au verso de la fiche et présente le projet en recherche de financement. [103]

La mise en avant des organisations labellisées auprès des financeurs

- **Les « Rencontres Philanthropiques » et la mise en relation avec des fondations mécènes, philanthropes et prescripteurs (conseillers en gestion privée…)**

Après la création du Label IDEAS, 3 à 4 réunions par an étaient organisées : des petits déjeuners de rencontre entre plusieurs philanthropes et plusieurs associations labellisées. Après le départ de la fondatrice d'IDEAS, demeurée présidente d'honneur pendant plusieurs années, les « Rencontres philanthropiques » n'ont pas été renouvelées sous la même forme. Les rencontres ne sont donc essentiellement évoquées, à l'occasion du retour des labellisés sur ces rencontres.

La mise en œuvre d'une communication de qualité dédiée aux philanthropes continue à se faire par le biais de rencontres ou d'événements, ciblés vers les acteurs de la philanthropie, notamment par des mises en relation avec des conseillers de gestion privée et aussi des contacts avec des fondations mécènes pour aider au développement de la relation entre l'organisme labellisé et les financeurs potentiels.

- **La mise en ligne des « Fiches Projets » et l'édition d'un livret « Projets »**

Les « Fiches Projets », déjà évoquées, s'appuient notamment sur le site internet d'IDEAS où elles sont présentées et son « Centre de ressources pour la Philanthropie » qui inclut un moteur de recherche sur les projets à financer des organismes labellisés.

Ces fiches ont aussi été regroupées dans un livret « 29 projets pour s'engager », (1 projet sélectionné par organisation), édité par IDEAS et présenté par IDEAS aux philanthropes.

- **L'organisation ou la participation à des événements destinés à développer la notoriété du Label IDEAS et à mettre en avant les organisations labellisées**

IDEAS participe à de nombreux événements pour renforcer la notoriété du Label IDEAS et mettre en avant les organisations labellisées.

IDEAS intervient lors de grands événements du secteur associatif notamment à l'occasion du Forum National des Associations & Fondations, du Salon des Solidarités, l'université de la Fonda « Faire ensemble 2020 ». IDEAS participe notamment aux comités de pilotage du « Salon des Solidarités » et, depuis 2016, de « Convergences » et du « Forum National des Associations & Fondations ».

IDEAS a aussi organisé, en mars 2016, avec le concours de la Ville de Paris et de la Mairie du 11ème arrondissement un événement « IDEAS fête les 7 ans du Label » qui a rassemblé l'ensemble de la communauté IDEAS : organisations labellisées et en cours

[103] Ci-joint, en annexe 5, deux exemples de Fiche Projet.

d'accompagnement, bénévoles, partenaires et philanthropes… répondant ainsi à une demande faite par les labellisés au cours de cette étude.

- **La promotion du Label IDEAS et des organisations labellisées**

Des campagnes de promotion du Label IDEAS et des organisations labellisées sont régulièrement organisées, sur des sites d'informations destinées au secteur associatif et aux philanthropes et aussi dans la presse écrite, en particulier lors d'événements majeurs de la vie associative.[104]

Les partenariats d'IDEAS

Au fil des années, IDEAS a mis en place des partenariats, notamment sur les stratégies de collecte, avec de nouveaux acteurs ayant constitué des plateformes numériques pour le renforcement du secteur associatif et de l'économie sociale et solidaire. [105]

Les organisations labellisées bénéficient de ces partenariats notamment pour améliorer leur communication et leur stratégie de collecte. IDEAS met en contact les labellisées avec ces plateformes numériques en les incitant à s'inscrire sur leur site avec pour objectif une bonne visibilité, ou encore, la collecte en ligne.

IDEAS met également les organisations labellisées en relation avec d'autres structures qui font intervenir des experts bénévoles sur des thématiques bien déterminées, lorsqu'il apparait qu'elles peuvent répondre de manière adéquate aux besoins des labellisées.[106]

Les ateliers de formation

Enfin sont mentionnés, simplement pour rappel, car ils sont accessibles aux organisations labellisées, différents ateliers de formation et ateliers techniques, rebaptisés « IDEASLab », proposés par IDEAS pour l'amélioration des bonnes pratiques ou approfondir un thème.

Les labellisées ont aussi avec un accès aux formations gratuites (Webassoc) ou à des taux préférentiels de partenaires d'IDEAS (AFF…).

---

[104] En annexe 6, des exemples de promotion du Label IDEAS dans la presse écrite (Nouvel Economiste, Carenews…)

[105] Arizuka est un site de *crowdfunding* solidaire. HelloAsso permet aux visiteurs du site IDEAS d'accéder directement au site des labellisées. Si l'organisation labellisée s'est inscrite sur le site d'HelloAsso, le donateur pourra faire un don, en cliquant sur le bouton sur la fiche de présentation de l'organisation labellisée. Carenews, site d'information participative dédié aux associations et aux mécènes. Son objectif est de dynamiser la solidarité et de faciliter la circulation de l'information entre l'ensemble des acteurs du mécénat. Grâce à son Label Google News, il propulse sur la première page de Google, l'information des associations référencées sur son site.

[106] Passerelles & Compétences, Vigeo.

4 Les attentes concernant le Label IDEAS

4.1 Les attentes des organismes candidats au Label IDEAS

Les raisons d'un engagement dans un processus de labellisation : pour de nombreuses organisations, la première attente est la reconnaissance extérieure et la visibilité supplémentaire accordée par le Label IDEAS et donc l'augmentation et la pérennisation des ressources financières. D'après une fondation philanthropique, le Label IDEAS serait la « carotte » pour les organisations accompagnées. L'accompagnement, les conseils, la méthodologie et les outils proposés, notamment en matière de stratégie, seraient un plus mais ne seraient pas à l'initiative de la recherche de labellisation.

Une voix, dissidente, estime qu'au contraire la finalité du label ne devrait pas être le donateur !

Enfin, pour plusieurs de mes interlocuteurs, la mise en œuvre d'une démarche qualité interne est d'abord pensée comme un préalable à une démarche vers l'externe. Une organisation et une gouvernance qui marche aura la capacité « de rayonner, de mieux communiquer et rechercher des financements ». [107]

C'est « un challenge, une opportunité ».[108] Le Label IDEAS « aide à mériter la confiance et la publie ».[109]

Les attentes sur le plan interne, avant la labellisation

Sur le plan interne, la première attente concernant le Label IDEAS ou, plus exactement, l'accompagnement qui le précède porte sur l'amélioration attendue sur le fonctionnement de l'organisation.

Le process d'accompagnement de direction générale proposé par IDEAS,[110] doit notamment permettre à l'organisation de « se structurer et de s'améliorer, tant sur le plan de la gestion que de l'organisation ». [111]

Les attentes sur le plan externe

De nombreux directeurs d'organisations m'indiquent que leur conseil d'administration attend essentiellement des retombées financières : trouver des financements pour retrouver une liberté d'entreprendre.

Les organisations communiquent pour être reçues sur « leur » marché de donateurs.[112] La labellisation permettra « d'exister sur un marché donné » ou bien de « re-exister » sur ce marché.[113]

---

[107] Fondation Entreprendre.
[108] Fondation GoodPlanet.
[109] Enfants d'Asie.
[110] Certaines organisations labellisées soulignent qu'un tel accompagnement n'est pas proposé par le Comité de la Charte…
[111] Docteur Souris.
[112] AFF. L'AFM a fait le choix de la certification VERITAS.
[113] La Fondation de l'ARC a entrepris une démarche d'agrément auprès du Comité de la Charte en 1999, soit plus de dix ans après le premier rapport de l'IGAS, et effectue une communication importante sur son site avec des onglets « Notre histoire » et « Nos certifications ». «Confrontée en 1996 à d'importantes difficultés, l'ARC a opéré durant les années qui ont suivi, une reconstruction interne visant à refonder l'association pour permettre un fonctionnement irréprochable de la structure. Ce travail a permis l'adhésion de l'ARC au Comité de la Charte du don en confiance en 1999. L'ARC a depuis

Certaines organisations[114] font même le choix de cumuler les labels, marques d'agrément avec pour objectif d'en démultiplier l'impact externe.[115]

La première attente des organisations par rapport au Label IDEAS est bien une « démonstration de la qualité du travail et du sérieux de leur organisation, bien gérée dans son ensemble »,[116] et notamment de la qualité de la gouvernance, « l'attachement de l'organisation à la bonne gestion et l'utilisation des dons reçus » et « l'adaptation de l'organisation aux contraintes de professionnalisation ».[117] Pour nombre d'associations candidates au Label IDEAS, leurs attentes ont porté essentiellement sur l'amélioration de la communication avec les philanthropes.

Le Label IDEAS doit permettre de se positionner sur plusieurs niveaux de communication et, en premier lieu, en d'améliorer la communication vers les philanthropes (donateurs, bienfaiteurs, mécènes, particuliers ou entreprises) et financeurs potentiels et aussi aux autres partenaires intermédiaires «prescripteurs » (notaires,[118] banques, gestionnaires de patrimoine, avocats, experts …). Le Label IDEAS vient leur indiquer qu'ils peuvent s'appuyer sur des éléments labellisés, « je suis transparent, ouvert … »,[119] pour se faire une opinion ou appuyer leurs recommandations.

Si le Label IDEAS peut être une ouverture aux fonds privés, il est aussi une ouverture au mécénat et un rapprochement attendu de l'association avec le monde l'entreprise, avec une ouverture sur le bénévolat de compétence.

Les attentes sont fortes pour le mécénat en France et notamment d'implication durable de mécènes et même de « multi-partenariat durable ».[120] L'espoir est d'augmenter les partenariats par une meilleure visibilité. De nombreux interlocuteurs estiment que la démarche d'IDEAS, son Label se tourne vers la philanthropie et non pas le « mass-market » de la collecte de fonds. Le Label IDEAS ne serait pas destiné à conforter un appel à la générosité du public, mais plutôt à se tourner vers des sponsors institutionnels.[121] Plusieurs organisations

---

obtenu chaque année le renouvellement de son agrément. La refondation de l'ARC a été également reconnue lors d'un contrôle de la Cour des comptes en 2005, à l'issue duquel elle a été saluée comme « un exemple à suivre dans le domaine caritatif ». « La Fondation a obtenu des certifications et agréments émanant d'organismes reconnus assurant ainsi sa légitimité à recueillir des dons et legs (agrément du Comité de la Charte, certification HONcode) ». http://www.fondation-arc.org/

[114] Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières, la Chaîne de l'Espoir, Le Rire Médecin, le GERES, Organisation de Prévention contre la Cécité, PLAN...

[115] « Les donateurs et partenaires financiers qu'ils soient privés ou publics, ne donneraient pas ou arrêteraient de donner si leur confiance dans l'organisation venait à être ébranlée. Cette confiance, il faut pouvoir la garantir, l'afficher et pour cela, les organisations se lancent dans une course aux labels jusqu'à en accumuler parfois plusieurs… » Mémoire Anne RAMONDA. Voir notamment ceux cumulés par la Chaîne de l'Espoir.

[116] Fondation Entreprendre.

[117] Fédération des Equipes Saint-Vincent.

[118] pour les legs.

[119] Fondation Entreprendre.
[120] La Résidence Sociale.

[121] A contrario, la Chaîne de l'Espoir considère que le Label IDEAS est destiné principalement au grand

m'indiquent que pour des questions notamment d'éthique, de philosophie, elles ne souhaitent pas porter « leur sébile dans la rue ».

Le Label IDEAS permet aussi de se positionner sur d'autres niveaux de communication vis-à-vis des partenaires extérieurs de l'organisation, « son entourage » ; de ses pairs, les autres organisations caritatives. Il permet de poser ses actes : « moi, j'ai fait la démarche de », de « rayonner au-delà de ce que l'on est » et de « prendre un leadership »,[122] et encore, des bénéficiaires des actions de l'organisation.

Le Label IDEAS est aussi perçu comme permettant aussi d'accéder à un réseau (de services plus faciles à trouver que par recherche individuelle sur internet...).

Les attentes sur les « Rencontres Philanthropiques » et les Fiches Projets

Les attentes sur les rencontres avec les philanthropes étaient et restent fortes. Une organisation labellisée souligne que la mise en contact avec des philanthropes constitue sa 1ère attente. Seules deux organisations labellisées précisent, au contraire, que leurs attentes n'ont clairement jamais porté sur cela.

Les attentes sont également fortes sur la mise en avant sur le site IDEAS, au sein de la rubrique « Projets des Organismes labellisés IDEAS », de projets en recherche de financement, préalablement sélectionnés en interne par l'organisation. La Fiche Projet, coréalisée avec IDEAS, est considérée comme une porte d'entrée pour un partenariat durable avec de nouveaux partenaires.

Enfin, une organisation m'indique être dans l'attente d'une collaboration dans la recherche de fonds, car elle « ne sait pas comment cela marche ». [123]

Les raisons d'un non-engagement dans un processus de labellisation… ou d'un désengagement

Les différentes raisons évoquées par mes interlocuteurs[124] pour le refus de s'engager dans une démarche de labellisation, IDEAS ou autre, sont :

- l'affirmation qu'une organisation n'a pas à prouver qu'elle fonctionne bien ;
- une perte d'indépendance ;
- pas l'envie, pas à l'aise avec l'idée de « vérité » ;
- la gêne suscitée par la démarche (un diagnostic de l'organisation sur 120 indicateurs qui peut « faire mal » quand beaucoup de ces indicateurs sont dans le rouge …),
- le « particularisme d'un autocontrôle » ;
- le coût de la démarche ;[125]
- l'absence d'accompagnement ;
- la méconnaissance du contenu de l'accompagnement ;

---

public et aussi à améliorer la communication avec les philanthropes. Il ne serait, en revanche, pas destiné aux financeurs institutionnels (Union Européenne, Ministère des Affaires étrangères).

[122] Fondation Entreprendre.

[123] Championnet.

[124] Notamment, Enfants d'Asie, Hervé Garrault, la Fondation Entreprendre.

[125] A contrario, la gratuité de l'accompagnement et la contribution financière très raisonnable à un expert extérieur sont appréciées par les labellisées IDEAS.

- une absence de temps ;
- la lourdeur possible de la démarche (un travail laborieux, lourd, compliqué, très administratif) ; une durée trop longue
- ne pas se sentir prêts, la crainte d'un « blocage » lors du processus d'accompagnement.

Depuis la création du Label IDEAS, une quinzaine d'organisations a suspendu (3) ou arrêté (11) la démarche de labellisation. Les raisons de l'arrêt ou de la pause dans la démarche sont, là aussi, multiples : fusion ou absorption par une autre organisation, changement de gouvernance ou absence de volonté de réaliser les chantiers préconisés…

Parmi 53 organisations labellisées par IDEAS à ce jour, six organisations précédemment labellisées n'ont pas souhaité effectuer le renouvellement du Label IDEAS pour des raisons diverses[126] :

- départ de l'équipe fondatrice, du fondateur ou du directeur,
- cession ou fusion avec une autre entité,
- la démarche IDEAS a surtout été utilisée au moment de la création,
- leur objet, leur mission (par exemple : la sauvegarde des peuples indigènes du monde entier) leur semblait trop éloignée des attentes des donateurs en France,
- leur financement public était garanti.

4.2 Les attentes des donateurs

Il a été plus difficile d'organiser des rencontres avec des philanthropes individuels, des responsables de fondations philanthropiques, ou leurs conseils en matière de philanthropie, ou encore des responsables de la collecte dans de grandes organisations d'intérêt général. Je remercie donc tout particulièrement celles et ceux qui ont accepté de partager avec moi, leur regard et leur expérience sur le Label IDEAS.

Constats préalables

Mes interlocuteurs établissent un premier constat, l'insuffisance de relais par les media de l'action des acteurs de la solidarité. Trois éléments, apparemment contradictoires mais qui sont en réalité la conséquence du premier constat ressortent des différents entretiens : l'idéalisation et la méconnaissance par le public du fonctionnement du secteur associatif, la méconnaissance tant des contrôles portant sur ces organisations que du contenu et de l'impact d'un label, mais au final le degré relativement élevé de confiance du public envers ces organisations, et notamment de leur gestion des fonds issus de la générosité du public.

- **Insuffisance du relais médiatique**

Un nombre important de personnes interrogées insiste sur le fait que l'action des associations est très mal relayée par les media.[127] Pour l'une d'elles, la véritable difficulté pour les associations réside dans la communication et notamment l'accès aux media.

Un groupe de travail a été constitué par le Haut Conseil à la Vie Associative avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel sur une meilleure exposition des associations dans les media.[128]

---

[126] ou bien sans en fournir les raisons.
[127] A contrario, voir l'émergence au sein des média de certaines initiatives comme le prix « Reporters d'Espoir ».
[128] Le groupe a entamé une réflexion sur une meilleure exposition, et pas uniquement pour de la collecte de fonds, des associations : leurs actions, leur place, ce qu'elles ont à dire sur les questions de société. Quelles seraient alors les associations à mettre en avant ?

Les media n'aideraient pas à véhiculer ce message et qu'il serait dans un premier temps important que les media jouent leur rôle pour faire comprendre le fonctionnement des grandes organisations.[129]

- **Les donateurs idéalisent le fonctionnement du secteur associatif**

Le public connaît mal le fonctionnement des grandes organisations, le coût de ce fonctionnement, le fait que ces organisations n'ont pas que des bénévoles mais aussi des salariés, des frais de fonctionnement…

- **La méconnaissance par le grand public des contrôles des organisations du secteur et du contenu des labels**

Alors que le secteur apparaît comme étant maintenant très contrôlé (cf. 2.3 ci-dessus), les études auprès du grand public[130] montrent que le grand public estime les contrôles insuffisants.

De même, le contenu d'un label et son impact sur une organisation sont peu connus, la presse y portant peu d'intérêt. D'après la directrice de l'AFF, spécialiste du « fundraising », le logo serait souvent mis en petit et une partie des donateurs serait peu sensible à la labellisation.[131]

Il semble donc évident que l'information des donateurs est insuffisante, et qu'il y a une visibilité insuffisante sur ces contrôles et les assurances données par un label.

Chacun des acteurs de ces contrôles, et aussi les media, auraient une responsabilité dans cette méconnaissance. L'information du donateur, son « éducation », notamment par les media, pourrait lui permettre de s'aider d'outils pour qu'il effectue, de façon éclairée, ses choix.

- **La relative confiance du (grand) public envers les organisations d'intérêt général**

Au final, le nombre de scandale est peu important et la côte de confiance du public envers le secteur associatif reste importante surtout comparée au secteur politique, syndical [ou de l'entreprise]. Les associations doivent conserver cette confiance, notamment pour l'accès à la générosité du public.

Le label, « vecteur » de l'engagement financier des donateurs

Les organismes qui labellisent permettent d'y voir clair. Le label donne, de la même façon que pour les produits de consommation, un repère pour le public. Il est utile pour les donateurs de

---

[129] Est par exemple critiqué un classement effectué chaque année par un magazine qui compare deux chiffres du compte de résultat qui, d'une association à l'autre, n'ont aucun rapport (par exemple le prix de journée des associations du médico-social intervenant en France et à l'étranger), ce qui n'a aucun sens ! Il appartiendrait au secteur associatif de combattre ce « discours des ratios ».

[130] Etude sectorielle menée par le Comité de la Charte.

[131] Par ailleurs, en raison du petit nombre d'organisations labellisées en France, le label ne serait pas encore, une information équivalente à celle que l'on trouve aux Etats-Unis avec des sites comme « GiveWell », « Guidestar» ou « Justgive» et ne pourrait pas constituer une base de données suffisante pour un donateur…

pouvoir « faire un tri » et de « disposer d'outils qui y aident ».[132] Vis-à-vis du public, des donateurs, la fonction du label est bien de les rassurer.

A contrario, l'absence de tout label, de toute appartenance à un réseau (IDEAS, Comité de la Charte, France Générosités, Centre Français des Fondations…) peut induire un élément de suspicion. Au sein de réseaux, il peut y avoir des signes avant-coureurs, « les rumeurs remontent ». Si l'organisation collecte beaucoup, y a-t-il une raison de s'inquiéter ? Quelles sont les raisons pour lesquelles une organisation n'a pas essayé, n'est nulle part ?[133]
Les organisations importantes « épinglées » n'étaient le plus souvent pas « labellisées » : l'ARC, la Société Protectrice des Animaux…[134]

Lorsque des donateurs potentiels analysent le secteur et certains de ses acteurs, le label est un élément de garantie sur le fonctionnement du labellisé et des contrôles qui auront été effectué sur la qualité de ce fonctionnement (en plus de ceux effectués par les commissaires aux comptes, la Cour des Comptes, l'IGAS).

Le label doit en particulier permettre de s'assurer que :

- la gouvernance joue son rôle,
- la communication de l'association vers le donateur est de qualité ; et que
- la communication n'est pas « excessive ». Il reste notamment important de savoir comment un prestataire de services en matière de communication et de collecte est rémunéré.[135]

Le label doit bien sûr avoir une durée limitée. La ré-interrogation régulière tous les trois ans du Label IDEAS est jugé d'une grande pertinence.[136]

La diversité des attentes selon les catégories de donateurs

Les grands donateurs ont été les premiers « philanthropes » ciblés par IDEAS pour développer le financement des organisations labellisées. Leurs attentes ne sont pas les mêmes que celles du grand public,[137] des financements publics ou encore des mécènes venant du secteur marchand.

- *Les financements publics*

Du point de vue des financements publics, un label « privé » ne peut constituer qu'une présomption de bonne gouvernance.[138]

- *Les mécènes venant du secteur marchand*

Bien que n'ayant pas interrogé directement l'un de ces mécènes, comme indiqué ci-dessus, une grande partie des organisations candidates au Label IDEAS ont postulé au Label pour

---

[132] Chantal BRUNEAU.
[133] Fondation Entreprendre.
[134] A contrario, Aide et Action. « L'association Aide et Action France privée de son label de bonne conduite », La Croix du 7 août 2013.
[135] Petits frères des pauvres.
[136] La Fonda.
[137] Comme indiqué ci-dessus, le grand public n'est pas la cible première du label IDEAS et ses attentes n'ont pas été étudiées. On renvoie simplement ici aux dernières enquêtes menées par France Générosité. Les critères de choix seraient : l'efficacité de l'action associative, la cause, les bénéficiaires de l'action, la transparence financière, la présence locale (en augmentation)… Baromètre France Générosité TNS Sofres 2015.
[138] Chantal BRUNEAU.

pouvoir répondre aux attentes de cette catégorie de donateurs.

- *Les grands donateurs*

90 % des donateurs individuels savent déjà à qui ils veulent donner : rencontre avec des personnes, coup de cœur pour une cause, et ce, que l'organisation soit ou non labellisée.[139]

L'orientation des grands donateurs est bien évidemment plus facile lorsqu'ils sont directement (eux-mêmes ou leur entourage proche) concernés par une cause, par exemple une maladie comme le cancer.[140] La publication des comptes et leur certification seraient toutefois, pour eux, une première étape… essentielle.[141]

Les grands donateurs seraient aussi sensibles aux informations sur l'information financière et la gouvernance.[142] Un label est un indicateur de bonne gestion financière. Que le philanthrope soit détaché ou très impliqué, ses investigations et les réponses à ses demandes seront facilitées lorsque l'organisation sera labellisée.

Le Label IDEAS peut être un critère d'aide au tri et à la sélection des organisations qui sont approchées par projet et aider le donateur à mieux comprendre l'association soutenue. La labellisation par IDEAS d'importantes mais aussi de petites structures semble particulièrement intéressante pour attirer les philanthropes vers des organisations moins connues.[143]

Si le Label IDEAS ne peut pas donner l'assurance de la pertinence de l'ensemble des programmes et projets menés par une organisation labellisée,[144] l'approche large d'IDEAS, en particulier le volet concernant l'efficacité de l'action, apparaît comme particulièrement intéressante pour les philanthropes qui s'intéressent énormément à l'impact social des organisations qu'ils financent.[145]

Aussi, pour les prescripteurs, le Label IDEAS est un « très bon outil utilisé pour la sélection des bénéficiaires : incontestablement un plus pour les organisations labellisées qui permet de diriger les donateurs vers elles ».[146]

---

[139] Fondation de l'Orangerie. Le Label IDEAS n'est donc pas une condition du don...

[140] Jean PETERS.

[141] Petits frères des pauvres.

[142] AFF.

[143] Philanthropy Advisors.

[144] Pour octroyer le Label IDEAS, le Comité Label s'assure au préalable qu'a été mis en place par l'organisme candidat des structures et des processus indispensables à son développement pérenne sur le plan de l'efficacité de ses actions. Notamment qu'il utilise une méthode de pilotage de la performance pour l'ensemble de ses missions sociales ou qu'il a mise en place des comités spécialisés (comité projets…).
Ainsi, l'utilisation par l'organisation labellisée d'une méthode de pilotage de la performance pour l'ensemble de ses missions sociales ou l'existence au sein de cette organisation de comités spécialisés (comité projets…) peut permettre de minimiser les risques que l'organisation ne sélectionne parmi ses projets à financer celui ne répondant pas le plus efficacement aux besoins des bénéficiaires. En revanche, il n'impliquera nécessairement une hiérarchisation de ces besoins.

[145] Anne RAMONDA, Ernst & Young. Ce dernier volet paraît, en outre, comme particulièrement complémentaire de l'action des commissaires aux comptes pour le contrôle des informations « RSE » avec la nouvelle norme sur laquelle les commissaires aux comptes sont actuellement peu questionnés. Norme d'Exercice Professionnel 90-90 : « Une entité peut souhaiter confier à son commissaire aux comptes une intervention tendant au contrôle ou à la fiabilisation d'informations, dites ci-après « informations RSE », sur la manière dont l'entité prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités. »

[146] Nathalie SAUVANET, Fondation de l'Orangerie.

5 Analyse de l'impact du Label IDEAS

La plupart des organisations labellisées IDEAS et les acteurs du monde associatif interrogés distinguent nettement deux types d'impacts du Label IDEAS : la large revue en interne de l'organisation et de son fonctionnement et la reconnaissance extérieure du Label IDEAS.

Dans le temps, le double intérêt du Label IDEAS se dédouble aussi chronologiquement. La progression en interne des pratiques de l'organisation s'observe essentiellement lors des phases de diagnostic puis d'optimisation, préalables à l'examen de la candidature de l'organisation au Label IDEAS. L'impact externe, s'il s'observe principalement à compter de l'octroi du Label IDEAS peut toutefois, avec l'amélioration de bonnes pratiques durant l'accompagnement, notamment en matière de communication financière, le précéder.

Avant d'observer ces deux types d'impact, je reprendrai au préalable les commentaires recueillis sur la démarche d'accompagnement IDEAS qui permettent de restituer le contexte dans lequel interviennent les progressions observées (ou non).

Retours sur la démarche d'accompagnement IDEAS

J'ai recueilli à l'occasion de ce mémoire des témoignages extrêmement favorables à la démarche d'accompagnement d'IDEAS, parfois très élogieux. Ces retours très positifs peuvent émaner d'organisations importantes, très actives et anciennes (des décennies ou des siècles d'existence), comme de plus récentes, encore en phase de développement.

- **Accessibilité du Label IDEAS**

L'accessibilité à « tous les acteurs du monde associatif »,[147] quelles que soient leur taille et leurs ressources, est très appréciée : « IDEAS est pour tout le monde, même les petits ».[148]

La démarche d'IDEAS est « très généreuse »[149] avec l'accessibilité à tous, en ligne, du Guide IDEAS, « très belle » avec l'accompagnement par des bénévoles et « réellement indépendante » avec son modèle économique avec des financements externes, sans cotisation[150] des organisations accompagnées. Le fait que la délivrance du Label IDEAS n'est pas payante donne une garantie de liberté de l'organisme qui le délivre, car « il n'a pas d'intérêt financier à le faire ».

- **Démarche globale**

La démarche initiée par IDEAS est « très large, complète et pertinente », l'occasion de « parler de la mission de l'organisation, de ses valeurs », les « trois thématiques de l'accompagnement donnent envie ». Son « plus grand mérite » est « le check-up interne de l'organisation sur tout », le champ large des chantiers d'optimisation permet une large zone de progrès.[151]

- **Accompagnement vers le Label IDEAS**

Les avis divergent sur le caractère prenant de l'accompagnement ; certaines organisations ont jugé l'accompagnement prenant en temps. D'autres, au contraire, « non procédurier, non chronophage ».

---

[147] La Fonda.
[148] Docteur Souris.
[149] Claire JODRY, Ville de Paris.
[150] A la différence d'autres intervenants dans le domaine du contrôle…
[151] La Fonda, Fédération Entreprendre.

La démarche d'accompagnement est « intéressante et efficace », « vertueuse ». Le process est « très bon ».

En particulier, le travail d'explication accompli par IDEAS de son guide des Bonnes Pratiques et de ses trois volets (gouvernance, transparence financière et efficacité d'action), le temps important d'accompagnement, l'expertise disponible et le soutien donnés par des bénévoles pour la mise en place des procédures suggérées sont très appréciés. La différence d'approche avec le Comité de la Charte, de l'ordre de l'injonction « faites un CER ! », est notée. La bienveillance, la « critique positive » sont soulignées.

Le contact avec l'(es) accompagnateur(s) IDEAS est ressenti comme « quasi privilégié » : « deux bénévoles formidables, au profil, compétences et mode de fonctionnement parfait », des « personnes rencontrées proches de l'idéal » … Ce qui a été apporté par IDEAS aurait pu l'être pour « très cher et avec des personnes moins adaptées ». L'apport est « +++ », « unique », « de nulle part ailleurs ». [152]

Pour un philanthrope[153] ce temps d'explications et d'accompagnement constitue : « le premier intérêt du Label IDEAS pour les associations », « la grande qualité, la plus-value » de la démarche IDEAS[154] et encore « le travail le plus important aujourd'hui d'IDEAS qui est bien fait, complet, déjà utile et suffisant ».

- <u>Durant le diagnostic</u>

Le questionnement sur la base du Guide IDEAS est d'une grande pertinence. Des associations m'indiquent que le diagnostic mené a été « très complet », « très sérieux » et de « très grande qualité ».

« L'œil extérieur » et « l'analyse des pratiques de l'organisation, de son fonctionnement interne » permettent l'amélioration des pratiques. La phase de « remise à plat et de questionnement sur ce que l'on fait et comment » est « très intéressante » avec, en particulier, l'objectif de se hisser « au bon niveau ». Le diagnostic est, en particulier, « un bon moyen pour avoir des discussions inter-directions ».[155]

Les chantiers à mener à la fin du diagnostic correspondent à un « plan d'action nécessaire pour une meilleure performance de l'organisation pour mieux servir la cause, l'intérêt général ».

- <u>Durant l'optimisation</u>

L'aide à l'organisation est « souple ». L'outil IDEAS est « manié intelligemment pour les petites associations ».[156] S'il est facile de suivre le processus IDEAS, avec les références au cadre logique, le comité d'audit, la cartographie des risques, les procédures, la gestion de projet dans une structure importante … cela ne pose pas non plus de difficultés dans de plus petites qui apprécient un « modèle à suivre qui ressemble à l'organisation ».

Une organisation souligne que « l'avancement [s'est fait] à pas de géant ».

---

[152] Championnet, Fédération des Equipes Saint-Vincent, GoodPlanet, La Résidence Sociale…
[153] Jean PETERS et aussi pour La Fonda.
[154] La Fonda « avec une approche différente du Comité de la Charte ».
[155] Fondation Entreprendre.
[156] Jean PETERS.

- **Accompagnement « Post Label »**

Nombres d'organisations labellisées ont constaté que l'accompagnement « Post Label » ne s'est pas rapidement mis en place (longue attente après la labellisation avant de revoir leur conseiller IDEAS).

Un philanthrope souligne que la question du suivi des organisations une fois labellisées se pose.

Des organisations labellisées[157] font remarquer, selon elle, une disproportion entre le temps consacré à la démarche de gouvernance/qualité en vue de l'obtention du Label et l'accompagnement en phase Post Label, qui est assimilé pour de nombreuses organisations à l'appui d'IDEAS pour la recherche de nouveaux financements.[158]

- **Mise en œuvre d'une communication de qualité et élaboration des « Fiches Projets »**

La mise en place des fiches projets nécessitent parfois plusieurs aller et retour après l'obtention du Label et ne sont donc mises en ligne que plusieurs mois après l'obtention du Label, ce délai est jugé (trop) long.

L'avis émis par IDEAS sur le projet à financer n'a pas été jugé comme pertinent, ni adapté, mais à côté du sujet... Relation possible de cause à effet (?), un autre projet important pour une organisation labellisée[159] n'a pas fait l'objet d'une fiche projet sur le site IDEAS ? Dans la même veine, une fois le cadre de la fiche complété, la suite a été « difficile » et le travail « pas bien sérieux », le rendu « pas pertinent, pas lu…».[160]

5.1 Impact interne

Un observateur extérieur note, comme une évidence, que l'impact du Label IDEAS est puissant pour les organisations labellisées.[161]

Lors des entretiens, les labellisés ont décrit les impacts de l'accompagnement qui les avaient le plus marqué, ce qui ne reprend l'intégralité des impacts constatés en comparant les radars d'amélioration des pratiques internes à l'issue du diagnostic puis à la fin de l'optimisation.[162]

Les fortes progressions souvent observées sur l'efficacité de l'action des organisations accompagnées (pilotage de la performance) et en matière comptable et financière (fonction contrôle de gestion, maîtrise des coûts de collecte, respect du donateur) ont été moins commentées par les organisations interrogées.

Impact sur la gouvernance de l'organisme

- **Développement d'une vision stratégique**

Le travail sur le projet stratégique est souvent vécu par les organisations candidates au Label

---

[157] Notamment Championnet.
[158] Seul un labellisé, Enfants du Mékong, suggère un dispositif allégé de « contrôle ».
[159] La Résidence Sociale.
[160] Championnet.
[161] Anne RAMONDA.
[162] Ci-joints en Annexe 7, les « radars » de quelques organisations labellisées avant et après optimisation : Enfants du Mékong, GoodPlanet, OPC plus une synthèse pour une quinzaine d'organisations.

IDEAS comme un moment fort de l'accompagnement.

Un regard extérieur permet de travailler au niveau souhaité, car il n'est jamais évident de travailler la gouvernance : certaines choses deviennent plus faciles à dire (par exemple sur les cumuls de mandat (bénéficiaire de soutien financier...).

Le travail stratégique mené, l'élaboration d'un plan selon les préconisations d'IDEAS, les explications qui l'accompagnent sont « une très bonne école », provoquant « une réflexion importante sur la cohérence des actions menées » ou permettant « un rééquilibrage de stratégie ».[163]

Le Label IDEAS « développe la culture de l'anticipation (avec notamment la démarche de cartographie des risques),[164] de l'excellence et entraîne un changement profond de forme de gestion ».

- **Cartographie des risques**

Pour certaines organisations,[165] l'amélioration la plus marquante a consisté dans l'établissement d'une cartographie des risques, avec notamment l'identification des risques, la mise en place de mesures pour prévenir sa survenance ou réduire son impact et la désignation d'un responsable de couverture pour chaque risque identifié.[166]

- **Renforcement cohésion interne et mobilisation des équipes**

L'accompagnement induit aussi un effet « très important, non attendu ». Il permet aussi de « créer de l'unité, de construire ou de renforcer la cohésion interne ».

Le process d'accompagnement IDEAS permet un changement, la mise en mouvement d'équipes, les pousse, ce qui peut être bien vécue avec un parcours d'amélioration de la performance et une augmentation de la confiance. Il permet aussi l'adoption d'un langage commun ce qui est jugé comme extrêmement positif « ++ ».[167]

Une fois obtenu, le Label IDEAS apparaît encore comme un moyen de mobiliser les équipes en interne où il fait parfois l'objet d'une forte promotion.[168]

- **Organisation**

Quand on parle de gouvernance, d'efficacité d'action, on parle d'organisation, de problèmes managériaux. L'accompagnement permet d'améliorer certains points d'organisation.[169]

---

[163] GoodPlanet, Enfants d'Asie.
[164] au lieu de la simple prise de mesures correctives, avant l'accompagnement IDEAS.
[165] Fédération des Equipes Saint Vincent. L'accompagnement a facilité l'aboutissement d'un travail qui avait été entamé et pour lequel des compétences existaient en interne. « Une professionnalisation […], l'intuitif est formalisé » Enfants d'Asie.
[166] Risques aux personnes, pays/crise politique, risque d'image (mauvais comportement, charte visite parrainage), financier (taux de change, risque fiscal), aux biens… Enfants du Mékong.
[167] GoodPlanet.
[168] Le Label IDEAS « brillamment obtenu […] vient reconnaître la qualité du travail réalisé, ainsi que l'efficacité et la rigueur d'une gestion menée dans la droite ligne des valeurs de l'organisation. […] Si on vous en parle, c'est parce qu'on compte sur vous pour nous aider à maintenir le label. » Fédération des Equipes Saint Vincent.
[169] Fondation Entreprendre.

Des changements des statuts (sur des questions de quorum) ainsi que l'envoi des documents à l'avance (8/10 jours) avant les réunions ont permis l'amélioration de la participation et la qualité des réunions.[170]

- **Renforcement des compétences**

L'équipe du bureau central d'une association a été renforcée, atténuant les fragilités de son organisation. Il a par ailleurs été procédé aux investissements nécessaires (mise en place d'une direction salariée, d'une nouvelle base de données, nouveau site internet stable et sécurisé) qui étaient possibles, le pourcentage de frais de structure demeurant très bas (7,5%).[171]

Le Label IDEAS permet ainsi de « ne pas cautionner l'amateurisme ».[172]

A l'issue de l'accompagnement, une organisation labellisée[173] a décidé le recrutement d'un « fundraiser » et un membre du conseil d'administration s'est aussi déclaré volontaire pour intervenir dans ce domaine. Une autre indique simplement avoir aujourd'hui la volonté de recourir plus au mécénat de compétences.

- **Mise en place d'un « comité d'audit »**

Concernant le fonctionnement de ce Comité d'audit, un labellisé constate qu'il peut entraîner de nouveaux frais (remboursement des frais de déplacement des bénévoles), ce qui est difficile pour des associations déjà en difficulté financière. Un autre qu'il n'est pas toujours simple de « canaliser » certains professionnels et il peut s'avérer nécessaire « d'adapter les contrôles ».[174]

Toutefois, la mise en place du comité « léger, en lien avec les effectifs » et « permettant de s'assurer d'une bonne gouvernance, bonne gestion » est très souvent perçue par les labellisés comme « une valeur ajoutée », « très porteur pour la suite » ou qui prend « une tournure intéressante ».[175]

- **Procédures**

Le travail d'écriture et de mise en place en interne et de mise en forme des procédures est aussi jugé très utile. L'appui sur le Guide IDEAS et la labellisation IDEAS, peuvent permettre à une organisation multi centenaire,[176] une « adaptation intéressante à la modernité, un passage d'une tradition orale, de l'implicite à l'écrit, du 17ème au 21ème siècle et « une intégration dans la société civile », auxquels elle ne « s'attendait pas » !

- **Communication**

Le regard extérieur d'IDEAS aide à faire comprendre le plus simplement possible « qui l'on est, ce que l'on fait » et sur la nécessité d'adopter un langage accessible dans des secteurs

[170] Enfants du Mékong.
[171] Enfants d'Asie.
[172] Petits frères des pauvres.
[173] OPC.
[174] Championnet, la Chaîne de l'Espoir.
[175] OPC, Championnet, Enfants du Mékong.
[176] Fédération des Equipes Saint Vincent.

très formalistes (comme le médico-social), où le langage est souvent lourd et compliqué.[177]

L'accompagnement d'IDEAS entraîne une dynamique de transformation même s'il y a parfois, en ce qui concerne la communication, une résistance farouche du service au changement.

Une aide peut être fournie sur les outils de communication.

Un labellisé[178] indique toutefois qu'il reste, pour la communication, « dans la galère ». Pour plusieurs intervenants dans le domaine médico-social, les besoins en communication (financement, compétences, accompagnement…) restent très forts après l'obtention du Label IDEAS. Il en est de même pour la collecte de fonds…

Impact sur l'efficacité de l'action

Les labellisées constatent :

- Un apprentissage sur **l'efficacité des programmes**. Le questionnement d'IDEAS a « un gros impact aussi sur les programmes ». Toutefois, une organisation[179] remarque que si l'impact des programmes d'actions est facile à mesurer, il est plus compliqué de mesurer celui des actions de sensibilisation, d'éducation où il est difficile d'avoir un retour, savoir quels brochures/magazines ont été réellement distribués, lus...

- Une **meilleure maîtrise**, pas forcément des charges directes, mais **du temps**…[180]

- L'écoute des grandes associations, similaires à la leur et l'instauration d'une **comparaison des meilleures pratiques**,[181] pour les retenir, ces échanges favorisant l'efficacité de leur dispositif.

- La stabilisation et **sécurisation des outils de fonctionnement**[182] (nouveau site internet).

- Une **professionnalisation** et un recadrage de l'emploi des **bénévoles** et des équipes de **salariés** qui « se professionnalisent en étant ouvertes au changement proposé », après l'identification lors du diagnostic, de certains facteurs de vulnérabilité et le besoin d'y répondre.[183]

Impact en matière de transparence et gestion financières

Les labellisées ont moins commenté la progression observée dans le champ de la finance.

Deux de mes interlocuteurs[184] s'interrogent : « le process de labellisation permet-il de démêler le vrai du faux » et apporte-t-il « vraiment un plus quant à l'honnêteté ? ».

Il me semble que les exigences du Guide IDEAS en matière de comptabilité régulière et

---

[177] OPC.
[178] Fédération des Equipes Saint Vincent.
[179] GoodPlanet.
[180] Championnet.
[181] Enfants d'Asie.
[182] Idem.
[183] Idem.
[184] Fédération Entreprendre, Petits frères des pauvres.

sincère contribuant à donner une image fidèle et la désignation obligatoire d'un commissaire aux comptes en vue de la candidature au Label IDEAS permettent d'apporter une réponse positive à cette question. En outre, le comité d'audit mis en place à l'occasion de la labellisation fait partie des outils permettant de s'assurer d'une bonne gouvernance mais aussi d'une bonne gestion.

Sur l'aspect financier interne, les organisations labellisées ont constaté que l'accompagnement leur a permis :

- mettre en place une politique financière globale,[185]
- réduire ou maîtriser les coûts fixes et travailler sur l'équilibre financier des comptes,[186]
- formaliser une trésorerie de précaution.[187]

Un labellisé souligne que le travail de mise en conformité du Compte d'Emploi des Ressources (CER)[188] a été un des gros sujets de l'optimisation menée au cours de l'accompagnement vers le Label et plus particulièrement la quantification et valorisation de l'action des bénévoles dans les tableaux de bord et le CER, ce qui est très important pour les donateurs et aura donc nécessairement, dès sa « publication », un impact… « externe ».

*

* *

Si les organisations labellisées sont les premières bénéficiaires d'une amélioration de leurs pratiques en termes de gouvernance, de transparence financière et de gestion de qualité ainsi que d'une action efficace... à terme, celles-ci faciliteront la sécurisation de la situation financière.

Une fois le premier travail d'optimisation effectué en interne, « ce premier cap passé » d'éventuelle stabilisation et de remise aux normes, l'organisation est alors en « ordre de bataille pour attaquer l'externe » et « mieux armée pour se présenter à un partenaire financier ».[189]

[185] Avec, par exemple, la consolidation d'une solidarité inter-établissement. La Résidence Sociale
[186] Enfants d'Asie.
[187] Enfants du Mékong.
[188] Un travail a été réalisé sur le traitement des coûts indirects de structure et fonctionnement et pour donner du sens sur les répartitions salaires /frais généraux... Idem.
[189] Fondation Entreprendre.

5.2 Impact externe

Je recenserai au préalable les différents types d'impact du Label IDEAS observés par mes interlocuteurs auprès des différents acteurs, avant d'étudier l'évolution des financements des organisations labellisées IDEAS. J'évoquerai ensuite la nouvelle communication mise en place (ou non) par les labellisées sur le Label IDEAS et la mise en avant par IDEAS des organisations ayant obtenu le Label IDEAS auprès des philanthropes ainsi que les autres avantages associés au Label IDEAS.

Les impacts externes constatés auprès des différents acteurs

Les personnes interrogées (organisations labellisées, prescripteurs, philanthropes…)[190] ont observé plusieurs impacts du Label IDEAS en termes à la fois de crédibilité, de sécurité et de lien auprès de différentes catégories de personnes, publics, partenaires...

- **Public/Donateur**

Le label est un repère, un outil pour permettre au public « d'y voir clair » et de « faire un tri », « une reconnaissance extérieure » qui apporte une information manquante et aide à se faire connaître. Le Label IDEAS « crée du lien, du liant », notamment avec les donateurs.

Le Label IDEAS est un « vecteur de confiance fort entre le monde associatif et les donateurs », « entraîne plus de communication vis-à-vis de nos donateurs et plus de transparence vis-à-vis du monde extérieur ». Il « met l'accent vers une meilleure information » des donateurs avec, par exemple, un CER valorisant correctement le bénévolat et la mise en ligne de nombreux éléments.[191]

C'est un « début de preuves, une forte présomption de fiabilité » qui rassure les nouveaux donateurs et accroît leur confiance dans l'organisation labellisée, une « réassurance » donnée à l'extérieur, au grand public, qui s'additionne avec d'autres (contrôles par des commissaires aux comptes…).

C'est aussi une source de confort pour les donateurs existants qui donne confiance dans la structure de l'organisme labellisé. Le renforcement de la structure de l'organisation labellisée et l'amélioration de la qualité du « *reporting* » avec la valorisation du bénévolat, très importante pour le donateur, améliorent la qualité de la relation avec le donateur.

La transparence sur la façon de travailler, élimine le doute sur la gestion et donne de la sécurité, notamment aux gros donateurs.[192]

- **Prescripteurs**

Le Label IDEAS est un facteur pris en compte pour les notaires et les gestionnaires de

---

[190] Et notamment : Didier Imbert, directeur général de Championnet, Antoine Filloux, directeur général adjoint d'Enfants du Mékong Xavier Delattre, directeur général de la Fondation Entreprendre, Véronique Jaquet, secrétaire générale de GoodPlanet et Yaële Aféria, directrice de l'Association Française des Fundraisers.

[191] Par exemple, la charte de déontologie qui existait, ou non, avant la labellisation.

[192] « Les bailleurs de fonds privés et institutionnels continuent à nous faire confiance et leur soutien est augmentation » Enfants d'Asie (rapport annuel 2014).

patrimoine.

- **Crédibilité auprès des partenaires et organisations de contrôle**

Le Label IDEAS crédibilise et renforce aussi la qualité de l'image du labellisé auprès de ses partenaires, notamment institutionnels[193] (Ministères de l'Intérieur, des Finances, Agence Française de Développement, Ville de Paris…), même s'il ne donne pas le « plus » pour remporter des appels à projets.

Le Label IDEAS améliore aussi la relation avec les organisations de contrôle.

- **Des rapprochements entre labellisées IDEAS**

La labellisation IDEAS peut susciter des rencontres et des rapprochements entre labellisés. L'opération « Ensemble pour plus d'impact ! »,[194] évoquée à l'occasion des « 7 ans du Label IDEAS », illustre les synergies à l'œuvre pour plus d'impact ou comment améliorer l'impact de deux associations labellisées IDEAS.

L'évolution des financements des organisations labellisées

Bien que le Label IDEAS soit une garantie de bonne gouvernance, de bonne gestion et de transparence financière et d'efficacité d'action, il est difficile de quantifier précisément l'impact du Label IDEAS pour les raisons évoquées en introduction. Il ressort toutefois des entretiens que j'ai menés que l'obtention du Label IDEAS a eu des effets très contrastés sur les financements des organisations labellisées.

Pour certaines,[195] l'attribution du Label IDEAS n'a apparemment entraîné aucune évolution sur l'obtention de nouveau financement, ce qui était pourtant fortement attendu (« pas un coup de fil… après un premier contact avec des financeurs »). Elles regrettent l'absence de toute retombée financière.

L'une d'elles s'interroge sur sa « photogénie » pour un donateur (tête de réseau, fédération qui anime, forme et aide et intervient dans le domaine médico-social…). La cause, le type des missions menées par l'organisation, leurs bénéficiaires seraient-ils moins attractifs pour des donateurs ? Elle s'interroge aussi sur la plus grande efficacité d'une « charité de proximité ».[196]

Pour d'autres, au contraire après l'attribution du Label IDEAS :

---

[193] Par exemple, « la cohérence apportée dans les actions » a notamment « permis que l'audit de l'Agence Française de Développement se passe dans de bonnes conditions ». GoodPlanet.

[194] Aviation sans frontières et Docteur Souris : Docteur Souris et Aviation sans Frontières se sont associés pour développer les projets de docteur Souris à Tahiti. Grâce à ce partenariat, les enfants hospitalisés à Tahiti pourront eux aussi bénéficier d'un ordinateur et d'un accès à internet sécurisé !

Docteur Souris et Sparadrap : Grâce à l'hébergement des fiches de Sparadrap sur le « *cloud* » de Docteur Souris, ces documents sont désormais disponibles sur le réseau Docteur Souris dans 30 établissements hospitaliers, au plus près de ceux qui en ont besoin : les enfants hospitalisés, leurs parents mais également le personnel hospitalier !

[195] Championnet, Fédération des Equipes Saint-Vincent.

[196] Fédération des Equipes Saint-Vincent.

- Les ressources sont stabilisées, les donateurs particuliers ont augmenté (« doublé chaque année»),[197] les dons ont progressé (il reste toutefois « toujours difficile d'obtenir des fonds non dédiés »), un nombre très important de nouveaux partenariats a été conclu, les efforts faits pour trouver des bailleurs de fonds localement procurent des résultats appréciés.

- L'équilibre financier des comptes s'est maintenu, le budget est en progression.[198]

On observe donc un impact très variable du Label IDEAS sur l'évolution des financements des organisations labellisées. Il me semble que plus que le secteur d'intervention de ces organisations, c'est leur communication en particulier vis-à-vis des financeurs potentiels qui diffère. C'est cette communication qui doit permettre de fidéliser les donateurs existants et d'attirer de nouveaux donateurs.

La communication mise en place par les labellisés sur le label IDEAS

L'amélioration des bonnes pratiques des organisations labellisées en termes de gouvernance et de transparence financière impacte généralement la communication de ces organisations. En complément de cette évolution, il convient de distinguer la communication intervenant plus spécifiquement sur le Label IDEAS.

Comme déjà indiqué un label est, pour le public, un outil pour lui permettre « d'y voir clair » et de « faire un tri ». Mettre cet outil à la disposition du public en communiquant sur le Label IDEAS présente donc un intérêt évident pour les associations.

Plusieurs interlocuteurs soulignent ainsi qu'un label ne fait pas tout, que c'est un outil : les labellisées doivent ensuite s'approprier le Label IDEAS, ce qui est un gros travail.[199]

L'impact du Label IDEAS va donc aussi dépendre de son utilisation et appropriation par l'organisation labellisée.

Comment, selon quel axe cette communication sur le Label IDEAS va–t-elle être mise en œuvre ?

L'impact externe du Label IDEAS est aussi lié à sa notoriété : un manque de visibilité du Label IDEAS nuirait au développement de cet impact. D'où l'importance de la communication autour du Label IDEAS tant par les organisations labellisées… que par IDEAS.

---

[197] GoodPlanet.

[198] Enfants d'Asie.

[199] AFF, Enfants du Mékong, Fondation Entreprendre, Fondation La Mondiale.

- **La stratégie de communication et la mise en avant du Label IDEAS soulève-t-elle des questions déontologiques ?**

Pour deux interlocuteurs,[200] la publicité même autour d'un label pourrait présenter un aspect « cosmétique », sa « mise en scène », pourrait être en contradiction avec la démarche de progrès.

La communication sur le Label IDEAS n'empêche pas la poursuite en interne de la démarche d'amélioration des bonnes pratiques, facilitée par la mise en place au sein de l'organisation labellisée d'un comité d'audit et l'accompagnement en Post Label par un bénévole IDEAS avec pour objectif la poursuite des chantiers d'amélioration. La durée limitée du Label IDEAS empêche aussi l'organisation de « se reposer sur ses lauriers ».

Avec une transparence financière renforcée, objectif recherché par le Label IDEAS, communiquer sur le Label IDEAS, ne doit pas empêcher pas de communiquer aussi sur ce qui n'a pas encore fonctionné et sur les mesures correctives prises.

Un de mes interlocuteurs précise que la logique dans cette démarche de progrès est un « '*reporting'* sur ce qui ne va pas ». D'ailleurs « communiquer sur ses erreurs, les axes d'améliorations poursuivies et ses difficultés avec les parties prenantes, y compris les donateurs, ne serait pas de nature à altérer la confiance et pourrait même, au contraire, contribuer à la renforcer. »[201]

Un autre constate que les organisations caritatives ne peuvent pas s'extraire du monde « éco-marchand » dans lequel elles vivent et que c'est désormais « l'efficacité sociale qui est au cœur de la communication associative ». Il lui apparaît important de ne pas détruire la spécificité de comportement du secteur non-lucratif, bien différente du secteur marchand.[202] Il me semble que le label correspond bien à une spécificité associative et un outil de communication où les spécificités du secteur (notamment le bénévolat) restent pertinentes.

- **Une communication par les labellisés sur le Label IDEAS… très variable**

La place donnée au Label IDEAS varie considérablement d'une organisation labellisée à l'autre.

Le Label IDEAS est, en général, sur la page d'accueil du site des organisations labellisées que j'ai interrogées mais souvent assez discret, voire très discret, parfois sans explication sur ce sur quoi il porte, en contradiction avec les engagements pris par les labellisées envers IDEAS. Plusieurs mois après l'obtention du Label IDEAS, le site d'une organisation n'y fait toujours pas encore référence…[203]

---

[200] AFF, Fondation Entreprendre.

[201] Xavier DELATTRE et aussi « Le commissaire aux comptes, créateur de confiance dans le secteur associatif » Anne RAMONDA.

[202] Daniel BRUNEAU s'interroge : « comment, dans ce contexte, « remettre l'homme au centre des préoccupations ? ».

[203] OPC, août 2016, (label obtenu fin 2015). La seule mention du Label IDEAS apparaît sur leur page Facebook : « OPC est fière d'annoncer qu'elle a obtenu le label IDEAS ».

Le Label IDEAS apparaît souvent dans les rubriques « qui sommes-nous »[204], « mieux nous connaître »[205] et « en toute transparence », « transparence financière ».[206] Très peu [ou pas] dans la rubrique gouvernance. De plus, il n'est pas toujours fait mention du Label IDEAS sur les pages dons des sites.[207] Si les sites des organisations labellisées contiennent souvent un lien actif renvoyant à IDEAS, le logo IDEAS n'est pas (toujours ?) cliquable.

Une organisation labellisée précise qu'elle n'a pas de finances pour modifier son site.[208] Une autre que le Label IDEAS a une « connotation anglo-saxonne » et n'est pas, contrairement à la marque d'agrément du « don en confiance », auto-explicatif et qu'il n'y aurait pas la place sur certains documents papier de donner les explications (données dans un paragraphe sur leur site). Son nouveau site donne désormais une très large place au Label IDEAS, en vis-à-vis de l'onglet « faire un don », très explicative de la démarche IDEAS.[209]

Le Label IDEAS n'est pas non plus systématiquement sur les plaquettes de présentation, prospectus des labellisés ni encore sur les newsletters diffusées notamment auprès des membres de l'association ni dans les dossiers presse !

D'autres organisations labellisées confirment à l'inverse que c'est à elles d'utiliser au maximum le Label IDEAS et de le mettre en avant auprès de leurs partenaires, donateurs etc., ce qu'ils font très largement sur leur site, dans leur rapport annuel.[210]

Quel est alors le message de l'organisation labellisée ? Le Label IDEAS est-il utilisé comme outil de différenciation des autres organisations, pour le positionnement de l'organisation labellisée ?

- **La mise en avant de l'indépendance du Comité Label IDEAS et de l'optimisation des pratiques de l'organisation labellisée**

S'il est parfois simplement indiqué, sans en préciser les raisons, qu'il a été fait le choix du Label IDEAS,[211] il est aussi fait mention de « label prestigieux ».[212]

Une organisation labellisée précise que « cette démarche de labellisation est un élément du plan stratégique qui la positionne comme un organisme de référence » et une « vraie reconnaissance du professionnalisme de la Fondation… ».[213]

---

[204] GoodPlanet.

[205] Enfants d'Asie.

[206] Enfants du Mékong.

[207] Il n'existe parfois pas de possibilité d'effectuer un don en ligne…

[208] Fédération des Equipes Saint Vincent.

[209] La Résidence Sociale.

[210] Enfants du Mékong, GoodPlanet…

[211] OPC, page Facebook.

[212] Enfants d'Asie.

[213] Fondation Entreprendre.

Sont particulièrement mis en avant par certaines organisations interrogées : [214]

- un Comité Label indépendant : « une certification indépendante pour les donateurs en quête de confiance et d'efficacité », « une expertise qualifiée et une parfaite indépendance, son budget étant issu pour l'essentiel d'institutions et de dons privés »,

- la teneur de l'accompagnement : diagnostic et optimisation des pratiques (ce sur quoi porte le Label IDEAS, certains éléments mis en place à l'occasion du Label IDEAS, comme le comité d'audit), et parfois

- la continuité de l'accompagnement après la délivrance du Label IDEAS et aussi le renforcement de « la communication auprès des philanthropes ».

Cette mise en avant « argumente » et accroît alors la visibilité d'IDEAS, particulièrement quand l'organisation labellisée est très visible, très communicante.

La communication et la promotion par IDEAS des organisations labellisées

Sont étudiés ci-après l'impact spécifique des « fiches projets » et des « rencontres philanthropiques ».

- **Les « Fiches Projets »**

IDEAS a remarqué que les fiches projets étaient en fait très peu vues sur son site. Il est probable que ceci soit dû un problème initial d'architecture et de conception du site IDEAS. Les fiches projets sur le site IDEAS sont en PDF et ne comportent donc aucun lien actif avec l'organisation labellisée. Le donateur potentiel ne peut donc pas effectuer directement un don à la lecture de la fiche. Si l'organisation labellisée s'est inscrite sur le site d'HelloAsso, le donateur pourra faire un don, en cliquant sur le bouton sur la fiche de présentation de l'organisme labellisé (cf. supra les partenariats d'IDEAS). Autrement il devra se rendre sur le site de l'organisation.

Si la Fiche Projet n'est pas aussi reprise sur le site de l'organisation, il ne peut donc recevoir aucun financement « direct » !

En interrogeant les labellisées, je me suis par ailleurs aperçue que figuraient encore sur le site IDEAS des fiches pour des projets terminés.

<u>Relais, cohérence et mise à jour des Fiches Projets sur le site d'IDEAS et sur celui des labellisées</u>

Pour certains labellisés, le ou les projets mis en avant dans une fiche projet IDEAS ne sont pas relayés sur leur site.[215] Une organisation fait délibérément ce choix en mettant en revanche en avant sur son site, par un « coup de projecteur », un autre projet tous les 2/3 mois.[216]

---

[214] La Résidence Sociale, la Fondation Entreprendre…

[215] Championnet, La Résidence Sociale, Fédération des Equipes Saint Vincent...

[216] Enfants du Mékong.

Il n'y a par ailleurs pas toujours de cohérence entre les projets présentés sur les Fiches IDEAS et le projet présenté quand on clique sur le bouton « je fais un don » des organisations labellisées (inscrites auprès d'HelloAsso) !

Par ailleurs, la différence des montants indiqués sur la fiche projet IDEAS et ceux indiqués sur le site de l'organisation labellisée (qui s'explique par un décalage dans le temps et la prise en compte de financements déjà obtenus) peut prêter à confusion pour le donateur…

Comme déjà indiqué, IDEAS a aussi publié un livret reprenant pour chaque organisation labellisée un de ses projets en recherche de financement qu'elle présente régulièrement à des organisations philanthropiques.

Financements obtenus

Pour l'un des projets présentés sur le site d'IDEAS, il m'a été spécifiquement indiqué qu'aucun financement n'avait été trouvé (manquait plusieurs milliers d'euros à un projet cofinancé par des collectivités territoriales).[217]

Une organisation labellisée qui reprend sur son site les mêmes projets que ceux faisant l'objet d'une fiche sur le site IDEAS estime que ces fiches peuvent « conforter certains donateurs ». Le financement du lancement de projets aurait été obtenu.[218]

- **Les « Rencontres Philanthropiques »**

Parmi les organisations rencontrées pas une seule ne m'a indiqué avoir été satisfaite des rencontres philanthropiques qui, après le départ de la présidente fondatrice avec son « carnet d'adresses », ont été suspendues.

Pour les plus anciennes labellisées[219] qui avaient été invitées à de telles rencontres, ce type de réunion où il y a un « concours » entre les associations présentées par IDEAS auprès de donateurs et où il n'était, de plus, pas possible d'entrer directement en contact avec les philanthropes présentés, postérieurement à la réunion (pas d'échanges de coordonnées, d'adresse pour les recontacter…) n'avait « pas donné grand-chose ». L'une d'elles précise qu'elle ne s'y sentait « pas à l'aise », une autre que la seule invitation, sans consultation préalable sur la date (!), avait été « sans résultat ».

D'après ces organisations, ce type de rencontres « ne fonctionne pas », les donateurs aiment le contact direct avec les associations bénéficiaires et elles préconisent un système « d'unicité de contact », « one to one » entre organisations labellisées et grands donateurs qu'IDEAS envisage aujourd'hui de développer.

Les autres organisations rencontrées, labellisées après la suspension des rencontres, sont très frustrées de ne pas avoir bénéficié de contact organisé avec de possibles mécènes, notamment des entreprises (ou bien d'un seul), après l'obtention du label (« néant le plus total », « pas eu l'ombre d'un premier contact, pas le moindre… zéro contact », « béance »,

[217] Fédération des Equipes Saint Vincent.

[218] GoodPlanet.

[219] Enfants du Mékong, Docteur Souris.

« lâchage et abandon », « impression d'être une organisation « hors créneaux » pour ces rencontres et que leur organisation ne pouvait bénéficier que de « la charité de proximité »).[220]

La parution du livret de projets en recherche de financement, présenté directement par IDEAS à des philanthropes, de grandes fondations d'entreprises n'a apparemment pas atténué cette frustration. Les organisations rencontrées n'ont pas évoqué auprès de moi les mises en relation avec des conseillers de gestion privée ni les contacts avec des fondations mécènes.

Une des organisations labellisées se pose la question du rôle qu'IDEAS a à jouer dans le domaine de la mise en relation et si ses fondateurs ne faisaient pas fausse route… Pour elle, la mise en avant par IDEAS des rencontres philanthropiques, élèverait inutilement le niveau d'attente des organisations labellisées avec des candidats au Label IDEAS demandant : « Que pouvez-vous faire pour nous aider à trouver des donateurs ? ». Elle peut ensuite donner aux labellisées « l'impression d'avoir travaillé pour rien ». C'est à chaque organisation de se mettre en contact avec les philanthropes. Cet interlocuteur me précise n'être « jamais venu pour cela ».[221]

La perte ou le non-renouvellement du Label IDEAS

Quel est l'impact du retrait d'un label, sur les financements d'une organisation précédemment labellisée[222] ? Ce cas de figure ne s'est encore jamais présenté avec le Label IDEAS.

Quand au non-renouvellement du Label IDEAS, son impact est difficile à mesurer la moitié des cas de non-renouvellement étant liée à une fusion de l'organisation labellisée, un autre cas à l'utilisation du Label IDEAS pour la création de la Fondation et un autre cas à la pérennité et à la garantie des financements publics.

---

[220] Championnet, Fédération des Equipes Saint Vincent, La Résidence Sociale.

[221] Fédération Entreprendre.

[222] L'impact pourra sans doute varier selon la communication effectuée par l'organisation concernant ce retrait, mais aussi selon l'importance des dons dédiés ou encore la force du lien entre donateurs et bénéficiaires de l'action associative ; par exemple avec des parrainages d'enfants pour Aide et Action qui s'est vue retirer, en août 2013, la marque d'agrément « don en confiance » faisant suite à plusieurs articles de presse remettant en cause, depuis 2009 (!), la rigueur de sa gestion.
« Aide, Action et boursicotage » et « A la poursuite d'une association de bienfaiteurs », Canard Enchaîné des 8 juillet 2009 et 16 juin 2010, « Des salariés de l'association Aide et Action mettent en cause la direction », Le Monde du 25 novembre 2010 et aussi « Un exemple de gestion obscure : Aide et Action » magazine Capital décembre 2012 puis droit de réponse janvier 2013.
Pas de réponse spécifique trouvée leur site, mais deux sites référencés séparément www.aide-et-action.org précise qu'il s'agit d'Aide et Action International et par ailleurs un onglet invite le visiteur français à rejoindre un second site www.france.aide-et-action.org qui précise simplement que l'association est reconnue d'utilité publique et agréée par le Ministère de l'Education Nationale.

6 Suggestions pour le renforcement de l'impact du Label

Nombre de mes interlocuteurs ont spontanément abordé l'environnement externe dans lequel intervient IDEAS et donc, les autres intervenants dans le secteur, et émis de très nombreux commentaires et suggestions tant sur la pluralité des labels associatifs « privés », ainsi que le modèle économique et de gouvernance de ces acteurs et notamment d'IDEAS. [223]

Bien que la question de l'unicité ou la pluralité d'organismes délivrant un label ne soit pas le sujet de cette étude, centrée spécifiquement sur la labellisation IDEAS, il m'a semblé dommage d'exclure leurs réflexions à ce sujet qui sont en lien étroit avec le Label IDEAS.

Les interlocuteurs rencontrés ont par ailleurs répondu aux sollicitations sur le Guide IDEAS, la démarche IDEAS, la communication (par IDEAS) sur les organisations labellisées, la notoriété du Label IDEAS et enfin sur les autres avantages associés au Label IDEAS.

Remarques préliminaires :

1. La diversité des labels associatifs et des acteurs de la labellisation

Constats/points de vue :

1. Le « marché » labellisation évoluerait rapidement et compterait de plus en plus d'acteurs. La diversité des labels dans le secteur associatif pourrait poser un problème à ses différents acteurs. Plusieurs informations étant données sur la même thématique par IDEAS, le Comité de la Charte, la pertinence de ces informations pourrait alors apparaître comme étant moindre. Il y aurait alors perte d'impact de ces labels, et partant, du Label IDEAS.

2. Les donateurs seraient plus sécurisés si ce n'est pas un organisme « privé » qui accorde le label.

3. Les deux « grandes » organisations accordant un label associatif, le Comité de la Charte et IDEAS, présenteraient certaines faiblesses :

   - très faible notoriété auprès du public,
   - incertitude sur l'impact, sur le déclenchement du don,
   - modèle économique,[224]
   - possibilité que l'Etat veuille un jour imposer son propre label ESS.

4. Le champ d'intervention de ces organismes diffère aussi, le Comité de la Charte n'agréant les organisations qu'à partir d'un seuil relativement élevé d'appel à la générosité du public. La démarche d'IDEAS, le Label IDEAS se tourne vers la philanthropie, alors que la marque d'agrément du Comité de la Charte concernerait plus le « mass-market » de la collecte de fonds. IDEAS et le Comité de la Charte ont des méthodes d'intervention différentes, l'une

[223] AFF, La Fonda, Fondation La Mondiale, Hervé GARRAULT.

[224] Voir commentaires ci-après.

dans l'accompagnement et le conseil, l'autre dans le contrôle.[225]

Interrogations et suggestions de mes interlocuteurs : réorganisation, regroupement des organisations, convergence des référentiels ou diversité ?

- Ce marché ne devrait-il pas s'organiser ? Ne faudrait-il pas que ces organisations rassemblent leurs forces ? Encore faut-il pour cela qu'elles aient chacune la volonté de poursuivre ce chemin.

- Si certains s'interrogent sur le nombre d'outils de labellisation mis à la disposition des associations, il faut, au contraire, accepter cette diversité qui correspond bien à la diversité même du monde associatif. Dans ce monde de liberté du secteur associatif, s'il faut éviter les doublons, en revanche, la pluralité répond bien aux besoins du secteur en raison de l'immensité et de la diversité des besoins.

- Bien qu'ayant des zones de recouvrement, les deux approches sont complémentaires.

En lien avec une remise en cause de la pluralité de labels associatifs, certains de mes interlocuteurs se sont également interrogés sur la convergence des référentiels de « labellisations » privées. Les personnes rencontrées ont des positions très contrastées.

Pour l'une d'elles, il faudrait obtenir un référentiel collectif pour le grand secteur associations/fondations, travailler à la mutualisation des outils, mettre en commun les expériences et travailler sur le plan opérationnel avec notamment le Comité de la Charte, l'IFA (Institut Français des Administrateurs)…

Il y aurait une responsabilité collective du secteur concernant les « labels » et, par conséquent, il devrait y avoir, autour du « marché » de la labellisation, une construction collective du label, issue d'une réflexion collective. Un tel process collectif serait légitime. IDEAS qui a une vraie expertise identifiée serait le lieu d'un tel cadre collectif pour un travail avec le Comité de la Charte, le CFF, les fondations, La Fonda, l'IFA… La révision des outils pour la labellisation passerait par une critique constructive… [Il faudrait ensuite un seul label… celui du « Don en Confiance » concernant l'appel à la générosité du public. Le Comité de la Charte ne pourrait-il pas partager son label ? On pourrait toutefois envisager plusieurs « process » pour un seul label...] [226]

Pour une autre, concernant les « labellisations privées », il serait intéressant qu'elles aient un minimum de points communs dans leur référentiel.[227]

Ma position : s'agissant de labels ou de marque d'agrément privés, il me semble que leur multiplicité peut être une incitation à l'émulation et la recherche continue par les différents organismes du perfectionnement de ces différents référentiels. La diversité des « labels » me semble aussi bien en lien avec la diversité du monde associatif. Par ailleurs, l'unicité de label, prônée par certains, aboutirait-il nécessairement à un accroissement de notoriété ?

---

[225] Voir aussi Mémoire d'Anne RAMONDA : « IDEAS vise à labelliser les organisations mais préalablement à les accompagner dans l'objectif d'atteindre à terme les exigences requises par le label. Cet accompagnement proposé le distingue également du Comité de la Charte. »

[226] dont la cible serait les PME. Fondation La Mondiale.

[227] Chantal BRUNEAU.

Hormis le cas d'informations discordantes, je ne vois pas en quoi la pluralité de réassurances (label, agrément du Comité de la Charte, certification …) diminuerait l'impact du Label IDEAS. Il me semble qu'au contraire, si les informations sont concordantes ce qui devrait être le cas dans la mesure où le travail effectué par chacun de ces acteurs est sérieux, elles ne peuvent alors que se renforcer. C'est apparemment la principale raison pour laquelle on voit différents acteurs de la solidarité rechercher plusieurs « labels » (cf. 4.1 ci-dessus).[228]

Est-il envisageable, souhaitable d'organiser la coexistence ? N'est-il pas préférable de laisser librement s'exercer une répartition des interventions et missions de chacune de ces organisations ?

On peut toutefois essayer de mettre en place les conditions d'une coexistence apaisée entre le Label IDEAS et celui du Comité de la Charte où les spécificités et complémentarité des deux organisations pourraient être reconnues par chacune et mises en valeur : d'un côté le référentiel du Comité de la Charte, très orienté vers l'appel à la générosité du public, sa mission orientée sur le contrôle et de l'autre la qualité reconnue du Guide IDEAS et de l'accompagnement d'IDEAS vers le Label IDEAS.

Selon la philosophie prônée en matière de concurrence libérale on peut aussi penser que la présence d'intervenants multiples sur le « marché » de la labellisation permet une émulation dans la qualité des services et des interventions de chacun.

2. Le modèle économique des organismes délivrant un label associatif

- **Taille critique, modèle économique et pérennité du Comité de la Charte et d'IDEAS**

Certains de mes interlocuteurs[229] s'interrogent et considèrent que chacune de ces organisations devrait sans doute diversifier son modèle économique.

Si le travail pour l'intérêt général doit être hors du « commercial », toutefois en raison de frais généraux minimum et d'un besoin de consolider l'équipe d'IDEAS, il serait utile de prévoir un panier de cotisations en trouvant un bon modèle d'adhésion qui permettrait de réduire les subventions publiques (par exemple : 1/3 subventions - 2/3 cotisations des labellisées/labellisables ou encore avec une dépendance pour 1/2 de financement public).

- **Evolution du modèle économique et renforcement des structures d'IDEAS - Impact gratuité**

IDEAS a une structure et une équipe très légère qu'il est sans doute nécessaire de renforcer comme évoqué plus haut, en raison notamment de l'accroissement du nombre de labellisées.

En dehors de la nécessaire évolution du modèle économique et du renforcement des ressources d'IDEAS, la gratuité totale de l'accompagnement peut avoir un impact sur la

[228] A l'inverse, Apprentis d'Auteuil s'est retirée du Comité de la Charte en décembre 2015 « *La fondation adhère déjà à IDEAS depuis quatre ans, ce qui lui a permis de comparer les deux labels. Il a fallu se résoudre à en choisir un. Dans notre cas, IDEAS avait l'avantage. Ce label est plus ouvert sur les grands donateurs et la philanthropie que sur les appels au grand public, ce qui nous correspond mieux* ». La Croix du 6 janvier 2016

[229] Hervé GARRAULT, Fondation La Mondiale.

relation avec IDEAS (accompagnants), la perception de sa qualité. Les commissaires aux comptes ont ainsi l'interdiction d'effectuer leur mission pro Bono, le paiement d'honoraires étant considéré comme... une garantie de l'indépendance du professionnel.[230]

Ma position : IDEAS a mis en place, depuis l'été 2016, une « contribution solidaire » non obligatoire auprès des organisations accompagnées, qui devrait permettre de renforcer les structures d'IDEAS et, pourrait peut-être modifier la perception de l'accompagnement par les organisations candidates ou labellisées lors de la démarche pré ou Post Label et permettre de le renforcer où nécessaire.

3. La gouvernance de l'organisme et la composition du comité qui octroie le label

Une interrogation d'un interlocuteur[231] : Quelle est la juste gouvernance au sein des organismes accordant le label ?

Une remarque : Il est important que les organismes de labellisations ne tombent pas sous l'emprise d'une profession. Là aussi la diversité de compétences est intéressante dans un esprit de partage et il est important qu'il n'y ait pas de prévalence d'un secteur, ni de corporatisme.

- **Gouvernance d'IDEAS**

Une suggestion[232] : il faudrait des représentants des différentes parties prenantes au sein de la gouvernance du Label IDEAS.

Ma suggestion : Pourrait-on avoir une gouvernance « d'intérêt général » intégrant des entités comme le CFF, La Fonda, Admical… Aurait-on la possibilité d'intégrer au conseil d'administration un représentant du Ministère de la Vie Associative ?

- **Composition du Comité Label IDEAS**

Un labellisé[233] m'indique avoir eu l'impression que certaines des personnalités composant le Comité Label venaient d'autres sphères, d'un monde différent ou ne connaissaient, ni la vie des fondations qui interviennent beaucoup dans le domaine de la culture ou de l'environnement, ni leurs difficultés...

Ma position : Renforcer la présence d'anciens représentants d'organisation d'intérêt général et s'assurer de la présence d'au moins l'un des trois catégories de membres (cf. ci-dessus présentation d'IDEAS) lors de chaque séance. Quid élargissement du Comité Label à un

---

[230] La Charte de déontologie des Commissaires aux Comptes prévoit qu'un « commissaire aux comptes ne peut « accepter un niveau d'honoraires qui risque de compromettre la qualité de ses travaux. Une disproportion entre le montant des honoraires perçus et l'importance des diligences à accomplir affecte l'indépendance et l'objectivité du commissaire aux comptes ». Article [31/32] de la Charte.
[NDR : Le contrôle externe est déjà payant]

[231] Fondation La Mondiale.

[232] Idem.

[233] GoodPlanet.

représentant de la société civile, de l'administration ?[234]

6.1 Sur le Guide IDEAS

Les commentaires ont porté sur le champ d'application du Guide IDEAS, ses indicateurs, le renforcement sur certains points des thèmes existants et son élargissement à de nouveaux thèmes.

Le champ d'application du Guide IDEAS

Plusieurs interrogations parmi les personnes rencontrées[235] sur le périmètre du Label IDEAS. Faut-il le restreindre ou au contraire l'élargir ?

Dans certains secteurs notamment dans le secteur social, certaines organisations sont purement gestionnaires, sans plus de base militante… N'est-on pas dans certains cas en présence d'une « entreprise masquée » avec une « façade » associative ? Le modèle qui intéresse le Label IDEAS ne devrait-il pas seulement être le modèle « participatif » ?

Inversement toutes les grandes écoles développent les formations dans le secteur de l'ESS. Leurs jeunes diplômés sont très nombreux à vouloir devenir des entrepreneurs sociaux. Les financements actuellement débloqués à ces nouveaux acteurs agréés ESS ne seraient pas à la hauteur des enjeux. Par ailleurs, toutes les grandes entreprises développent leur secteur ESS. Il y a là une convergence des différents acteurs : monde de l'entreprise et acteurs de la société civile... qui devrait être considérée dans l'approche de labellisation.

Pourquoi IDEAS ne labelliserait-elle pas les Entreprises du secteur Social et Solidaire ?

Mes interrogations et ma suggestion :

L'éligibilité au mécénat est-il un bon critère ? Est-il nécessaire, de s'arrêter à la forme juridique de l'organisation (au fait de savoir si elle a la capacité ou non de distribuer d'éventuels bénéfices) ?

Une limitation du champ d'application du Label IDEAS au seul modèle participatif, aurait une influence significative sur la labellisation des organisations par IDEAS. Certaines organisations déjà labellisées, importantes, n'entreraient probablement plus dans ce champ d'application.

Ne doit-on pas s'attacher en premier lieu au type d'impact de l'action de ces acteurs ? Il me semblerait intéressant d'entamer, au vu des enjeux, une réflexion collective, à ce sujet.

Le nombre d'indicateurs et le découpage du Guide IDEAS

Pour un interlocuteur[236], 120 indicateurs du Guide IDEAS « c'est beaucoup », « trop ? » et certains indicateurs seraient parfois compliqués. Un autre (fondation philanthropique) suggère de partager un principe référentiel avec 10 points clés à poser, 10 « commandements » ou

[234] Yannick Blanc, président de la Fonda [et administrateur civil], en rejoignant à l'été 2016 le Comité Label, apporte une réponse positive à cette suggestion.

[235] La Fonda, Ernst & Young.
[236] La Fonda.

« règles d'or » pour les organisations avec leur explication, comment les appliquer.

Pour les organisations labellisées, les retours sur la structure du Guide IDEAS ont généralement été très positifs (cf. supra, démarche « très globale », « check-up très complet, sur tout…»).

Ma suggestion : Un « toilettage » du Guide IDEAS dont il est souvent dit qu'il a « bien vieilli » pourrait sans doute être entrepris, avec l'aide des conseillers bénévoles dont c'est l'outil de travail auprès des organisations candidates puis labellisées.

Le renforcement des 3 thèmes existants du Guide IDEAS

1. La Gouvernance

- *Réflexion stratégique*

D'après certains de mes interlocuteurs, la réflexion stratégique ne serait pas une force de la démarche IDEAS.[237]

C'est pourtant le 1er objectif du Guide IDEAS… souvent vécu par les labellisées comme un moment fort de leur accompagnement (cf. ci-dessus l'étude de l'impact interne du Label IDEAS) ! Le référentiel indique qu'il convient d'élaborer, de suivre et de communiquer sur le plan stratégique. Cette exigence est essentiellement formelle. Il n'y a pas dans le process IDEAS d'analyse de la mission de l'organisation labellisée et, plus précisément, pas d'analyse stratégique. Aucun contrôle sur le fond, qualitatif ne serait mené.

Toutefois, un accompagnement dans ce domaine demanderait le recours à des conseillers ad hoc aux compétences « extrêmes » dans le secteur de l'organisation. IDEAS accompagne et ne fait pas « à la place de ». IDEAS pourrait suggérer aux organisations de recourir aux compétences d'autres acteurs du secteur intervenant plus particulièrement dans le domaine de la stratégie (Probono Lab ?).

- *Organes de gouvernance*

Tous les indicateurs concernant la gouvernance sont très importants et doivent être « soignés » (« quand la tête est pourrie … »).[238]

La participation « de tous » (membres de l'association, bénévoles) aux instances doit être possible avec la possibilité de proposer sa candidature à la gouvernance. Le moment de la réunion physique des membres est important. L'indicateur dans le Guide encourageant le vote à distance pour l'Assemblée Générale irait à son encontre ![239]

La gouvernance est-elle suffisamment mise en valeur dans le secteur associatif ? On s'aperçoit notamment que lorsque l'on consulte les sites des organisations, les profils et compétences des gouvernants sur lesquels elles assoient leur légitimité sont peu mises en

---

[237] Fondation de l'Orangerie, Hervé GARRAULT.

[238] Fondation Entreprendre.

[239] Enfants du Mékong.

avant.[240]

2. La Gestion et la Transparence financière

- *Redondance de certains indicateurs avec la mission des commissaires aux comptes*

Un constat : La multiplicité et la redondance de certains contrôles aboutissant à un manque de productivité. La photo peut être « trop lourde ». Une suggestion : décloisonner les contrôles.[241]

- *Projet financier - Gestion des fonds dédiés*

Un constat : les exigences d'IDEAS sont beaucoup plus légères que celles imposées par des bailleurs tels que l'Agence Française de Développement, l'Union Européenne. Le projet financier est « survolé ».[242]

Deux suggestions : renforcer le référentiel sur le projet financier et développer le Guide IDEAS sur la gestion des fonds dédiés avec un process d'IDEAS plus exhaustif, approfondi sur ce point.[243]

3. L'Efficacité de l'action – Evaluation des projets

Une suggestion : enrichir les indicateurs du Guide IDEAS sur l'efficacité de l'action,[244] amplifier tout ce qui concerne l'évaluation des projets « le sujet de demain », donner plus d'éléments pour bien répondre à ce qui constitue selon elle la première attente des philanthropes, l'efficacité de cette action associative.

« L'utilité sociale »[245] pourrait enrichir et compléter les indicateurs existants en les enrichissant par des facteurs qui permettraient de mieux mesurer l'impact social de l'organisation (nombre de bénéficiaires...). L'impact social est une notion qui depuis plusieurs années intéresse fortement les donateurs. Il semblerait toutefois, qu'en pratique on s'aperçoit que les mesures vont être longues/difficiles à collecter et que sur une durée courte ont peu de chances d'être significatives.[246]

Ma position : Le Comité Expert, auquel pourraient être associés la direction opérationnelle et des bénévoles expérimentés d'IDEAS, pourrait revoir les propositions et suggestions faites par les personnes interrogées et apprécier leur pertinence pour leur prise en compte lors d'une prochaine révision du Guide IDEAS. Il me semble que les membres du Comité Label, au regard de leur expérience au sein du Comité, pourraient aussi proposer des améliorations ou de nouvelles mises à jour du Guide IDEAS.

---

[240] Ernst & Young.

[241] Anne Ramonda, Ernst & Young.

[242] La Chaîne de l'Espoir.

[243] Idem et Enfants d'Asie.

[244] Ernst & Young. Le 3ème Volet du Guide IDEAS aborde notamment l'évaluation des projets les Bonnes Pratiques Internes - la Performance des programmes et missions…

[245] L'impact environnemental de l'organisation est abordé dans le Guide IDEAS.

[246] Conférence « Impact social » du 3 décembre 2015. Intervention de Laurence Méhaignerie.

De nouveaux thèmes pour le Guide IDEAS

Les suggestions ont à la fois porté sur une analyse du caractère participatif d'une organisation candidate et un élargissement du « public » du Label IDEAS et aussi sur le modèle économique de l'organisation, sa communication et le développement de ses ressources.

1. Modèle participatif et élargissement du « public » du Label IDEAS

Pour l'un de mes interlocuteurs, l'approche du Guide IDEAS serait trop managériale, l'aspect financier paraît « figé ». Qu'en est-il de la vie associative au sein de l'organisation[247] ?

Il suggère le développement dans le Guide IDEAS de domaines moins approchés, avec de nouvelles portes d'entrée, notamment la vie des bénévoles et « l'interaction de l'humain ».[248] Il faudrait alors développer le questionnement sur les bonnes pratiques à généraliser dans ce domaine.[249] Il propose de (très) nombreux indicateurs pour mesurer la dynamique collective et apprécier l'engagement, l'implication réelle des bénévoles dans les différentes activités proposées par l'association.[250]

Il serait intéressant d'élargir ainsi les parties prenantes concernées par le Label IDEAS, pas seulement les donateurs, mais les bénévoles et aussi les « usagers » (bénéficiaires) des organisations... Chaque partie prenante devrait alors faire un apport sur le contenu du Label IDEAS.

Ma position : Actuellement, l'implication des bénévoles dans l'organisation est prise en compte

---

[247] La Fonda. Cette remarque rejoint celle concernant l'éligibilité au label des organisations « gestionnaires », sans base militante…

[248] Actuellement, le Guide IDEAS fait seulement référence aux bénévoles, dans les indicateurs de bonne gouvernance, en ce qui concerne :

(i) leur évaluation, périodique avant l'éventuel renouvellement de leur mission, préalablement définie et attribuée pour un temps limité (ind. 42) ; et aussi

(ii) dans le développement de la culture du « rendre compte », les bénévoles devant informer « la hiérarchie » (?) ou leur « responsable » de leur activité (ind. 67).

(iii) la charte de déontologie, fixant les principes de bonne conduite en vigueur au sein de l'association, est portée à la connaissance des bénévoles qui doivent la respecter. Il est par ailleurs recommandé de rédiger une charte du bénévole, « sachant que la charte de déontologie aborde déjà le sujet » (?).

[249] D'après l'indicateur 91 du Guide IDEAS, qui ne concerne que le critère d'accessibilité à l'information financière, la diffusion des comptes participant à la qualité de cette information, « l'ensemble des parties prenantes » de l'organisation doit avoir accès l'information financière, ce qui fait référence non pas aux seuls membres (adhérents) stricto sensu de l'association mais aussi à ses salariés, ses bénévoles…

[250]
- Le nombre de bénévoles, leur fidélité/le taux de renouvellement, leur diversité/parité …
- Le nombre de réunions dans les instances, de façon informelle (donner un état des lieux numérique),
- Quels sont les flux d'information, la nature des échanges avec les salariés, la gouvernance… ?
- Quels sont les éléments de formation proposés, y a-t-il un système de tutorat/mentorat (passage de relais par les anciens aux nouveaux, sans perte de mémoire), d'accompagnement des bénévoles (aide aux aidants) ?
- Quelle est la valorisation des bénévoles (autre qu'économique via le CER), quel est le retour de l'équipe d'encadrement vers le bénévole ?
- Y a-t-il une logique de VAE (point sur expérience)…?

par les donateurs essentiellement dans son aspect économique (valorisation dans le CER). Pour encourager la vie participative des organisations candidates au Label IDEAS, il serait intéressant d'intégrer dans le Guide de nouveaux indicateurs relatifs aux bénévoles et aux salariés. La richesse de cette vie interne pourrait aussi être un facteur pris en compte pour les capacités d'innovation de l'organisation et avoir un impact… sur son efficacité.[251]

Le « public » du Label IDEAS serait ainsi élargi et le Label IDEAS pourrait devenir une reconnaissance de l'attractivité de l'organisation pour les bénévoles et les salariés. Il permettrait alors aux labellisées de pérenniser leur développement avec des moyens humains pour convaincre et fidéliser de nouveaux collaborateurs (bénévoles et salariés).

En ce qui concerne la prise en compte des bénéficiaires, les indicateurs concernant l'efficacité de l'action les concerne directement avec notamment la fixation d'objectifs concernant les missions sociales de l'organisation et leurs bénéficiaires puis l'évaluation des projets, mais le Guide IDEAS ne prévoit pas, me semble-t-il, de retour des bénéficiaires sur les missions et programmes de l'organisation.[252]

On pourrait, par ailleurs, envisager une meilleure prise en compte des bénéficiaires au niveau, par exemple, de la gouvernance avec une participation au conseil d'administration...

2. Modèle économique, communication et développement des ressources d'une organisation candidate au Label IDEAS

Au cours de l'un des entretiens une des organisations labellisées,[253] après avoir vanté la qualité du travail stratégique mené grâce au process de labellisation, m'a indiqué que la question de la taille critique de l'association se posait désormais et que sa gouvernance devait entamer une réflexion sur son modèle économique, très diversifié.

Un autre interlocuteur, philanthrope, constate par ailleurs que beaucoup d'organisations ne savent pas effectuer le travail de recherche de fonds qui est pourtant le nerf de la guerre et regrette que le Guide IDEAS ne traite pas de cette question : comment collecter, comment trouver des dons… Il suggère que le Guide IDEAS soit complété sur ce point.[254]

Un dernier me précise que les associations ne doivent pas « monter leur toit à l'envers » : une fois validé le projet stratégique, il faut, si nécessaire, réévaluer, le modèle économique de l'organisation, avant d'élaborer sa communication et développer, ensuite, sa collecte de fonds.[255]

Mon analyse : Les organisations accompagnées par IDEAS sont incitées à avoir une

---

[251] En dehors de cette valorisation, le Guide IDEAS incite à la sensibilisation interne des équipes pour adhérer au plan stratégique.

[252] Il est simplement indiqué que la charte de déontologie « précise les modes de relations » de l'association avec toutes les parties prenantes, y compris « les bénéficiaires de [son] aide ou de [son] soutien ».

[253] Enfants d'Asie.

[254] Jean PETERS. Concernant la collecte, le Guide IDEAS traite essentiellement du respect des donateurs et du suivi des coûts d'appel à la générosité du public.

[255] Hervé GARRAULT.

gouvernance de qualité conduisant une réflexion et élaborant un plan stratégique et ainsi qu'une organisation et des outils permettant d'assurer une efficacité de leur action. Le premier des indicateurs/objectifs en termes de gouvernance est « Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie ».

Toutefois, le process d'accompagnement ne propose pas de solutions pour réformer, si nécessaire, un modèle périmé et l'attribution du Label IDEAS ne comporte pas une appréciation directe par le Comité Label du modèle économique de l'organisation et le Label IDEAS n'atteste pas de sa pertinence/viabilité. La réflexion sur le plan stratégique, l'établissement d'une cartographie des risques permettent d'aborder cette question, mais donne-t-elle nécessairement des outils pour y répondre ? [256]

Plusieurs organisations labellisées attendent du Label IDEAS un renforcement quasi-automatique, inéluctable de leur financement. La présentation du second volet de l'activité IDEAS « philanthropique » en Post Label nourrit d'ailleurs cette attente et limite peut-être la réflexion sur le modèle économique.

Parmi les bonnes pratiques de l'organisation à améliorer, le Guide IDEAS n'aborde ni la nécessité de mettre en œuvre les moyens nécessaires à une collecte de fonds efficace, ni celle d'élaborer une stratégie de communication.

Dans le Guide IDEAS, la communication des organisations est essentiellement centrée sur l'information de nature financière.[257] La stratégie de communication, sa mise en œuvre ne sont pas abordés. L'existence d'un plan de communication n'est qu'effleurée.[258]

En raison de la méconnaissance, déjà évoquée, du fonctionnement du secteur associatif, il est important de faire comprendre le fonctionnement des organisations d'intérêt général (salariés, frais de fonctionnement…) aux donateurs. Une difficulté pour elles réside dans la communication, l'accès aux media. Aussi, la professionnalisation des associations en matière de communication est fondamentale. En raison de leur utilité sociale, l'accès des associations aux media devrait être favorisé et elles devraient accéder à une plus grande visibilité (et pas seulement pour solliciter un financement). [259]

Mes suggestions :

Pourrait-on renforcer le référentiel avec des indicateurs sur le modèle économique et, si oui, comment aider à la mise en place d'un modèle économique viable ?

Pour renforcer l'impact du Label IDEAS, mieux aider les labellisées qui ne trouvent pas suffisamment les financements qui leur sont nécessaires, à les trouver, il me semble qu'il serait

---

[256] La cartographie des risques couvre les risques financiers, économiques. Par ailleurs, l'indicateur relatif aux outils de pilotage de la performance (E1) fournit, à titre d'exemple seulement, un tableau de bord dont le domaine est la stabilité générale de la structure et dont l'un des objectifs est de maintenir/atteindre une stabilité économique (assurer des revenus pérennes ?).

[257] Avec le second objectif de bonne gestion financière : une information financière de qualité, lisible accessible et largement diffusée (indicateurs 86 à 91).

[258] Abordée via le plan stratégique (indicateur 7 : existence d'un plan ou de documents de communication). C'est essentiellement en Post Label, avec notamment les Fiches Projets qu'IDEAS aborde les questions de communication avec les organisations.

[259] Le Secours Catholique avait fait, il y a quelques années, une campagne institutionnelle, sans levée de fonds, qui lui avait apporté beaucoup de bénévoles.

utile de faire évoluer le référentiel du Guide IDEAS, l'enrichir et le compléter tant sur la communication des organisations (définition d'une stratégie, élaboration d'un plan...), que sur le travail de recherche de fonds (comment collecter, comment trouver des dons…).

IDEAS pourrait inciter les organisations accompagnées à mettre en place des moyens et l'organisation nécessaires à une communication et une collecte de fonds efficace, permettant la pérennité ou le développement de l'organisation labellisée.

On pourrait imaginer de développer un outil semblable à l'araignée pour mesurer l'évolution du modèle économique et des ressources des labellisés (origine, montant, durée …). Un premier tableau pourrait être établi pendant le diagnostic, un second au moment de la labellisation. Il pourrait ensuite être révisé chaque année pour suivre les évolutions en lien avec le projet stratégique, le projet financier/budget de l'organisation.

6.2 Sur la démarche IDEAS

Les suggestions ont porté sur toutes les étapes de la démarche...

Il m'a semblé par ailleurs utile de revenir sur la durée du Label IDEAS qui n'était pas forcément très claire pour toutes les organisations labellisées.

L'accompagnement vers le Label IDEAS

- **Organisations importantes**

Suggestion d'un philanthrope : nommer plus de conseillers pour suivre les « grosses » organisations, où les risques de « dérive » pourraient mettre en jeu le système du Label IDEAS et aussi prévoir pour elles une durée plus longue d'accompagnement.

La Fondation de France pourrait aider à un redéploiement d'IDEAS et une coopération pourrait être mise en place entre la Fondation et IDEAS. Il serait dans la vocation d'IDEAS d'aider toutes les fondations abritées de la Fondation de France à être mieux administrées et gérées.

- **Mise à disposition d'outils**

Une suggestion d'organisation labellisée : mettre à disposition des outils, des exemples, modèles, précédents, par exemple, pour la rédaction et la gestion des procédures qui n'existaient pas et à mettre en place, la charte des bénévoles.[260]

- **Renforcement de l'accompagnement sur certains aspects du Guide IDEAS**

Un constat d'organisations labellisées : certaines[261] ont mentionné avoir fait appel à des consultants extérieurs pendant la démarche d'optimisation sur certains chantiers quand elles n'avaient pas les compétences ou la disponibilité pour le faire en interne (cartographie des risques, CER). L'une d'elles a regretté d'avoir eu à payer un consultant pour ce faire.

[260] Enfants d'Asie. Un modèle a « finalement » été trouvé sur le site du ministère…

[261] Enfants d'Asie, Chaîne de l'Espoir.

A contrario, un autre labellisé[262] constate que « des collègues ayant compris l'intérêt de la démarche, beaucoup de travail a été fait en interne ».

Plusieurs organisations demandent notamment à être mieux accompagnées sur le Compte Emploi Ressources.

Ma position : IDEAS s'efforce déjà de mettre en place une nouvelle organisation au sein de ses conseillers pour permettre de mieux répondre à la demande concernant le CER. Je ne suis pas certaine qu'IDEAS doivent faire plus qu'actuellement pendant l'accompagnement des organisations vers le Label IDEAS.

Comment s'assurer que l'intégralité des compétences existant en interne soit mobilisée ?

Mes suggestions : En lien avec les évolutions du Guide IDEAS suggérées ci-dessus : réflexion sur le modèle économique, la communication et la collecte de fonds.

Si le Guide IDEAS est étoffé pour améliorer les pratiques en termes de communication et de collecte de fonds des organisations, l'accompagnement en période Pré Label sera nécessairement renforcé sur ce point.

Un chantier d'amélioration des pratiques de communication pourrait ainsi être mis en place. Il pourrait permettre d'évoquer et de discuter avec l'organisation accompagnée les engagements de communication et de développer le partenariat, souhaité par certaines des organisations labellisées dans ce domaine, tant sur le Label IDEAS que sur les projets en recherche de financement. IDEAS pourra aussi ensuite redévelopper l'accompagnement Post Label en matière de communication.

IDEAS devrait alors aussi se renforcer en communication que soit en interne, avec le recrutement de conseillers spécialisés ou en mettant en place un mécénat de compétence, ou encore, en renforçant ses partenariats en ce domaine. Est-il envisageable de renforcer aussi l'équipe interne d'IDEAS (pour les labellisées et aussi… pour IDEAS), en matière de collecte de fonds, par le biais notamment du bénévolat de compétences (administrateurs dédiés) ?

Les contrôles externes

Une critique d'une fondation philanthropique : sur l'appel à des contrôleurs externes qui entretiendrait un « marché de consultants ».[263] Ce contrôle externe serait préjudiciable à IDEAS et créerait un « malentendu ».[264]

Une large validation par les labellisés : de cette approche, d'un regard externe, le plus souvent par un expert-comptable, indépendant. La neutralité totale du contrôleur externe est garantie. Son coût est toutefois critiqué, une « petite » organisation indiquant que ce coût n'est pas proportionnel au budget de l'organisation contrôlée et serait donc plus lourd pour les petites organisations.[265] Pourrait-on « mutualiser » les coûts du contrôleur externe, prévoir un coût proportionnel au budget de l'organisation contrôlée ?

---

[262] Championnet.
[263] NDR : 13 rapporteurs externes ont été formés par IDEAS sur le Guide IDEAS…

[264] Notamment avec Michel SOUBLIN, ancien Président du Comité de la Charte du don en confiance...

[265] Docteur Souris. NDR : Selon la taille de l'organisation, le temps passé par le contrôleur peut varier de même que sa note d'honoraires.

Les rapports externes sont différents dans leur forme d'un contrôleur externe à l'autre.

Ma position :

Le coût du contrôle varie déjà en fonction du temps passé par le contrôleur, notamment en fonction de la taille de l'organisation contrôlée.

Les conseillers bénévoles qui ont passé un temps certain à accompagner et assister l'organisation pour la préparer au Label IDEAS peuvent perdre en fin d'accompagnement leur regard « extérieur » sur l'organisation accompagnée.[266] Il est donc important de conserver le rapport externe avant l'attribution ou le renouvellement du Label IDEAS.

Il me semble que le rapport annuel externe après l'attribution du Label IDEAS, supprimé à la demande des labellisés en raison de son coût, était un aiguillon supplémentaire dans la recherche continue d'amélioration des bonnes pratiques et aussi une garantie pour IDEAS sur la qualité toujours élevée des pratiques de l'organisation labellisée et la pertinence du Label IDEAS… Rien n'a, à ma connaissance, été prévu pour pallier à cette suppression.

Serait-il envisageable de rétablir ce rapport annuel (voir ci-dessous, accompagnement Post Label) ? Serait-il, par ailleurs, utile de prévoir l'harmonisation de la forme des rapports externes ?

La délivrance du Label IDEAS

- **Le dossier remis au Comité Label**

Un constat (une critique ?) : il y aurait, dans le dossier volumineux remis avant l'audition, beaucoup… de documents comptables !

- **L'audition devant le Comité Label**

Constats et interrogation d'un ancien membre du Comité Label :

- La présentation par l'organisation de sa mission, de ses actions semble être un exercice convenu qui prendrait trop de temps : « On remonte à JC ! », alors que chaque membre du Comité a pu prendre connaissance au préalable d'un nombre important d'éléments d'information sur l'organisation, notamment en allant sur son site internet…

- Il y avait par ailleurs un décalage entre le travail réalisé par les conseillers bénévoles et l'organisation candidate et les attentes du Comité. Si les conseillers ont bien fait leur travail, l'organisation doit être prête pour l'audition et l'attribution du Label IDEAS.[267]

- Poser des questions sur le développement des actions sur le terrain n'est pas le sujet !

- Il semble en revanche difficile de « sortir quelque chose » de cette audition, de vérifier

[266] N'est-il pas, à cet égard, gênant que certains contrôleurs externes interviennent aussi en qualité de bénévoles (pour l'accompagnement d'organisations autres que celles contrôlées) ?
[267] Le fait que la déléguée générale d'IDEAS assiste aux séances du Comité Label a permis de réduire/supprimer ce décalage.

la sincérité ou la réalité de ce qui est dit par l'organisation candidate et de pouvoir mener une discussion de fond en séance. Peut-on passer à côté d'un dysfonctionnement ?

- La délivrance du Label IDEAS serait essentiellement « une promesse » d'une organisation… plus efficace. Il est indiscutable qu'en délivrant le Label, IDEAS est exposée à un risque d'image si l'organisation s'avère par la suite, malgré l'accompagnement effectué, défaillante dans le (large) champ d'application du référentiel.

Ses suggestions :

- Un « éclairage » rapide, en trois diapos, sur l'organisation candidate semblerait suffisant.

- Concentrer l'audition sur quelques questions clés, sur ce qui n'est pas encore correctement mis en place que le Comité Label puisse apprécier justement où en est l'organisation sur ces points à améliorer, connaître ses intentions et les moyens qu'elle se propose de mettre pour y parvenir.

Commentaires de labellisés :

Pour certains,[268] « un grand oral de labellisation », « un peu raide » voire « traumatique », transformé en pur audit de comptabilité, au regard des très nombreuses questions posées en matière comptable ; aurait souhaité que les questions portent plutôt sur les programmes au cœur de l'organisation… et interroge : « les projets mis en avant ne comportent-ils pas nécessairement une prise de risque ? »

D'autres ont au contraire un « bon souvenir du Comité Label « une très bonne entente avec une appréciation de ce qui est fait », face à un jury « exigeant mais réceptif ».

Mes suggestions : Concentrer l'audition en complément du dossier sur les points sensibles qui semblent les plus fragiles de l'organisation.

Renforcer les échanges avec le Comité Label pour permettre notamment aux membres du Comité Label de préciser leurs attentes par rapport aux indicateurs du Guide IDEAS. Prévoir par exemple une réunion spécifique, par exemple à l'issue d'une séance du Comité Label où ces points seraient discutés.

La durée du Label IDEAS

Aucun des labellisés ni philanthropes n'ont interrogé la durée du Label IDEAS : 3 ans plus l'année de délivrance et celle de renouvellement… ce qui en réalité allonge la durée du Label IDEAS à 4 ans. Une organisation se voyant délivrer le label IDEAS au printemps de l'année n devra obtenir son renouvellement au cours de l'année n+4.

Cette durée du Label IDEAS, compte tenu notamment de la suppression de contrôle annuel externe et de certaines faiblesses relevées dans l'accompagnement Post Label, accroît à mon avis le risque auquel IDEAS et l'image d'excellence du Label IDEAS sont exposées (si par exemple un dérapage intervenait au sein d'une organisation labellisée) ? Ne faudrait-il pas

[268] GoodPlanet, La Résidence Sociale.

prévoir le renouvellement du Label IDEAS lors de l'année n+3 ? Ceci aurait pour conséquence une augmentation de la tâche du Comité Label et de l'équipe accompagnante d'IDEAS et ne peut être, me semble-t-il, envisagé sans un renforcement de la structure actuelle.

Le renforcement de l'accompagnement Post Label est une autre réponse possible à ce risque.

L'accompagnement Post Label

- **Pluralité d'acteurs**

Les positions contrastées sur la pluralité de « labels » se prolongent quant aux « acteurs » de l'accompagnement.

Pour une fondation philanthropique, il y aurait en ce qui concerne tout au moins l'accompagnement « Post Label », trop d'intervenants (Admical, IMS …) qui auraient chacun des légitimités politiques et/ou opérationnelles dans des domaines différents. Les acteurs de ce « marché » commettraient une erreur en contribuant à sa dispersion. IDEAS serait notamment « en concurrence » avec le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). Elle s'interroge sur la cohérence des différentes interventions et suggère… une mise en commun de métiers et de process.

Une autre interlocutrice souligne, au contraire, ne pas voir d'inconvénient à ce qu'une association bénéficie d'une pluralité d'accompagnement, notamment en matière de gouvernance (en « Post Label » comme en « Pré Label »).[269]

- **Suggestions pour renforcer l'accompagnement Post Label**

Pour un philanthrope et des organisations labellisées,[270] IDEAS pourrait :

1. mieux se structurer et bien veiller au suivi,

2. concentrer le suivi sur les zones de fragilité (suivre plus particulièrement l'organisation là où elle pourrait déraper),

3. développer l'accompagnement sur plusieurs aspects : juridique, communication, immobilier…

Ma position :

- Il me semble important de concentrer tout d'abord cet accompagnement sur les éventuelles zones de fragilité de l'organisation labellisée, particulièrement pendant la période suivant l'octroi du Label IDEAS avant de revoir, avec l'organisation, l'ensemble de ses pratiques.

- Il convient aussi de rester vigilant, avec l'aide du comité d'audit mis en place au sein de l'organisation, sur l'absence de dégradation des bonnes pratiques établies au moment de l'octroi du Label IDEAS (ce qui ressort alors plus du contrôle que de l'accompagnement). Pourrait-on formaliser la transmission des

[269] Chantal BRUNEAU.

[270] Fédération des Equipes Saint Vincent, Fondation Entreprendre.

observations/recommandations préconisées par le comité d'audit à IDEAS ?

- L'accompagnement devrait se poursuivre avec des exigences renforcées auprès de l'organisation qui a obtenu le Label IDEAS. Il me semble qu'il convient de distinguer en Post Label, l'intervention du conseiller bénévole sur la poursuite de l'amélioration et le maintien des bonnes pratiques, de l'aide apportée aux labellisées en matière notamment de communication et sur leur recherche de financement (dans la mesure où celle-ci ne ressort pas du Guide IDEAS et des chantiers d'amélioration conduits au Label). L'intervention d'IDEAS se fait alors sur deux plans différents.

- Le rapport annuel externe supprimé avait-il une incidence sur l'orientation de l'accompagnement Post Label ? Au regard, notamment de la durée du Label IDEAS, il me semble que sa suppression a entraîné un risque accru pour IDEAS. Si son rétablissement auprès des organisations labellisées était trop difficile à mettre en œuvre, pourrait-on prévoir un autre moyen, une autre « mesure de substitution » lors de l'accompagnement Post Label ?

6.3 Sur la communication et l'aide à la collecte de fonds

Les commentaires ou suggestions de mes interlocuteurs ont porté sur le site d'IDEAS, les fiches projets et les rencontres philanthropiques.

Repenser le site IDEAS ?

J'ai recueilli quelques critiques d'organisations labellisées sur le site, quelquefois jugé trop compliqué. Le classement sur le site des organisations par domaine d'intervention est, en particulier, remis en cause. Des labellisées s'interrogent par ailleurs sur la fréquentation du site IDEAS, sur le nombre de visites sur chaque page.[271]

Mon constat : les organisations labellisées ou accompagnées sont peu mises en avant sur le site, dans la rubrique « Centre de ressources pour la philanthropie », par rapport aux organisations qui se sont simplement enregistrées, sans s'engager dans une démarche d'amélioration de leurs pratiques et de labellisation. [272]

Une fois le Label IDEAS obtenu, à l'exception de l'apposition du Label IDEAS, la présentation des organisations sur le site reste la même (notamment la mention « TOUTES LES INFORMATIONS PRÉSENTÉES SUR CETTE PAGE ONT ÉTÉ ENREGISTRÉES PAR L'ORGANISME SUR BASE DÉCLARATIVE »). La distinction apparaît dans le changement de catégories qui passe d'organisme en accompagnement IDEAS à organisme labellisé IDEAS.

Mes suggestions : Le site doit être mis en cohérence avec les missions aujourd'hui menées par IDEAS et le projet associatif réactualisé d'IDEAS et validé par les organes de gouvernance.[273]

Les organisations ayant obtenu le Label IDEAS devraient mieux être mises en avant sur le site IDEAS. La rubrique « Centre de ressources pour la Philanthropie » doit sans doute être revue

[271] Fédération des Equipes Saint Vincent, GoodPlanet.

[272] Depuis ce constat, la taille de la police a été augmentée pour ces organisations en page d'accueil.

[273] Et notamment le Centre de ressources pour la Philanthropie.

pour mieux mettre en valeur les organisations labellisées et mieux communiquer sur les bonnes pratiques mises en œuvre : leur bonne gouvernance,[274] leur transparence financière, l'efficacité de leur action.

La navigation au sein du site devrait être simplifiée et la recherche des organisations labellisées et de leur projets, facilitée. Il serait sans doute aussi utile de revoir la pertinence du classement des organisations par domaines d'intervention et des clés de recherche.

Enfin, pourrait-on transformer le site pour permettre aux organisations labellisées de recevoir des dons sans qu'elles aient nécessairement à s'inscrire aussi sur le site HelloAsso et adopter de nouveaux outils. Serait-il envisageable qu'IDEAS reçoive alors un « pourboire » (contribution supplémentaire facultative), similaire au système prévu par HelloAsso, Carenews ?

Mettre en place un « Partenariat communication »

A l'occasion des discussions sur les fiches projets, les organisations labellisées ont fortement exprimé le souhait de travailler ensemble, dans une démarche de partenariat de communication faisant l'objet d'apports réciproques, mutuels entre organisations labellisées et IDEAS et une association « gagnant-gagnant » entre IDEAS et les labellisées.
Il faut notamment repenser avec elles les « Fiches Projets ».

- **L'approche « Fiches Projets »**

D'après certains labellisés, l'approche d'IDEAS par projet à financer serait bonne. Toutefois, une démarche active semble nécessaire à leur succès.[275]

- **Elaboration, structure et absence de mise à jour du contenu de la Fiche Projet**

Premier questionnement de labellisés : A quel moment la Fiche Projet doit-elle être construite ?

La structure et le contenu de la Fiche Projet, son élaboration, ont été critiquées, parfois très vivement, par certains labellisés.[276]

La structure de la fiche est remise en cause. Il y a « peu de place pour le projet, ce qui doit donner envie ». La présentation, synthétique, de l'organisation par IDEAS au recto de la fiche est jugée redondante avec celle de l'organisation labellisée au verso. Pourquoi « présenter longuement, dans une fiche projet, l'organisation labellisée et donner un avis sur cette organisation qui est déjà passée avec succès toutes les étapes préalables à la labellisation et a obtenu le Label IDEAS ? ». Il est suggéré de recentrer la fiche sur le projet.

La mention des indicateurs mesurés par IDEAS, avec une notation plus ou moins avantageuse par thèmes (gouvernance, transparence financière, efficacité d'action), n'est apparemment pas toujours appréciée par les labellisés qui s'interrogent : « quel est le sens ? », « n'est-il pas nécessaire de se rapprocher du cadre fourni par le donateur ? », « en quoi la mention de ses

---

[274] Et pourquoi pas le profil, la compétence, la légitimité des membres composant la gouvernance ?
[275] Chaîne de l'Espoir, GoodPlanet.

[276] Championnet, La Résidence Sociale.

indicateurs va-t-elle faciliter l'obtention d'un financement ? ».

Un labellisé remarque qu'il n'y a pas eu d'évolution en 1 an, pas de mise à jour. La notation est apparemment effectuée sur les mesures faites en fin d'optimisation, peu de temps avant l'obtention du Label IDEAS.

Des organisations labellisées souhaiteraient avoir un guide, un mode d'emploi sur l'écriture de la Fiche Projet.[277] L'élaboration de la fiche projet a été ressentie plutôt comme donnant lieu à des injonctions que comme une démarche de partenariat de communication et l'impression de « censeur », qui semble loin de la bienveillance avec laquelle l'accompagnement a été conduit.

Ma position : Il semble que les donateurs restent sensibles à cette approche et il serait souhaitable de la conserver. Les Fiches Projets présentent toutefois l'inconvénient de rester dans l'approche des fonds dédiés, qui implique une gestion spécifique de ces fonds, plus lourde à manier pour les organisations.

IDEAS pourrait aussi inciter les organisations labellisées qui ne disposent pas document de communication de qualité à destination de donateurs potentiels, à en élaborer un sans qu'il soit ciblé sur un projet particulier de l'organisation.

S'il est logique que la Fiche Projet ne soit finalisée et communiquée qu'une fois le Label IDEAS obtenu, sa préparation peut être anticipée. Il serait sans doute souhaitable d'anticiper sa présentation aux organisations accompagnées et sa préparation ou son ébauche avant la délivrance du Label IDEAS.

Je suggère aussi de recentrer la fiche sur le projet et donc de supprimer les indicateurs mesurés par IDEAS au moment de l'attribution du Label IDEAS qui concerne l'organisation labellisée et non pas spécifiquement le projet.

De plus, le fait de figer la notation de ces indicateurs, sans prendre en compte les évolutions après l'obtention du Label IDEAS, outre sa potentielle inexactitude, va, me semble-t-il, à l'encontre de la démarche de progrès prônée par IDEAS. Si cette appréciation est communiquée, elle devrait évoluer en fonction des évolutions constatées au sein de l'organisation labellisée et ne pas rester figée pendant plusieurs années comme c'est actuellement le cas. Par ailleurs, est-il souhaitable de communiquer, via le site et donc accessible à tous, l'appréciation du degré de satisfaction par l'organisation labellisée des indicateurs du Guide IDEAS ?

Par ailleurs, si IDEAS émet un avis sur le projet, il faudrait qu'il soit aussi considéré comme pertinent par l'organisation labellisée.

Il doit y avoir une réappropriation par l'organisation labellisée de la Fiche Projet. Les organisations, comme les donateurs, pourraient être réinterrogés sur le contenu de la Fiche Projet. Une fois la structure et le contenu de la Fiche Projet, revalidés, il serait certainement possible d'éditer un guide sur son écriture.

Enfin, il faudrait prévoir avec les organisations labellisées un relais cohérent des projets sur le site IDEAS et celui des organisations labellisées (présentation et montant recherché) ainsi que la mise à jour des Fiches Projets sur le site IDEAS qui ne devraient plus être sous un format PDF et pouvoir recevoir directement des financements de la part de donateurs intéressés !

Il me semble important de répondre à la demande des organisations d'un véritable partenariat

[277] Fédération des Equipes Saint-Vincent.

en termes de communication et de mettre en place au sein d'IDEAS les conditions pour le faire.

Repenser les « Rencontres Philanthropiques » ?

Mes interlocuteurs, dont un philanthrope, font plusieurs constats :

- Les Rencontres Philanthropiques peuvent ouvrir pour les labellisées des opportunités particulières « d'utilisation » du Label IDEAS,

- ce second volet d'IDEAS, avec l'instauration d'un comité des donateurs, est non abouti, n'a pas été mis en place,

- le « *pitch* » IDEAS est compliqué avec la multiplicité d'organisations labellisées (plus de 50) et de causes défendues (près de 80).

Ces constats sont suivis ou complétés par de nombreuses suggestions :

- un idéal : constituer un réseau de philanthropes et leur envoyer régulièrement des projets à financer,

- envisager un élargissement et un développement différent d'IDEAS après le Label IDEAS :

  1. en interne : soit en recrutant des bénévoles du « *fundraising* »... Cela n'est pas facile. Il faudrait avoir la chance de « tomber » sur une personne, trouver un retraité ? Soit en trouvant les moyens, des « *sponsors* », pour financer le recrutement d'un responsable, d'une équipe *fundraising* (ce qui n'est pas non plus facile à mettre en place).

  2. en partenariat : IDEAS pourrait-elle développer un nouveau type de partenariat avec l'AFF ?

- organiser plus d'événements par IDEAS avec des financeurs, des partenaires potentiels.

- réorienter les « Rencontres Philanthropiques » en privilégiant des rencontres en face à face « *one to one* » ce qui permettrait sans doute d'instaurer une relation plus forte avec les donateurs potentiels. [278]

- organiser pour les labellisées des « *speed-datings* » avec des financeurs potentiels ?

- fournir aux labellisés la liste des fondations philanthropiques qui connaissent le Label IDEAS ?

Mes suggestions et certaines évolutions constatées :

Une des pistes d'évolution évoquée est de réorienter les rencontres philanthropiques en privilégiant des rencontres en face à face « *One to One* » ce qui permettrait sans doute d'instaurer une relation plus forte avec les donateurs potentiels.

[278] Enfants du Mékong.

IDEAS doit apprécier si elle a les moyens et les contacts nécessaires pour développer un réseau de philanthropes et leur envoyer régulièrement des projets à financer des organisations labellisées. Cette réflexion sur la réactualisation du projet associatif d'IDEAS est en cours et fait actuellement l'objet d'échanges et de réflexion au sein de la gouvernance d'IDEAS. Elle devrait aboutir prochainement.

IDEAS pourrait par ailleurs en développant les occasions de rencontres entre labellisées... favoriser l'émergence de partenariats entre labellisées qui sont d'autres types de rencontres permettant de développer d'une autre manière l'action de ses labellisées.

En organisant, au printemps 2016, en réponse aux souhaits exprimés par les organisations interrogées à l'occasion de ce mémoire, un événement rassemblant l'ensemble des organisations labellisées et aussi de très nombreuses fondations philanthropiques « pour fêter les 7 ans du Label IDEAS », IDEAS a aussi permis un renouvellement, apparemment très apprécié, des « rencontres ».

6.4 Sur la notoriété du Label IDEAS

L'un de mes interlocuteurs, dirigeant d'une organisation labellisée, constate un manque de notoriété du Label IDEAS qui peut parfois faire douter de son impact auprès des donateurs.

Une fondation philanthropique précise que le « consommateur » ne connaît ni le process d'accompagnement qui conduit au Label IDEAS, ni son efficience réelle. Une meilleure connaissance permettrait de renforcer la confiance dans les labels et donc leur impact. D'après elle, en raison de la légitimité d'IDEAS, il ne manquerait « pas grand-chose » à IDEAS pour être « perçue » (plus connue).

Les personnes interrogées[279] ont émis plusieurs souhaits ou suggestions :

- une meilleure communication sur la qualité du « coaching » d'IDEAS, afin que le public et les donateurs potentiels aient une meilleure compréhension de l'effet de l'accompagnement IDEAS sur les labellisées et soient donc « rassurés » ;

- une journée de communication qui serait co-organisée avec le Ministère de la vie associative, France Bénévolat, le Comité de la Charte : « Venez découvrir ce qu'un label peut vous apporter » avec un débat pour clarifier auprès du public, le rôle de chacun ;

- un véritable partenariat en termes de communication entre organisations labellisés et IDEAS et aussi la mise en œuvre d'actions par IDEAS pour accroître la notoriété du Label IDEAS.

Pour l'une de mes interlocutrices, les media, par une meilleure connaissance du secteur et une plus grande communication, devraient en partie effectuer ce travail.

Ma position : IDEAS est pleinement conscient de l'importance de la communication autour du Label IDEAS et du lien entre la notoriété du Label IDEAS et son impact externe. La notoriété d'IDEAS a franchi une étape à la fin de l'année 2015 avec la labellisation par IDEAS de la

[279] Ernst & Young, La Fonda, La Résidence Sociale, Chantal BRUNEAU.

Fondation de France puis l'annonce par cette dernière et une autre organisation labellisée IDEAS depuis 2010, Apprentis d'Auteuil, de se retirer du Comité de la Charte. Ces deux organisations, qualifiées de « poids lourds du secteur associatif » ont chacune justifié différemment ce retrait.[280]

IDEAS intensifie actuellement, sous l'impulsion de sa présidente, sa communication numérique (notamment via Twitter), relayée par les partenaires IDEAS, sur le Label IDEAS et les organisations labellisées.

Comme déjà évoqué, IDEAS participe à tous les événements majeurs du secteur associatif en France ainsi qu'aux comités de pilotage de la plupart de ces événements. IDEAS a animé lors du 6è Salon des Solidarités et du 11è Forum des Associations et Fondations un atelier sur l'impact/l'intérêt de la label IDEAS organise aussi régulièrement des campagnes de promotion du Label IDEAS, ce qui ne peut qu'en renforcer la notoriété.

Mes suggestions :

Elaborer un plan de communication IDEAS, le projet associatif ayant été revalidé par la gouvernance d'IDEAS :

Confirmer au préalable les objectifs (renforcer la visibilité d'IDEAS) et les publics « cibles » et réfléchir à la communication envisagée pour expliciter au mieux le contenu du Label IDEAS (message différenciant des autres intervenants du secteur…).

Redéfinir les moyens : simplification et modernisation du site (déjà évoquée et à l'ordre du jour), relations publiques (y compris avec la Ville de Paris pour bénéficier de la proposition de mise à disposition des outils de communication), communication numérique, presse, événements IDEAS…

Mettre en place les conditions pour un véritable partenariat avec les labellisés en termes de de communication avec, en préalable, l'amélioration de la communication par les labellisées sur le Label IDEAS, et notamment renforcer les conditions dans lesquelles le Label IDEAS doit systématiquement apparaître dans la communication des labellisées : site (« boutons » /pages « je parraine, je fais un don »), documents numériques, papier...

Le renforcement de la notoriété du Label IDEAS bénéficiera à tous les labellisés et devrait ainsi développer les opportunités de financement pour les labellisés.

6.5 Sur les autres avantages associés au Label IDEAS

Certaines organisations labellisées[281] ont indiqué se sentir trop isolées et ne pas avoir suffisamment d'occasion de rencontres.

---

[280] La fondation des Apprentis d'Auteuil a indiqué que dans son cas « IDEAS avait l'avantage. Ce label est plus ouvert sur les grands donateurs et la philanthropie que sur les appels au grand public, ce qui nous correspond mieux » Pour la Fondation de France voir note au chapitre 2.5 ci-dessus. « La Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil quittent le Comité de la Charte. Ces deux poids lourds du secteur associatif se séparent du Comité de la Charte au profit d'IDEAS, un autre label de contrôle financier ». La Croix 6 janvier 2016. [Ci-joint en Annexe 9]
[281] Notamment GoodPlanet, la Résidence Sociale.

Plusieurs interlocuteurs[282] remarquent qu'après l'obtention du Label IDEAS, l'intégration au réseau de labellisées peut présenter certaines opportunités : accès à des formations proposées par IDEAS ou ses partenaires, accès aux services de partenaires IDEAS. D'autres services sont encore suggérés…

Les « IDEASLab »

L'accès aux formations proposées par IDEAS aux organisations labellisées est généralement apprécié.[283] Une organisation regrette toutefois une connaissance parfois insuffisante du secteur associatif par les intervenants du secteur marchand[284] ainsi qu'un décalage entre les niveaux de connaissances et de compétences des différents participants.

Les suggestions de mes interlocuteurs :

- Recueillir les attentes des labellisées, préalablement à la formation, pour pouvoir y répondre de façon satisfaisante.

- Proposer des formations sur la formalisation de la stratégie et la cartographie des risques.

- Tenir des ateliers, sur une problématique précise, ne regroupant qu'1 ou 2 organisations…

Mes suggestions, complémentaires :

- Proposer, en fonction des demandes des organisations ou des retours des conseillers bénévoles, de nouvelles formations (par exemple sur le Compte Emploi Ressources), reproposer l'atelier communication (cf. avril 2015).

- Proposer les « IDEASLab » en priorité aux organisations qui en auraient le plus besoin ?

Les partenariats IDEAS

Les suggestions de mes interlocuteurs ont porté sur deux axes : étoffer le réseau des partenaires et renforcer les liens existants avec d'autres acteurs du monde associatif.

- **L'accès à un réseau de partenaires**

IDEAS a de nombreux liens déjà évoqués avec des associations intervenant dans l'accompagnement des organisations d'intérêt général (Passerelles & Compétences, Webassoc, HelloAsso …) et aussi d'autres acteurs de réflexion et de rassemblement du secteur associatif (La Fonda, le Mouvement associatif …) et les enrichit en permanence.

L'accès aux services du réseau de partenaires IDEAS gratuit, ou à des conditions

[282] Hervé GARRAULT, Enfants d'Asie, GoodPlanet, la Chaîne de l'Espoir.

[283] Pour un labellisé, une formation en contrôle de gestion était assez intéressante. Pour un autre, la rencontre sur la communication était intéressante.

[284] Exemple : l'Atelier « fonction achat ».

préférentielles, est très apprécié (AFF, Carenews, HelloAsso, Passerelles & Compétences, Webassoc[285]...). Toutefois, pour des organisations extrêmement contraintes en termes de budget, l'accès à des conditions préférentielles à des formations, dans la mesure où elle implique toujours une participation financière,[286] n'est pas attractive.

Pourrait-on imaginer de renégocier le partenariat avec l'AFF, en suggérant des frais d'inscription aux formations en lien avec les budgets des organisations ?

- **L'élargissement du réseau**

Mes suggestions :

IDEAS pourrait encore élargir certains de ces liens et partenariats et, notamment pour l'animation des donateurs, renforcer ses liens avec le Centre Français des Fondations (CFF) qui est vu comme le grand lieu d'échanges entre fondations et développer, avec le CFF, un nouveau partenariat ? Il serait sans doute aussi intéressant pour IDEAS d'établir des liens avec ADMICAL, un acteur majeur pour le développement du mécénat d'entreprise.

Si l'on envisage un élargissement du référentiel sur l'aspect participatif notamment, une coopération avec le Comité du service civique associatif pourrait-elle être intéressante, envisageable ?

Il serait par ailleurs utile qu'IDEAS adhère à un réseau d'organismes ayant une activité similaire à la sienne, dans d'autres pays, en l'occurrence l'ICFO.

[285] Une organisation m'a fait un retour très positif sur un atelier de formation organisé par Webassoc sur la communication numérique.

[286] Exemple cité par une organisation labellisée, les formations de l'AFF.

7 Conclusion

Depuis sa création en 2010, 58 organisations d'intérêt général ont obtenu le Label IDEAS. 2016 a été le troisième exercice de renouvellement du Label IDEAS.[287] Plus de 65 organisations sont aujourd'hui accompagnées par IDEAS.[288]

Ces acteurs de la solidarité interviennent dans des secteurs et avec des moyens très différents.[289] Cette diversité des domaines d'intervention, des moyens ou de l'ancienneté des labellisées, est une des spécificités du Label IDEAS et une fierté d'IDEAS qui se félicite de pouvoir accompagner dans une démarche de progrès les acteurs du secteur associatif dans toute sa richesse et sa diversité. Elle illustre aussi la pertinence de l'outil développé par IDEAS.

L'expertise développée par IDEAS dans le process de labellisation en fait aujourd'hui un acteur reconnu auprès de nombreuses associations et fondations, comme auprès d'intervenants majeurs du secteur de la solidarité comme l'actualité récente l'a démontré et les demandes de plus en plus nombreuses d'organisation pour une labellisation auprès d'IDEAS.

La qualité du Guide IDEAS et de l'accompagnement réalisé par l'équipe IDEAS sont des atouts majeurs du Label IDEAS et des facteurs déterminants de son intérêt. L'indépendance du Comité Label par rapport aux organisations labellisées est un autre atout du Label IDEAS.

Le Label IDEAS conduit, dans la grande majorité des cas, à des transformations profondes, multidimensionnelles, de l'organisation labellisée. Si, pour nombre d'organisations candidates au Label IDEAS, l'impact interne avec l'amélioration des bonnes pratiques au sein de leur organisation n'était pas forcément le premier attendu, il a présenté, pour la totalité des organisations labellisées et donateurs interrogés, un très fort intérêt.

En revanche, si nombre d'organisations labellisées ont constaté, après l'obtention du Label IDEAS, une amélioration de leurs ressources financières, souvent à l'origine de leur démarche de labellisation, d'autres l'attendent encore.

Des améliorations peuvent encore être apportées au Label IDEAS, pour en renforcer l'intérêt, notamment en faisant évoluer et en complétant le Guide IDEAS pour l'amélioration du fonctionnement interne de l'organisation notamment en termes de modèle économique, de communication et de développement des ressources. L'ajout d'une référence au modèle participatif, élargirait l'intérêt du Label IDEAS.

Ces nouveaux thèmes du Guide IDEAS et l'ouverture de nouveaux chantiers pour les organisations candidates au Label IDEAS devraient permettre de renforcer significativement l'impact externe du Label IDEAS.

L'ouverture de ces nouveaux chantiers devrait permettre à chaque organisation labellisée de mieux se saisir du Label IDEAS qui est un outil à sa disposition, à utiliser à l'extérieur de l'organisation auprès de ses partenaires et financeurs potentiels.

---

[287] Le Comité Label a déjà procédé à 23 renouvellements du Label IDEAS et 11 organisations sont, en mars 2017, en phase de renouvellement.

[288] 15 organisations sont début mars 2017, en phase d'accompagnement vers le Label IDEAS dont 7 en phase de diagnostic et 8 en phase d'optimisation.

[289] Ci-joint, en Annexe 10 les profils des labellisées.

Elle faciliterait aussi l'instauration d'un véritable partenariat en termes de communication avec les organisations labellisées qui me paraît être aujourd'hui une des priorités d'IDEAS. Les organisations labellisées ont tout intérêt à une communication renforcée autour du Label IDEAS, en partenariat avec IDEAS.

L'événement organisé en mars 2016 avec le concours de la Ville de Paris et de la Mairie du 11ème arrondissement « IDEAS fête les 7 ans du Label » qui a rassemblé l'ensemble de la communauté IDEAS (organisations labellisées et en cours d'accompagnement, bénévoles, partenaires, philanthropes…) a été l'une des premières réponses apportées aux demandes formulées à l'occasion de ce mémoire par les organisations labellisées.

Le développement d'un nouveau logo pour le Label IDEAS, le renforcement de l'équipe IDEAS en Post Label et en communication, tous ces éléments devraient concourir à un intérêt renforcé des organisations d'intérêt général en France pour le Label IDEAS.

Eléments bibliographiques
(par ordre chronologique)

- « RAPPORT SUR LA NOTION D'INTERET GENERAL FONDANT l'INTERVENTION DES ASSOCIATIONS » du Haut Conseil à la Vie Associative du 25 mai 2016

- « Guide du Mécénat, Entreprises et Associations » publication du Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative (téléchargeable sur le site du Ministère)

- « Caritatif 360° » Lisa MELIA, Le Nouvel Economiste, 16-22 octobre 2015

- « Bilan de la Vie Associative 2012 – 2014 », Haut Conseil à la Vie Associative, La documentation Française, avril 2015

- « De belles synergies entre les associations labellisées IDEAS : ensemble pour plus d'impact ! » Christina TSAPI pour l'actualité d'IDEAS, mars 2015

- « Isabelle GOUGENHEIM, Présidente d'IDEAS », février 2015, Catherine Brault pour Carenews INFO

- « Gouvernance associative : positions et repères » d'Isabelle GOUGENHEIM, La tribune fonda, numéro 224, décembre 2014

- « Pour les associations aussi, la fin justifie les moyens » Hervé GARRAULT, La Tribune Fonda, numéro 224, décembre 2014

- Rapport Définitif du Haut Conseil à la Vie Associative sur le financement privé du secteur associatif, mars 2014

- « L'éligibilité au mécénat », Les repères de l'Admical 2014

- « *Bridges of Trust: Independent Monitoring of Charities - A comparative overview of ICFO members and their monitoring methodologies* », Burkhard WILKE, octobre 2013

- « Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions » Viviane TCHERNONOG, octobre 2013

- « Le commissaire aux comptes, créateur de confiance dans le secteur associatif », mémoire de soutenance en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, Anne RAMONDA, octobre 2012

- « *NGO Domain Name in the Works for Non Global Profit Community* », Rahim KANANI, Forbes, juillet 2012

- « *Internet Non-Profit Applies for New Domains: Meet .ngo and .ong* », Matt PETRONZIO, Mashable, mai 2012

- « *New .NGO and .ONG Web Domains Proposed for Nonprofits* », *The Chronicle of Philanthropy*, mai 2012

- Rapport annuel public annuel de la Cour des comptes publié le 11 février 2011 « Les organismes faisant appel à la générosité du public »

- RAPPORT D'INFORMATION sur les modes de financement et de gouvernance des associations de protection de la nature et de l'environnement du 2 février 2011 par Mme Geneviève GAILLARD, Députée et M. Jean-Marie SERMIER, Député

- Historique IDEAS, Interview Hélène DRANSSART, décembre 2010

- « La CPCA désavoue le label associatif AFNOR "gouvernance et certification" », Laurent SAMUEL, décembre 2007

- « Financement du secteur associatif un label de bonne gouvernance » Laurent SAMUEL, mars 2007, Association 1901.fr

- Avis du Conseil National de la Vie Associative relatif aux agréments associatifs, adopté en session plénière le 3 juillet 2006

- « Des associations, en général … vers une éthique sociétale », Rapport de Jean-Pierre DECOOL, Député du Nord au Premier Ministre 2005

- « Mondes professionnels de la communication et transparence, De la codification à la régulation » Jacques WALTER, Média Et Information nº 22 «Transparence & communication », 2005

- « François BLOCH-LAINE, fonctionnaire, financier, citoyen », Journée d'études Bercy, février 2003, direction Michel MARGAIRAZ, Comité pour l'histoire économique et financière de la France

- « Pour un Label Associatif d'Etat » par Pierre Patrick KALTENBACH, février 2002

- « Principes d'évaluation des organismes faisant appel à la générosité du Public », Pierre-François GOUIFFÈS, Notes de l'Institut, mars 2000

- « *Managing the non-profit organisation* " by Peter DRUCKER

Colloques :

- ✓ « Impact social », Laurence Méhaignerie le 3 décembre 2015
- ✓ « Les enjeux de l'e-reputation pour les ONG : de la collecte de fonds à la mise en place de partenariats fiables », Forum National des Associations et Fondations du 21 octobre 2015
- ✓ « Entre donateurs et bénéficiaires comment instaurer la confiance ? », Forum National des Associations et Fondations du 21 octobre 2015
- ✓ « Panorama de la philanthropie en Europe », Laurence de NERVAUX, responsable de l'Observatoire de la Fondation de France, « A qui profite la philanthropie ? » Centre d'Etudes et de Recherches sur la Philanthropie le 7 octobre 2015
- ✓ « Gouvernance associative : du management à l'innovation démocratique », coorganisé par la FONDA et le Mouvement Associatif le 14 avril 2015

Parmi les nombreux sites internet consultés

Institutions et organisations localisées en France :

http://www.afaq.org/

http://www.afm-telethon.fr/ (et sa version anglophone http://www.afm-telethon.com/)

http://www.afnor.org/

http://www.afp-federation.org/

http://www.aide-et-action.org/ et www.france.aide-et-action.org

http://www.alpesolidaires.org/

http://www.aquidonner.com/

http://www.armeedusalut.fr/

http://www.associations.gouv.fr

http://association1901.fr/

https://www.associatheque.fr/

http://www.avise.org/

http://www.boutique-certification.afnor.org/

http://www.bureauveritas.fr/

http://www.comitecharte.org/

https://www.ccomptes.fr/

www.donenconfiance.org

http://evaluation.cstb.fr/

https://www.fls-fondation.org/

http://www.fondation-arc.org/

https://www.raoul-follereau.org

https://www.gandi.net/

http://www.ideas.asso.fr/

http://www.igas.gouv.fr/

http://www.interieur.gouv.fr/

http://questions.assemblee-nationale.fr/

http://www.rse-innovation.fr/

https://www.service-public.fr/associations/

https://www.universalis.fr

http://www.vie-publique.fr/

https://fr.wikipedia.org

Sites européens, anglo-saxons et internationaux :

http://www.charitynavigator.org/

http://www.givewell.org/

http://www.guidestar.org/

https://www.icfo.org/

https://www.justgive.org/

https://www.ongood.ngo/

http://pir.org/

http://www.sqs.ch/fr

Liste des Annexes

Annexe 1 - Questionnaire pour les organisations labellisées ou en cours de labellisation

Annexe 1 bis - Questionnaire « côté philanthropes et grands acteurs de la vie associative »

Annexe 2 - Schéma de la démarche d'accompagnement IDEAS

Annexe 3 - Guide IDEAS des Bonnes Pratiques 2014 (téléchargeable sur le site)

Annexe 4 - Liste des membres du Comité Label

Annexe 5 - Deux exemples de Fiche Projet

Annexe 6 – Exemples de promotion du Label IDEAS

Annexe 7 - Comparaison de « radars » d'organisations labellisées avant et après optimisation : Championnet - Enfants du Mékong - OPC + Synthèse pour une quinzaine d'organisations

Annexe 8 – Article La Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil quittent le Comité de la Charte. « La Croix » 6 janvier 2016

Annexe 9 - Plaquette 3 volets IDEAS - septembre 2016

Annexe 10 – Profils des organisations labellisées

Annexe 1

Questionnaire pour les associations labellisées ou en cours de labellisation

1. Leurs attentes :

    - avant la labellisation
    - aujourd'hui (si évolution)

2. Ce qu'elles ont obtenu :

- Financements (diversification / pérennisation / augmentation)
- Amélioration gouvernance / gestion financière / efficacité action …

Illustrations et témoignages

3. Ce qui ferait défaut

4. Leurs suggestions éventuelles...

Annexe 1 bis

Questionnaire

Côté philanthropes et grands acteurs de la vie associative

1. Leurs attentes : ce que leur apporte ou non le Label

Gouvernance - Transparence financière - Efficacité d'action – Autres attentes

Attentes différentes :

- ✓ Fondations d'entreprises
- ✓ Grands donateurs / gestion privée
- ✓ Collectivité territoriale… ?

2. Ce qu'ils vont vouloir obtenir par eux-mêmes en plus du Label ?

- Financements (diversification / pérennisation / augmentation)
- Amélioration gouvernance / gestion financière / efficacité action …

Illustrations et témoignages

3. Ce qui pourrait être apporté en plus par un label (et ne l'est pas aujourd'hui) pour un renforcement de son impact défaut

4. Leurs suggestions éventuelles...

Annexe 2

Schéma de la démarche d'accompagnement IDEAS

Annexe 2

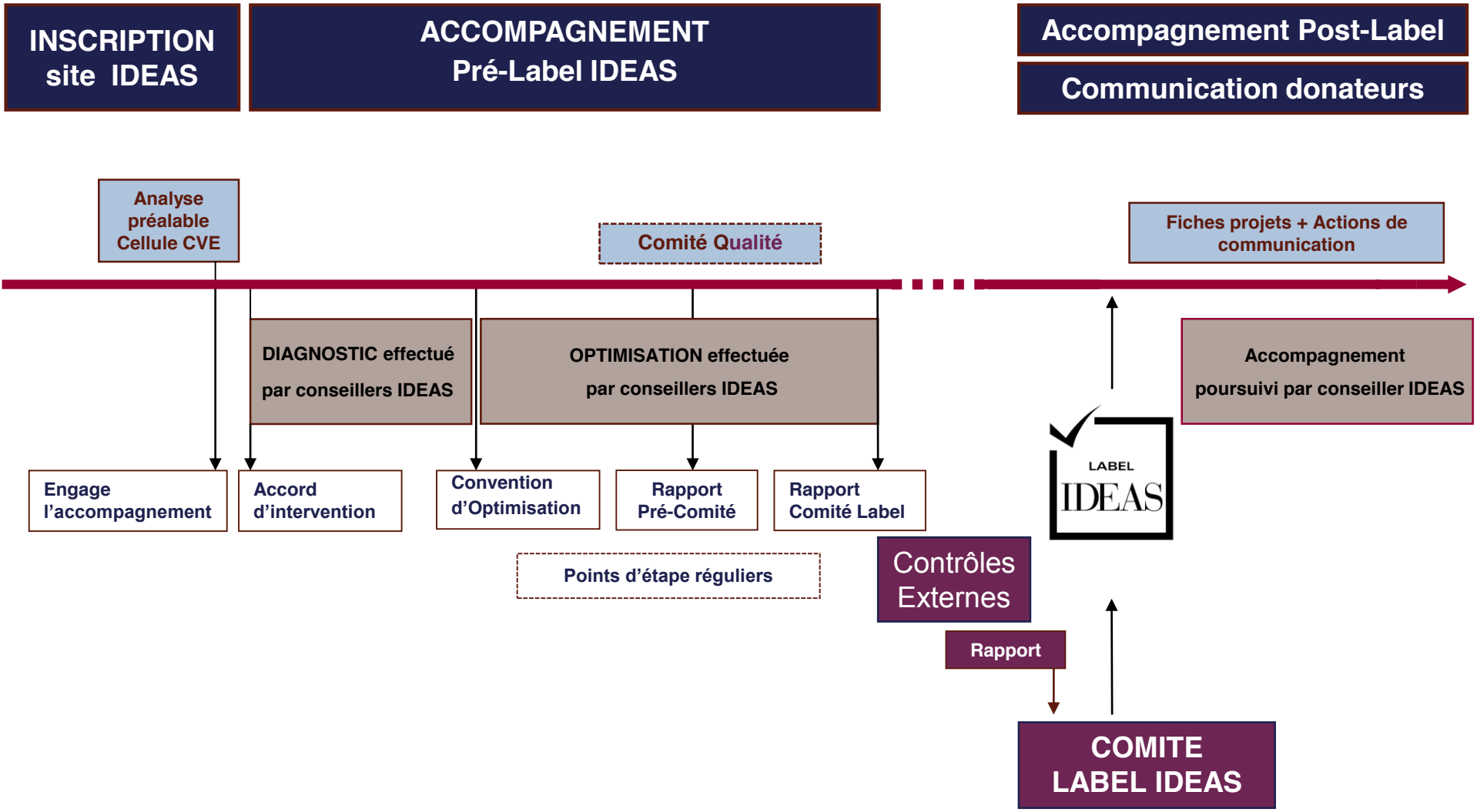


Schéma de la démarche d'accompagnement IDEAS

Annexe 3

Guide IDEAS des Bonnes Pratiques 2014

(téléchargeable sur le site d'IDEAS)

Annexe 4

Liste des membres du Comité Label

Président :

Alain LEVRARD

Membres (par ordre alphabétique) :

Patrick AUDEBERT
Louis BAZIRE
Yannick BLANC
Jacqueline BLOAS-GONIN
François DEBIESSE
Pierre MARCENAC
Monique MILLOT-PERNIN
Jean-Pierre MONGENIE
Jean-Michel de MOURGUES
Alice PEZARD
Michel VALDIGUIE

Annexe 5

Deux exemples de Fiche Projet

FONDATION GOODPLANET

PROJET DOMAINE GOODPLANET
10 000 K€ à financer

Association labellisée par IDEAS en 2012

Pirogues sur la rivière Buriganga à Dhaka, Bangladesh © Yann Arthus-Bertrand / Altitude Photo

→ ***Objet de l'organisme :*** *Mettre l'écologie au cœur des consciences et encourager chacun à agir. La Fondation invite à un mode de vie plus respectueux de la Terre et de ses habitants.*

→ ***Eligible réduction IR / mécénat d'entreprise***

→ ***Habilitée à recevoir des legs***

→ ***Volume d'activité : 10 143 K€ (Total Emplois-Ressources 2013)***

→ ***Répartition des ressources : 20% Publiques, 65% Privées, 15% Autres***

La Fondation **GoodPlanet**

Depuis 2005, La Fondation GoodPlanet **sensibilise à la préservation de l'environnement** et propose des **solutions réalistes et optimistes** en s'appuyant série de programmes. Son message universel incite chacun à réfléchir à l'évolution de la planète, au devenir de ses habitants et à s'engager car **« Agir rend heureux ! »**. Il s'articule autour de 4 axes principaux : **Sensibiliser par l'image** (expositions, festivals, films) – **Informer** (site Internet, livres) – **Eduquer** (posters pédagogiques) – **Agir** (projets pour le climat et le développement).

INDICATEURS
mesurés par IDEAS

⬇ GOUVERNANCE ⬇

STRATEGIE
Clarté / Cohérence

GESTION DES RISQUES
Prévention / Traitement

TRANSPARENCE
Rigueur / Déontologie

⬇ FINANCIER ⬇

GESTION FINANCIERE
Rigueur et fiabilité

SUIVI BUDGETAIRE
Adéquation avec les objectifs

⬇ EFFICACITE ⬇

EFFICIENCE
Evaluation projets / Maitrise des coûts

PILOTAGE
Contrôles internes et externes

« Mettre l'écologie au cœur des consciences »

→ L'AVIS D'IDEAS SUR L'ORGANISME

- Une **très bonne transparence financière et organisationnelle**
- Mise en place d'un **comité d'audit** en 2012 ainsi que d'une **cartographie des risques** très précise
- **Un plan stratégique bien structuré et cohérent par rapport aux missions de la Fondation.** Il détaille les objectifs et les programmes pour chacune des trois années et est accompagné d'un compte prévisionnel pour chacune des trois années dont les hypothèses sont explicitées
- Mise au point d'indicateurs chiffrés par projet, afin de suivre l'efficacité des actions entreprises. Une réflexion collective a permis d'identifier certains éléments et d'élaborer des tableaux de bord synthétiques
- Un travail de refonte du site internet de la Fondation a été effectué, afin d'améliorer **la clarté de la communication**. **Un plan de communication de crise**, en particulier en cas de problème d'image, a été réalisé.

→ Objectif du projet : Créer l'espace de référence internationale de tous ceux qui s'impliquent sur les grands enjeux humains et environnementaux de notre époque.

⬇ Indicateurs projet ⬇

Cout total : 10 000K€
Reste à financer : 10 0000 K€

DUREE : 3 ans

COUVERTURE
Zone géographique concernée

local ● national ● international ●

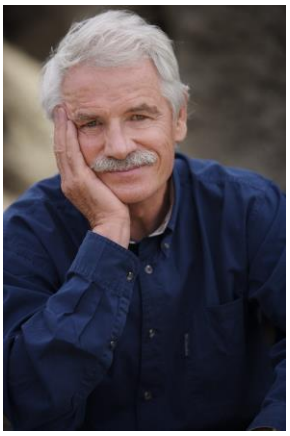
CIBLE SOCIALE
Individu, communauté, société

individus ● communautés ● société ●

→ L'AVIS D'IDEAS SUR LE PROJET

- Le projet de GoodPlanet est l'illustration majeure du développement de sa mission : mettre l'écologie et le vivre-ensemble au cœur des consciences, en partageant, avec le plus grand nombre, le travail de Yann Arthus-Bertrand et de ses équipes.
- Cet ambitieux projet de sensibilisation s'inscrit dans le plan stratégique de 2012 et s'appuie sur des partenariats solides, notamment ceux de La mairie de Paris, du groupe Bolloré, du restaurateur Alain Ducasse.
- Ce domaine, situé en périphérie de Paris, prévoit d'ouvrir ses portes au public fin 2015.

En savoir plus sur FONDATION GOODPLANET



Apolitique, indépendante et non-confessionnelle, la Fondation GoodPlanet a été créée en 2005 par le photographe Yann Arthus-Bertrand, dans le prolongement de son engagement pour l'environnement. Elle a été reconnue d'utilité publique en 2009.

Elle a pour mission de mettre l'écologie au cœur des consciences pour susciter l'envie d'agir. Pour ce faire, elle intervient principalement autour de deux volets : la sensibilisation à l'environnement et la mise en œuvre de projets de développement dans le monde entier.

> Projets de développement et de solidarité internationale
> Expositions photos
> Projections gratuites de films
> Livres
> Site d'actualité environnementale.

www.goodplanet.org/

"Le Domaine GoodPlanet marque l'aboutissement d'un de mes rêves les plus chers, celui d'un lieu où donner envie au plus grand nombre d'un avenir respectueux des hommes et de notre Terre. [...] Nous allons bâtir un lieu d'expression qui n'existe pas aujourd'hui. Chacun y puisera de la matière pour réfléchir, inventer de nouvelles idées, passer à l'action…
Le Domaine GoodPlanet va marquer l'histoire parce qu'il contribuera à changer notre rapport à la Planète et aux autres. » - ***Yann Arthus Bertrand, Président de la Fondation GoodPlanet.***

En savoir plus sur le projet

DOMAINE GOODPLANET

Un lieu : A Paris, dans le Bois de Boulogne, face à l'hippodrome de Longchamp à deux kilomètres de la Porte Maillot, un parc de 3 hectares, un château de 2500 m² et deux pavillons de 800 m² et 400 m².

Un objectif : Créer l'espace de référence internationale de tous ceux qui s'impliquent sur les grands enjeux humains et environnementaux de notre époque. Le Domaine rassemblera les séminaires, les expérimentations, les expositions, les projections et les conférences les plus visionnaires de notre époque, portés par une très grande diversité d'acteurs à la pointe de l'engagement (multinationales, startups, ONGs, institutions internationales, artistes, écoles…)

Un contexte : Le Domaine GoodPlanet est confié par la Mairie de Paris à la Fondation GoodPlanet dans le cadre d'une concession de trente ans.

Des modalités de partenariat : L'investissement initial pour rénover le Domaine et lancer le projet est estimé entre 10 et 12 millions d'euros (sur trois ans, déductibles à 60% dans le cadre du statut de Fondation d'Utilité Publique). Un partenaire pourra disposer d'espaces importants pour ses propres projets, co-inventer la programmation et éventuellement donner son nom au Domaine, conjointement à celui de GoodPlanet. L'exploitation visera l'équilibre économique par l'accueil d'événements extérieurs.

De solides partenariats :

- Un restaurant bio, local et bon marché, conçu par Alain Ducasse,
- Des Voitures et bus électriques fournis par le Groupe Bolloré,
- Un Projet architectural par Patrick Bouchain.

Contact : Thomas Sorrentino – 06 44 10 66 84 – thomas@goodplanet.org

Enfants du Mékong

Fiche Projet réalisée par IDEAS

Projet Un bâtiment pour un collège au Cambodge / à financer : 36K€

Association labellisée en 2011

→ ***Objet de l'organisme : Association humanitaire française, à but non lucratif qui éduque, forme et accompagne les enfants défavorisés d'Asie du Sud-est par le biais du parrainage scolaire et le soutien de projets de développement initiés par des acteurs locaux***

→ ***VOLUME D'ACTIVITE : 9 912K€*** *(Total Emplois-Ressources 2011)*

► ***Reconnue d'intérêt général / mécénat d'entreprise / Habilitée à recevoir des legs / éligible à la réduction IR / éligible à la réduction ISF***

RESSOURCES (2010)

1%	99%
Publiques	Privées

COUVERTURE

locale	nationale	internationale
○	○	●

CIBLE SOCIALE

individus	communautés	société
●	○	○

L'association **ENFANTS DU MEKONG : MATURE**

Face à la souffrance des enfants et des familles qui vivent en Asie du Sud Est dans l'extrême pauvreté, Enfants du Mékong se développe depuis plus de 50 ans pour répondre à leurs besoins et reconnaître leur dignité. Enfants du Mékong a pour mission d'éduquer, de former et d'accompagner les enfants et les jeunes, afin de leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie matérielles et de se construire, intellectuellement, affectivement et moralement.

« L'enfant que nous aidons aujourd'hui sauvera son pays demain. »

INDICATEURS
mesurés par IDEAS

⬇ GOUVERNANCE ⬇

STRATEGIE
Clarté / Cohérence

GESTION DES RISQUES
Prévention / Traitement

TRANSPARENCE
Rigueur / Déontologie

⬇ FINANCIER ⬇

GESTION FINANCIERE
Rigueur et fiabilité

SUIVI BUDGETAIRE
Adéquation avec les objectifs

⬇ EFFICACITE ⬇

EFFICIENCE
Evaluation projets / Maitrise des coûts

PILOTAGE
Contrôles Internes et externes

→ L'AVIS D'IDEAS SUR L'ORGANISME

- L'action d'Enfants du Mékong s'appuie sur un système de parrainage où le lien parrain/enfant se construit de façon personnalisée et fidèle. Cette assise, forte et durable, assure la **pérennité** de l'action et la majeure part des ressources. En outre l'originalité du parrainage tient à la force vive des Bambous (jeunes VSI) qui exercent sur le terrain un travail efficace de **coordination et de contrôle** de l'action.

- Le **plan stratégique** ambitieux (objectif de 30000 parrains à 5 ans) s'appuie sur des partenariats solides pour développer de nouveaux parrains (en particulier avec ALTRAN et l'UGSEL). Sa mise en œuvre se traduit par une déclinaison opérationnelle d'axes stratégiques en lien avec chaque responsable local ainsi que l'élaboration d'outils « type » de **mesure d'impact**.

- Le **comité d'audit** s'assure de la pertinence de la cartographie des risques et de sa mise à jour régulière.

- Enfants du Mékong dispose d'une **organisation rigoureuse et efficace** tant au siège que sur le terrain, porteuse de confiance. Cette image de confiance peut l'amener à être sollicitée pour la mise en œuvre de nouveaux projets locaux sortant de son domaine central d'activité. Jusqu'à présent, pour y répondre, Enfants du Mékong a créé des partenariats avec des associations locales compétentes avec un souci de vigilance de cohérence avec ses missions fondamentales

- Elle bénéficie d'une excellente qualité du fonctionnement administratif et financier ainsi que des processus de contrôle interne soutenus par une volonté profonde de **transparence**.

Le projet Construction d'un bâtiment pour un collège au Cambodge

Construire un bâtiment de trois classes pour le collège du village de Rom Chek

BUDGET GLOBAL PAR AN = 36K€	RESTE A FINANCER = 36K€

OBJECTIF*: avoir un bâtiment qui pourra accueillir les trois classes du collège dans de bonnes conditions et pouvoir enseigner l'intégralité du programme grâce à des infrastructures adaptées.*

⬇ Indicateurs projet ⬇

NIVEAU DE RISQUE
FAIBLE

DUREE : LT

COUVERTURE
Zone géographique concernée

local	national	international
●	○	○

CIBLE SOCIALE
Individu, communauté, société

individus	communautés	société
●	●	○

→ L'AVIS D'IDEAS SUR LE PROJET

- Projet **en coordination avec les autorités locales afin d'assurer une pérennité de l'action** : la demande du directeur de l'école a été approuvée et soutenue par les autorités locales et par les représentants locaux du ministère de l'éducation.

- **Présence sur le terrain de l'association :** par le programme de parrainage, *Enfants du Mékon*g est présent sur place, et dispose de personnes de confiance pour assurer le suivi du projet.

- Travail avec un entrepreneur connu: l'entrepreneur qui construira le bâtiment travaille avec EDM depuis de nombreuses années. Il fait du travail de qualité pour un budget ajusté.

Enfants du Mékong

En savoir plus sur Enfants du Mékong

« De la rizière ou du bidonville jusqu'à l'école, accompagner des enfants le plus loin possible dans leurs études jusqu'à l'emploi »

1ère étape et le cœur d'action chez Enfants du Mékong : le **parrainage** qui permet à un enfant d'aller à l'école. 22 000 enfants parrainés, 60 000 soutenus dans 7 pays d'Asie du sud Est : Vietnam, Thaïlande, Laos, Birmanie, Cambodge, Chine (Yunnan) et Philippines.
C'est la rencontre entre un filleul en Asie et un parrain en France.

2ème étape : reconstruire l'environnement des enfants parrainés pour leur permettre d'étudier dans les meilleures conditions : construction d'écoles, blocs sanitaires pour les familles, forage de puits. Ce n'est pas loin de 100 projets de développement réalisés par an.

3ème étape : Accompagner des enfants parrainés le plus loin possible dans les études supérieures et la formation professionnelle : c'est la raison pour laquelle Enfants du Mékong a **6 centres scolaires & 66 foyers d'accueil** au Cambodge et aux Philippines, qui accompagne plus de 1200 jeunes aujourd'hui.
Dans ces centres, les jeunes reçoivent :

- Un complément de **formation académique**
- Une **formation humaine** qui les aide à découvrir le sens du bien commun, de la solidarité et de l'ouverture aux autres
- Un **accompagnement au monde du travail** et une aide à l'embauche
-

4ème étape : depuis un an, Enfants du Mékong travaille à développer de l'entreprenariat social solidaire aux Philippines, en apportant à de petites entreprises sociales existantes des compétences et du financement, par le biais d'Enfants du Mékong Entreprendre

› **Enfants du Mékong s'appuie sur :**
Un réseau de plus de 500 responsables locaux de programmes et de développement qui sont bénévoles
50 Volontaires de Solidarité Internationale, *les bambous,* qui donnent minimum un an de leur vie au service des plus pauvres

« Aujourd'hui, les conditions d'études des élèves du collège se sont dégradées et accueillir tout le monde à la rentrée scolaire en septembre risque d'être difficile. En effet, le collège ne possède aucune salle et la pagode n'a pas pu en prêter. Les enfants sont accueillis dans trois salles de l'école primaire qui se retrouve avec des classes surchargées et un manque d'espace. De plus, l'école se trouvant sur les bords du Mékong, lors de la saison des pluies, l'école se retrouve sous l'eau en septembre et octobre, empêchant l'accueil des enfants lors de la rentrée scolaire. Lors de la rentrée 2012, les effectifs du collège vont augmenter et actuellement les directeurs des écoles n'ont pas encore trouvé de solution pour permettre à tous les enfants d'assister aux cours. Il est urgent de soutenir cette école afin de permettre à tous les enfants d'avoir accès à l'éducation dans de bonnes conditions.

Valérie Gaurier,

coordinatrice du projet

En savoir plus sur le projet Bâtiment pour un collège au Cambodge

Contexte et enjeux

Le village de Rom Chek est un petit village rural situé au bord du Mékong, dans la province de Kampong Cham. Même si le village ne se trouve qu'à une dizaine de kilomètres de la capitale de la province, la région est très rurale: la majeure partie des habitants vit de la pêche pendant la saison des pluies, car les terres environnantes sont alors inondées, et de l'agriculture en saison sèche.

Depuis 2008, Enfants du Mékong a ouvert un programme de parrainage dans le village voisin de Phoum Thmey, afin de soutenir la scolarisation des enfants les plus pauvres. Grâce à ce programme, géré en collaboration avec l'église catholique locale, **seize enfants sont aujourd'hui aidés dans leurs études, dont une partie scolarisés dans l'école de Rom Chek.**

Depuis deux ans maintenant, un collège a été mis en place dans l'école à la demande du ministère de l'éducation. Il accueille cette année 110 élèves, mais les effectifs sont appelés à augmenter car l'année prochaine, il y aura une classe supplémentaire.

Comme les salles supplémentaires ne sont pas disponibles constamment, les élèves ne peuvent pas suivre l'ensemble des cours prévus par le programme et n'étudient que les matières principales, ce qui est un handicap pour ceux qui veulent poursuivre leurs études plus longtemps. A cause de ces conditions d'étude difficiles, les enfants des familles les plus aisées partent étudier dans d'autres collèges, **ce qui crée des inégalités entre les plus pauvres et les plus riches.**

Le projet

Pour répondre à ces difficultés, le projet prévoit de construire un bâtiment de trois classes en dur, avec un sol carrelé et un toit en tuiles. Les trois salles de classes seront meublées: bancs et tables pour les élèves, bureau et tableau pour les professeurs. L'emplacement pour la construction est déjà prévu sur le terrain de l'école, en bordure du Mékong, sur un terrain qui n'est cependant pas inondable. En plus du bâtiment, un bloc de deux toilettes sera aussi construit, ce qui est important pour l'hygiène des élèves et des professeurs, ainsi que pour favoriser la scolarisation des filles.

Annexe 6

Exemple de promotion du Label IDEAS

Une **démarche d'accompagnement** des **associations et des fondations** bénévole et durable

Un **objectif** : obtenir le **Label**

- gouvernance de **qualité**
- **transparence** financière
- action **efficace**

Un Label pour votre Don
Un Levier pour votre Action

40 labellisées - 60 associations et fondations accompagnées

www.ideas.asso.fr

Retrouvez IDEAS sur:

Annexe 7

Comparaison de « radars » d'organisations labellisées

avant et après optimisation

Championnet - Enfants du Mékong - OPC

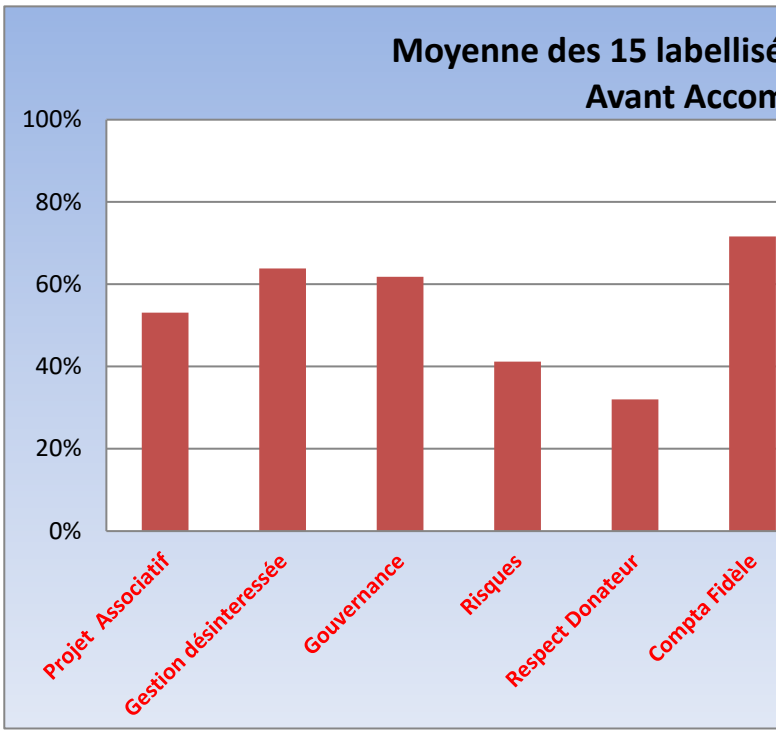
+ Synthèse pour une quinzaine d'organisations

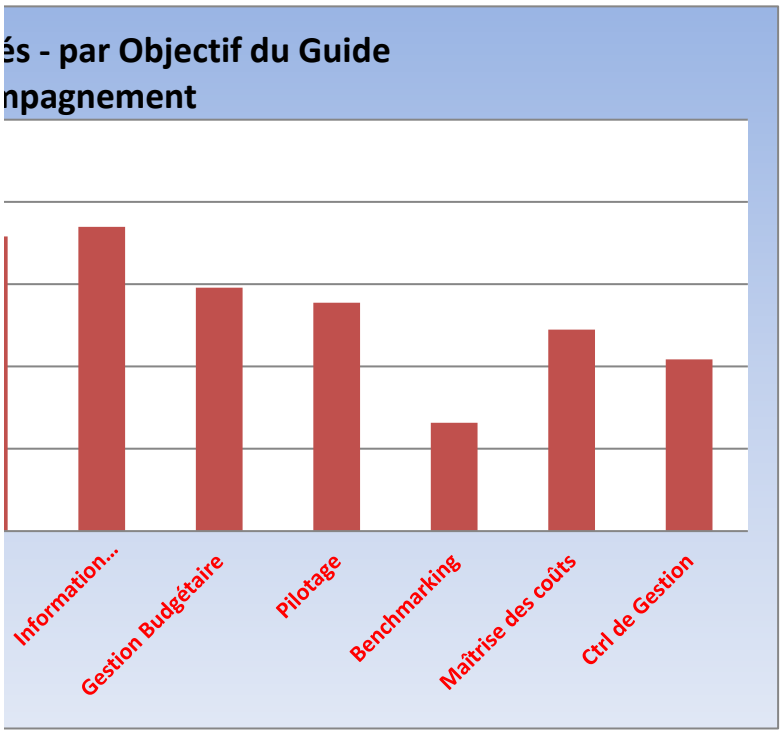
Objectifs Avant Accompagnement - (%) Orange (<75) - Rouge (<50)

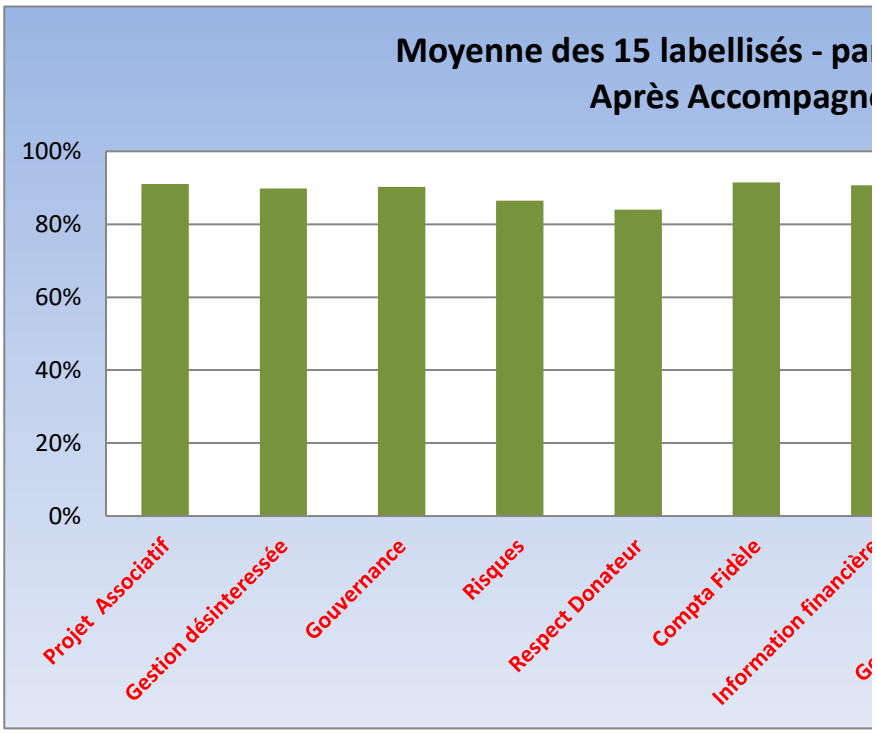
	Projet Associatif	Gestion désinteressée	Gouvernance	Risques	Respect Donateur	Compta Fidèle	Information financière	Gestion Budgétaire	Pilotage	Benchmarking	Maîtrise des coûts
LRS	0	47	63	0	0	22	33	20	0	0	0
GERES	73	57	59	52	50	83	62	40	100	0	60
FNSF	27	43	67	24	0	72	77	40	53	33	20
CHAMPIONNET	40	90	64	48	0	89	77	100	71	0	50
SOLTHIS	47	63	71	23	0	67	92	50	68	33	0
APFEE	40	43	67	52	0	60	63	50	100	100	33
F2C	50	50	64	56	25	67	57	50	0	0	100
Good Planet	27	88	64	56	100	65	58	90	0	0	43
EDM	70	93	61	57	100	60	88	0	83	50	57
Av.SF	67	48	50	19	0	76	85	70	21	33	50
ESA	59	83	46	13	10	65	68	20	17	0	8
OPC	76	82	69	51	10	100	95	90	82	33	94
BSF	53	63	52	43	50	73	77	94	60	0	60
CSD	67	64	49	57	35	75	85	78	84	13	80
WIKI	100	44	81	67	100	100	92	95	94	100	80
Moyenne	53%	64%	62%	41%	32%	72%	74%	59%	56%	26%	49%

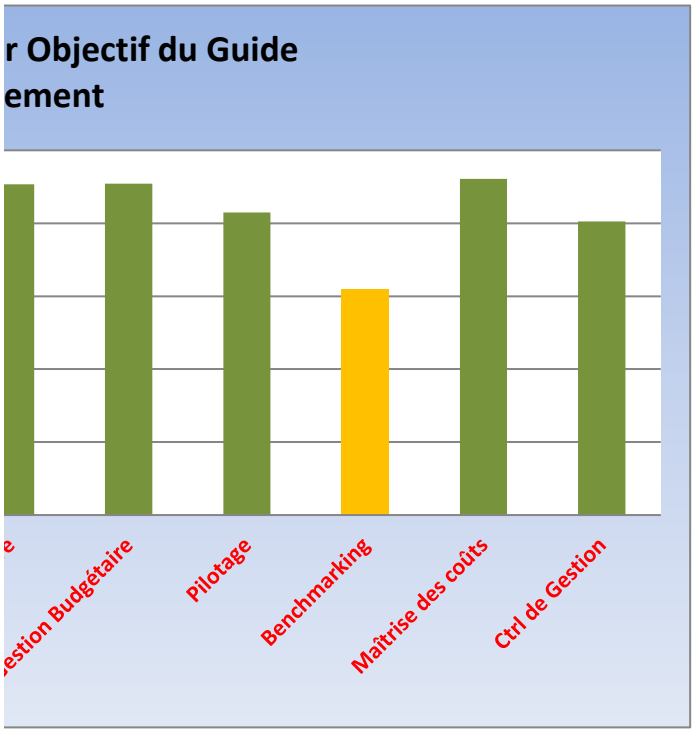
		Objectifs Après Accompagnement - (%) Orange (<75) - Rouge (<50)										
Ctrl de Gestion	Qualité mesurée avant (vs les 12 Objectifs du Guide IDEAS)	Projet Associatif	Gestion désintéressée	Gouvernance	Risques	Respect Donateur	Compta Fidèle	Information financière	Gestion Budgétaire	Pilotage	Benchmarking	Maîtrise des coûts
0	15%	88	80	90	88	100	96	89	100	100	40	76
43	57%	100	83	88	94	100	93	77	64	100	27	100
14	39%	90	71	95	80	100	100	100	82	87	100	100
57	57%	96	94	93	89	60	100	95	100	86	33	100
43	46%	87	94	93	84	50	72	72	100	87	100	54
50	55%	80	79	89	85	40	90	63	100	100	100	100
60	48%	90	86	91	72	100	100	86	100	83	50	100
57	54%	90	100	88	61	100	100	92	90	5	0	86
40	63%	90	100	78	100	100	70	100	100	83	50	100
57	48%	92	97	92	88	100	86	100	100	56	100	100
6	33%	100	100	97	92	100	75	100	49	93	80	100
40	69%	90	84	81	83	85	100	95	94	82	33	100
48	56%	84	85	87	81	50	94	95	100	94	100	67
40	61%	88	100	92	100	75	96	96	89	89	13	100
71	85%	100	94	100	100	100	100	100	95	100	100	100
42%	52%	91%	90%	90%	86%	84%	91%	91%	91%	83%	62%	92%

Ctrl de Gestion	Qualité mesurée après vs les 12 Objectifs du Guide IDEAS)
54	83%
63	82%
100	92%
83	86%
87	82%
75	83%
100	88%
57	72%
80	88%
100	93%
60	87%
74	83%
74	84%
100	87%
100	99%
80%	86%


Moyenne des 15 labellisé
Avant Accom
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Projet Associatif
Gestion désinteressée
Gouvernance
Risques
Respect Donateur
Compta Fidèle


és - par Objectif du Guide
npagnement
Information...
Gestion Budgétaire
Pilotage
Benchmarking
Maîtrise des coûts
Ctrl de Gestion


Moyenne des 15 labellisés - pa
Après Accompagn
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Projet Associatif
Gestion désinteressée
Gouvernance
Risques
Respect Donateur
Compta Fidèle
Information financièr


r Objectif du Guide
ement
e
estion Budgétaire
Pilotage
Benchmarking
Maîtrise des coûts
Ctrl de Gestion

Enfants du Mékong - Situation avar

FONCTION CONTRO

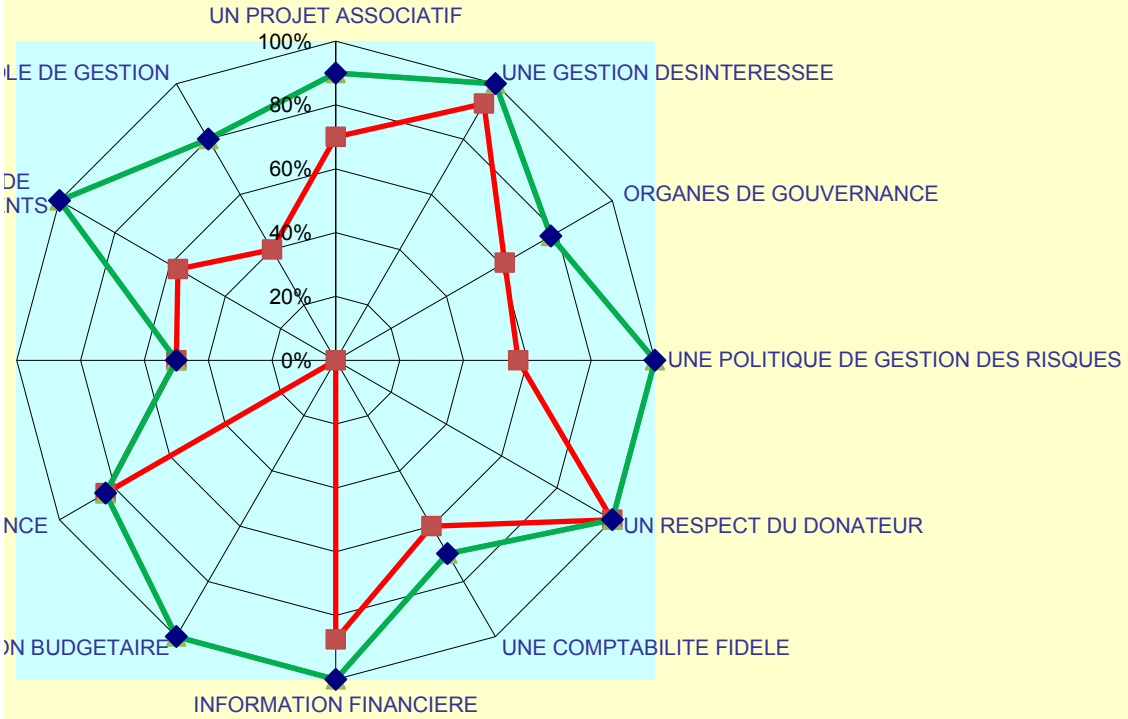
UNE MAITRISE DES COUTS DE COLLECTE ET D
FONCTIONNEMENT, UNE GESTION DES EXCEDE

LA PRATIQUE DE COMPARAISON DES
PERFORMANCES

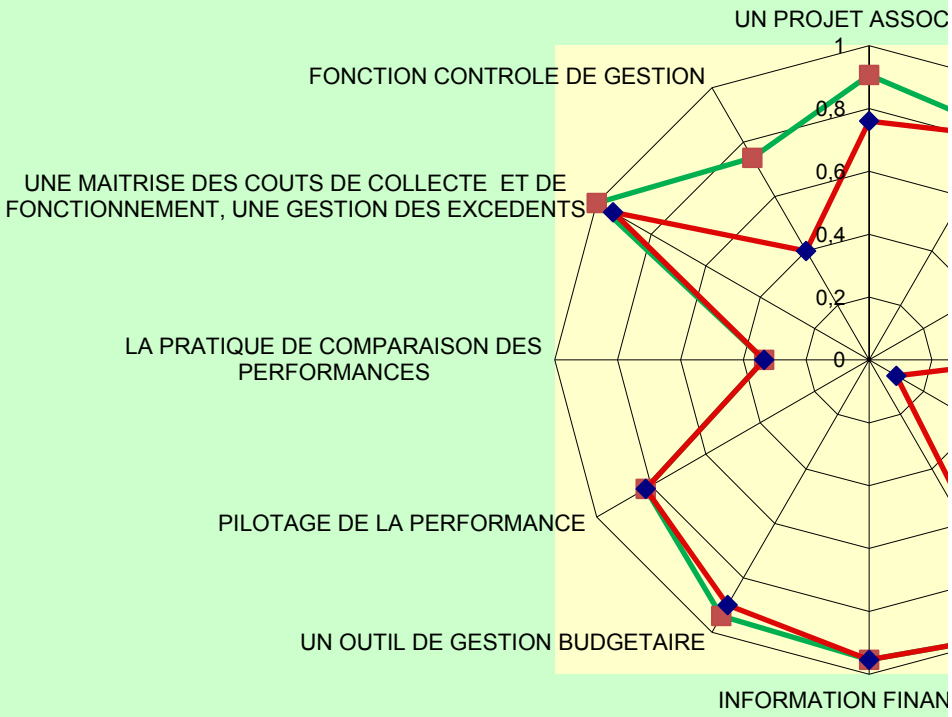
PILOTAGE DE LA PERFORMA

UN OUTIL DE GESTIO

nt et après Optimisation



OPC - Situation avant et après Accompagnement



Annexe 8

« La Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil quittent le Comité de la Charte »

Article journal La Croix du 6 janvier 2016

la Croix
jeudi 7 janvier 2016

La Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil quittent le Comité de la Charte

Ces deux poids lourds du secteur associatif se séparent du Comité de la Charte au profit d'Ideas, un autre label de contrôle financier.

Lundi dernier, la Fondation de France et les Apprentis d'Auteuil se sont officiellement séparés du Comité de la Charte du don en confiance. Ce dernier délivre aux associations un label de transparence financière depuis plus de vingt-cinq ans. Les deux grandes lui préfèrent désormais un organisme de contrôle concurrent, Ideas.

C'est une page qui se tourne. La Fondation de France comme les Apprentis d'Auteuil sont membres fondateurs du Comité depuis 1989. Ensemble, les deux organisations avaient appuyé le développement de ce label après le scandale de l'ARC, en 1996. Avec leur implication, le Comité s'était imposé comme le gardien de la transparence sur le bon usage des sommes collectées.

« Nous ne regrettons rien. Nous avons pleinement participé à cette aventure au moment où il n'y avait aucun garde-fou, mais les choses ont changé. Nous sommes maintenant dans une autre époque, où les contrôles – internes et externes – ne manquent pas », estime Francis Charhon, directeur général de la Fondation de France.

Depuis l'affaire de l'ARC, la Cour des comptes a obtenu le droit d'éplucher chaque dépense. L'intervention des commissaires aux comptes, obligatoire à partir de 150 000 € de collecte, s'est également renforcée. *« Les procédures que nous imposait chaque année le Comité nous ont semblé redondantes. Elles provoquaient chez nous pas mal de déperdition d'énergie »*, résume Francis Charhon. Aux yeux de la Fondation de France, Ideas a un fonctionnement plus souple. Né en 2005, cet organe de contrôle fédère déjà une cinquantaine d'organisations.

« Les procédures que nous imposait chaque année le Comité nous ont semblé redondantes. »

Les Apprentis d'Auteuil sont dans un autre cas de figure. La fondation adhère déjà à Ideas depuis quatre ans, ce qui lui a permis de comparer les deux labels. Il a fallu se résoudre à en choisir un. *« Dans notre cas, Ideas avait l'avantage. Ce label est plus ouvert sur les grands donateurs et la philanthropie que sur les appels au grand public, ce qui nous correspond mieux »*, explique Nicolas Truelle, directeur général de l'organisation.

Autre motif de séparation : un désaccord de longue date sur les positionnements du Comité de la Charte, qui souhaite s'adresser au plus grand nombre. *« Ces dernières années, le label a intégré des associations représentant l'ensemble des causes à défendre, alors qu'il était historiquement centré sur la solidarité et l'humanitaire »*, atteste Gérard de La Martinière, président du Comité.

Ce n'était qu'un début. L'organisme entend bientôt s'adresser aux associations qui atteignent 150 000 € de collecte, contre 500 000 aujourd'hui. Mais cette mesure ciblant les plus petites associations n'est pas du goût des plus grandes, qui redoutent un nivellement par le bas du service rendu.

Reste à savoir si le départ des deux fleurons du monde non lucratif en entraînera d'autres. *« Je ne le crois pas car, à ma connaissance, il n'y a pas d'autres adhérents qui manifestent leur insatisfaction »*, estime Gérard de La Martinière. Aujourd'hui, 82 organismes adhèrent au label historique et son responsable en attend davantage. Dix demandes sont *« en cours d'instruction »* et bien plus encore *« en phase de contacts préliminaires »*.

JEAN-BAPTISTE FRANÇOIS

Annexe 9

Plaquette IDEAS
Organisations labellisées

octobre 2016

IDEAS

EN CHIFFRES

Plus de **70** organismes en accompagnement

Plus de **70** projets à financer

Près de **100** experts bénévoles

Plus de **50** organismes labellisés depuis 2010

Crédits photos - ci-dessus : © Enfants du Mékong
en couverture : © Docteur Souris - © Helen Keller Internationale Europe - © Krousar Thmey

ORGANISMES LABELLISÉS

LABEL IDEAS

AVEC LE SOUTIEN DE

CNCC · Ordre des Experts-Comptables · Groupe Caisse des Dépôts · BNP PARIBAS · Ministère Éducation nationale jeunesse vie associative

IDEAS

Un label pour votre don
Un levier pour votre action

www.ideas.asso.fr

www.ideas.asso.fr

Institut du Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité

Ideas

asso_ideas

IDEAS
16 rue de Belfort
75011 PARIS

01 42 98 30 73
info@ideas.asso.fr

LABEL IDEAS

Une démarche qualité
Une méthode structurante

VOUS ÊTES
UNE **ASSOCIATION** - UNE **FONDATION**

IDEAS

✓ vous accompagne bénévolement et dans la durée pour soutenir votre développement et promouvoir vos actions

UNE MÉTHODE STRUCTURANTE
le guide IDEAS des bonnes pratiques.

TROIS THÈMES
Gouvernance - Gestion financière - Efficacité d'action

DEUX PRINCIPES D'ACTION
Exigence & bienveillance

UNE ÉQUIPE d'une centaine d'experts aux compétences variées.

IDEAS
UNE ASSOCIATION D'**INTÉRÊT GÉNÉRAL**

UN CONSTAT
Le manque d'informations qualifiées sur les associations et fondations

UNE PROPOSITION
Créer une relation pérenne entre donateurs et les associations et les fondations

DES VALEURS

✓ **SOLIDARITÉ**
Accroître l'efficacité de l'action et l'impact des associations et des fondations.

✓ **PROFESSIONNALISME**
Apporter la plus grande vigilance à la qualité des accompagnements.

✓ **INDÉPENDANCE**
Une association apolitique, non confessionnelle et indépendante.

VOUS ÊTES
UN **PHILANTHROPE** - UN **DONATEUR**

IDEAS

✓ vous accompagne dans votre démarche philanthropique grâce au **LABEL IDEAS** qui atteste d'une bonne gouvernance, d'une gestion financière transparente et d'un suivi de l'action efficace.

✓ vous permet de soutenir, par vos dons, l'action des associations et fondations labellisées.

✓ vous propose d'organiser des rencontres personnalisées avec les porteurs de projet et développe de nombreux partenariats : sites de financement participatif, plateformes numériques, acteurs référents du monde associatif…

CONVERGENCES
SOLIDARITÉ ET PHILANTHROPIE

ASSOCIATIONS & FONDATIONS

- Diagnostic
- Optimisation des pratiques
- Aide à la communication
- IdeasLab

LABEL IDEAS

COMITÉ **LABEL** AUTONOME

CONTRÔLES EXTERNES INDÉPENDANTS

DONATEURS & PHILANTHROPES

- Promotion du Label
- Identification des organismes labellisés
- Communication sur les projets

Annexe 10

Profils des organisations labellisées

ANNEXE 10

Le profil des organisations accompagnées

Ressources	Nb	%
de 0 à 100 K€	4	6%
de 100 à 500 K€	14	22%
de 500 à 1 M€	10	16%
de 1 à 5 M€	22	35%
de 5 à 10 M€	5	8%
de 10 à 20 M€	5	8%
supérieur à 20 M€	3	5%
Total	63	100%

Thème	Nb	%	
Action sociale	16	25%	
Action sociale / Droits humains	3	5%	
Action sociale / Culture	2	3%	
Total Action sociale	**21**		**33%**
Solidarité Internationale	6	10%	
Solidarité Internationale / Education	8	13%	
Solidarité internationale / Environnement	2	3%	
Total Solidarité Internationale	**16**		**25%**
Santé	**12**	19%	**19%**
Education	4	6%	
Education / Action sociale	4	6%	
Education / Culture	1	2%	
Total Education	**9**		**14%**
Sport / Action sociale	**2**	3%	**3%**
Droits Humains	**2**	3%	**3%**
Environnement	**1**	2%	**2%**
TOTAL	**63**	**100%**	**100%**