ADEMA – MINES Paris-Tech

Mémoire BADGE - Management Associatif

IMPACT DE LA DEMARCHE IDEAS SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

Marie-Bernard PLANTET

CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Depuis une dizaine d'années, IDEAS (Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité) a accompagné et labellisé 65 associations et fondations, 13 sont actuellement en cours d'accompagnement.

Ce développement s'est bien sûr accompagné d'une réflexion sur l'apport de ce label pour les structures labellisées.

Mais dans un contexte de développement du concept de mesure de l'impact des associations, il apparaît désormais également important pour IDEAS de pouvoir mesurer l'apport de son accompagnement, au-delà de l'apport que peut représenter la labellisation en elle-même.

Ainsi, la démarche suivie, l'accompagnement proposé par IDEAS, ont-ils un impact sur la gouvernance des associations accompagnées ? Quel est-il ? Comment cette démarche, cet accompagnement, sont-ils perçus par les dirigeants associatifs ?

Conseillère IDEAS depuis bientôt 3 ans, ayant moi-même eu l'opportunité d'accompagner une association tout au long de sa démarche vers la labellisation, j'ai été particulièrement intéressée lorsque Suzanne Chami, déléguée générale d'IDEAS, m'a proposé de travailler sur l'impact de la démarche IDEAS sur la gouvernance des associations accompagnées.

Il a également paru à IDEAS très intéressant, et surtout très important, de pouvoir donner la parole aux dirigeants associatifs, dans un cadre neutre, au cours d'entretiens individuels leur permettant de s'exprimer librement.
Ce travail a donc été basé sur des entretiens menés auprès de dirigeants bénévoles ou salariés d'associations accompagnées et labellisées.

Dans le cadre de cette étude, la gouvernance a été comprise telle que définie dans un document co-construit par La Fonda, la Région Rhône Alpes et Le Mouvement Associatif Rhône Alpes, dans le cadre des rencontres régionales des réseaux associatifs : *« La gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une structure. Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités ».*

SOMMAIRE

INTRODUCTION

- ✓ Conditions de réalisation de l'étude ……p 5

IDEAS

- ✓ De la création d'IDEAS en 2005 à la création d'un label en 2010 ……p 7
- ✓ Le guide des bonnes pratiques – les 120 indicateurs ……p 8
- ✓ L'accompagnement IDEAS – Pour quels organismes ? ……p 9
- ✓ La démarche IDEAS ……p 10
- ✓ La gouvernance actuelle d'IDEAS ……..p 11

LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE – SA PERCEPTION AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

- ✓ Pourquoi entrer dans la démarche IDEAS ? ……p 13
- ✓ L'établissement du diagnostic ……..p 13
- ✓ Le déroulement de la phase d'accompagnement ……p 17
- ✓ La perception des dirigeants associatifs une fois la démarche menée à bien ……p 18

LES IMPACTS CONSTATES SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

- ✓ Au niveau du Conseil d'Administration ……..p 20
- ✓ Au niveau des salariés ……p 23
- ✓ Au niveau des bénévoles ……p24
- ✓ Au niveau des bénéficiaires ……p 26
- ✓ Au niveau des adhérents / membres ……p 26

LA PHASE « POST LABEL » - LES IMPACTS DANS LA DUREE

- ✓ L'accompagnement IDEAS en phase de « post label » …… p 27
- ✓ Les impacts dans la durée ……p 27

CONCLUSION …… p 30

REMERCIEMENTS …… p 32

DOCUMENTS ANNEXES

- ✓ Annexe 1 : Informations complémentaires concernant les structures interviewées
- ✓ Annexe 2 : Trame d'entretien
- ✓ Annexe 3 : Guide IDEAS des bonnes pratiques - Tableau des 120 indicateurs analysés

INTRODUCTION

Conditions de réalisation de l'étude

Cette étude est basée sur des entretiens menés de septembre à novembre 2018 avec les dirigeants (bénévoles ou salariés) de 12 associations accompagnées par IDEAS et labellisées. Elle est également nourrie de ma propre expérience d'accompagnement d'une association devant se présenter devant le comité label fin 2018.

La liste de ces associations et des personnes interviewées est détaillée à la fin de ce chapitre. En annexe 1 de ce mémoire est présenté un tableau indiquant pour chacune de ces associations : le type de structure, le secteur d'activité, le montant du budget, le nombre de salariés, de bénévoles et d'administrateurs, l'année de 1ère labellisation.

Le choix des associations retenues a été établi en collaboration avec Suzanne Chami, déléguée générale d'IDEAS.
Nous avons choisi de retenir principalement des associations au sein desquelles la démarche semblait avoir eu de nombreuses répercussions, quelles qu'elles soient, et entraîné des évolutions significatives.

Afin de pouvoir mener ces entretiens en ayant déjà acquis une certaine connaissance de l'association, de son histoire, de ses enjeux et perspectives, du contexte dans lequel s'était déroulé son accompagnement, j'ai choisi d'interviewer préalablement l'un des conseillers IDEAS ayant réalisé son accompagnement. J'ai par ailleurs pu consulter les principaux documents liés à chaque accompagnement (plans stratégiques et rapports d'accompagnement notamment).

Une trame d'entretien, présentée en annexe 2, a été élaborée. Cette trame a été fournie préalablement à l'entretien aux personnes en ayant fait la demande.
L'ensemble des interviews ont par la suite été réalisées en suivant cette trame.

Une partie des dirigeants interviewés ont souhaité que leurs propos restent anonymes. Ce souhait a été respecté et les citations retranscrites le sont de manière anonyme.

Les associations retenues et les personnes interviewées sont les suivantes :

- **Fédération des Aveugles et Amblyopes de France (FAF) -** Julie Bertholon – Responsable réseau et lobbying (salariée) et Gérald Souman - Conseiller IDEAS

- **Association Carrefour Echange Rencontre Insertion Saint Eustache (CERISE)** - Delphine Roux Braz – Directrice (salariée) et Brice de Gromard – Conseiller IDEAS

- **Association Nationale des Visiteurs de Prison (ANVP) -** Marie-Paule Héraud – Vice Présidente et Véronique Feltrin – Conseillère IDEAS

- **Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF)** Christine Clamens – Directrice (salariée) jusque juin 2017

- **Entraide Scolaire Amicale (ESA)** - Aurélie Gouin – Présidente en exercice - Claudette Sirodot – Présidente jusque fin 2015 - et Luc Jeunhomme – Conseiller IDEAS

- **Organisation pour la Prévention de la Cécité (OPC)** - Karim Bengraïne – Directeur (salarié)

- **Helène Keller International Europe (HKIE) -** Alix de Nicolay – Directrice Générale (salariée)

- **La ZEP (Zone d'Expression Prioritaire)**- Emmanuel Vaillant – Directeur (salarié) et Gilles Germain – Conseiller IDEAS

- **Fédération Française des Equipe Saint Vincent (FFESV)** - France Morane – Présidente et François Noguès – Conseiller IDEAS

- **Humanité et Inclusion (HI - ex Handicap International)** – Luciano Loiacono – Responsable Risk Management et Internal Auditing et Olivier Thomas - Conseiller IDEAS

- **Association Francophone pour Vaincre les Douleurs (AFVD)** – Catherine Sebire – Directrice (salariée)

- **Groupe Franco Africain d'Oncologie Pédiatrique (GFAOP)** – Corinne Chalvon Demersay – Responsable Communication et Partenariats (salariée)

J'accompagne actuellement l'association **Initiatives & Changement (I&C)**

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ETHIQUE ET DE L'ACTION POUR LA SOLIDARITE (IDEAS)

De la création d'IDEAS en 2005 à la création d'un label en 2010:

A l'origine de la création d'IDEAS en 2005 est le constat fait par sa fondatrice Hélène Dranssart, consultante pour la gestion privée d'une grande banque, que les donateurs et notamment les grands donateurs estimaient manquer de manière cruciale d'information et, par conséquent, souvent de confiance dans les organismes faisant appel au don
« Si vous êtes un donateur vous souhaitez que votre don ait un réel impact pour ses bénéficiaires. Si vous êtes une association ou une fondation, vous souhaitez trouver des donateurs pour financer les actions que vous menez ».

Dès sa création, IDEAS se fixe donc comme objectif de faire se rencontrer les attentes des financeurs et les besoins de financement des associations et fondations ; c'est ce qu'on appelle les « convergences philanthropiques ».
Pour que le pont ainsi créé entre les organismes d'intérêt général et des financeurs motivés mais pas encore convaincus soit utile, il faut qu'il y ait des fondations solides. La qualité des membres fondateurs d'IDEAS (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, Caisse des Dépôts et Consignations) est un atout essentiel pour conforter le professionnalisme et la légitimité de son action.

En 1er lieu, un site internet est créé avec pour objectif de répondre aux questions que se posent les financeurs concernant les associations et fondations : qui fait quoi et comment, d'où une base de données enrichie des organismes d'intérêt général ; quelle fiscalité pour mon don, d'où une rubrique spécialisée ; quels sont les enjeux du secteur, d'où une rubrique abordant des réflexions d'experts sur le domaine de la philanthropie.

Puis, IDEAS met sur pied un comité expert tripartite constitué d'experts du secteur non lucratif et des métiers du contrôle et de l'audit, de mécènes et de philanthropes, d'associations et de fondations, et bénéficiant de l'expertise de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et de l'Ordre des Experts Comptables.
Ce comité expert est chargé de concevoir un guide de bonnes pratiques du secteur non lucratif couvrant trois thèmes clé définis pour permettre la montée en compétence et le renforcement des capacités des associations et des fondations: une bonne gouvernance, une gestion financière transparente, et le suivi de l'efficacité de l'action menée.
Grâce à ce guide, les organismes disposent désormais d'un outil pour optimiser leurs modes de fonctionnement, et d'atouts pour convaincre les financeurs de leur éthique et de leur efficacité.
Le comité expert est par ailleurs chargé de veiller à ce que ce guide suive les évolutions du secteur associatif tout en répondant aux attentes des financeurs.
Il devient un lieu de veille et de développement des activités de recherche sur les systèmes de contrôle et d'évaluation ; et également un lieu d'échanges et de réflexion sur les bonnes pratiques.

La plupart des acteurs de la solidarité présents dans le comité expert ayant exprimé le constat que ce guide IDEAS était très intéressant car il faisait le tour de la question des bonnes pratiques, mais que la plupart des associations n'auraient pas le temps ou les compétences pour se lancer seules dans l'optimisation de leurs modes de fonctionnement, une équipe de conseillers bénévoles est mise sur pied en 2009. Cette équipe de conseillers bénévoles a pour mission d'accompagner les organismes dans l'optimisation de leurs modes de fonctionnement.

Enfin, un label IDEAS est créé afin de permettre de communiquer sur la mise en place de ces bonnes pratiques.
Un comité label est mis en place, chargé de décerner le label IDEAS aux organismes candidats et qui ont choisi de suivre la démarche d'accompagnement proposée par IDEAS.
Ce comité label a une compétence tripartite : philanthropes, associations et fondations, experts du management ou de l'audit du secteur non marchand y sont représentés.
Il se compose de 15 membres qui participent aux travaux du comité à titre strictement individuel et de façon indépendante
Il est souverain et indépendant, il reçoit pleine et entière délégation du conseil d'administration d'IDEAS pour attribuer le label IDEAS.

Les échanges ont rapidement montré qu'IDEAS répondait à un véritable besoin de montée en compétence du secteur associatif et que cette démarche d'amélioration devait être valorisée auprès des parties prenantes de l'association. 11 labels étaient délivrés dès 2010 par le comité label.

<u>Le guide des bonnes pratiques – les 120 indicateurs</u>

Comme évoqué dans le paragraphe ci-dessus, le guide des bonnes pratiques a été conçu par le Comité Expert qui veille à son évolution, en tenant compte des nouvelles attentes des financeurs, des associations et fondations, ou des contraintes inhérentes au secteur.

Son élaboration est inspirée de la méthode OVAR, de la législation française, ainsi que des réflexions menées par des institutions françaises ou étrangères ; ceci afin qu'il soit le plus opérationnel possible.

Il rassemble 120 indicateurs qui permettent d'analyser de façon globale tout type d'association ou fondation, quelle que soit sa taille, son domaine d'intervention ou son modèle socio-économique. Il répond à la fois à la diversité des actions solidaires et aux objectifs des financeurs.

Il couvre trois thèmes définis comme clés pour comprendre au mieux l'organisation et ses enjeux:

Une bonne gouvernance, soit : un projet associatif bien défini et suivi accompagné d'une stratégie à moyen terme réfléchie, une gestion désintéressée, des organes de Gouvernance et de Direction performants, des procédures et des contrôles adaptés face aux risques encourus, un respect du donateur dans la communication et dans la recherche de dons.

Une gestion financière transparente, soit : une comptabilité générale régulière sincère et contribuant à donner une image fidèle, une information comptable lisible, de qualité, accessible et largement diffusée, un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable.

Le suivi de l'efficacité de l'action menée, soit : des outils de pilotage de la performance et d'évaluation de l'action comme aide à la décision, une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et la recherche de bonnes pratiques, une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement ainsi que de la gestion des excédents, des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité de l'action.

Un document listant et détaillant les 120 indicateurs est présenté en annexe 3 de ce document.

<u>L'accompagnement IDEAS – Pour quels organismes?</u>

La démarche IDEAS s'adresse aux organismes oeuvrant dans le domaine de l'intérêt général (la solidarité, l'urgence, l'humanitaire, l'insertion, la santé, la recherche, l'environnement, l'éducation, la culture, etc) à l'exclusion de ceux ayant pour objet principal ou activité dominante la promotion d'opinions politiques, philosophiques ou religieuses, ou dont les seuls bénéficiaires sont ses membres sans concourir de façon notable à l'intérêt général.

La gratuité de l'accompagnement pour l'association ou la fondation est l'un des principes fondateurs d'IDEAS. Les conseillers experts interviennent bénévolement.
Toutefois, avant qu'il ne se présente devant le comté label, l'organisme accompagné doit faire intervenir, à ses frais, un professionnel indépendant de son choix (commissaire aux comptes ou expert comptable) pour effectuer une mission de contrôle externe portant sur les 120 indicateurs du guide IDEAS.

De plus, depuis 2016, IDEAS propose aux organismes accompagnés / labellisés de verser une contribution solidaire annuelle. Cette contribution volontaire est un acte de soutien aux actions menées par IDEAS et contribue à renforcer la qualité et la notoriété de son label.
Le montant de cette contribution solidaire annuelle est calculé sur la base du total de leurs ressources hors subventions publiques. Ce montant progressif est par exemple de 100€ pour les organismes ayant des ressources hors subventions publiques de 0 à 100k€, de 900 € pour ceux ayant des ressources de 1à 5 M€, et de 5.000€ pour ceux ayant des ressources supérieures à 150M€.

La démarche IDEAS

Toute organisation candidate doit en tout premier lieu renseigner une fiche déclarative disponible sur le site IDEAS.
A réception de cette fiche déclarative, IDEAS contacte et rencontre l'organisation candidate afin de lui expliquer la démarche et les enjeux de l'engagement dans cette démarche.

IDEAS s'assure de la bonne information de son conseil d'administration, de sa compréhension des enjeux, l'accompagnement doit être porté par une équipe convaincue de son intérêt.

Si un accord est trouvé entre l'organisation candidate et IDEAS, une cellule de validation d'engagement (CVE) confirme l'éligibilité de l'organisation à l'accompagnement.

Une fois l'engagement d'IDEAS auprès de l'organisation candidate 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 démarche se construit en plusieurs étapes :

1 Le diagnostic :

Un binôme de conseillers bénévoles IDEAS effectue un état des lieux de l'organisation sur la base des 120 indicateurs définis dans le guide des bonnes pratiques. Cette analyse est réalisée avec les responsables de l'organisation.
A l'issue du diagnostic, les conseillers rédigent une synthèse partagée et validée par l'organisme accompagné. Cette étape dure en moyenne 3 mois.

2 L'optimisation :

Sur la base du diagnostic établi, une convention d'optimisation est rédigée, pour préciser les chantiers d'amélioration qui devront être conduits, les livrables attendus ainsi que le planning de réalisation.
Dans cette deuxième étape, les conseillers bénévoles accompagnent l'association ou la fondation dans un processus d'amélioration de leurs pratiques.
Le déroulement de cette phase d'optimisation est prévu sur 6 à 18 mois selon le rythme souhaité par l'organisme.

3 Les contrôles externes :

En fin d'optimisation, l'organisme sollicite des professionnels indépendants (commissaires aux comptes ou experts comptables) pour effectuer une mission de contrôle externe portant sur les 120 indicateurs du guide IDEAS. Le choix de ces contrôleurs externes incombe à l'organisme qui en assume le coût.

4 Le label :

Puis, l'organisme se porte candidat au label IDEAS. Il se présente devant le comité label qui prend sa décision après analyse du dossier et après avoir entendu les dirigeants de l'organisme. Ce dossier est constitué des éléments clés démontrant les bonnes pratiques, du rapport des conseillers bénévoles ainsi que du rapport des contrôleurs externes.

La durée de validité du label IDEAS est de 3 ans. L'organisme prend en compte les conclusions des contrôleurs externes et les recommandations du comité label. Il s'engage à poursuivre la démarche de progrès et continue de bénéficier du soutien d'un conseiller bénévole IDEAS.

La gouvernance actuelle d'IDEAS :

L'association se compose de membres regroupés en 3 collèges:

Le collège des membres fondateurs : soient la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, la Caisse des Dépôts et Consignations. Ces membres sont membres de droit du CA.

Le collège des mécènes et philanthropes : y participent les personnes physiques ou morales pouvant justifier d'un concours de montant significatif à un ou plusieurs organismes sans but lucratif, et dont la candidature est acceptée par le CA.
Ils disposent de 3 à 4 représentants au CA élus au sein de leur propre collège après agrément par le Comité Nominations.

Le collège des personnalités qualifiées : y sont membres les personnes physiques ayant pu justifier lors de leur candidature : soit d'un parcours professionnel dans le secteur associatif ou celui de l'ESS, soit de l'exercice de fonctions ou d'un parcours professionnel de nature à aider à l'amélioration ou au développement de l'activité d'IDEAS, et dont la candidature est acceptée par le CA.
Ils disposent de 6 à 10 représentants au CA élus au sein de leur propre collège après agrément par le Comité Nominations

Trois comités concourent au fonctionnement de l'association: le Comité Expert (cf page 7), le Comité Label (cf page 8) et le Comité Nominations.

Le Comité Nominations a pour mission de recevoir, examiner et agréer les candidatures lui paraissant les plus appropriées aux fonctions d'administrateur ou à celles de membre du Comité Label ou du Comité Expert. Il s'assure que les candidats, personnes physiques qualifiées, sont choisis à raison de leur compétence et expérience personnelle ou professionnelle acquises au sein d'organisations parties prenantes du monde associatif et philanthropique.

Ce comité est composé du Président et du Vice Président du CA, du Président du Comité Label et du Président du Comité Expert.

Il est important de noter que les organismes labellisés ou accompagnés ne peuvent adhérer à IDEAS, qui souhaite ainsi garantir sa parfaite indépendance.

Depuis 2010, 65 associations ou fondations ont été accompagnés et labellisées. A ce jour, 55 associations restent labellisées, 13 sont actuellement en cours d'accompagnement.

Les organisations qu'accompagne IDEAS se fondent sur des modèles socio-économiques très divers : financement public, financement privé, mécénat, générosité publique, revenus d'activités, financement majoritairement privé, public ou hybridation des ressources. La typologie des organisations accompagnées reflète la très grande hétérogénéité du secteur associatif et sa capacité à innover pour s'adapter à des modes de financement en pleine mutation.

Le tableau ci-dessous présente une répartition de ces associations et fondations par budget effectuée dans le courant de l'année 2018.

Budget	**Nb**	**%**
de 0 à 100 K€	2	3%
de 100 à 500 K€	16	22%
de 500 à 1 M€	13	18%
de 1 à 5 M€	19	26%
de 5 à 10 M€	7	9%
de 10 à 20 M€	5	7%
de 20 M€ à 100M€	8	11%
supérieur à 100M€	4	5%
Total	74	1

LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE – SA PERCEPTION AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

Pourquoi entrer dans la démarche IDEAS ?

Sur les 12 associations interviewées dans le cadre de cette étude, 10 déclarent s'être trouvées dans une phase de nécessité de diversifier, consolider, augmenter leurs financements: recherche de fonds privés destinés à compléter des fonds publics en diminution constante, nécessité de « consolider » les dossiers de demandes de subventions à leurs financeurs habituels, nécessité de rassurer les donateurs particuliers……

A ce titre, l'obtention d'un label ou d'un agrément suscite beaucoup d'espoir, et est considérée comme pouvant avoir un effet très positif et facilitateur pour cette démarche de recherche de fonds.

2 associations déclarent s'être trouvées dans une phase de nécessaire structuration ou restructuration et en recherche d'un organisme pouvant l'accompagner dans cette démarche.

Lorsqu'elles rencontrent ou entendent parler d'IDEAS (chacune par des canaux très divers), ce qui intéresse le plus ces structures est, qu'au-delà de l'octroi d'un label, IDEAS propose d'une part de faciliter la mise en relation des associations labellisées avec des philanthropes, d'autre part de fournir un accompagnement.

Enfin, après avoir discuté de manière un peu plus approfondie avec IDEAS, certaines d'entre elles commencent à entre-apercevoir ce que pourrait leur amener une telle démarche en interne, au-delà de l'obtention d'un label. Certains dirigeants se rendent compte que le cadre de travail proposé pourrait également répondre au besoin de réflexion sur l'évolution de la gouvernance et de la stratégie de leur structure qu'ils perçoivent.

A ce stade, il n'y a pas forcément de réelle prise de conscience de ce que va impliquer l'entrée dans la démarche IDEAS en termes de charge de travail, de nécessité de questionnement au sujet de sa stratégie, de ses pratiques, du fonctionnement de sa gouvernance, du suivi des ses actions….

L'établissement du diagnostic:

Comme évoqué ci-dessus, lors de cette étape de diagnostic qui dure en moyenne 3 mois, un binôme de conseillers bénévoles IDEAS effectue un état des lieux de l'organisation sur la base des 120 indicateurs définis dans le guide des bonnes pratiques. Cette analyse est réalisée avec les responsables de l'organisation.

Une fois l'analyse réalisée, les conseillers rédigent une synthèse partagée et validée par l'organisme accompagné.

Les conseillers IDEAS interrogés dans le cadre de cette étude, déclarent unanimement avoir pu réaliser ces diagnostics dans de bonnes conditions, dans un contexte de grande ouverture et transparence.

Pour l'ensemble des organisations interviewées, apparaît à l'issue du diagnostic la nécessité de mener des actions dans la quasi-totalité des domaines couverts par le diagnostic.

Si les dirigeants associatifs déclarent ne pas avoir été surpris des résultats du diagnostic établi (« on s'y attendait », « on savait qu'on devait énormément se structurer »), ce n'est qu'à ce moment qu'ils prennent conscience de l'ampleur du travail à réaliser et surtout de la charge de travail induite.

Ces grands chantiers à mener sont les suivants:

- ✓ *L'élaboration puis la rédaction de procédures concernant les achats, la gestion des dons, les Ressources Humaines, la démarche budgétaire….*

La plupart du temps, les procédures écrites sont inexistantes ou très incomplètes lorsqu'elles existent. Un important travail est donc à réaliser.
Ceci se heurte à pas mal de résistances, l'intérêt de l'élaboration de procédures étant mal perçu à ce stade de début de démarche (« les choses ne sont pas écrites mais tout le monde sait ce qu'il faut faire »).

Par ailleurs, certains dirigeants craignent que la formalisation de procédures écrites ne soit perçue comme un manque de confiance en interne envers les salariés, bénévoles, etc (« tout a toujours reposé sur la confiance dans notre association et l'on ne veut pas que cela change ».. « les gens sont honnêtes, tout a toujours très bien fonctionné ainsi ».. « nous ne voulons pas que nos bénévoles pensent que l'on ne leur fait pas confiance »).

- ✓ *Un règlement intérieur encadrant les règles de gouvernance et garantissant une gestion désintéressée plus précis et plus complet*

Par rapport au référentiel IDEAS, beaucoup de règles concernant le fonctionnement de la gouvernance de l'association restent à préciser ou définir, notamment en matière d'encadrement des recrutements et des éventuels conflits d'intérêt, de cumul de fonctions, de respect d'un nombre maximum de mandats consécutifs pouvant être réalisés, d'encadrement des frais des administrateurs. Il est également demandé de veiller à ce que les règles de fonctionnement des différents organes soient bien établies et assurent leur bon fonctionnement.

Ceci également se heurte à pas mal de résistances (« ce n'est pas écrit, mais en pratique on respecte les règles ».. «chez nous tout a toujours reposé sur la confiance »); ces résistances étant toutefois moins fortes que face à la demande de rédaction de procédures, les dirigeants en comprenant mieux la nécessité.

- ✓ *Un plan stratégique à moyen terme (3 à 5 ans) détaillé et valorisé*

A ce stade, aucune des associations interrogées ne dispose d'un plan stratégique aussi complet que ce qui est requis par IDEAS.
En effet, selon les normes IDEAS, ce document doit présenter la situation cible de l'association à 3-5 ans, définir les axes stratégiques retenus pour atteindre cette situation cible, décliner ces axes stratégiques définis en projets détaillés, présenter le budget de la période considérée.
Les associations étudiées se sont souvent arrêtées à la définition de grands axes stratégiques. La déclinaison de ces axes en plans d'actions précis est quelque chose de nouveau, tout comme la réalisation d'une projection budgétaire complète et détaillée. La période requise par IDEAS est plus courte que celle généralement retenue pour la définition d'axes stratégiques (5 à 10 ans).

Malgré la charge de travail induite, la nécessité d'élaborer un tel plan stratégique est généralement bien comprise et admise.

- ✓ *Une cartographie des risques*

La cartographie des risques requise par IDEAS est un document très complet, analysant, pour l'ensemble de la structure, à la fois les risques internes (risques stratégiques, risques opérationnels, risques financiers, risques informatiques, risques liés à la communication interne) et les risques externes (risques juridiques et réglementaires, risques liés aux informations extérieures sur la structure, risques Pays)

Au moment de l'établissement du diagnostic, aucune des associations interrogées ne dispose d'une cartographie des risques aussi complète que celle demandée par IDEAS. Quelques associations ont surtout analysé leurs risques « terrain ».

Malgré la charge de travail induite, la nécessité d'élaborer un tel document est généralement bien comprise et admise.

- ✓ *Mise en place d'un comité d'audit*

Ce comité d'audit (nommé par le CA sur proposition du président et généralement composé d'un administrateur, d'un bénévole et d'une personnalité extérieure qualifiée) a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans le contrôle des informations financières et comptables, le contrôle des risques et le respect des procédures internes et le suivi de la réalisation du plan stratégique.

Ainsi,

- il s'assure que les dirigeants et les principaux collaborateurs respectent les règles de gouvernance et de déontologie ainsi que les procédures de gestion existantes.
- Il prend connaissance des risques identifiés par l'association dans le document « Cartographie des risques » ; il en contrôle la pertinence et s'assure que l'organisation et les procédures mises en œuvre prennent en compte leur prévention.
- Il s'assure que le plan stratégique est revu de façon régulière (au moins une fois tous les 18 mois)
- Il peut interroger les membres du conseil d'administration et les directeurs pour se faire communiquer tout document lui permettant de mener à bien ses missions. Il est soumis à la confidentialité vis à vis des tiers
- Il recueille en toute confidentialité les alertes spontanées des salariés et des membres de l'association

Aucune des associations interrogées ne dispose d'une telle structure de contrôle, et l'éventualité d'en mettre une en place n'a jamais été évoquée. Dans la très grande majorité des cas, les dirigeants et membres de la gouvernance ont du mal à en appréhender l'utilité, considérant cette structure comme faisant doublon avec le Commissaire aux Comptes. La nécessité de mise en place de ce nouvel organe est mal vécue, certains y sont opposés au début de l'accompagnement.

- ✓ *Elaboration d'un Compte Emploi Ressources*

- ✓ *Mise en place de tableaux de bord synthétiques à destination du CA*

Les tableaux de bord existants et destinés au suivi des actions, de la situation budgétaire et de trésorerie, ne présentent le plus souvent que des situations partielles, ne remontant pas de manière consolidée au niveau du CA qui ne peut donc disposer d'une vision suffisamment globale.

La mise en place de tableaux de bord synthétiques est donc requise ; ceci afin que le pilotage de l'association puisse désormais être appuyé sur des objectifs et des indicateurs soigneusement définis.

- ✓ *Suivi de l'efficacité des actions*

Le suivi de l'efficacité de l'action menée est l'un des thèmes clés définis par IDEAS lors de l'élaboration de son guide des bonnes pratiques. Dans ce cadre, des outils appropriés de suivi et d'évaluation des actions doivent être élaborés et mis en place, tout comme une pratique courante de la comparaison.

Pour la très grande majorité des associations interviewées, la mise en place d'une évaluation réfléchie et structurée de l'efficacité des actions constitue un chantier à mener dans sa quasi intégralité.

De nombreux dirigeants considèrent que cette évaluation est très compliquée à réaliser du fait de la nature même des actions menées par leur organisation.
Evaluer l'efficacité de ses actions n'est pas un concept facilement appréhendé par les organisations, son principe peut même heurter.

Le déroulement de la phase d'accompagnement :

Sur la base du diagnostic établi, une convention d'optimisation est rédigée, précisant les chantiers d'amélioration à mener, les livrables attendus ainsi que le planning prévisionnel de réalisation.

Les conseillers bénévoles IDEAS ont pour mission d'accompagner, autant que de besoin, l'association ou la fondation dans la réalisation de ces chantiers.

Par ailleurs, IDEAS met à la disposition des associations accompagnées de nombreuses fiches techniques ou pratiques, ainsi que des trames de documents à élaborer.
Des ateliers thématiques, les « IDEASlab » sont également organisés et constituent des formations pratiques sur certains sujets tels que la gouvernance, l'établissement d'une cartographie des risques, d'un CER….

Cette phase d'optimisation s'est déroulée sur une période assez longue (généralement entre 1,5 et 2 ans), bien plus longue que celle initialement prévue.
Ainsi, comme évoqué ci-dessus, l'ampleur du travail à réaliser, les répercussions des réflexions menées, sont rarement bien appréhendées en début de démarche.
Le rythme de progression dans la démarche n'a pas forcément toujours été très linéaire.

Pour l'ensemble des associations interviewées, la démarche a été principalement portée, animée, dirigée, par une personne.
C'est cette personne qui a été l'interlocutrice d'IDEAS.
Lorsque l'association bénéficie d'une équipe salariée, cette personne est un salarié, souvent le directeur ou un cadre dirigeant travaillant en lien étroit avec lui, qui a dû y consacrer une grande partie de son temps de travail.
Lorsqu'il n'y a pas d'équipe salariée, cette démarche a dû être portée par un membre du bureau pour qui cela a représenté un investissement très important.
Dans tous les cas a prévalu la volonté d'informer très régulièrement le CA des travaux en cours, d'y intégrer les administrateurs, de les impliquer au maximum.

Du fait de la nature des chantiers à mener, les organismes ont tous été progressivement amenés à interroger, remettre en cause, repenser leur mode de fonctionnement en matière

d'organisation de leur gouvernance, de stratégie, de gestion des risques, de contrôles internes, de fonctionnement opérationnel.

Ainsi, l'élaboration du plan stratégique a systématiquement entraîné une nécessité de questionnement au sujet du projet associatif : « Est-il toujours en cohérence avec ce que nous faisons, ce que nous voulons faire ? ».
Parfois, ce questionnement a permis de conforter le projet associatif, parfois celui-ci a dû être légèrement modifié, aménagé.
Une association a complètement réécrit son projet associatif « il nous est apparu que l'association arrivait à un point critique et qu'elle devait se poser des questions sur elle-même ».
La revue des procédures liées aux engagements, aux achats, à l'ensemble des flux financiers a souvent permis de faire prendre conscience aux dirigeants de l'importance de la mise en place de règles de fonctionnement précises dans ces domaines.

Ceci a pu provoquer pour certaines structures, avec plus ou moins d'ampleur, des turbulences au sein de leur gouvernance.
Ainsi, une association a vu s'affronter 2 groupes au sein de son Conseil d'Administration, le point de désaccord étant la façon dont devait être conduite la démarche, ainsi que le calendrier de réalisation des actions à mener. Ce désaccord a entraîné une démission du Conseil d'Administration de l'ensemble des membres du bureau, puis le renouvellement d'une partie des administrateurs.
Une seconde association a dû faire face à la démission de son délégué général ne se sentant plus à l'aise avec le tournant pris par l'association en entamant la démarche initiée par sa présidente.

La mise en place du comité d'audit s'est souvent avérée compliquée.
A ce stade, le rôle de ce comité reste fréquemment mal compris, voire mal accepté.
Les associations peinent à recruter les personnalités extérieures qualifiées requises ; certains recrutements s'avèrent être des échecs, les personnalités nommées ayant du mal à trouver leur place ou ne réussissant pas à s'intégrer.

<u>La perception des dirigeants associatifs une fois la démarche menée à bien :</u>

De manière générale, au terme de la démarche initiale et pour pouvoir prétendre à l'obtention du label IDEAS, les associations doivent disposer d'une cartographie des risques et d'un plan stratégique cohérent avec leur projet associatif, d'une charte de déontologie, d'un règlement intérieur garantissant le bon fonctionnement de leurs organes de gouvernance ainsi qu'une gestion désintéressée, d'un suivi budgétaire fiable. Le comité d'audit doit être en place, avec un rôle défini.

Sont généralement laissés pour la phase post label, la finalisation d'outils de contrôle de gestion, de suivi de l'efficacité des actions et de comparaison des performances.

La qualité de l'accompagnement IDEAS est unanimement reconnue. Les dirigeants associatifs apprécient la compétence, la disponibilité et l'engagement des conseillers et de la direction d'IDEAS (« malgré les difficultés rencontrées, ils ne nous ont jamais laissé tomber »).

L'importance de pouvoir bénéficier d'un regard extérieur aidant à la prise de recul et pouvant guider les réflexions est également fortement soulignée.

La méthode, le cadre de travail, les outils fournis lors de l'accompagnement sont unanimement reconnus comme pertinents, structurés, complets, clairs, précis, concrets, pédagogiques…..
Ceci est jugé très rassurant par les dirigeants associatifs *(« Nous sentions que nous devions nous structurer, revoir notre positionnement, notre stratégie, mais nous ne savions pas trop comment nous y prendre »*).

L'importance de la charge de travail générée par la réalisation des différents chantiers est soulignée par l'ensemble des associations interviewées. Cette charge de travail apparaît plus facilement absorbée dans les associations disposant d'une équipe salariée, le directeur ou un cadre dirigeant portant généralement le projet.
Cela reste plus compliqué dans les associations ne disposant pas d'équipe salariée, la charge de travail reposant alors principalement sur un administrateur, généralement membre du bureau.

A l'occasion de chacune des étapes, de pratiquement chacun des chantiers, le déroulement de la démarche a amené les dirigeants, les administrateurs à devoir se questionner, à des prises de conscience, à débattre, à remettre en cause certaines pratiques. Chacun a désormais conscience de cette nécessité de questionnement permanent et ce, à tous les niveaux.

Par ailleurs, face à des situations complexes, dans des contextes souvent « passionnels » et pouvant être conflictuels, la méthodologie fournie est reconnue comme permettant d'objectiver les problèmes et d'aborder plus sereinement les chantiers à mener.
Ainsi, la démarche engagée peut servir de prétexte aux réflexions et questionnements sur certains sujets considérés comme « tabous », et justifier des changements de pratiques ou des décisions nécessaires, mais pouvant être considérées comme humainement ou politiquement difficiles.

LES IMPACTS CONSTATES SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES ETUDIEES

NB : Ces aspects se retrouvent à des degrés divers dans tout ou partie des associations interviewées

Au niveau des dirigeants élus et des membres du Conseil d'Administration :

- ✓ *Une plus grande implication des administrateurs, la création d'une nouvelle dynamique au sein des CA*

A des degrés divers en fonction des structures interrogées, le suivi de cette démarche a progressivement entraîné une plus forte implication des administrateurs non membres du bureau dans la gouvernance au sens large de leur association.

Ainsi, dans l'ensemble des associations interviewées, les administrateurs sont très régulièrement tenus informés de l'avancement des chantiers en cours ; ils sont impliqués dans les réflexions concernant l'élaboration du plan stratégique, de la cartographie des risques, du règlement intérieur et de certaines procédures. Certains d'entre eux ont été amenés à devenir membres du Comité d'Audit devant être mis en place.

Souvent, du fait de la charge de travail supplémentaire générée, des commissions, des groupes de travail, sont créés intégrant les administrateurs. Des administrateurs référents sont nommés pour certains sujets.

Une réelle dynamique de travail en commun est amorcée au sein des Conseils d'Administration.
Les administrateurs se prennent au jeu, prennent l'habitude de s'impliquer plus

- ✓ *Une meilleure collaboration entre les administrateurs et l'équipe salariée, un renforcement du lien de confiance*

Comme évoqué précédemment, lorsque l'association bénéficie d'une équipe salariée, la démarche est portée par un dirigeant salarié (directeur, délégué général, secrétaire général) qui a dû y consacrer une grande partie de son temps de travail.

La nature des réflexions à mener, la nécessaire implication des administrateurs, entraîne le renforcement de la collaboration entre administrateurs et dirigeants salariés.

En fonction des dossiers traités, des compétences requises, les salariés non dirigeants sont également sollicités et contribuent à la démarche.
Aux côtés des administrateurs, ils participent aux comités et groupes de travail créés, apportent leurs compétences techniques, leur professionnalisme et surtout leur connaissance du terrain.

Progressivement, en particulier lorsqu'une forte implication des salariés a été requise, des habitudes de travail en commun se créent, des liens de confiance se tissent, les relations s'améliorent ou se renforcent.

- ✓ *Une redéfinition ou une meilleure définition du rôle et de la mission des administrateurs*

L'ensemble des questionnements liés à la démarche, la charge de travail générée, la nécessaire implication des administrateurs, ont très souvent amené les structures à réfléchir sur le rôle de ceux-ci.

Il apparaît nécessaire et plus efficace de mieux définir la fonction de chaque administrateur.

Certaines associations créent et mettent en place des fiches de mission, redéfinissent les prérogatives des administrateurs par rapport à celles des salariés.
Des administrateurs deviennent « référents » pour certains domaines, sont impliqués dans les commissions par thèmes.

Des formations peuvent être mises en place afin de permettre une montée en compétence de certains administrateurs dans les domaines qui leur sont désormais confiés.

- ✓ *Un renouvellement des mandats plus fréquent*

Les réflexions menées sur les règles de fonctionnement de leur gouvernance, les préconisations d'IDEAS, ont souvent amené les structures à définir une limite aux possibilités de renouvellement du mandat des administrateurs.

- ✓ *De nouvelles stratégies de renouvellement des administrateurs afin de prendre en compte de nouveaux besoins en compétences*

L'ensemble des questionnements liés à la démarche a très souvent amené les structures à réfléchir sur le rôle de ses administrateurs, mais également sur les compétences désormais nécessaires au sein de son Conseil d'Administration.

Ces réflexions sont désormais prises en compte lors du renouvellement de membres du CA, de nouvelles stratégies de recrutement des administrateurs sont mises en place.

- ✓ *Une transmission du pouvoir et des responsabilités facilitée*

Des procédures sont mises en place, les actions à mener sont définies et planifiées, les risques sont identifiés.

Cette meilleure organisation, ce formalisme, facilitent la transmission et l'intégration des nouveaux administrateurs et dirigeants.

- ✓ *Une prise de décision mieux éclairée et plus collective*

Impliqués dans les réflexions en cours, la détermination de la stratégie, les actions menées, plus conscients des risques encourus grâce à la cartographie des risques établie, les administrateurs disposent désormais d'une meilleure information en amont de leurs prises de décision.

Les chantiers menés concernant la mise en place d'un suivi budgétaire, de tableaux de bord, contribuent à une plus grande transparence financière, y compris vis-à-vis des administrateurs.

Dans certaines associations, les sujets votés ou discutés en CA sont désormais préalablement préparés en amont par des commissions, par des salariés ou par le bureau, permettant ainsi une prise de décision beaucoup mieux éclairée.

Le Conseil d'Administration n'est plus désormais une simple « chambre d'enregistrement », c'est un lieu où on échange, discute, réfléchit.

- ✓ *Une valorisation du rôle des administrateurs*

Mieux informés, sollicités sur de nombreux sujets clés, plus impliqués, certains administrateurs ont eu la satisfaction de constater qu'ils pouvaient apporter quelque chose à l'association, et se sont sentis valorisés.

Les rôles sont mieux définis, chacun a sa mission, son domaine de responsabilité. Les dossiers sont intéressants et la collaboration plus étroite avec les salariés est appréciée.

- ✓ *Un pouvoir mieux partagé, une responsabilité moins lourde pour le Président*

Des administrateurs plus impliqués, un Conseil d'Administration qui n'est plus une « simple chambre d'enregistrement », des réflexions plus collectives ; le pouvoir est désormais mieux partagé et les responsabilités peuvent devenir moins lourdes pour le Président.

Pour l'ensemble des associations, l'élaboration d'une cartographie des risques complète a représenté une réelle prise de conscience.
Désormais les risques sont identifiés, des procédures préventives sont mises en place. Ceci est considéré comme rassurant par les dirigeants et notamment par le Président.

L'élaboration d'un plan stratégique qui fixe le cap, la mise en place de procédures et de règles, un cadre de gestion est fixé ce qui également est jugé plus rassurant.

La présence du Comité d'Audit, dans les associations où il joue correctement son rôle de veille active quant au respect des règles de gouvernance, de gestion, de prévention des risques identifiés, est considéré comme un réel gage de sécurité pour le Président.

Au niveau des salariés :

- ✓ *Une meilleure implication des salariés à la marche de l'association, une meilleure compréhension et donc acceptation des décisions prises*

Sollicités par leur hiérarchie ou le Conseil d'Administration pour travailler sur certains dossiers (éléments de la cartographie des risques, procédures…), apportant leurs compétences techniques et leur connaissance du terrain dans les groupes de travail constitués, les salariés participent aux chantiers menés.

Ils se sentent désormais plus impliqués, plus intégrés à la marche de l'association et retrouvent du sens à leur fonction. Mieux informés, ils disent avoir le sentiment de mieux « savoir où ils vont ».

La stratégie menée, les priorités définies sont mieux comprises ; les décisions prises sont mieux acceptées.

Au sein de l'équipe salariée également une nouvelle dynamique est créée.

- ✓ *Une meilleure collaboration entre l'équipe salariée et les administrateurs, un renforcement du lien de confiance*

Comme évoqué ci-dessus, des habitudes de travail en commun se créent progressivement, des liens de confiance se tissent, les relations s'améliorent ou se renforcent.

- ✓ *Une valorisation de l'équipe salariée*

La participation à la démarche engagée constitue un réel outil de valorisation de l'équipe salariée qui a le sentiment que l'on reconnaît enfin ses compétences et sa connaissance du terrain. Les salariés se sentent mieux informés, plus impliqués, plus intégrés à la marche de l'association.

L'élaboration de la cartographie des risques a souvent permis aux membres du Conseil d'Administration de mieux comprendre les problématiques auxquelles les salariés devaient faire face dans l'exercice de leur fonction.
Une association a ainsi pu identifier un risque important de burn-out pour certains de ses salariés. Une seconde a identifié d'importants risques psychosociaux.
La prise en compte de ces risques, le travail effectué sur la recherche de préventions, a donné aux salariés le sentiment d'être écoutés, compris, que leurs difficultés étaient enfin prises en compte.

- ✓ *Un cadre de travail mieux défini, plus rassurant, plus paisible*

L'équipe salariée s'est souvent dite soulagée, rassurée, par la mise en place de procédures qui ont contribué à faciliter son quotidien.
Les salariés apprécient d'avoir la possibilité de « se retrancher » derrière ces règles de fonctionnement dans leurs rapports au quotidien avec les bénévoles, les administrateurs, les bénéficiaires.
Des fonctionnements non définis, jugés « anormaux », ont pu être discutés, clarifiés, revus.

L'élaboration du plan stratégique, de la cartographie des risques, ont également pu entraîner une réflexion sur la définition des postes des salariés, sur les profils et compétences nécessaires, sur les plans de formation à mettre en place.
A l'issue de cette réflexion, une association a ainsi rédigé un document très détaillé encadrant les rapports entre bénévoles et salariés.
Cette meilleure définition des rôles de chacun contribue également à un cadre de travail plus structuré, plus rassurant, plus apaisé.

<u>Au niveau des bénévoles :</u>

L'association des bénévoles (hors membres du Conseil d'Administration) à la réalisation des différents chantiers menés a été très variable en fonction des structures interviewées.

Quoiqu'il en soit, les aspects suivants se retrouvent à des degrés divers dans tout ou partie des associations interviewées.

- ✓ *Une meilleure compréhension des enjeux, de la stratégie, des actions menées*

Une meilleure communication en interne, une participation éventuelle aux différents chantiers menés, les bénévoles comprennent mieux les enjeux auxquels est confrontée la structure, la stratégie qui est définie, les actions qui sont menées.

- ✓ *Des missions mieux définies dans un cadre mieux structuré et plus apaisant*

L'élaboration du plan stratégique, de la cartographie des risques, ont pu entraîner également une réflexion sur la définition des missions des bénévoles, sur les profils et compétences nécessaires, sur d'éventuelles formations à proposer.

Les missions, les rôles de chacun sont mieux définis, ceci contribue à un cadre de fonctionnement plus rassurant, plus apaisé.

- ✓ *Des possibilités d'évolution dans l'association, de formation*

Un renouvellement souvent plus fréquent des instances dirigeantes, la recherche de nouvelles compétences au sein des Conseils d'Administration, les opportunités sont désormais plus nombreuses pour les bénévoles souhaitant prendre plus de responsabilités dans leur association.

- ✓ *Une meilleure prise en compte des problèmes vécus sur le terrain par les bénévoles*

L'élaboration de la cartographie des risques a dans certains cas permis aux dirigeants associatifs de mieux comprendre les problématiques auxquelles devaient faire face dans l'exercice de leur mission les bénévoles de leurs structures.
La prise en compte de ces risques, le travail effectué sur la recherche de préventions, a donné aux bénévoles le sentiment d'être mieux écoutés, compris, que leurs difficultés étaient enfin prises en compte.

Pour ces bénévoles « de terrain », certains impacts peuvent toutefois être ressentis moins positivement

- ✓ *Une augmentation des contraintes, une moins grande liberté d'action*

De nouvelles procédures à respecter, une augmentation des tâches administratives, un plus grand nombre d'informations « terrain » à remonter afin de pouvoir alimenter les tableaux de bord, les bénévoles ont désormais plus de contraintes. Souvent, cela empiète sur le temps qu'ils peuvent allouer à la mission pour laquelle ils se sont engagés.

Par ailleurs, si pour certains bénévoles une meilleure définition des missions peut contribuer à un cadre de fonctionnement plus rassurant, cela peut plutôt signifier pour d'autres une moins grande autonomie et liberté d'action.

- ✓ *Plus de contrôles, ce qui peut être perçu comme un manque de confiance*

La mise en place de procédures, un suivi plus régulier des actions menées, un plus grand nombre d'informations « terrain » à remonter, certains bénévoles peuvent avoir le sentiment d'être désormais « contrôlés », et ceci peut être perçu comme un manque de confiance.

- ✓ *Face à la « professionnalisation » de l'association, la crainte de la perte de l'esprit militant*

Les bénévoles voient l'association se structurer, on parle de plan stratégique, de fiches de poste, d'évaluations, de tableaux de bord, de mesure de l'efficacité des actions…… certains craignent de désormais se retrouver comme dans une entreprise.

La « professionnalisation » de l'association peut faire craindre à certains bénévoles la perte de l'esprit militant à l'origine de leur engagement.

Ce sentiment peut se trouver accentué parmi les bénévoles exerçant leur mission sur le terrain au sein d'antennes locales d'associations nationales. Les contreparties positives de ces contraintes ne sont en effet pas toujours très visibles pour eux.
Ceci peut quelquefois alimenter, lorsqu'il y en a, les tensions terrain/direction nationale.

Au niveau des bénéficiaires :

Pour l'ensemble des associations interviewées, les bénéficiaires n'ont pas particulièrement été intégrés à la démarche menée.

Au niveau des « simples » membres ou adhérents :

Les « simples » membres ou adhérents n'ont généralement pas été associés aux chantiers menés.
De manière générale, ils bénéficient toutefois désormais d'une meilleure information interne, ce qui est apprécié.

LA PHASE « POST LABEL » - LES IMPACTS DANS LA DUREE

L'accompagnement IDEAS en phase de « post label »

Le label IDEAS est décerné pour une période de 3 ans, période à l'issue de laquelle il doit être renouvelé.

Une fois le label obtenu, les associations entrent dans une phase dite de « post-label » durant laquelle elles s'engagent à prendre en compte les conclusions du contrôleur externe et les recommandations du Comité Label ; ainsi qu'à poursuivre leur démarche de progrès et d'amélioration de leurs pratiques.
Une « convention d'amélioration continue et communication » est signée avec IDEAS ; l'association continue de bénéficier du soutien d'un conseiller bénévole.

Le conseiller bénévole accompagne l'organisme dans la poursuite de l'amélioration des pratiques, la pérennisation des processus récents (comité d'audit, gestion des risques, plan stratégique), l'identification des points de fragilité et des solutions à envisager. Au sein de l'organisme accompagné il est en étroite relation avec le référent IDEAS qui a conduit la phase de labellisation et le président du Comité d'Audit pour aider au bon fonctionnement de ce dernier.

Les organismes doivent chaque année fournir un certain nombre de documents concernant leur Gouvernance (rapport annuel, rapport annuel du Comité d'Audit au Conseil d'Administration, PV des réunions de CA), leur gestion financière (Rapport du CAC et son rapport spécial sur les conventions réglementées, Budget prévisionnel sur l'année A+1), sur le suivi de leurs actions (Tableau de bord du Conseil d'Administration constitué d'indicateurs financiers, de suivi des missions et de suivi des projets stratégiques).

Les impacts dans la durée

Les plans stratégiques sont globalement mis en œuvre, un cap a été fixé, il est suivi par les équipes dirigeantes. Les associations connaissent désormais mieux leur environnement, leurs forces, leurs faiblesses.

Le bien fondé de l'élaboration d'une cartographie des risques a depuis le début été unanimement reconnu, l'ensemble des associations dispose désormais de ce document, régulièrement actualisé. Son suivi et son actualisation paraissent bien ancrés dans les pratiques.

Le travail effectué sur l'élaboration et la mise en place de procédures, dont le bien fondé n'avait pas toujours été reconnu à l'issue de la phase de diagnostic, apparaît finalement comme n'ayant eu que des effets très positifs.
Les dirigeants reconnaissent désormais volontiers que ce travail a permis de « clarifier les choses et de se poser les bonnes questions ».

Ainsi, la revue des procédures liées aux engagements, aux achats, à l'ensemble des flux financiers, en liaison avec l'élaboration de la cartographie des risques, a souvent permis de faire prendre conscience aux dirigeants de l'importance de la mise en place de règles de fonctionnement précises dans ces domaines.
La revue de sa procédure d'acceptation des adhésions a par exemple conduit une fédération à réfléchir et redéfinir de manière beaucoup plus claire la stratégie qu'elle souhaitait mener en ce domaine.
Certaines associations soulignent le fait qu'elles ont progressivement élaboré et mis en place un plus grand nombre de procédures qu'initialement préconisé par IDEAS.

Un travail a souvent été réalisé sur les outils de communication interne. Les dirigeants associatifs mesurent ainsi de plus en plus l'intérêt d'une communication interne plus riche, traitant plus régulièrement des questions de fond. Les différentes parties prenantes montrent leur intérêt, une dynamique se crée également dans ce domaine.

Quelle que soit la taille de l'association, les comptes annuels intègrent désormais un Compte Emploi Ressources et sont validés par un Commissaire aux Comptes.
Des tableaux de bord synthétiques ont été élaborés et mis en place à destination des dirigeants. Les informations remontent mieux du terrain, de manière plus structurée.
Mieux informé, le Conseil d'Administration peut appuyer ses prises de décision sur des objectifs et des indicateurs soigneusement définis.

Dans une partie des associations interviewées, le comité d'audit, bien que constitué et officiellement en place, n'a pas encore trouvé toute sa place et ne joue pas encore pleinement son rôle.
Son bien fondé peut même être contesté, notamment par les plus petites associations qui le pensent inadapté à la taille de leur structure.
Pourtant, d'autres associations ont progressivement réussi sa mise en place et voient désormais ce qu'il peut apporter à leurs instances dirigeantes en termes de veille active et donc de prévention des risques quels qu'ils soient.
Dans ces associations, les dirigeants, le Conseil d'Administration, les salariés commencent à l'alerter sur certains points, lui demandent de travailler sur certains sujets bien particuliers…..

Comme évoqué dans les chapitres précédents, la mise en place d'outils de contrôle de gestion, de suivi de l'efficacité des actions et de comparaison des performances ont généralement été laissés pour la phase « post label ».
Dans une grande partie des associations interviewées, ce chantier peine toutefois à progresser et semble être quelque peu mis de côté.
Ce contrôle est souvent toujours considéré comme compliqué à réaliser du fait de la nature même des actions menées, les freins culturels peuvent encore être là notamment dans les associations disposant d'une direction nationale et d'antennes régionales très marquées « terrain ».

Un risque d'essoufflement, de ralentissement dans la dynamique ?
L'ensemble des dirigeants interviewés reconnaissent un risque de rupture entre la phase d'accompagnement vers le label et la phase d'accompagnement « post label ».

Ainsi, la pression liée à la préparation du label est retombée, la gestion du quotidien reprend le dessus, les nouveaux objectifs apparaissent peut être moins précis, les rencontres avec le conseiller bénévole se font moins fréquentes, les liens peuvent se distendre.
La réalisation des chantiers à mener pour l'obtention du label a représenté une très importante charge de travail, chacun est content de pouvoir « souffler un peu ».
Et ceci peut être grandement accentué en cas de départ ou de changement de fonction de la personne ayant porté la démarche.

Sans que soient remis en cause les progrès accomplis, souvent, la dynamique ne semble plus tout à fait la même, les chantiers restant à mener ne progressent plus vraiment ou plus au même rythme.
Comme l'indique un dirigeant associatif, « le challenge consiste à maintenir cette nouvelle dynamique en impliquant encore davantage les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, adhérents, bénéficiaires) dans la mise en œuvre de la nouvelle ambition de notre association ».

CONCLUSION

Les structures interviewées dans le cadre de ce mémoire sont très diverses (cf tableau en annexe 2), fonctionnant sur des modèles économiques différents.
Certaines sont de petite taille, d'autres ont une taille beaucoup plus importante. Certaines disposent d'une équipe salariée pouvant assumer de nombreuses fonctions, dont la direction exécutive de l'association, d'autres ne sont pratiquement gérées que par des équipes bénévoles. Ce peut être une fédération, une association nationale disposant d'antennes locales « terrain », une association faisant partie d'un réseau international. Leurs domaines d'intervention sont variés.
Pourtant, il est particulièrement intéressant de constater que, malgré cette diversité, de réelles tendances se sont dessinées.

A plus ou moins grande échelle, les mêmes impacts se retrouvent. Et ces impacts concernent de nombreux aspects de la gouvernance.

Le Conseil d'Administration dispose désormais d'une meilleure qualité d'information, lui permettant de mieux éclairer ses décisions prises de manière plus collégiale.
Il a pris conscience de la nécessité permanente de se questionner, de prendre en compte le contexte extérieur, de réfléchir à ses pratiques, de savoir se remettre en cause, d'évoluer.
Des réflexes se sont mis en place.
Les administrateurs ont vu leur charge de travail et leurs responsabilités s'accroître, cela a pu décourager certains, mais beaucoup se montrent plus impliqués, motivés, intéressés par leur fonction, et une réelle dynamique s'est créée.

Ceci a de manière générale entraîné un mouvement de renouvellement au sein des Conseils d'Administration, dont le rôle a désormais incontestablement évolué.
Les dirigeants ont pris conscience de la nécessité de réfléchir à la composition de leur Conseil d'Administration, aux compétences et aux personnalités dont ils avaient besoin pour que celui-ci puisse être efficace et jouer pleinement son rôle.
Ces prises de conscience pilotent désormais la politique menée lors du renouvellement des administrateurs.

La démarche menée a également eu un impact sur le cadre de travail des salariés, leur rôle, leur intégration au sein de l'association. Les liens entre les administrateurs et l'équipe salariée se sont renforcés.

Les bénévoles voient leur cadre de missions évoluer, ils peuvent bénéficier de plus d'opportunités, mais doivent gérer plus de contraintes. Leur association se professionnalise.

L'ensemble des dirigeants interviewés soulignent l'importance de l'apport de la démarche menée pour leur structure.

Ainsi, la très grande majorité des associations entrées initialement dans cette démarche afin d'obtenir un label considéré comme un outil utile, voire indispensable, pour leur recherche de nouvelles sources de financements, se sont progressivement aperçues de l'importance pour l'évolution même de leur structure de mener une telle réflexion et d'améliorer leurs pratiques (« La démarche nous a entraînés ailleurs que là où nous avions prévu d'aller…et cela a été très positif…il y a eu un réel impact sur les sujets de gouvernance »).

L'entrée dans la démarche est en effet souvent arrivée à un moment où l'association se trouvait à un carrefour et devait se poser, réfléchir à sa stratégie, s'organiser (« C'est pour cela que la phase d'optimisation a été beaucoup plus longue qu'envisagé. Personne ne pensait que cela allait durer aussi longtemps, mais cela était nécessaire »).

Pleinement convaincus du bien-fondé de la démarche, de tout ce qu'elle leur a apporté en interne, les dirigeants associatifs soulignent toutefois que la poursuite sur le long terme de la dynamique engagée reste un point de vigilance particulièrement important (« Il est certain qu'une dynamique a été créée…qu'en adviendra t'il par la suite ? »)

Ainsi, comme évoqué dans le chapitre précédent, la phase « post label » peut présenter un risque réel de ralentissement dans la dynamique engagée.

A ce titre, il apparaît indispensable que la démarche continue d'être « portée » en interne par un dirigeant (administrateur ou salarié) convaincu de son bien-fondé et de la nécessité de renforcer les acquis et de continuer à faire progresser la structure dans ses pratiques.

Un bon fonctionnement du comité d'audit, dans son rôle d'assistance au Conseil d'Administration pour le suivi du contrôle des risques, de la réalisation du plan stratégique, du respect des procédures internes, peut représenter un appui appréciable.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement :

- Suzanne Chami, déléguée générale d'IDEAS, qui m'a donné l'opportunité de travailler sur ce sujet riche d'enseignements. J'ai particulièrement apprécié les échanges que nous avons pu avoir tout au long de la réalisation de cette étude.

- Les conseillers IDEAS avec lesquels j'ai pu m'entretenir. Les informations qu'ils m'ont données en toute transparence, leurs remarques, leurs analyses, m'ont été précieuses pour la préparation de mes entretiens avec les dirigeants associatifs et la compréhension de chaque contexte.

- Les dirigeants associatifs que j'ai pu interviewer. Leur disponibilité, leur franchise, leur volonté de transparence, ont été essentielles pour la bonne réalisation de cette étude.

- Hervé Garrault, pour ses précieux conseils quant à la définition et au « cadrage » de mon sujet.

ANNEXE 1

IMPACT DE LA DEMARCHE IDEAS SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

Informations complémentaires concernant les structures interviewées

ANNEXE 1

DETAIL DES STRUCTURES INTERVIEWEES

ASSOCIATION	STRUCTURE	ACTIVITE	BUDGET (k€)	CVN (k€)	INTERLOCUTEUR	FONCTION	Nbr salariés (ETP)	Nbr bénévoles	Nbr administrateurs	Année de labellisation
Fédération des Aveugles et Amblyopes de France (F.A.F.)	Fédération - environ 50 associations membres	Associations militantes et associations gestionnaires de services et d'établissements médico-sociaux	4 978		Julie Bertholon	Responsable Lobbying-réseau (salariée)	22	NS	16 à 24	2016
Carrefour Echange Rencontre Insertion Saint Eustache (C.E.R.I.S.E.)	Association	Gestion d'une résidence sociale et d'un centre socio culturel	490	184	Delphine Roux-Braz	Directrice (salariée)	5,5	111	5 à 15	2017
Association Nationale des Visiteurs de Prison (A.N.V.P.)	Association nationale organisée en délégations régionales	Visites pénitenciaires	350	540	Marie-Paule Héraud	Ex Vice Présidente	2,5	1 200	15 0 21	2016
Fédération Nationale Solidarités Femmes (F.N.S.F.)	Fédération - 65 associations membres	Gestion du 3919 (violences conjugales info) + animation d'association suivant les situations de femmes victimes de violences conjugales	1 500	60	Christine Clamens	Directrice salariée jusque juin 2017	28,5	NS	16	2014
Entraide Scolaire Amicale (E.S.A.)	Association nationale disposant de 100 antennes regroupées en 24 secteurs	Soutien scolaire pour les enfants issus de milieux défavorisés	280	NC	Aurélie Goin	Présidente	1,5	3 500	9 à 16	2014
Organisation pour la Prévention de la Cécité (O.P.C.)	ONG de solidarité internationale	Préserver et rendre la vue aux plus démunis en afrique francophone grâce à des transferts de compétences en ohtalmologie	2 550	188	Karim Bengraïne	Directeur salarié	4		21	2015

ANNEXE 1

DETAIL DES STRUCTURES INTERVIEWEES

ASSOCIATION	STRUCTURE	ACTIVITE	BUDGET (k€)	CVN (k€)	INTERLOCUTEUR	FONCTION	Nbr salariés (ETP)	Nbr bénévoles	Nbr administrateurs	Année de labellisation
Hélène Keller International Europe (H.K.I.E.)	Association	Promouvoir l'image et la mission d'Hélène Keller International en Europe / accéder aux financements européens	988	10	Alix de Nicolay	DG (salariée)	3		17	2010
Zone d'Expression Prioritaire (la Z.E.P.)	Association	Faire comprendre à des jeunes de 14 à 28 ans comment fonctionnent les médias - Les former et leur donner l'occasion de s'y exprimer	237		Emmanuel Vaillant	Directeur salarié	3,5	0	6 à 15	2018
Fédération Française des Equipes Saint Vincent (F.F.E.S.V.)	Fédération - environ 65 associations membres	Associations de femmes laïques (les équipes Saint Vincent) pratiquant la charité selon les préceptes de Saint Vincent	389	650	France Morane	Présidente	1,5	25	24 au plus	2013
Fédération Humanité et Inclusion (H.I. ex Handicap International)	Fédération composée d'un réseau de 8 associations nationales	Organisation de solidarité internationale intervenant dans les situations de pauvreté et d'exclusion, de conflits et de catastrophes	127 500		Luciano Loiacono	Responsable Risk Management & Internal Auditing	3 146		12	2016
Association Francophone pour vaincre les douleurs (A.F.V.D.)	Association	Association de patients, regroupant des personnes atteintes de douleurs chroniques	174		Catherine Sebire	Directrice salariée	1,5	228	7 à 15	2014
Groupe Franco Africain d'Oncologie Pédiatrique (G.F.A.O.P.)	Association	Développement de la prise en charge du cancer de l'enfant en Afrique	315		Christine Chalvon Demersey	Responsable Communication et Partenariats (salariée)	2	10	30	2017

ANNEXE 1

DETAIL STRUCTURE ACCOMPAGNEE

ASSOCIATION	STRUCTURE	ACTIVITE	BUDGET (k€)	CVN (k€)	INTERLOCUTEUR	FONCTION	Nbr salariés (ETP)	Nbr bénévoles	Nbr administrateurs	Année de labellisation
Initiatives & Changement (I&C)	Association	Education des enfants à la citoyenneté / Mise en dialogue de personnes de cultures différentes	365	274	Marie-Hélène de Cherisey	Présidente	2,5	90	12	2018

ANNEXE 2

IMPACT DE LA DEMARCHE IDEAS SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

TRAME D'ENTRETIEN

IMPACT DEMARCHE IDEAS SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

TRAME D'ENTRETIEN

Raisons de l'entrée dans la démarche :

- Y a-t-il eu un évènement déclencheur ?
- La démarche a-t-elle été initiée afin de trouver des financements complémentaires, afin d'améliorer l'organisation et la gestion de la structure, en conséquence de la nécessité de définir une nouvelle stratégie….ou autre ?
- Est-ce la volonté d'une seule personne ou plutôt d'un groupe de personnes ?
- Quel était le statut de cette personne ou de ce groupe de personnes dans la structure (président, délégué général, membre du CA, bénévole, salariés, financeurs, partenaires….) ?
- Y a-t-il eu des oppositions à l'entrée dans cette démarche ?

Présentation de la démarche en interne :

- La démarche a-t-elle été présentée en interne ?
- A qui a-t-elle été présentée : cercle restreint, ensemble des parties prenantes soient CA+salariés+bénévoles?
- Comment cela a-t-il été perçu ?
- Les objectifs ont-ils été bien compris ?

Déroulement de la phase de diagnostic :

- Quels ont été les participants de l'association à cette phase de diagnostic ?
- Eventuelles difficultés rencontrées ?
- Quels sont les axes essentiels d'amélioration apparus à l'issue de ce diagnostic ?
- La direction de l'association a-t-elle été surprise par certains points mis en évidence lors du diagnostic ?
- Y a-t-il eu des points de désaccord entre IDEAS et l'association ?

Réunion de lancement de la phase d'optimisation :

- Quelles étaient les personnes présentes lors de cette réunion ?

Déroulement de la phase d'optimisation :

- Comment l'accompagnement s'est-il globalement déroulé ?
- Quels ont été les participants en charge de cette phase d'optimisation ?
- Y a-t-il eu des résistances ?
- Quelles ont été les principales difficultés rencontrées ?
- Y a-t-il eu des regrets d'être entrés dans la démarche ?

Changements perçus sur l'organisation et la gouvernance

- Au sein du CA : nouveaux rôles pour certains administrateurs, nouvelles compétences requises, nouvelles entrées, départs, modification des équilibres internes, charge de travail plus élevée, création de nouvelles dynamiques …
- Une nécessité de renouvellement des administrateurs est-elle apparue (plus de parité, de mixité, de compétences, rajeunissement…) ?
- Au sein de l'équipe salariée : prise de nouvelles responsabilités pour certains salariés, nouvelles compétences requises, meilleure intégration à la marche de l'association, meilleure appréhension du projet associatif, du plan stratégique, des actions menées, des objectifs, charge de travail plus élevée, création de nouvelles dynamiques….
- Les relations entre salariés et membres du CA ont-elles évolué ?
- Au sein des équipes bénévoles : prise de nouvelles responsabilités pour certains bénévoles, nouvelles compétences requises, meilleure intégration à la marche de l'association, meilleure appréhension du projet associatif, du plan stratégique, des actions menées, des objectifs, augmentation de la participation requise, création de nouvelles dynamiques….
- Les relations entre bénévoles et membres du CA ou entre bénévoles et salariés ont-elles évolué ?
- Y a-t-il eu un impact pour les bénéficiaires ? Prise de responsabilités, meilleure intégration à la vie de l'association, meilleure compréhension du projet associatif, des enjeux, des actions menées
- Y a-t-il eu un impact sur les relations entre la structure nationale et les structures locales ?
- Un besoin de professionnalisation est-il apparu ? De formation ?
- Un besoin d'ouverture vers l'extérieur est-il apparu ?
- Les différentes parties prenantes sont-elles globalement satisfaites d'avoir pris part à cette démarche ?
- Cette démarche a-t-elle entraîné des conflits ou fait émerger des tensions sous-jacentes ?

Projet associatif :

- Cette démarche a-t-elle entraîné un questionnement sur le sens du projet collectif ?
- Sur le sens des actions menées ?
- Sur la cohérence entre projet associatif et plan stratégique ?

Changements perçus au niveau de la communication interne

- L'information circule t'elle mieux ?
- Y a-t-il plus de transparence ?

- Y a-t-il une meilleure communication au niveau de l'ensemble des parties prenantes concernant le projet associatif, le plan stratégique, les actions menées, les raisons des décisions prises

Changements perçus au niveau des mécanismes de prise de décision

- Y a-t-il eu un changement dans les règles de démocratie interne et les mécanismes de prise de décision ?
- Plus d'acteurs sont-ils désormais impliqués dans les prises de décision ?
- La hiérarchie est-elle moins verticale ? Y a-t-il plus de « faire ensemble » ?
- Y a-t-il plus de délégation des responsabilités ?

Changements / améliorations perçus en conséquence :

- De l'élaboration d'un plan stratégique : la revue du projet associatif, l'élaboration d'un plan stratégique clair, ont-ils amélioré l'image de l'association vis-à-vis de l'extérieur ? Cela a-t-il facilité les recrutements….de bénévoles….de salariés….d'administrateurs…
- De l'élaboration d'une cartographie des risques : Cela a-t-il permis de sécuriser les dirigeants (identification et meilleure maîtrise des risques…) ?
- De la mise en place d'un comité d'audit
- De la rédaction de nouvelles procédures
- De la mise en place de tableaux de bord

Appropriation de la démarche :

- Y a-t-il eu une réelle appropriation de la démarche ?
- De la part de l'ensemble des parties prenantes ou de seulement les membres du CA ou des salariés ?
- Cela a-t-il créé une dynamique d'amélioration continue ?

Point sur le déroulement de la phase du post label

- Le plan stratégique a-t-il été suivi ?
- La cartographie des risques est-elle tenue à jour ?
- Les procédures sont elles mises en place et respectées ?
- Le comité d'audit fonctionne t'il correctement ?
- Les tableaux de bord sont-ils utilisés ?

Peut-on voir des bénéfices sur le long terme ?

ANNEXE 3

IMPACT DE LA DEMARCHE IDEAS SUR LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

Guide IDEAS des bonnes pratiques

Tableau des 120 indicateurs analysés

Récapitulatif des indicateurs du Guide des bonnes pratiques

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
GOUVERNANCE									
UN PROJET ASSOCIATIF									
G 1.1 Les orientations de l'association sont définies, lisibles et cohérentes									
I 001	L'association définit sa Vision, ses Missions et ses Valeurs	x							
I 002	Vision, missions et valeurs ainsi que les principales activités sont rappelées dans les supports de communication	x							
I 003	Cohérence activités vs Vision, missions, valeurs	x							
G 1.2 Les statuts de l'association sont disponibles. Ils sont en cohérence avec les missions et l'activité.									
I 004	Les statuts sont disponibles pour les tiers (internet ou autre)	x							
I 005	L'objet social est conforme aux missions et aux activités	x							
G 1.3 L'association se dote d'un Plan stratégique									
I 006	Existence d'un document de planification Stratégique adopté par le Conseil d'Administration (horizon 3 à 5 ans)	x							
G 1.4 Le plan stratégique guide l'action de l'association à tous niveaux (visée interne)									

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 007	Existence d'un plan ou de document de communication et de sensibilisation interne sur le Plan stratégique		x						
I 008	Existence d'un suivi formalisé du Pl. Strat. dans les services			x					
I 009	Présentation annuelle de l'avancement du plan par le DG au CA.	x							
G 1.5 Une version synthétique du Plan Stratégique pour la communication externe									
I 010	Existence d'une version synthétique du plan Strat			x					
s/tot	**10**	**7**	**1**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	
UNE GESTION DESINTERESSEE									
G 2.1 La Gestion de l'Association est désintéressée									
I 011	L'organisme est géré et administré à titre bénévole...	x							
I 012	L'organisme ne procède à aucune distribution de bénéfice…et interdit toute attribution d'actif à ses membres	x							
G 2.2 Les activités de nature commerciale et à caractère lucratif sont marginales et encadrées									
I 013	Les activités non lucratives sont largement prédominantes.Les éventuelles activités lucatives sont cantonnées…	x							
G 2.3 Les frais des dirigeants sont encadrés …									

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 014	Les frais des dirigeants sont appuyés par des pièces justificatives	x							
I 015	Les frais des dirigeants…. Contrôle du comité d'audit		x						
I 016	Le contrôle écarte les dépenses somptuaires		x						
G 2.4 La rémunération des directeurs salariés n'est pas excessive									
I 017	La rémunération des (5) principaux collaborateurs est arrêtée par le C. Adm. Elle tient compte du marché de l'emploi.	x							
I 018	La moyenne des 5 plus fortes rémunérations est communiquée annuellement à l'AG		x						
G 2.5 Cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective									
I 019	L'attribution d'une fonction salariée à un administrateur : accord du conseil et existence d'une mission distincte.	x							
I 020	En cas de cumul, contrôle de l'effectivité de la mission distincte		x						
G 2.6 Une procédure d'autorisation préalable pour les conventions règlementées									
I 021	Les dirigeants communiquent annuellement la liste des entités (collectivités, entreprises ou oragnismes d'intérêt général) dans lesquelles ils exercent des fonctions d'administration ou de direction	x							

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 022	Utilisation de la procédure d'autorisation préalable du CA dans les formes et conditions légales	x							
I 023	Rapport du CAC à l'A Gale (ou au CA) sur les conventions règlementées	x							
G 2.7 Embauches Familiales									
I 024	Procédure d'embauche d'un collaborateur proche d'un dirigeant élu ou non élu		x						
s/tot	**14**	**9**	**5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
ORGANES DE GOUVERNANCE									
G 3.1 Une Assemblée Générale informée et active									
I 025	L'association recherche activement la participation à l'A. Gale.	x							
I 026	Les statuts prévoient un quorum et limitent les procurations		x						
I 027	Le quorum est habituellement atteint à première convocation			x					
I 028	Documents d'A. Gale envoyés 8 jours à l'avance		x						
I 029	Vote à distance organisé si > 50 membres			x					

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 030	Nomination au C. d'Adm. : Information préalable et scrutin indiv.		x						
I 031	Secrétariat des A. Gales assuré formellement	x							
G 3.2 Un conseil d'Administration efficace									
I 032	L' association assure le renouvellement de ses administrateurs (limitation du nbr de mandats)	x							
I 033	Respect de critères de fréquence et d'assiduité des CA		x						
I 034	Les conseils d'Admin. sont précédés de l'envoi d'un dossier		x						
G 3.3 Des comités d'Administrateurs préparent et éclairent les décisions du conseil									
I 035	Le conseil définit le rôle et le mode de fonctionnement des comités. Il procède aux nominations.	x							
G 3.4 Un comité d'audit complète le contrôle légal									
I 036	Nomination par l'A Gale ou par le C. Adm. d'un organe de contrôle interne, le comité d'audit.	x							
G 3.5 Une Charte de Déontologie									
I 037	Le CA rédige une Charte de Déontologie. Elle est portée à la connaissance des parties prenantes….	x							

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 038	Le comité d'audit / respect des règles de gouvernance et de la charte par les dirigeants ….		x						
G 3.6 Un directeur et des directeurs techniques nommés avec l'aval du Conseil									
I 039	Le recrutement des Directeurs : Conseil d'Adm ou Cté spécialisé	x							
G 3.7 Un organigramme et des fiches de fonction									
I 040	Un organigramme à jour. Des déf. de fonction pour les cadres …	x							
G 3.8 Des tableaux de bord									
G 3.9 Evaluation des collaborateurs et des bénévoles									
I 041	Entretiens Annuels au moins pour les cadres	x							
I 042	Mission des bénévoles définie et évaluée au moins à l'échéance		x						
s/tot	**18**	**9**	**7**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	
UNE POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES									
G 4.1 L'organisme recense et évalue les risques auxquels il est exposé :									
I 043	Mise à jour tous les ans de la cartographie des risques	x							
G 4.2 L'organisme mène une politique active de réduction des risques, de prévention et de gestion de crise.									

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 044	Mise en œuvre des procédures et contrôles aptes à réduire/prévenir les risques identifiés.	x							
I 045	Elaboration de scénarii de gestion de crise (comprenant si possible le volet communication de crise).	x							
G 4.3 L'organisme communique sur sa gestion des risques.									
I 046	Communication interne pour sensibiliser à la prévention, la détection, la réaction vis-à-vis des risques identifiés.		x						
I 047	Communication externe aux partenaires institutionnels sur la gestion des risques (la communication de crise est préparée par anticipation)			x					
G 4.4 Risques stratégiques et sectoriels.									
I 048	Les risques stratégiques et sectoriels figurent dans le Plan Strat.	x							
G 4.5 Risques opérationnels : choix entre les projets à financer.									
I 049	un comité adhoc statue sur les affectations de fonds aux projets.		x						
G 4.6 Risques opérationnels : choix entre les fournisseurs.									
I 050	Les achats significatifs (seuil à déterminer) font l'objet d'une consultation préalable auprès de 3 prestataires.	x							
I 051	Les marchés importants (seuil à déterminer) font l'objet d'une consultation organisée ou d'un appel public à la concurrence et d'une procédure d'attribution.			x					

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
G 4.7 Risques opérationnels : embauches.									
I 052	Les décisions d'embauche sont précédées d'une déf. de fonction .	x							
I 053	Les embauches (cadres) sont précédées d'une sélection.		x						
I 054	Les embauches (cadres) nécessitent une double validation.	x							
G 4.8 Risques opérationnels : Assurances IARD et RC									
I 055	Renégociation régulière des polices d' assurance IARD et Responsabilité Civile		x						
G 4.9 Risques Financiers : Erreur et Fraude // séparation et traçabilité									
I 056	Triple séparation : engagement/ paiement/ comptabilisation .	x							
I 057	Sécurisation des principaux flux et stocks (espèces, biens consom.)	x							
I 058	Sécurisation des reçus fiscaux	x							
I 059	Sécurisation de l'Emploi des fonds à l'étranger	x							
G 4.10 Risques financiers : marchés financiers									

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 060	Gestion financière orientée par un comité Adhoc	x							
I 061	Gestion des actifs orientée par le Cté Adhoc.		x						
G 4.11 Risques juridiques : Collecte et démarchage.									
I 062	Le Pdt veille personnellement à la qualité des messages de collecte	x							
G 4.12 Risques règlementaires : Habilitations, agréments, autorisations									
I 063	Le comité d'audit s'assure que le contrôle interne prend en compte les risques mis en évidence par les autorités d'habilitation	x							
G 4.13 Risques informatiques : Pertes de données, détournement, arrêt des traitements									
I 064	Existence d'un plan de prévention et de sauvegarde contre destructions et intrusions physiques ou virtuelles.	x							
I 065	Culture de la signature /opérateurs/ accès. Traçabilité des opérations effectuées sur les données sensibles.	x							
G 4.14 Risques d'image : recensement des évènements/ situations à risque et procédures									
I 066	Les procédures de communication visent à éviter, voire limiter, d'éventuelles déviations par rapport à l'image. Le Comité d'audit les contrôle		x						
G 4.15 Politique de Contrôle : Auto contrôle									

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
G 4.16 Politique de Contrôle : contrôle hiérarchique									
I 067	Existence (et suivi) de consignes permettant à la hiérarchie de contrôler l'activité des salariés et des bénévoles		x						
G 4.17 Politique de Contrôle interne : Comité d'audit									
I 068	Le comité d'audit se réunit au moins 2 fois/an et élabore un rapport annuel au CA	x							
I 069	Le cté d'audit s'assure du respect des procédures de limitation des risques		x						
G 4.18 Politique de Contrôle externe : Avis d'un contrôleur externe sur cartographie des risques et contrôle interne									
I 070	Le Président sollicite le CAC pour vérifier son rapport sur le contrôle interne (concerne les organismes de grande taille)			x					
s/tot	**28**	**17**	**8**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	
UN RESPECT DU DONATEUR									
G 5.1 Le Pdt. s'assure personnellement de la rigueur éditoriale des messages…									
G 5.2 Le compte d'emploi des ressources									
G 5.3 Des règles de conduite en matière de déontologie de la communication et de la collecte									
I 071	L'organisation définit les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la collecte et de la communication	x							

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 072	L'organisation communique sur ces principes vers les parties prenantes en charge de leur application	x							
I 073	L'association contrôle l'application par les services internes et les prestataires des règles de conduite définies pour la collecte de dons et la communication.		x						
I 074	Les éléments de contrôle des règles déontologiques et des prescriptions règlementaires relatives à la collecte des dons et à la communication sont communiqués lors de l'assemblée générale		x						
G 5.4 Les réclamations des prospects et donateurs sont suivies d'effet									
I 075	Les réclamations des prospects et donateurs sont traitées	x							
s/tot	**5**	**3**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
Total	**75**	**45**	**23**	**7**	**0**	**0**	**0**	**0**	

FINANCE

UNE COMPTABILITE FIDELE

F 1.1 Une organisation comptable fiable et conforme

I 076	La comptabilité de l'organisme respecte les règles établies par le Comité de la Réglementation comptable (C.R.C)	x							
I 077	Les logiciels et matériels utilisés sont adaptés	x							
I 078	Personnel comptable de compétence adaptée à la structure		x						

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 079	Traçabilité pièces<->écritures	x							
F 1.3 Comptes internes trimestriels									
I 080	Compte de résultat et bas de bilan (actif et dettes court terme) sur base trimestrielle		x						
F 1.4 Des Comptes annuels complets et conformes									
I 081	Comptes annuels complets et conformes	x							
F 1.5 Comptes combinés									
I 082	Des comptes combinés pour les structures démultipliées		x						
F 1.6 Compte d'Emploi des ressources									
I 083	Un C.E.R. complet et établi conformément aux prescriptions du règlement C.R.C 2008-12	x							
I 084	Traitement des coûts indirects de fonctionnement	x							
F 1.7 Des comptes certifiés sans réserve									
I 085	Des comptes annuels certifiés par le CAC et approuvés par l'AG ou le CA dans les 6 mois	x							
s/tot	**10**	**7**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
INFORMATION FINANCIERE									
F 2.1 Une information financière de qualité									
I 086	Présentation et contenu adaptés. Objectif: compréhension	x							
I 087	Finesse et caractère significatifs des détails		x						
I 088	Disponibilité des comptes: 6 mois; Diffusion 12 mois maxi	x							
F 2.2 Une information financière lisible									
I 089	Accès aisé aux comptes annuels complets (indivisibilité)	x							
I 090	Ratios pertinents (adaptés à la réalité illustrée)		x						
F 2.3 Une information financière accessible									
I 091	Comptes diffusés par Bulletin / internet/ envoi sur demande	x							
F 2.4 Un Conseil d'Adm. bien informé des enjeux financiers									
I 092	Le conseil étudie les comptes avec les comités audit et financier	x							

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
F 2.5 Une Assemblée générale informée des enjeux financiers									
I 093	Présentation des comptes avec souci de pédagogie - les enjeux sont soulignés	x							
s/tot	**8**	**6**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
UN OUTIL DE GESTION BUDGETAIRE									
F 3.1 Une comptabilité multi axe pour classement par missions									
I 094	simultanéité et continuité des imputations comptables analytique	x							
I 095	Précision des comptes analytiques : analyse du coût des actions (cf finesse de l'indicateur 87)		x						
F 3.2 Cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité Générale									
I 096	Cohérence et traçabilité entre compta générale et analytique	x							
F 3.3 Un processus budgétaire efficace									
I 097	Budget global (emplois et ressources ventilés par grande mission)	x							
I 098	Budget par mission avec des indicateurs de performance			x					
I 099	Processus budgétaire formalisé	x							

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 100	Processus budgétaire collaboratif		x						
s/tot	7	4	2	1	0	0	0	0	
Total	25	17	7	1	0	0	0	0	
EFFICACITE									
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE									
E 1.1 L'organisme utilise une méthode de pilotage de la performance pour sa gestion courante									
I 101	La méthode de pilotage du CA s'appuie sur des objectifs et des indicateurs	x							
E 1.2 Tableaux de bord									
I 102	Des tableaux de bord pour les responsables, des synthèses pour DG et CA	x							
I 103	Une quantification, et si possible une valorisation de l'action des bénévoles dans les tableaux de bord et dans le CER		x						
E 1.3 L'organisme dispose d'outils d'évaluation de projets (gestion en mode projet)									
I 104	Une méthodologie d'analyse et d'évaluation des actions / mode projet	x							
I 105	Les projets sont évalués avant (lancement) pendant et après achèvement		x						

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 106	Les projets sont évalués selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité et d'Efficience (…)		x						
s/tot	**6**	**3**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
LA PRATIQUE DE COMPARAISON DES PERFORMANCES									
E 2.1 L'organisme recherche des points de comparaison interne dans l'analyse de performance									
I 107	Des tableaux de bord comparatifs d'efficacité et d'efficience		x						
E 2.2 L'organisme entretient une veille sur l'activité d'organismes…. similaire									
I 108	Un dossier de veille comparative tenu à jour qui alimente les travaux de l'organisme.			x					
s/tot	**2**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	
UNE MAITRISE DES COUTS DE COLLECTE ET DE FONCTIONNEMENT, UNE GESTION DES EXCEDENTS									
E3.1 Les frais de fonctionnement font l'objet d'un suivi budgétaire spécifique									
I 109	Le suivi budgétaire (+ objectifs, indicateurs..) s'étend aux frais de fonctionnement	x							
I 110	L'organisme publie et commente le ratio Frais de fonctionnement / total des emplois de fonds		x						
E3.2 Les coûts d'appel à la générosité publique font t l'objet d'un suivi budgétaire spécifique									
I 111	Le suivi budgétaire (+ objectifs, indicateurs..) s'étend aux couts d'appel à la générosité	x							

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 112	L'organisme publie et commente le ratio coût d'appel à la générosité /total de fonds issus de la générosité		x						
E 3.3 Les excédents de l'organisme et les réserves financières sont pertinents par rapport à sa taille …									
I 113	L'organisation dispose d'un suivi annuel et cumulé des excédents issus de la générosité publique	x						X	
I 114	L'organisme rend compte de l'utilisation des excédents issus de la générosité, en pluri annuel		x					X	
I 115	L'organisme définit le niveau de trésorerie nécessaire à assurer la pérennité de son action	x							
s/tot	**7**	**4**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	
FONCTION CONTROLE DE GESTION									
E 4.1 L'organisme dispose d'une organisation formalisée et d'un contrôle de gestion									
I 116	L'organisation du contrôle de gestion est soumise au comité d'audit	x							
I 117	Le contrôle de gestion prend en compte l'ensemble des autres controles		x						
E 4.2 L'organisme fait rédiger … un rapport annuel pour chaque action ou projet…									
I 118	L'organisme dispose des rapports annuels de chaque action ou projet des différents programmes.		x						
E 4.3 Pour assurer son efficience, l'organisme exerce un contrôle, mené en interne, des différentes actions									

Nb	Indicateur	Ind	Imp	Sou	Existe, satisfaisant et appliqué	Existe mais non satisfaisant ou non appliqué	N'existe pas	N/A	Commentaire
I 119	Un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité des actions, via la hiérarchie et via un contrôle de gestion interne		x						
E 4.4 L'organisme s'adosse sur des contrôles externes pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité des actions									
I 120	Le recours à des experts indépendants permet de s'assurer par sondage de la réalité et de l'efficacité des emplois de fonds. Leurs rapports sont mis à disposition du comité d'audit	x							
s/tot	**5**	**2**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
Total	**20**	**9**	**10**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	
TT	**120**	**71**	**40**	**9**	**0**	**0**	**0**	**2**	