# DE LA LOGIQUE DE L'ECRITURE

# AU

# CADRE DE L'ACTION

**Frédéric DAVANTURE**

**Soutenance de septembre 2017**

# Table des matières

**Introduction …… 4**

**I Partie …… 6**

**De la nouvelle Gestion Publique……..6**

**Le cas des Centres Sociaux Parisiens …… 8**

**II Partie……..14**

**Présentation de l'Alliance Française…… 14**

**L'introduction de la démarche qualité…… 15**

**Le projet d'établissement……17**

**III Partie ……19**

**Regards croisés……..24**

**Conclusion……26**

**Annexe I, TP management**

**Annexe II, Référentiel qualité Alliance Française**

**Annexe III, TP Stratégie et Développement**

**Annexe IV, le cadre d'action + liste de commentaires**

**INTRODUCTION**

Engagé par l'Alliance Française de Quito en Équateur de 1988 à 1990 puis de Bogota en Colombie de 1990 à 1993, j'ai été formé à la polyvalence des métiers de la coopération culturelle (conduite de projet, marketing et communication, pédagogie et ingénierie culturelle) que requièrent les missions principales de cette association internationale. Un premier retour en France m'a permis de m'employer à la Bibliothèque Administrative de la Ville de Paris puis au Centre social intercommunal « Lou Pasquié » à Roussillon (84).

Nouvellement engagé par l'Alliance Française à Cali en Colombie, j'ai pu par la suite assumer des fonctions de directeur en statut de recruté local à Manizales-Colombie (1999-2002) puis expatrié pour le compte du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes à San Luis Potosi au Mexique (2002-2006). Lors d'un nouveau retour en France (2007-2010), un groupe européen d'édition (Allemagne et Espagne) m'a confié l'installation d'une filiale à Paris en créant les Editions Maison des Langues spécialiste de l'enseignement des langues vivantes étrangères, allemande et espagnole sur le marché scolaire et français sur le marché international. Fort de cette nouvelle expérience, j'ai été à nouveau recruté par le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International en tant que directeur/coordinateur régional (15 établissements) de l'Alliance Française de Rosario en Argentine (2010-2015).

Les deux tiers de mon parcours professionnel se sont réalisés dans le secteur associatif dont la majorité à l'Alliance Française et à l'international. Désireux de parfaire cette expérience et d'intégrer le secteur associatif français, je finalise aujourd'hui un Bilan d'Aptitude délivré par les Grandes Ecoles en management associatif dispensé par l'ADEMA, au sein de l'Ecole des Mines, en présentant ce mémoire.

Chacune de ces expériences m'ont permis de développer de nouvelles compétences suivie d'une montée en responsabilité avec la réalisation de projets associatifs de plus en plus ambitieux, j'ai donc considéré que le transfert de compétences se ferait aisément en vue de mon intégration professionnelle en France. Si cela est d'autant plus vrai dans le sens France/Etranger, ce transfert reste difficile dans le sens Etranger/France pour des raisons vraisemblablement culturelles exprimées lors d'un retour sur un entretien de recrutement par le Président d'un PIMMS (Point Information Médiation Multi Services).

J'ai dû montrer de véritables capacités d'adaptation et d'autonomie lors des prises de fonction de ces différents postes à l'étranger avec à chaque fois un impératif fonctionnel de six mois. J'ai souvent été confronté à des rapports au travail et modes relationnels avec des partenaires si différents sans que cela ne m'ait empêché d'assumer de nouvelles responsabilités managériales et de mener des projets de coopération d'envergure même si j'ai rencontré bien évidement des problèmes de gouvernance comme dans toutes les associations.

Si cet entretien de recrutement au PIMMS est à l'origine de l'angle de ce mémoire, ce sont surtout les travaux personnels en Management et Stratégie-Organisation de l'ADEMA ainsi que les thématiques abordées par le Mouvement associatif, La Fonda et certains numéros du Cairn info qui m'ont permis de mieux comprendre ce qui pourrait être à l'origine de cet « empêchement » pour opérer la transférabilité de compétences professionnelles développées à l'étranger.

Le modèle économique des Alliances Françaises se développant essentiellement sur le secteur marchand par l'offre de formations linguistiques, je n'ai jamais eu l'occasion d'analyser les relations que les associations entretiennent avec l'Etat pour répondre à des besoins sociaux croissants et des financements publics limités.

Je me propose donc en première partie d'aborder les caractéristiques de cette relation dictée par le cadre législatif, les obligations comptables et les principes de la Nouvelle Gestion Publique. S'il y a certes une recherche de cohérence, d'efficience et de concertation, certains effets peuvent nuire à l'exercice et à la gouvernance comme il en ressort du cas d'étude sur la Fédération parisienne des Centres Sociaux et par extension, à la difficulté de certaines associations de recruter des administrateurs alors que le bénévolat se porte très bien en France.

J'aborderai en deuxième partie la problématique des Alliances Françaises, l'introduction de la démarche qualité et la méthodologie dont elle use afin de respecter l'autonomie statutaire et la diversité des moyens financiers et humains de chacune des associations tout en leur permettant de se professionnaliser sans les enfermer dans un cadre normatif.

Je proposerai en troisième partie un « cadre d'action », fruit de mon travail de recherche requis par la formation, des travaux personnels en Management et Stratégie-Organisation ainsi que d'un regard croisé interculturel. J'espère que mes observations pourront nourrir la réflexion autour de la simplification nécessaire des relations que les associations entretiennent avec des parties prenantes ne siégeant pas au Conseil d'Administration mais auxquelles nous sommes tenus de répondre.

**I PARTIE**

**De la Nouvelle Gestion Publique**

La nouvelle relation des associations avec les bailleurs peut être datée avec certitude à la fin des années 80 faisant suite au scandale de l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC). Selon les archives nationales, le Premier président de la Cour des comptes, André Chandernagor saisit en 1989 le ministre de l'Économie, des finances et du budget d'un « projet de loi relatif au contrôle par la Cour des organismes qui, pour des raisons scientifiques, humanitaires ou sociales font appel à la générosité publique ». La loi est adoptée le 7 août 1991, le décret d'application le 17 septembre 1992; les modalités de présentation du compte d'emploi annuel des ressources collectées par les organismes sont quant à elles fixées par un arrêté du 30 juillet 1993. Le contrôle effectué auprès de l'ARC révèle des dysfonctionnements et anomalies majeurs sur l'affectation des ressources pour la recherche et de détournement de fonds dû à une absence de gouvernance et de contrôles internes. La loi n°96-452 du 28 mai 1996 conférera les mêmes compétences de contrôle à l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS).

Avant que l'Etat ne puisse légiférer, les disfonctionnements de l'ARC étaient connus puisqu'ils faisaient suite à une enquête de l'Inspection Générale des Affaires Sociales en 1984 mentionnée dans JO Sénat du 10/10/1996 - page 2649 sur l'apport des associations dans le champs du sanitaire et social.

Le milieu associatif, percevant les risques que ce scandale pourrait engendrer sur leur campagne d'Appel à la Générosité Publique et le discrédit que cela pourrait porter sur les associations, réagit et crée dès 1989 Le Comité de la Charte (Le Comité) qui définira des règles fondamentales de déontologie reposant sur des principes de transparence en s'appuyant sur la charte du don en confiance et ses textes d'applications afin que les associations s'engagent à respecter des principes relatifs :

- au fonctionnement statutaire et à la gestion désintéressée ;
- à la rigueur de la gestion ;
- à la qualité de la communication et des actions de collectes de fonds ;
- à la transparence financière ;

Le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, par le biais du Comité de Règlement Comptable (CRC) fixe les modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations avec le règlement N° 99-01 du 16 février 1999 le modifiant par le règlement N° 2000-12 du 7 mai 2008 et afférant à l'établissement du compte d'emploi annuel des ressources (CER). Par ailleurs, la transparence à l'égard des donateurs a été peu à peu accrue par des obligations de publication des comptes, qui sont venues, à partir de 2003, compléter le droit de consulter le CER, ouvert par la loi N° 91-772 aux adhérents et donateurs.

En 2005, l'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité débute son activité sur la base du constat que les donateurs, et notamment les grands donateurs, estiment manquer de manière cruciale d'information et de confiance et propose donc de créer un pont entre les

organismes faisant appel aux dons et ces donateurs. En 2008, l'association IDEAS proposera un guide de bonnes pratiques associatives composé de 120 indicateurs qui couvrira l'ensemble de la chaine caritative de l'appel au don jusqu'à l'utilisation sur le terrain.

On peut aisément comprendre que le scandale de l'ARC ait fortement porté préjudice aux relations entre les associations faisant appel à la générosité publique et l'Etat qui définit son rôle de contrôleur dans le rapport de capitalisation de l'IGAS de 2015 (1) *: « comme garant au service d'un vecteur important de cohésion sociale, soudée par la possibilité de mutualiser des apports dans un cadre de confiance. Le rôle de la puissance publique est ici de vérifier l'absence d'abus qui détournent les fonds collectés de l'utilisation convenue, altérant la confiance et portant préjudice aux donateurs comme aux organismes qui s'attachent effectivement à remplir leurs engagements. ».*

Je pense qu'aucune association, ni donateur, ni citoyen en général ne s'opposent à ce que l'Etat ait légiféré et normé le CER de même que Le Comité et IDEAS aient pris l'initiative de réaliser respectivement une charte et un guide de bonnes pratiques pour accompagner les associations faisant appel à la générosité publique ou recevant des subventions de plus de 23 000€.

Comment aborder dès lors, ces mots prononcés lors du discours de Nadia Bellaoui à l'occasion des 115 ans de la Loi 1901 : *« La vitalité associative de ce début de siècle est le signe que la loi de 1901 a bien traversé le 20ème siècle. Sans doute parce que le lien d'association répond aux exigences de l'individu contemporain, qui choisit de s'engager aujourd'hui dans une multiplicité de liens ou d'expériences familiales, amicales et sociales, mais sans s'effacer. »* Et de poursuivre en relevant un point de tension avec les institutions en ces termes : « *Que les décideurs publics se gardent d'une approche strictement comptable. Les associations ne peuvent pas être réduites à des opérateurs à moindre coût, pire, comme le moyen pour la puissance publique de se désengager. Que les pouvoirs publics acceptent de rompre avec une vision clientéliste et instrumentale des associations, qui les infantilise. »*

Comment interpréter également cette tribune Fonda (2) qui aborde les raisons d'un intérêt grandissant et partagé autour de la gouvernance : *« Elles (les raisons) sont enfin indissociables de profondes transformations de l'action publique avec notamment l'apparition du « New Public Management » et son cortège d'indicateurs de performance et ses modes d'évaluation. Ces derniers ont introduit dans les associations des logiques de gestion instrumentale souvent légitimées par la raréfaction des fonds publics. Ainsi les équilibres associatifs internes et externes ont été bousculés et des questionnements nouveaux sont apparus. ».*

New management public, plus communément appelé nouvelle Gestion Publique qui fait son apparition dans les années 70 et que Christian de Visscher et Frédéric Varone caractérisent en ces termes (3): « *les lignes directrices (sont) largement inspirées par les règles du marché privé: la définition d'objectifs quantitatifs pour l'exécution des politiques publiques, la focalisation sur les*

---

1 Appel à la générosité publique : Quelle transparence de l'emploi des fonds ?, P. 3

2 décembre 2014 - n°224, P. 8

3 *Revue Internationale de Politique Comparée, Vol. 11, n° 2, 2004, P.*179

*prestations fournies plutôt que sur la procédure à suivre, la réduction des coûts de production des services publics, la gestion d'une unité administrative par un manager allouant librement ses ressources, la motivation du personnel par des incitations pécuniaires, la garantie d'une liberté de choix aux usagers, etc.»* (3)

**Le cas des Centres Sociaux Parisiens**

Le cas de la Fédération des centres sociaux parisiens me paraît une parfaite illustration de la transformation du mode de fonctionnement associatif engendrée par les principes de la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP). A l'image des associations faisant appel à la générosité publique, le cas de celles devant répondre aux appels à projet des bailleurs publics et privés est parfois perçus par le milieu associatif comme une mise en concurrence, passant obligatoirement par une formalisation du projet au risque parfois de devoir adapter l'objet statutaire des associations. Dans le cas des bailleurs publics, ces appels à projet nous ramènent à l'assertion de Mme Bellaoui qui placerait les associations comme des opérateurs à moindre coût de l'Etat, appels à projet qui de surcroit ressemblent beaucoup dans leur formulation et dans les techniques d'évaluation aux principes méthodologiques de la NGP.

La création de ce mouvement des centres sociaux est née comme souvent d'une personnalité forte, Mme Marie-Jeanne Bassot, engagée et militante, qui ressentait, en ce début du XXème siècle, un besoin d'exercer une forme de charité envisagée comme un vecteur de réconciliation sociale. Ce mouvement, issu des "œuvres sociales", considérait que les habitants ouvriers devaient s'organiser localement pour prendre leur vie en main. Elle créera la première maison sociale en 1908 puis la Fédération des Centres sociaux de France en 1922. Leur développement s'amplifie après 1945 grâce à l'investissement de l'État. En 1971, la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) décide d'étendre sa prestation de services aux centres sociaux, décision confirmée par la circulaire de 1984, qui fixe les conditions de l'agrément des centres par les Caisses d'allocations familiales (CAF) locales. En 1992, Paris comptait 22 centres sociaux, en 2014 ils sont au nombre de 35 (dont 6 centres en gestion directe par la CAF et 29 CS sous statut associatif). En juin 2000, une première charte départementale a été signée par le Président de la Fédération des centres sociaux et par le Maire de Paris. Dès octobre 2001, le Conseil de Paris a adopté un «Plan de renforcement du dispositif parisien en direction des jeunes en difficulté et de leurs familles». Il a permis de faire bénéficier chaque centre social associatif d'un soutien renforcé du Département dans le cadre de l'«animation globale enfance / familles» et de l'«animation, prévention précoce». Un comité de pilotage – réunissant l'administration parisienne (DASES, DPVI, DFPE), la CAF de Paris et la Fédération des centres sociaux – s'est mis en place pour harmoniser les pratiques et mener une action concertée. Le Plan de renforcement d'octobre 2001 prévoyait également la création de nouveaux centres au bénéfice de quartiers en difficulté. Huit nouveaux centres ont ainsi été créés depuis 2001, dans le cadre d'une démarche partenariale spécifique réunissant les instances départementales et municipales (élus et administrations), les élus d'arrondissement, la CAF, la Fédération, les bailleurs sociaux. En mars 2005, le Département de Paris a renouvelé les conventions le liant aux associations agréées, en précisant les missions qu'il leur confie et les engagements qui en découlent ce qui a abouti à l'élaboration d'une nouvelle charte départementale des centres sociaux associatifs parisiens, intégrant la dynamique mise en œuvre depuis 2001.

Nous voyons dans ce bref historique mis en ligne par la Fédération de Centre Sociaux de Paris (FCS75), comment la nouvelle Gestion Publique s'est invitée dans ce mouvement des centres sociaux avec un premier partenariat engagé avec la CNAF en 1971. Accompagnant le processus de décentralisation, une circulaire nationale fixe en 1984 les conditions de l'agrément des centres par les CAF locales. En 2001, le département de Paris participe au financement de chacun des centres sociaux dans le cadre de l' « animation globale enfance/famille » et de l' « animation, prévention précoce ». Un comité de pilotage est alors mis en place réunissant l'administration parisienne, la CAF, la fédération des centres sociaux parisiens et les bailleurs sociaux. En 2005, le département de Paris renouvelle les conventions avec les associations agrées en précisant les missions qu'il leur confie, ce qui aboutit à une charte départementale des centres sociaux associatifs parisiens.

1- 1908 - Création de la maison sociale en 1908, considérant que les habitants ouvriers devaient s'organiser localement pour prendre leur vie en main.
2- 1971 - La CNAF s'invite
3- 1984 – La CNAF fixe les conditions d'agrément avec les CAF locales
4- 2001 – Le département de Paris finance les centres sociaux dans le cadre de programmes d'animation2005 – le Département de Paris renouvelle les conventions en précisant les missions, ce qui aboutit à une charte départementale

La circulaire CNAF de 1984 fixant les conditions d'agrément des centres sociaux a été mise à jour en 1995 tout en maintenant la définition des quatre missions des centres sociaux :

1. un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale.
2. un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle, lieu d'échanges et de rencontres entre les générations, favorisant le développement des liens sociaux et familiaux.
3. un lieu d'animation de la vie sociale, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative.
4. un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices. Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, le centre social contribue au développement du partenariat.

La Charte nationale des centres sociaux élaborée en 2000 et retranscrite succinctement sur le site de la fédération parisienne souligne :

1. notre conception du centre social et socioculturel : être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire.
2. nos valeurs de référence : dignité humaine, solidarité et démocratie.
3. nos façons d'agir fondées sur :

   - une vision globale de la vie humaine, des compétences des hommes et des femmes et du territoire où ils vivent
   - des méthodes participatives, opérationnelles et responsables
   - un partenariat actif et ouvert.

En 2001, Le département de Paris met en place deux programmes d'animation et en fait bénéficier les centres Sociaux. Dès lors, la CNAF à travers les CAF locales, le Département de Paris, les

associations agrées et la fédération parisienne signent une charte départementale en 2005 ayant valeur contractuelle et constituant un cadre de référence pour l'ensemble des partenaires. Cette dernière en page 3, énonce les quatre missions qui doivent figurer dans le projet du centre social afin que celui-ci puisse bénéficier de l'agrément CAF :

- conduire sur le quartier une action sociale globale ouverte à toutes les catégories de population ;
- promouvoir les familles et les liens intergénérationnels ;
- participer à l'animation de la vie sociale du quartier ;
- être un support d'interventions sociales concertées et novatrices.

Les missions décrites dans la circulaire CNAF de 1995 et dans les chartes fédérale et départementale indiquent une certaine convergence permettant la validation d'un accord de partenariat ayant valeur contractuelle. Il est cependant intéressant d'analyser la formulation dans la charte départementale qui conditionne l'agrément et donc le financement à l'intégration de ces quatre missions dans le projet du centre social. On ne part donc plus du projet du centre social mais bien des orientations fixées par les partenaires institutionnels. Le centre social apparaît alors comme un opérateur des politiques publiques, et la procédure d'agrément et la somme de documentations l'accompagnant démontrent bien ce rapport de subordination.

L'agrément du projet du centre social est délivré par le Conseil d'administration de la CAF, qui en définit la durée (généralement de 1 à 3 ans). Elle peut varier selon la nature du projet et les moyens mis en place et précise les orientations retenues par la CAF.

La mutualisation des travaux des CAF locales rendra possible une consultation de bon nombre de documents tels que des Feuilles Excel pour élaborer le budget et le guide comptable des centres sociaux de 114 pages, lui –même accompagné de 13 annexes. L'annexe numéro deux intitulée « les centres sociaux et la délégation de service publics » ne laisse plus aucun doute sur la hiérarchie des rapports. On trouvera également un guide méthodologique des centres sociaux –élaboration du projet social- de 59 pages, des notes de cadrages, des grille d'évaluation, etc.

Les circulaires de la CNAF de 1995, 2012 et 2016 repréciseront les conditions d'agrément relayées par les CAF locales à partir de la circulaire de 1984 en faisant évoluer les critères de présentation du projet social tout en s'intégrant dans les missions générales énoncées ci-dessus dans les chartes. Chaque circulaire sera cependant l'occasion d'une formalisation et d'un cadrage chaque fois plus précis concernant la fonction et l'activité des centres sociaux. La circulaire CNAF de 1995 mentionnera les objectifs et missions caractéristiques du centre social, des repères indicatifs sur l'animation globale et l'évaluation comme « *démarche politique, technique et administrative* » sera abordée. La circulaire CNAF de 2012 fixera une structure type concernant le projet social, indiquera 8 critères concernant les modalités d'agrément et joindra 11 « outils de méthodologie de l'animation sociale ». La circulaire CNAF de 2016 introduira « *l'appréciation du critère de participation des habitants* » dans les conditions d'agrément et surenchérira en matière de cadrage à travers la diffusion d'un référentiel métier pour le directeur de centre social et des documents repères concernant le référent « familles » et le chargé d'accueil.
Chacune des circulaires CNAF manifeste l'intention de créer des partenariats entre la politique d'Etat qui par le biais de la CNAF fixe les grands axes et les modalités d'agrément relayés par les CAF locales et les collectivités territoriales (Ville et département de Paris via la DASES) et les centres sociaux pour

les mettre en place. Plus les politiques publiques en matière de cohésion sociale se développent et deviennent complexes au fil des années, plus les conditions d'agrément deviennent spécifiques et font appel à de nouvelles compétences pour les salariés et notamment pour les directeurs. De ce fait, les niveaux de qualification passeront de niveau III en 1995 à niveau II en 2012 et culminera en 2016 en incluant cette exigence de formation dans les conditions d'agrément, accompagné cette fois d'un référentiel métier, *« définissant les finalités de chacune des fonctions et au regard des missions attendues, les principales activités et compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir-être relationnels). ».*

-**Circulaire 1995**, P 4 : *« La qualification minima conseillée pour le directeur correspond à un diplôme social de niveau III (ou équivalent) et/ou une expérience confirmée et validée d'animation sociale. La qualification collective de l'ensemble de l'équipe d'animation peut être prise en compte quel que soit le statut de ses membres, en s'attachant pour les moins qualifiés à leur implication dans le projet, et à leur nécessaire « encadrement » par des animateurs confirmés ».*

**-Circulaire 2012,** P19 : *« L'exercice de la fonction de directeur d'un centre social nécessite une qualification de niveau II des carrières sociales, de l'animation sociale, du développement local, et/ou de l'ingénierie sociale, ainsi que des compétences avérées sur les principaux domaines d'activités du management de ce type de structure : la conduite de projet dans un environnement complexe, l'animation du partenariat, de la vie associative et du bénévolat, la gestion des ressources humaines et la coopération des bénévoles, la gestion financière et administrative. »*

**-Circulaire 2016,** P 2 *: « De même, au titre de l'examen des critères d'agrément des centres sociaux et du calcul des prestations de service, les Caf doivent vérifier les niveaux de qualification et temps d'activités des personnels des structures. Un référentiel fonction de directeur et des documents repères pour les fonctions de référent « familles » et de chargé d'accueil (missions, attendus, activités) sont joints à cette lettre au réseau pour faciliter le travail des Caf. »*

Si la transformation du mode opérationnel des associations de par les relations de grande technicité qu'elles entretiennent avec les bailleurs n'est plus à mettre en doute, cet exercice de formalisation aura également des effets sur le temps organisationnel des associations pour la réalisation de leurs missions. Je me réfère ici au travail que j'ai effectué pour le module de Management ( Cf. Annexe I (TP MAN)) et plus particulièrement sur la situation des Centres Sociaux de la fédération parisienne qui révèle la présence chaque fois plus grandissante du recours à l'écrit dans le mode de management. Les directeurs devront passer 75 % de leur temps à des tâches administratives et à répondre à des appels à projet pour compléter les 28 à 64% manquant du budget annuel (1). D'autant plus que la Circulaire 2012 signale en P18 une incompatibilité notoire avec le mode de financements des appels à projets souvent menés par leurs financeurs structurels tels que la CAF, la Ville ou le Département de Paris (appels à projet sociaux, médico-sociaux, personnes âgées, : *« En revanche, des modes de gestion comme la délégation de service public ou la procédure d'appel à projets ne peuvent être adoptés pour les centres sociaux. En effet ces modalités sont incompatibles avec la procédure d'élaboration du projet social impliquant la participation des usagers-habitants,*

1 Rapport d'activité 2015, Fédération des Centres sociaux de Paris, P 18.

*et avec la procédure d'agrément Caf. L'existence d'un contrat entre le donneur d'ordre et le délégataire rend caduque la place réelle des usagers-habitants et s'oppose par nature au mode de fonctionnement d'une structure d'animation de la vie sociale.*».

Ce travail soulevait également les difficultés à recruter et renouveler des administrateurs qui pour des raisons de manque de disponibilité, de manque d'intérêt pour le projet associatif global et/ou de double charge de représentation dans les CA de quartier et à la fédération, faisait apparaitre également le poids des charges administratives lié au fonctionnement de l'association d'une part, mais aussi dans ses rapports constants avec les bailleurs liés à l'exercice d'écriture de formalisation et d'évaluation. Comment motiver le recrutement de nouveaux administrateurs bénévoles si leurs fonctions se cantonnent à répondre aux directives et modes opératoires des bailleurs impliquant de surcroît un besoin de formation des bénévoles et de l'administrateur. Que devient le « bon vouloir » et l'absence de lien de subordination qui caractérisaient jusqu'alors le bénévole ?

Par ailleurs, cette demande de montée en compétences pourrait être à l'origine des tensions entre les salariés qui sont associés à des techniciens et des bénévoles qui sont associés au politique *: « Le lien entre « politique » et « technique » se distend. Le politique craint d'être dépossédé du projet par des salariés jugés impérialistes. Le technique s'inquiète d'une apparente déconnection du politique aux réalités de leur vécu quotidien et en tire amertume et frustration. »* (1).

Des tensions qui auront des conséquences également sur le projet associatif et par voie de fait sur la gouvernance : « *Face aux contraintes de l'environnement, à une professionnalisation requise, à une pression concurrentielle qui s'affranchit des valeurs originelles du projet associatif, la gouvernance, peu à peu, se délite dans une culture de l'arbitrage « court-termiste » qui s'exerce au détriment de ses fondamentaux. . L'association peut alors très rapidement perdre ses repères, et laisser s'installer toutes sortes de postures dont les racines se fortifieront, fertilisées par de multiples tensions. Tensions sur les arbitrages et plus généralement sur l'exercice du pouvoir, tensions financières, tensions sur l'emploi, tensions entre bénévoles et salariés, tensions entre administrateurs élus et dirigeants permanents, tensions face à l'intrusion des technologies numériques, à la professionnalisation des bénévoles, aux responsabilités et risques encourus, aux manques de formation, aux difficultés de renouvèlement des instances dirigeantes etc. ».* (2)

L'implantation des centres sociaux étant fortement liée à la géographie des quartiers populaires (3), nous devrions retrouver au sein des conseils d'administration une représentation des habitants de ces quartiers. Quel sera le véritable apport de l'habitant/administrateur face aux besoins de compétences techniques pour l'élaboration du projet social fixés par la CAF locale ? De quelle gouvernance parlons-nous si le projet social est validé par une instance qui ne siège pas au conseil d'administration ? Qu'en sera-t-il également de la participation réelle des habitants signifiée dans les circulaires de 1995 : *« la mise en œuvre de la participation des habitants et l'échange social, fondement de l'animation globale »,* de 2012 : *« la participation des usagers-habitants comme principe méthodologique incontournable»*

---

*1* Michel de Tapol et Francine Evrard, La tribune fonda - décembre 2014 - n°224, P. 13

*2* ibidem, P 12

*3* Rapport de synthèse centres sociaux associatifs parisiens, mai 2015, N°14-11, P.7

et de 2016 : «*la démarche participative des usagers/habitants est l'élément fondamental de l'agrément des centres sociaux et des espaces de vie sociale[…]les CAF vérifieront que la participation des usagers/habitants est : soit inscrite, avant la diffusion de l'appel à projet, dans la phase préalable de diagnostic, dans l'élaboration du projet et dans sa mise en œuvre ; soit incluse dans le cahier des charges, depuis la conception du projet social jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation. En outre, les Caf s'assureront également de la mise en œuvre effective de la participation des usagers/habitants au projet et à la vie de la structure tout au long de la période de l'agrément « animation globale et coordination » pour les centres sociaux ou « animation locale » pour les espaces de vie sociale.»*

L'exemple des centres sociaux parisiens montrent bien la dichotomie résultant de la pensée des politiques publiques qui se veut efficiente mais dont la transposition dans la réalité statutaire et fonctionnelle se traduit en retour par un manque d'efficience des associations. De par le temps passé aux tâches administratives et à la recherche de financement, elles s'éloignent des habitants qui devraient être à l'origine du projet social.

En guise de conclusion et de transition vers la deuxième partie, je reprendrais volontiers les questionnements exprimés par Stéphanie Rizet et Philippe Eynaud (1) qui me semblent bien résumer les problématiques auxquelles sont confrontées les associations aujourd'hui : *« Ainsi les équilibres associatifs internes et externes ont été bousculés et des questionnements nouveaux sont apparus : Comment concilier le lien de subordination (qui fonde le salariat) avec le militantisme ? Quelle place donner aux bénévoles qui incarnent les valeurs et le projet associatif ? Faut-il accepter que le rôle des bénévoles soit peu à peu cantonné à la simple exécution de tâches ? Quel statut offrir aux publics destinataires des services associatifs lorsque les questions de survie économique deviennent prégnantes et la vente de prestations sur un marché concurrentiel incontournable ? Face à un contexte de forte pression à la normalisation et d'isomorphisme avec les entreprises marchandes, quelles sont alors les marges de manœuvre pour les associations revendiquant leur diversité et leurs différences ? ».*

1 Gouvernance : genèse d'un questionnement ? La tribune fonda - décembre 2014 - n°224, P8

**II PARTIE**

Nous venons de voir comment la volonté légitime de la Nouvelle Gestion Publique qui, tout en exposant sa recherche d'efficience dans les circulaires, notes de cadrage et outils, entraine à son insu certaines associations tels que les centres sociaux vers une inefficience de leur fonctionnement et de leur gouvernance.

En prenant maintenant l'exemple de l'Alliance Française, je voudrais montrer comment la NGP s'est également invitée dans de nombreux conseils d'administration à l'étranger en introduisant la démarche qualité mais dont la méthodologie non normative reste respectueuse des autonomies statutaires, des différences culturelles et des moyens financiers et humains. Cependant, certaines tensions au niveau de la gouvernance émergent mais elles devraient pouvoir s'amenuiser par la simple reformulation du projet d'établissement.

**Présentation de l'Alliance Française**

Créée en 1883 par Paul Cambon et Pierre Foncin, d'illustres personnalités telles que Ferdinand de Lesseps, Louis Pasteur, Ernest Renan, Jules Verne et Armand Colin intègrent le Conseil d'Administration (CA) dès 1884.

Le réseau mondial des alliances françaises compte aujourd'hui près de 800 associations de droit local présentes dans 137 pays, sur les cinq continents, et qui ont pour missions essentielles :

- développer dans le monde l'enseignement et l'usage de la langue française
- accroître l'influence intellectuelle et morale de la France et l'intérêt de toutes les cultures francophones
- favoriser les échanges entre cultures et de contribuer en général à l'épanouissement de la diversité culturelle.

Organisation apprenante par excellence, elle a su adapter ses missions au gré de la géopolitique et relayée par l'Alliance Française de Paris puis par la Fondation Alliance Française . La Fondation créée en 2007 est reconnue d'utilité publique et coordonne le réseau mondial.

D'après le rapport DATA 2016, les Alliances Françaises (AF) dans le monde, compte: 482 000 apprenants de français, 28 millions d'heures d'enseignement vendues, 3,3 millions de spectateurs/visiteurs aux événements culturels, 14 300 salariés (Enseignants, administratifs et personnels expatriés), 142 900 adhérents et 6 300 administrateurs bénévoles.

La Fondation se propose d'agir au plus près des AF en tant que référence morale et juridique en approuvant leurs statuts avant qu'ils ne soient validés auprès des autorités locales. Lorsqu'elles souhaitent s'étendre, la Fondation conseille. Lorsqu'elles ont besoin de former leur personnel, la Fondation les accompagne.

Elle est représentée par une quarantaine de Délégués Généraux dans les pays les plus importants dont leur mission comportera quatre volets :

- une mission de représentation de la Fondation auprès des Alliances locales, de la fédération le cas échéant, de l'ambassade de France, des partenaires et des autorités locales.
- une mission de coordination : action et image du réseau, communication, formation, tournées culturelles, réunions nationales, suivi des demandes de subvention, étude des besoins en personnels, promotion auprès des Alliances des programmes de soutien aux établissements culturels proposés par le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, l'Institut français et la Fondation. Le délégué général apporte aux Alliances, en collaboration avec les autres personnels mis à leur disposition et les agents du service culturel de l'ambassade, un soutien d'ordre administratif, pédagogique et culturel.
- une mission de contrôle concernant l'éthique associative des Alliances françaises, la conformité de leurs statuts, le respect de la législation locale, la précision du compte rendu d'emploi des subventions reçues effectué par leur soin.
- une mission de développement : étude des possibilités de création (en liaison avec les services de l'ambassade), suivi des constitutions d'Alliances (conseils d'administrations, statuts, locaux, etc.), promotion de la démarche qualité engagée par la Fondation, recherche de partenariat, levées de fonds. Le délégué général rédige régulièrement, à la demande de la Fondation, des notes stratégiques sur sa zone de compétence.

Face à la concurrence de l'anglais dans les années 90 et du marché des langues, elle a vu la dissolution d'un bon nombre d'AF mais elle a su conquérir de nouveaux marchés avec l'ouverture vers de nombreux pays de l'Europe orientale et d'Asie. Elle cherche aujourd'hui à se professionnaliser pour maintenir ses missions et faire la différence sur le marché des langues tout en maintenant son modèle associatif et sa mission culturelle.

Cette association développe son propre modèle économique en vendant des heures de cours de français ou d'ateliers linguistiques. Bien qu'elle opère dans le secteur marchand de l'enseignement des langues, bon nombre d'entre elles ne paient pas d'impôts en faisant la demande auprès des administrations fiscales locales.

Le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) apporte également son soutien dans le domaine des ressources humaines en rémunérant 210 agents et 78 volontaires internationaux qui sont mis à disposition des CA locaux (environ une Alliance sur quatre). Le ministère signe ainsi des conventions de partenariat avec les comités locaux en faveur de projets s'inscrivant dans ses priorités.

**L'introduction de la démarche qualité**

En 2009, le MEAE et la Fondation ont décidé l'élaboration d'un référentiel de qualité (Cf. Annexe II), véritable cadre qui définit les pratiques attendues dans l'activité quotidienne et le pilotage des Alliances. Ce référentiel envoyé dans les Alliances en mars 2010, composé de quelque 200 indicateurs, est réparti en huit domaines qui constituent le cœur de métier des établissements : pédagogie et enseignement, centre de ressources et de documentation, communication / marketing et relation client, ressources humaines, gestion comptable et financière, locaux, gestion des activités culturelles, gouvernance.

La Fondation Alliance française veille à ce qu'il soit chaque année plus utilisé au sein du réseau par le biais du délégué général. (Rapport Data 2016 : 58% des AF se sont engagées dans la démarche qualité). Ce référentiel fait certainement suite au rapport N°428 du Sénat, session ordinaire 2007-2008, au nom de la commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes de la Nation sur l'action culturelle de la France à l'étranger qui mentionne en page 13 qu'un milliard d'euros est employé pour le rayonnement culturel à l'étranger, un impact à mieux évaluer et en page 34, *« une absence préoccupante de tableaux de bord dans le réseau culturel à l'étranger. ».* On comprend dès lors la mise en place de ce référentiel !

Si les centres sociaux doivent structurer le projet social selon les critères uniformes de la NGP à travers les circulaires de la CNAF indépendamment de la diversité des associations, la première particularité de ce référentiel est qu'il est respectueux des temps associatifs comme dans toute démarche qualité :

-Où nous positionnons-nous face au référentiel ?
-Quelles actions allons-nous privilégier ?
-Quel calendrier allons-nous nous fixer ?

La deuxième particularité est qu'il fixe, certes, 200 indicateurs mais que seuls 54 d'entre eux sont obligatoires, respectant ainsi la diversité des moyens humains et financiers de chacune des associations. Il est intéressant de souligner que la rubrique gouvernance est celle qui comporte le plus de critères obligatoires (14).

La troisième particularité est qu'à chaque critère correspond un ou plusieurs documents attendus sans que soient imposées de structures types. Il s'agit là de respecter la liberté de rédaction des membres du conseil d'administration et des directeurs hormis, bien évidemment, les documents comptables qui doivent être conformes aux normes comptables du pays ainsi que les contrat de travail qui doivent être à leur tour en conformité avec le droit local.

La quatrième et dernière particularité est que ce référentiel qualité ne requière pas de connaissances spécifiques en dehors de celles du bon sens et qu'il peut donc être mis en place avec les équipes. Il devient alors un outil de travail collaboratif permettant à chacun d'avoir une vue globale de l'activité de l'association et de professionnaliser les personnels sans créer de « choc » avec les différences culturelles dans leur rapport au travail.

Ce sera donc de manière collaborative que la NGP demandera des comptes et des évaluations aux conseils d'administration locaux. Cependant comme dans toute organisation humaine, il peut néanmoins surgir certains différends liés à la hiérarchie des parties prenantes lorsque l'Etat français met un directeur expatrié à disposition d'un conseil d'administration. Cet agent devra rédiger un projet d'établissement dans les six mois suivant sa prise de fonction, rapport qui sera transmis à la Fondation Alliance Française et aux services culturels de l'Ambassade de France. Il devra également rendre compte de son action lors des questionnaires annuels transmis par la Fondation et dont les éléments constitueront les rapports data comme celui de 2016 que j'ai soumis précédemment.

Une dichotomie similaire à celle des centres sociaux peut poindre si l'agent privilégie ces parties prenantes qui ne siègent pas au conseil d'administration alors qu'il est mis à disposition d'un conseil d'administration locale. Le seul libellé de « projet d'établissement » est en soi porteur de cette dichotomie et peut entrainer des problèmes de gouvernance.

**Le projet d'établissement**

Comme chaque Alliance est gérée localement en tant qu'organisation indépendante à but non-lucratif, on peut aisément déduire, à la lecture de cette brève présentation, que la question de la gouvernance peut dans certains cas devenir très complexe compte tenu de l'influence de ces deux parties prenantes qui ne siègent pas dans les Conseils d'administration. La Fondation est la référence morale et sans qu'elle entretienne de lien juridique direct avec elle, elle demande néanmoins à ce que les statuts soient validés par ses soins. Le MEAE est l'employeur des directeurs expatriés et ce dernier devra élaborer le projet d'établissement dans les 6 mois suivant sa prise de poste en tenant compte des orientations de ces deux parties prenantes. Ce projet d'établissement devra de surcroit être confronté aux représentations des membres du CA local, liées en général à un séjour de formation universitaire ou à une ascendance familiale (immigration), et devra tenir compte aussi des priorités des partenaires locaux (collectivités territoriales, établissements scolaires, universités, producteurs culturels privés).

Bien qu'on ne dispose pas d'étude sur le bénévolat en Amérique latine et que les rapports DATA de La Fondation ne mentionnent rien sur le profil des bénévoles, il est supposé que le critère d'accès tienne du fait d'être francophone, parlant la langue française, ou francophile, aimant la langue et la culture française. J'ai par ailleurs pu constater au cours de ces trois missions que la moyenne d'âge des administrateurs était de plus de 60 ans et que la plupart sont des retraités comme en France. Les AF n'ayant pas de missions sociales, elles n'ont recours aux bénévoles que pour des fonctions d'administrateur et qui ne seront sollicités que pour l'organisation de manifestation festives en interne. Se pose souvent dès lors le problème de la reconnaissance du travail des administrateurs qui parfois se résume à acter des procès-verbaux et à endosser des responsabilités en mettant en jeu leurs biens propres.

Par conséquent, tout comme en France, les Alliances éprouvent également de réelles difficultés à recruter et renouveler de nouveaux administrateurs! Les raisons évoquées dans l'étude de France Bénévolat en 2008 sont sensiblement les mêmes et concernent principalement la disponibilité et le risque juridique. J'ai noté par ailleurs que le facteur provincial pouvait parfois avoir une incidence importante sur le manque d'ouverture vers de nouveaux entrants. Ce manque de renouvellement débouche de manière récurrente sur des crises de gouvernance lorsqu'un directeur détaché est mis à disposition du CA, rejoignant ainsi les questions de pouvoir soulevés dans l'étude de France Bénévolat de janvier 2013 (1) à savoir :

- **l'exemple où les salariés ont pris le pouvoir** [...] le débat démocratique y est quasiment nul, le Conseil d'Administration ne porte pas vraiment les décisions… tant que l'association n'a pas de difficultés.
- **l'exemple où le pouvoir est régalien** et tenu fermement par le Président (ou la Présidente) ; la caricature est d'autant plus forte que ce Président s'est investi « corps et âme » pendant plusieurs années, voire plusieurs décennies, en donnant objectivement le meilleur de lui-même. […] L'association devient sa propriété personnelle, au moins autant, voire davantage que s'il s'agissait d'une PME patrimoniale. Les adhérents ont de fait disparu, parfois aussi les administrateurs […] jusqu'au jour où ce dirigeant, parfois charismatique (pas toujours !), est obligé de lever le pied.

1 Quelles « parties prenantes » dans les projets associatifs ? La question spécifique des relations entre salariés et bénévoles, P 4-5,

On pourrait parfois étendre ce dernier exemple à la totalité des membres du bureau lorsqu'il y a une connivence de longue date et qui ne manqueront pas de rappeler à tout un chacun, qu'ils ont sauvé l'association à telle époque et que personne en dehors d'eux n'est prêt à endosser les responsabilités qu'ils ont ! Le directeur devra donc faire preuve de compétences de médiation s'il veut mener le projet d'établissement sans encombre durant sa mission de quatre ans. Dans le cas où le pouvoir est régalien, il pourra user de la démarche qualité pour contrecarrer l'argument du « on a toujours fait comme ça » et évoquer le fait que si l'Etat français met à disposition des personnels à leur disposition, nous devons en retour mettre en place la démarche qualité en nous attachant aux principes de transparence.

Il faudrait cependant rajouter dans la rubrique gouvernance un critère obligatoire qui n'y figure pas et qui me parait essentiel après ces missions en tant que directeur et la formation que j'ai suivie avec l'ADEMA ; à aucun moment nous ne parlons de projet associatif au sein des Alliance. Le directeur expatrié doit certes rédiger le projet d'établissement mais celui-ci n'indiquera que les modes opérationnels de la performance liée à la démarche qualité. A aucun moment il prend en compte **l'association** des parties prenantes et encore moins les représentations qu'ont les membres des conseils d'administration de la France et donc des actions de l'association dans un contexte particulier.

L'adhésion à ce projet associatif permettra également au directeur de projeter une action appropriée en contexte. En changeant le libellé du projet d'établissement par projet associatif, on donnerait la voix aux conseils d'administration tout en intégrant les priorités du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères et de la Fondation. En cas de crise, le projet associatif pourra être replacé au centre des discussions et les interventions du délégué général ou d'un membre des services culturels de l'ambassade ne pourront être taxées d'ingérence aux yeux de l'autonomie statutaire des alliances.

Je peux témoigner que le référentiel qualité a été un formidable outil pour obtenir une adhésion des équipes et des membres du conseil d'administration lors de ma prise de fonctions en Argentine en septembre 2010. Mais l'absence de projet associant toutes les parties prenantes et validé par le CA a finalement laissé place aux vieilles habitudes du pouvoir régalien entrainant quelques différends concernant ma liberté d'action en fin de mission. La réflexion de ce mémoire née de mon expérience en tant que directeur et stagiaire de l'ADEMA me permet aujourd'hui d'évaluer la NGP, sa méthodologie et ses outils en France ainsi que sa mise en application à l'étranger. Les bienfaits des regards croisés seront abordés dans la III eme et dernière partie.

**III PARTIE**

Nous venons de voir comment la NGP se manifeste dans les organismes faisant appel à la générosité publique auprès des associations tels que les centres sociaux parisiens ainsi que dans le réseau des Alliances françaises. Le scandale de l'ARC est venu renforcer l'action légitime concernant la recherche d'efficience de la NGP mais dont la transposition dans la réalité des associations provoque parfois l'effet inverse.

Reprenons les points contrôlés par les organismes de contrôles tels que la Cour des comptes (CC) et l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) (1)

-La CC peut également exercer un contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par les organismes visés à l'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 faisant un appel public à la générosité, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis.

-La loi n°96-452 du 28 mai 1996 consacre le rôle de l'IGAS en lui donnant une compétence sur l'ensemble des institutions du champ du social, qu'elles soient publiques ou privées bénéficiant de fonds publics, et en élargissant ses compétences aux associations faisant appel à la générosité publique. L'IGAS, aux termes de cette loi, est compétente pour exercer le contrôle du compte d'emploi des ressources (CER) « afin de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique ».

En lisant les rapports émis respectivement par ces organismes concernant La Fondation Assistance des Animaux (FAA) et l'Institut Pasteur (IP), nous constatons que si le point de départ est purement comptable de par l'analyse du CER, les objectifs (analyse des statuts) de l'organisme bénéficiaire (article L. 111-8, 3ème alinéa) seront également abordés par la CC et pour l'IGAS, en application de l'article 42-I de la loi du 28 mai 1996, le champ des investigations s'étend au-delà de l'emploi des ressources issues de la générosité publique[…]; il comprend plusieurs aspects du fonctionnement général et de la gestion financière dont la compréhension est nécessaire […]. Ces deux organismes finiront par aborder la gouvernance à l'aune des contrôles internes et externes. (2)

Les deux rapports aboutiront à un avis de non-conformité donnant lieu à une procédure contradictoire qui, à mon avis, met en avant des dichotomies et dont je fais état dans la conclusion de mon travail en Stratégie et Organisation (3): « *J'ai beaucoup apprécié ce travail d'analyse concernant les organismes de contrôle mais j'ai cependant été très surpris par le décalage voire l'incompréhension entre les conclusions émises par la CC et l'IGAS et les réponses faites à l'issue de la procédure contradictoire par les représentants légaux de la FAA et de l'IP. D'autant plus que la CC et l'IGAS rédigeront des communiqués de presse faisant état de mauvaise gestion pouvant mettre en*

1 ANNEXE III, TP SO, P. 2
2 Ibidem P 13
3 Ibidem P 16-17

*péril la pérennité du modèle économique fortement basé par les dons et legs et donc mettre en péril l'action de ces organismes pourtant si nécessaire pour le vivre ensemble. Qui plus est, le communiqué de la CC mentionne à la fin de la P.2 que « lorsque le ministre chargé du budget reçoit de la Cour des comptes une déclaration de non-conformité, il peut, par arrêté, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration ». L'analyse du CER qui est à l'origine de l'avis de non-conformité est par ailleurs mis en question par la Présidente de la FAA « comme faisant polémique » ce que les rapports émanant de la CC et l'IGAS exposent eux-mêmes en prônant la nécessaire simplification du CER en vue d'une meilleure compréhension quant à son établissement et répondre ainsi à la déclaration d'intention de simplification des relations entre l'Etat et le monde associatif. Alors que la réalité initiale concernant l'ARC à l'origine des lois de 1991 et 1996 se situait au niveau du détournement de fonds à des fins personnels et des principes de gouvernance inexistants, les conclusions de ces organismes ne font en aucun cas état de telles dérives mais le ton de l'IGAS évoqué par le Président de l'IP rangerait ce dernier au même niveau que l'ARC en 1989. Par ailleurs, l'obligation de recourir à un référentiel ou un guide de bonnes pratiques très exhaustif sera certainement très chronophage et entrainera de surcroît un surcoût quant aux emplois d'un comptable et honoraires du commissaire aux comptes. S'il est impératif d'être exemplaire quant à la gestion des fonds privés ou publics on comprend difficilement la relation de cause à effet entre les exactions du Directeur de l'ARC, les outils de contrôles mis en place et les conclusions drastiques que la CC et l'IGAS portent sur la FAA et l'IP. Ce décalage entre le rapport et les réponses des Présidents sembleraient indiquer qu'il y ait des logiques d'écriture et plus particulièrement comptable inhérentes aux méthodologies utilisées par chacun des organismes de contrôle qui ne semblent pas pouvoir s'associer, aux temps et logiques de l'action et du militantisme.* ».

Cette conclusion vient interroger la déclaration d'intention citée au début de ce mémoire où l'Etat qui définit son rôle de contrôleur dans le rapport de capitalisation de l'IGAS de 2015 (1) met en **avant la possibilité de mutualiser dans un cadre de confiance***: « comme garant au service d'un vecteur important de cohésion sociale, soudée par la possibilité de mutualiser des apports dans un cadre de confiance. Le rôle de la puissance publique est ici de vérifier l'absence d'abus qui détournent les fonds collectés de l'utilisation convenue, altérant la confiance et portant préjudice aux donateurs comme aux organismes qui s'attachent effectivement à remplir leurs engagements. ».*

En ce qui concerne la NGP et les centres sociaux parisiens, nous avons vu que les circulaires successives étaient accompagnées par un nombre croissant de notes de cadrage jusqu'à instituer une structure type pour le projet social et des référentiels métiers pour les fonctions de directeur et des documents repères pour le référent famille et d'accueil. Afin de s'assurer d'une bonne mise en place des directives, une formation supérieure pour les directeurs sera exigée, de niveau III à niveau II, afin de pouvoir répondre à la complexité technique de la démarche mise en place par la CNAF et relayée par les CAF locales. Surgit alors une première contradiction quant à l'efficience recherchée dans les circulaires envers les bénéficiaires, les directeurs doivent passer 75% de leurs temps à des tâches administratives au détriment du temps passé avec les habitants qui doivent porter le projet social.

1 Appel à la générosité publique : Quelle transparence de l'emploi des fonds ? P 3

Quant à l'intervention de la NGP dans le réseau des alliances, nous avons vu que la méthodologie du projet d'établissement pourrait avoir des conséquences négatives sur la gouvernance, ignorant l'autonomie des représentations des conseils d'administration locaux.

Ces dichotomies deviennent criantes à une époque où la société civile s'invite dans le débat présidentiel par le biais des plaidoyers associatifs, voire la représentation politique. Les centres sociaux ont eux-mêmes interpelé les pouvoir publics, durant les campagnes municipales, afin de reconsidérer le caractère vertical de la NGP qui entraine des transformation sur la mission première de l'administration (et par extension, les associations) comme le soulignent Christian de Visscher et Frédéric Varone (1): « *Poussés à l'extrême, certains principes de la NGP risquent en effet de se trouver en opposition avec les règles fondatrices des services publics dans les démocraties occidentales. Ainsi, l'accent mis sur les résultats et les effets de l'action publique – objectif au demeurant louable – et l'assimilation du citoyen à un* client *ne conduiraient-ils pas à mettre en péril la continuité du service et l'égalité de traitement de ses usagers ? ».*

Cette interpellation de la part des centres sociaux illustre le déplacement paradigmatique de la Nouvelle **Gestion** Publique vers la nouvelle **Gouvernance** Publique définit comme suit dans un article de Cairn Info (2) : *« Désormais, les politiques reposent sur « des nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique. Cette vision de l'action publique est promue par l'ONU dans le cadre de l'agenda 21 qui préconise l'implication et la participation des populations et collectivités locales aux différents projets s'inscrivant dans une perspective de développement durable. ».*

Interpellation entendue qui a donné lieu à un rapport *(3*) de l'inspection générale de la Mairie de Paris débuté en 2014 et achevé en 2015: *« L'origine de la mission tient au souhait de l'exécutif parisien, interpellé par les centres sociaux durant la dernière campagne municipale, de prendre l'exacte mesure des difficultés rencontrées par les centres associatifs afin d'identifier, par-delà les cas particuliers pour lesquels il doit souvent intervenir dans l'urgence, les conditions d'un fonctionnement normalisé et serein.*

***Objet de la mission :*** *« Il s'agit pour l'Inspection générale de cerner « l'économie type d'un centre social » en mettant à plat l'ensemble des recettes et des charges de celui-ci et donc les conditions de son équilibre, en vue de consolider et de simplifier ses modes de financement. Cette mission a nécessité au préalable de reconstituer les diverses sources de financement allouées aux centres et la logique à laquelle obéissait les différents dispositifs. La collectivité parisienne n'a pas une vision totalement exhaustive des crédits qu'elle alloue aux CS, auxquels viennent s'ajouter des crédits de la CAF et de l'Etat.».*

Ce rapport témoigne donc d'un certain désir de concertation voulu entre les pouvoirs publics et les centres sociaux, s'inscrivant sans doute dans la droite ligne du *« new-deal »* entre l'Etat et le mouvement associatif annoncé à l'occasion du comité interministériel pour l'égalité et la citoyenneté

*1 Revue Internationale de Politique Comparée, Vol. 11, n° 2, 2004, P 178*

*2* Yves Chappoz, Pierre-Charles Pupion, Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales 2013/4 Volume 2/n°2
3 Rapport de synthèse-étude sur les centres sociaux associatifs parisiens – Mai 2015 – N°14-11, P 3

du 6 mars 2015. Ce projet de *« new deal »* s'inscrit dans la suite de la Grande cause 2014 dédiée à l'engagement associatif, de la charte des engagements réciproques entre l'Etat, les collectivités et les associations signée le 14 février 2014. C'est dans cette perspective que, pour donner corps à la charte des engagements réciproques, le Premier ministre a adressé, le 29 septembre 2015, à l'ensemble des préfets une circulaire relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations. Le décret n°2016-1971 du 28 décembre 2016, qualifié sur le site associations.gouv.fr de « choc de simplification », vise à alléger le quotidien des associations. En le consultant, il semble que la Nouvelle Gestion Publique ait encore du mal à se défaire de sa méthodologie cumulative.

2014 : la grande cause

2015 : le new deal

2016 : le choc de simplification

Sur le site associations.gouv.fr , nous trouvons la Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : des avancées pour les associations , les textes consolidés organisés sous forme d'un tableau constitué de 22 diapositives qui font apparaître les phrases évincées des lois et codes antérieurs, l'ordonnance du 23 juillet 2015, le décret n°2016-1971 du 28 décembre 2016 portant sur le formulaire unique de demande de subvention ainsi que le Décret n° 2017-908 du 6 mai 2017 portant sur diverses dispositions relatives au régime juridique des associations, des fondations, des fonds de dotation et des organismes faisant appel à la générosité du public, lui-même composé de 22 articles répartis en 8 chapitres. Nous trouvons également un kit gratuit et des guides pratiques pour accompagner les associations dans leurs démarches. Au nombre de vingt, ils traitent les domaines du bénévolat, de la gestion comptable et de la fiscalité, de la gestion administrative et financière et de l'emploi.

Alors que la grande cause vers le choc de simplification prend acte en 2014, cela n'empêchera pas la CNAF de produire une circulaire en 2016 introduisant « *l'appréciation du critère de participation des habitants »* dans les conditions d'agrément et de surenchérir en matière de cadrage et diffusant un référentiel métier pour le directeur de centre social et des documents repères concernant le référent « familles » et le chargé d'accueil. Pourtant, dans son rapport d'activités 2015 P 12, la Fédération des centres sociaux parisiens mentionne un chantier de Recherche Action Qualifiante mis en œuvre en janvier 2015 en partenariat avec l'Ecole normale sociale (ENS), l'Université Paris XIII, Uniformation et Unifaf qui fait remonter une toute autre manière d'aborder les problématiques essentielles et nécessaires pour une évolution des pratiques :

1. Les territoires et ses habitants :

Les territoires vus comme des ≪ lieux apprenants ≫ recèlent des forces vives et des solidarités informelles qui témoignent du pouvoir d'agir de ses habitants. Il s'agit de dépasser la tendance qui ne voit les territoires (dans lesquels se déploie l'intervention sociale) que par ses manques et difficultés et les bénéficiaires comme des ≪personnes en difficultés ≫ dépourvues de capacité d'action : Comment se donnent à voir le pouvoir d'agir des habitants et les forces vives d'un territoire ?

2. Les pratiques d'intervention :

Malgré des slogans tels que ≪ mettre l'usager au centre ≫ et les appels à la ≪ participation ≫, les pratiques ont tendance à mettre les professionnels dans la place d'expert et dans un rapport de verticalité par rapport aux habitants/bénéficiaires des actions.

Comment articuler davantage les pratiques d'intervention aux ressources du territoire et au pouvoir d'agir de ses habitants ? Comment passer du « faire pour » au « faire ensemble » ?

3. Les politiques sociales et la gestion des associations :

Des modes de financement et de gestion descendants et priorisant la rentabilité économique éloignent l'intervention sociale des demandes des personnes et des ressources des territoires. Comment la recherche peut contribuer à inverser la tendance à la "gestionnarisation" et impulser un mouvement ascendant ?

D'une part, une posture étatique qui place la réflexion technico-financière de l'efficience comme horizon, et d'autre part, une posture empreinte de sa réalité de terrain et de la complexité humaine et ayant également l'efficience comme horizon. Deux postures donc qui ne se rencontrent pas alors qu'elles ont le même désir d'agir sur les besoins de cohésion sociale.

Souhaitons que les recommandations de simplification et de concertation énoncées dans le rapport de l'inspection Générale de la Mairie de Paris puissent non seulement réunir les décideurs de la Ville et du département de Paris ainsi que de l'Etat, comme il est signifié, mais souhaitons aussi qu'elles parviennent également aux décideurs de la CNAF sans lesquels les CAF locales ne pourront changer de méthodologie.
Recommandation 26 : Rechercher avec les CS et l'ensemble des financeurs les moyens d'assurer un financement pérenne de la fonction accueil, pour éviter d'y affecter des personnels sous statut précaire. (D'autant plus, que 40% des ETP sont sur des fonctions supports alors que les aides pour les emplois aidés viennent d'être supprimées.) (1).

Recommandation 29 : Chercher avec la Préfecture d'Ile de France, les moyens pour globaliser l'enveloppe de financement de l'Etat à destination des CS, afin de dispenser ces derniers d'avoir à passer par la procédure d'appel à projet pour des activités récurrentes, et supprimer les versements d'un montant unitaire inférieur à 5 000€.

Recommandation 30 : Instituer un comité des financeurs des centres sociaux, réunissant à échéance régulière la Ville, la CAF, l'Etat et la Région pour examiner les conditions d'équilibre des CS et surtout les voies possibles de simplification de leurs financements. Ce comité pourrait s'inscrire dans le dispositif du schéma directeur de l'animation de la vie sociale.

Recommandation 36 : Travailler avec la CAF à la territorialisation des diagnostics préalables au renouvellement des agréments.

---

1 Rapport d'activité 2015, Fédération des Centres sociaux de Paris, P 18.

Souhaitons que tous ces financeurs puissent donner les moyens aux centres sociaux de conforter les besoins concernant les fonctions supports et les activités telles que l'accompagnement scolaire, l'apprentissage du français ainsi que l'accès au droit, qui sont apparentées à une délégation de service, et que seuls les projets des habitants fassent l'objet d'appels à projet afin d'être financés. Cela favoriserait certainement l'émergence de nombreux projets innovants et diversifiés selon les territoires pouvant également générer des ressources propres en sus des seules adhésions.

Mais au-delà de la formulation de réponses techniques à des directives techniques, j'observe que ce qui vaut pour critère de contrôle dans le cas des organismes faisant appel à la générosité publique, ceux-ci ne sont nullement mentionnés dans le cas de ces associations recevant pourtant plusieurs milliers d'euros de subventions de fonctionnement (50% dans le cas de la fédération parisiennes).

L'importance du projet associatif et de la gouvernance mis en exergue par l'ADEMA, IDEAS et le Comité de la charte et les organismes de contrôle que sont la Cour des Comptes et l'IGAS sont curieusement absents des relations qu'entretiennent les centres sociaux avec leurs tutelles institutionnelles tout comme l'est d'ailleurs l'obligation de communication des comptes.

Le glissement paradigmatique de la nouvelle gestion publique vers la nouvelle gouvernance publique replace au centre des débats la question de l'efficience. Entre celle légitime, cohérente et pensée depuis les pouvoirs publics, mais dont la transposition dans le mode opérationnel des associations, a eu comme effet de les « infantiliser » en limitant l'action des administrateurs et des bénévoles à l'exécution de directives et de tâches. Elle les a, d'autre part déresponsabilisés, en fixant l'obtention de l'agrément du projet social en dehors du conseil d'administration, et les dépossédant ainsi de leur gouvernance.

**Regards croisés :**

Comment résoudre ce désir partagé d'efficience sans faire un énième procès du descendant versus ascendant, du vertical vs horizontal?

En analysant les points contrôlés par la Cour des Comptes et l'IGAS, les champs couverts par les associations de labélisation et les domaines couverts par le référentiel des Alliances Françaises (AF), il m'est venu l'envie de participer au « choc de simplification » tant désiré de part et d'autre entre l'Etat et les associations.

-L'Etat fixe le cadre légal et comptable.

-Les organismes de contrôles font observer la loi et analysent les objectifs et la gouvernance.

-Les ministères s'invitent dans le débat en rédigeant des directives techniques à l'aune de la Nouvelle Gestion publique.

-Les associations de labélisation proposent des réponses techniques à ces directives techniques.

-Le référentiel des AF propose un cadre définissant les pratiques attendues dans l'activité quotidienne et le pilotage.

En proposant un « cadre d'action » (Cf. ANNEXE IV), je cherche à déplacer la hiérarchie duelle entre la pensée et l'action vers une relation de complémentarité et réciprocité afin de favoriser la liberté de s'associer et d'agir ensemble. Ce faisant, nous rétablissons la responsabilité des administrateurs en favorisant les bonnes pratiques attendues et nous évitons que la pensée uniformise l'action pour permettre à l'action de s'insérer dans une pensée efficiente. Ce cadre d'action prétend participer au déplacement paradigmatique de la Nouvelle **Gestion** Publique vers la Nouvelle **Gouvernance** publique.

En « mixant » ces différentes composantes, j'aboutis à un mémento des essentiels plus qu'à un mode d'emploi :

| DOMAINES | CRITERES | DOCUMENTS ATTENDUS | PRECONISATIONS | BOÎTES A OUTILS | ENJEUX |
|---|---|---|---|---|---|
| GOUVERNANCE | | | | | |
| EFFICACITE DE L'ACTION | | | | | |
| MODELES ECONOMIQUES ET FINANCE | | | | | |
| COMMUNICATION | | | | | |
| RESSOURCES HUMAINES | | | | | |

La formulation des enjeux redonne la possibilité aux administrateurs d'inscrire à nouveau le débat démocratique associatif sur l'échange de points de vue.

| | |
|---|---|
| GOUVERNANCE | Articuler l'action collective des parties prenantes avec la libre adhésion des individus au projet associatif. |
| EFFICACITE DE L'ACTION | Adapter les principes et méthodes de l'évaluation aux domaines d'intervention. |
| MODELES ECONOMIQUES ET FINANCES | Pérenniser l'action associative en diversifiant ses modèles économiques. |
| COMMUNICATION | Communiquer sur ses actions et ses valeurs pour se différencier mais aussi pour collecter des fonds, vendre des produits ou des services et rendre compte. |
| RESSOURCES HUMAINES | Des valeurs communes, réellement partagées, qui font le ciment de toutes les parties prenantes et qui permettent de sublimer tensions, parfois conflictuelles, inhérentes à toutes les organisations humaines. |

Osons donc la simplification et redonnons un cadre de confiance pour que les responsabilités des administrateurs s'exercent à nouveau.

**CONCLUSION**

Le scandale de l'ARC a donc bien porté préjudice à la relation qu'entretenaient les associations avec l'Etat. Un climat de suspicion quant à leur capacité à gérer les dons ou les deniers publics a entrainé de nouvelles lois et normes comptables tout à fait légitimes, dans un premier temps, au profit d'une méthodologie cumulative de directives et notes de cadrage.

Devant l'exigence de nouvelles compétences techniques, le « bon vouloir » du bénévole s'oriente vers la formation voire, une demande d'accompagnement par IDEAS, Pro Bono Lab ou Passerelles & Compétences. Ces dernières, qui proposent d'accompagner les associations en mettant en place un bénévolat de compétences honoré par des professionnels, créent une formidable dynamique de cohésion sociale qui relie les besoins des associations avec les compétences de professionnels.

Cette dynamique fait également son chemin sous la forme de mécénat de compétences proposé par des grandes entreprises telles que la SNCF, Orange et la Poste. Si l'organisation associative manifeste parfois des tensions entre les salariés (technique) et les bénévoles (politique), il y a fort à penser que ces professionnels ratifieront plus encore la transformation du mode de management des associations.

Le bénévolat et le mécénat de compétences s'inscrivent certes dans une dynamique louable, mais participent également à la transformation du mode opératoire des associations traditionnellement basé sur l'oralité et la militance. En donnant des réponses techniques à des directives techniques, nous avons « infantilisé » le bénévole et l'administrateur en les plaçant comme de simples exécutants et nous avons dépossédé les associations de leur réelle gouvernance.

D'aucuns disent que nous répondons au principe de réalité, mais en analysant les modes relationnels avec les équipes et partenaires au cours de mes missions en Amérique du sud, je pense que c'est notre rapport à l'écrit qui transforme profondément nos manières d'agir et qui engendre le principe de réalité. En me remémorant les travaux de Jack Goody (1) qui, en comparant sociétés orales et sociétés connaissant l'écriture, cerne le rôle de l'écriture dans le développement des sociétés, j'ai perçu la possibilité de faire un parallèle entre l'univers oral des associations et notre recours à l'écrit permanent. Pour sa part, il en déduit que les modes de pensées sont indissociables des moyens de penser et souligne ainsi les différences majeures que le recours à l'écriture peut entrainer dans l'organisation de l'action sociale : la religion, l'économie, le système politique et le droit.

La diffusion des religions, la prépondérance politique et sociale d'une classe de lettrés, la formation et l'éclatement des Etats-nations, l'apparition des premières formes de bureaucratie, la rationalisation des procédés juridiques et le développement d'une économie complexe faisant appel à des techniques de comptabilité, de recensement et de crédit, sont autant de phénomènes pour lesquels la naissance et l'extension de l'usage de l'écrit a joué un rôle prépondérant.

1 Jack Goody, La logique de l'écriture, Ed Armand Colin, 1986

C'est une réflexion que nous trouvons également chez Thibault Le Texier (1): « *Un standard ne pouvant être institué sans avoir été objectivé dans des signes tangibles, la normalisation managériale induit un recours massif à l'écrit. Elle suppose aussi que le document prime sur le verbe. Les formes complexes de gouvernement ayant existé dans le passé ont probablement toutes, d'une manière ou d'une autre, reposé sur l'écrit. Qui songerait à nier l'importance des livres saints pour les monothéismes, ou des lois pour les Etats ? Ceci étant, le management est sans doute la première forme de gouvernement qui soit consubstantiellement liée au texte. L'écrit n'est pas un ingrédient exogène adopté peu à peu par les managers modernes, c'est un prérequis de leurs pratiques.* »

La Nouvelle Gestion Publique, l'omniprésence d'indicateurs et sa méthodologie cumulative de directives et notes de cadrage n'illustrent-ils pas les observations de ces auteurs ainsi que celles concernant la transformation du mode opérationnel des associations?

Mais comme je le disais précédemment, ce mémoire n'entend pas être un énième procès de la logique descendante vs la logique ascendante, mais cherche plutôt à participer à l'urgence du déplacement paradigmatique de la Nouvelle Gestion Publique vers la Nouvelle Gouvernance Publique.

Car le sentiment partagé tout au long de la formation sur le fait que seules les « grandes associations » survivront grâce à leurs capacités humaines et financières leur permettant de se professionnaliser, m'effraie profondément. N'oublions pas qu'une association qui ferme c'est un besoin social non couvert et une précarisation accrue des personnes déjà fragilisées. Simplifions donc nos relations dans ce cadre de confiance mis en avant par l'IGAS et que les associations soient jugées à l'aune de leur gouvernance réelle. Car plus qu'un déficit social, c'est un déficit démocratique que nous encourons si nous analysons la montée des extrémismes lors de la dernière élection présidentielle.

1 Le maniement des hommes, essai sur a rationalité managériale, Ed la découverte, 2016, P 60

# ANNEXE I

# TP02-Management

**Comment renouveler les administrateurs dans les associations contraintes par un cercle potentiel restreint ?**

**Rédacteur :**

Frédéric Davanture
Candidat au BADGE 2017 en Management Associatif de l'ADEMA/MINES ParisTech.

Mai 2017

## Préambule

Afin de répondre à la problématique du TP02-Management, un questionnaire commun (Cf. Annexe 1) a été élaboré par Catherine Verneuil, Delphine Monnard et Frédéric Davanture, candidats au BADGE 2016 en Management Associatif de l'ADEMA/MINES ParisTech.

Après avoir rédigé les questions de « bon sens », nous avons consulté le mémoire d'Alain Gielnik « Comment favoriser les conditions du Renouvellement des Responsables Associatifs Bénévoles » soutenu en décembre 2014 dans le cadre du BADGE. A la lecture du questionnaire figurant en annexe de ce mémoire, nous avons trouvé pertinent d'organiser le déroulé de l'interview selon des axes thématiques pour faciliter l'échange avec nos interlocuteurs et de rajouter la rubrique *profil et contraintes* en vue de confronter les avis d'administrateurs avec ceux de salariés opérationnels. J'ai rajouté pour ma part une thématique supplémentaire concernant le projet associatif, la demande de professionnalisation et la part croissante du travail administratif pour voir si ces axes pouvaient constituer ou non un frein à l'engagement des bénévoles au sein d'un conseil d'administration.

L'exploitation des réponses et la mise en forme des conclusions sont, elles, tout à fait personnelles.

## Introduction

La récente publication en ligne de France Bénévolat sur l'évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016 montre une consolidation certaine du bénévolat associatif sur cette période.
Nous relèverons certains traits caractéristiques de cet engagement bénévole en nous appuyant également de la douzième édition de La France bénévole, les mille et une façons d'agir où nous nous intéresserons plus particulièrement aux résultats de l'étude concernant les bénévoles non dirigeants et les dirigeants associatifs début 2015.

Nous tenterons alors de cerner les raisons pour lesquelles cet engouement bénévole ne s'opère pas lorsqu'il s'agit de renouveler les administrateurs dans les associations contraintes par un cercle potentiel restreint en nous appuyant sur les enquêtes menées auprès d'administrateurs de l'AFM-Téléthon (AFM), de la Fédération Alcool Assistance(FAA) et de la Fédération des Centres Sociaux de Paris (FCSP) ainsi que du document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs publié en 2008 et également mis en ligne sur le site de France bénévolat .

**Quelques chiffres et définitions**

France Bénévolat constate dans son dernier rapport sur l'engagement bénévole que le bénévolat associatif est celui qui a le plus fort taux de croissance avec +16,8%, ce qui est très encourageant pour la cohésion sociale compte tenu des inégalités persistantes comme en témoigne l'observatoire du même nom.

Très encourageant également de constater que cet engouement concerne toutes les tranches d'âge avec un taux de croissance consolidé pour les 15-/35 et les 36-64 ans et malgré un tassement relatif pour les 65 ans et plus, le taux d'engagement total enregistre + 25%.

Un autre constat positif porte sur la constance de l'engagement: presque 10 millions de bénévoles s'engagent toute l'année !

Certains secteurs souffrent néanmoins d'une baisse d'engagement comme celui du médico-social qui requerrait de moins de gens en raison de la forte proportion de salariés engagés pour répondre à des savoir-faire très spécifiques. A noter également que le secteur jeunesse (éducation populaire) est celui qui a le plus progressé depuis 2010.

La douzième édition de *la France bénévole* menée par Recherches & Solidarités en avril 2015 définit quatre profils en interaction avec les associations :

- Ils aident financièrement les associations, mais ne sont pas adhérents pour autant,

- Ils adhèrent à une association, mais ne lui donnent pas de temps gratuitement,

- Ils donnent du temps gratuitement à une association, mais ne sont pas dirigeants,

- Ils sont dirigeants d'une association (membre d'un comité directeur ou d'un conseil d'administration).

Afin de nous rapprocher de la finalité de ce travail, nous relèverons les caractéristiques des bénévoles non dirigeants et des dirigeants associatifs :

- Ils ont un engagement bénévole dans une association, dans des fonctions d'accueil, d'administration, d'accompagnement ou d'animation. Ils ne sont pas dirigeants élus au sein d'un bureau ou d'un conseil d'administration d'une association. Ils représentent environ 15% des Français et une proportion qui va crescendo, depuis 9% chez les moins de 25 ans, jusqu'à 19% chez les sexagénaires, avec un léger retrait au-delà de 70 ans.

- Ils sont dirigeants d'une association, au sein d'un bureau ou d'un conseil d'administration. Ils représentent environ 7% des Français, avec de très grands écarts bien connus, mais très précisément mesurés ici : cette proportion moyenne est exactement doublée chez les hommes (10%), par rapport à ce qu'elle est chez les femmes (5%). Ce groupe est très peu représenté chez les moins de 25 ans (1%), la proportion est maximale entre 40 et 70 ans (9%), et faiblit au-delà.

En résumé, nous pouvons donc conclure que ces quelques critères quantitatifs et quantitatifs sont plutôt encourageants : l'engagement bénévole est en croissance constante avec plus de 13 millions de personnes recensées en 2016, concerne toutes les tranches d'âge et s'exerce majoritairement tout au long de l'année.
Les critères soulignés dans La France bénévole, les mille et une façons d'agir, nous confortent également puisque l'engagement du bénévole est plus fort encore lorsqu'il assume des fonctions de dirigeant. Par ailleurs, selon l'étymologie du bénévole, le « bien vouloir » de ce dernier sera motivé par de grands principes altruistes et universalistes, agir dans l'intérêt général pour lesquels, éprouver en retour du plaisir et de la reconnaissance voire même valoriser l'acquisition de nouvelles compétences. Ces motivations altruistes et/ou personnelles varieront en fonction de l'âge, du genre, du lieu d'exercice mais aussi du secteur d'adhésion.
Ces conclusions ne laissent donc pas présager d'éventuelles difficultés pour recruter de nouveaux administrateurs au vu de l'engagement quantitatif et qualitatif des bénévoles en France.

Nous essaierons donc de comprendre en quoi la dynamique structurelle des fédérations comme celle des Centres Sociaux de Paris (FCSP) ou d'Alcool Assistance (FAA) tendrait vers la constitution d'un cercle restreint et en quoi la restriction de l'objet statutaire dans le cas des associations luttant contre une maladie rare ou les conduites addictives porteraient intrinsèquement des causes pouvant conduire à rendre difficile le renouvellement de leurs administrateurs.

**Restriction structurelle ?**

La mécanique ascendante place la structure locale ou de quartier N comme source de propositions de candidats qui seront alors mandatés par leur CA vers N+1 et ainsi de suite jusqu'à parvenir au niveau national. Cette mécanique selon la FCSP n'aurait que plus de légitimité car elle se propose « de représenter les centres sociaux et socioculturels adhérents auprès des pouvoirs publics, des institutions, des partenaires au nom de l'intérêt général et commun comme en réfère par exemple les statuts de la fédération des centres sociaux de Paris » en page 2. En ce qui concerne la FAA, « de représenter les associations et organismes membres auprès des services publics, des organismes médico-sociaux, des associations familiales, des entreprises et toutes autres structures pouvant en faire la demande » renseigné dans la rubrique « Qui sommes-nous ? » sur la page d'accueil du nouveau site Web.

Cette mécanique offrirait donc la possibilité de pouvoir recourir à bons nombres de candidats parmi les multiples conseils d'administration des associations locales ou de quartier pour pourvoir les niveaux supérieurs comme en témoigne le tableau ci-dessous :

| | bénévoles | Membres potentiels CA N-1 | Membres au CA fixés par les statuts |
|---|---|---|---|
| Alcool assistance * | 6000 bénévoles | 200 | 24 |
| Centres Sociaux 75** | 2092 | 464 | 10 à 18 |

*Questionnaire salarié Alcool Assistance
** document SENACS 2014

Statutairement, les CA des fédérations ne peuvent être constitués que par des administrateurs en poste dans les CA des associations de quartier, départementales ou régionales qui les mandateront pour intégrer le niveau supérieur jusqu'à atteindre le national.

Le cercle restreint relèverait donc plus d'une écriture statutaire ayant un « effet entonnoir » limitant par conséquence le nombre de candidats potentiels alors que ces derniers sont déjà connaisseurs des procédures et des responsabilités qui incombent aux administrateurs. Les procédures et responsabilités ne devraient donc pas être la cause des difficultés de renouvellement des responsables.

En ce qui concerne les centres sociaux, la Présidente de La fédération 75 (28 structures associatives parisiennes) situe la difficulté en ce que l'administrateur mandaté se verra doubler sa charge de travail puisqu'il reste en exercice dans son CA d'origine. Ce facteur induit par les obligations statutaires pourrait être résolu en faisant une concession majeure, offrir à l'administrateur, qui de par sa connaissance du terrain et légitimé par ses fonctions au CA N, puisse avoir la possibilité de démissionner du poste antérieur lorsqu'il accède au CA N+1.

Surgirait alors un autre problème: la perte d'un administrateur pour le CA qui le mandate qui pourrait être facilement résolu puisque le vivier de bénévoles en N est supérieur à celui de N+1.

Nous aborderons maintenant la problématique d'un CA de centre social de quartier puisqu'il est le socle de recrutement des administrateurs qui pourvoiront les CA des fédérations.

Dans le cas des centres sociaux, ce sont les habitants et le renforcement de leur pouvoir d'agir qui légitiment les missions sociales de ces structures locales comme le reflète la charte fédérale nationale. Pour la directrice que j'ai rencontrée et qui ne désire pas être nommée, la difficulté de recrutement réside essentiellement dans le manque de disponibilité mais elle constate par ailleurs que si le bénévole donne volontiers quelques heures hebdomadaires, il reste peu ou pas concerné par le projet associatif dans son ensemble. Dans ce cas, l'engagement relatif du bénévole serait donc à l'origine des difficultés des CA à recruter.

**La restriction par l'objet**

Les associations dont les missions sociales sont la lutte contre les conduites addictives ou les maladies rares devraient rencontrer moins de difficulté à recruter de nouveaux administrateurs puisque les bénéficiaires peuvent devenir bénévoles, étant eux-mêmes directement concernés par les enjeux de la pérennisation comme c'est le cas pour l'AFM et l'AFAA.
Certes, les maladies rares ou les conduites addictives regroupent proportionnellement moins de personnes que les gens traitées par l'Assurance maladie au niveau nationale, mais l'AFM dispose d'un vivier non négligeable de 1000 bénévoles, de 4000 familles et de 7000 bénéficiaires et la FAA de 45 000 membres et de 6000 bénévoles. Tous ces membres, bénévoles ou bénéficiaires sont donc susceptibles de devenir des administrateurs puisqu'ils sont directement concernés par la finalité des missions sociales qui pour certains d'entre eux seront même d'ordre vital. Pourtant, une fois encore, tous les interviewés s'accordent à mettre en évidence la difficulté à recruter. Nous avons vu antérieurement que le facteur temps est primordial et pour l'administratrice de l'AFM que j'ai interviewée comme pour le Président de la FAA, tous deux quantifient cette disponibilité à un plein temps pour exercer les fonctions de Président(e).

Un autre frein au recrutement est la taille de l'association que l'administratrice de l'AFM définit comme « grosse et complexe et pouvant effrayer», cette complexité entrainera de fait un besoin de compétences que la seule militance ne peut plus combler. Pour ces deux associations, la recherche scientifique et l'accompagnement des malades requièrent aujourd'hui de connaissances et de compétences managériales spécifiques. L'AFM a créé ses propres laboratoires de recherche, des lieux de répits pour les aidants et les malades et a initié le développement de technologies innovantes pour une plus grande autonomie des personnes en situation de handicap. Le Président de la FAA se réfère lui à ce que le vécu et l'expérience seuls ne sont plus suffisants pour aborder le problème dans sa globalité, « nos statuts précisent que la maladie alcoolique est physique, psychologique, sociale et spirituelle. Il est donc nécessaire d'acquérir par la formation, des connaissances sur l'alcool et les psychotropes, la maladie, le malade, l'entourage, les partenaires et l'action militante ».

Malgré le potentiel de candidats offert par la dynamique ascendante des fédérations et par le fait que les adhérents soient directement concernés par la pérennisation des missions luttant contre les maladies rares ou les conduites addictives, les 3 membres des conseils d'administration et les 2 salariés qui ont répondu au questionnaire confirment bien leur réelle difficulté à renouveler leurs administrateurs. Ce constat nous amène à nous pencher sur quelques-uns des autres facteurs énoncés par les interviewés et repris par France bénévolat, Recherches et Solidarité ainsi que par les auteurs du document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs .

**Disponibilité et Responsabilité**

Malgré la connaissance des procédures et de la responsabilité à laquelle doivent faire face les administrateurs en CA N, la double charge évoquée par la Présidente de la Fédération des centres sociaux parisiens a une incidence certaine sur la disponibilité des administrateurs. Quant aux bénévoles des centres sociaux de quartier, c'est le projet associatif dans son ensemble qui pourrait représenter pour certains un supplément de temps au détriment d'autres activités qu'ils mèneraient déjà.
Cette difficulté du facteur temps est également abordée par le Président de la FAA et l'administratrice de l'AFM, tous deux attribuant une charge de travail équivalent à un temps plein pour exercer les fonctions de Président. Tous les témoignages confirment ainsi les enquêtes de France bénévolat qui situent le principal facteur de non engagement ou de désertion au manque de temps.

Il est courant par ailleurs que toute personne en générale ou bénévole en particulier ne veuille pas forcément assumer des responsabilités dans leur vie professionnelle et/ou donc associative. Les chiffres de Recherches et Solidarités parlent d'eux-mêmes, 15% de la population française est bénévole et seuls 7% de celle-ci assument des responsabilités en tant qu'administrateur (périmètre de l'étude et méthodologie en P. 5). Parallèlement, certains multiplient les engagements et manifestent de la curiosité pour des opportunités nouvelles (P. 18) mais d'autres n'en souhaitent pas puisque seuls 3% aimeraient être dirigeants (ils sont bénévoles, mais pas encore dirigeants…P. 45).

Les auteurs du document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs (P. 4, -2), abordent une nouvelle dimension concernant les limites de ces responsabilités qui sont « souvent floues et qui impliquent des activités institutionnelles souvent peu enthousiasmantes (de la gestion, des CA, des AG…). »

**Les activités peu enthousiasmantes**

Un facteur de poids venant se rajouter aux particularités du cercle restreint comme en témoigne les personnes interviewés ou certains documents mis en ligne sur le site de la fédération des Centres Sociaux Parisiens :
- le rapport d'activité 2013 de la fédération parisienne fait état en P22, de professionnels débordés par des tâches administratives.
- printemps 2015, le centre social JP2 de Paris invite Yann Le Bossé, spécialiste du pouvoir d'agir des habitants. Dans la vidéo 3/6 , différents personnels salariés abordent le contexte actuel de leur travail et parlent d'une rationalisation extrême, d'une demande de résultat, de grilles et d'évaluation se heurtant à la démarche même d'accompagnement. Une des intervenantes ne remet pas foncièrement en cause les politiques publiques car elle ne pense pas « qu'elles soient mal faites, que ce n'est pas voulu, mais que l'on est dans une société qui fait qu'il y a cette rationalisation, ce besoin de mettre des mots, des cadres sur tout ce qu'on fait. »
- Mai 2016, rencontre avec David Bilzic, chargé de projets à la fédération qui parle d'une disproportion des temps dédiés entre les tâches administratives et l'action sur le terrain : respectivement de 70% et 30%.
- le 14 juin 2016, lors de la restitution de la recherche action menée avec l'université paris 13 intitulée « pouvoir d'agir des habitants : les centres sociaux comme leviers d'émancipation sur les territoires » où je me suis rendu, un ancien directeur de centre social parisien a mentionné la rédaction de 40 appels à projet sur une année afin de pouvoir équilibrer son budget…

Pour le Président de la FAA, le problème n'est pas dans la démarche de rendre compte: « *Les subventions émanent de l'argent public. Elles ne sont pas un dû. Elles doivent présenter les comptes rendus d'une activité réelle et vérifiable accompagnée d'un bilan financier* » mais dans les procédures qui requièrent de nouvelles compétences pour les administrateurs.

L'AFM ayant principalement recours à l'appel à la générosité du public pour son financement, elle se doit d'observer toutes les obligations légales telles que la nomination du Commissaire aux comptes et la publication de son rapport moral et financier. Le surcroît de travail administratif advient lorsque la cour des comptes vient contrôler l'activité de l'association. A noter qu'elle vient de publier son 3eme rapport en juin 2016 portant sur l'activité 2008-2013 et qu'elle en est à son troisième contrôle depuis le premier téléthon qui eut lieu en 1987. Même si cela parait justifié on pourra comprendre que le temps passé tout autant à se justifier sera pris sur le temps des missions sociales.

**Préconisations**

Nous venons de constater que certains facteurs tels que la disponibilité liés à la responsabilité et aux besoins de nouvelles compétences deviennent des obstacles majeurs pour le renouvellement des administrateurs.
Comment faire en sorte que les 3% des bénévoles déclarant vouloir prendre des responsabilités puissent se rapprocher des 7% actuellement en poste afin de ne pas risquer de cessation d'activité associative par manque de candidat.

**Disponibilité et responsabilité**

Face à ces facteurs soulevés à la fois par les enquêtes nationales et les personnes interrogées, il nous paraît pertinent de reprendre la proposition de Christine de Charcellay qui, lors de son intervention dans le cadre de l'ADEMA, propose d'établir des fiches de postes pour les bénévoles. Celles-ci pourraient être étendues aux administrateurs en fixant les tâches et le temps qui leur serait imparti de manière à sortir du flou qui est à l'origine de leur non engagement. Les auteurs du document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs préconisent également la mise en place de délégation afin de se répartir les responsabilités entre bénévoles, P 17.
Pour accompagner l'administrateur quant à sa responsabilité civile, il devra être avisé que celle-ci est engagée s'il y a un lien de causalité entre la faute commise et le préjudice. Quant au risque pénal, sa responsabilité sera engagée dans des cas d'abus de confiance (infraction de droit commun), défaut d'établissement des comptes annuels ou de nomination des Commissaires aux Comptes, pratiques para commerciales, etc. En prendre conscience et l'écrire, permettra à l'administrateur de rentrer dans une démarche de prévention des risques qu'il devra inscrire dans la formulation ou reformulation du projet associatif face aux nouveaux contextes d'exercice et des lois en vigueur. Ce faisant, l'association sera légitimée dans la réalisation de ses missions. Les Conseils d'administration peuvent également recourir à des organismes associatifs tels que IDEAS ou le Comité de la Charte du don en confiance qui en leur attribuant un label comme garantie de leurs bonnes pratiques leur offriront également une méthodologie opérationnelle pour établir une relation de confiance entre les donateurs, philanthropes, bailleurs de fonds publics et privés et leurs associations.

**Du besoin de formation pour des activités plus enthousiasmantes**

Les auteurs du document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs parlent de la nécessité d'acquérir des compétences spécifiques pour répondre aux contraintes de gestion liés aux financeurs (qui ont chacun leurs propres règles d'attribution et de contrôle…), des compétences pratiques pour le management des bénévoles et des compétences plus stratégiques pour rendre le projet associatif plus attractif. L'administratrice de l'AFM préconise des formations en interne compte tenu de la spécificité et de la complexité de l'objet statutaire pour répondre aux missions Guérir, Aider et Communiquer et dont on peut avoir un aperçu sur le site de l'association. Le site de la FAA est également très riche en informations et propositions et possède également un service de prévention et formation en milieu professionnel. Quant à la Fédération des Centres Sociaux de Paris, elle offre un catalogue de 19 formations destinées aux bénévoles en activités, administrateurs et salariés.

La formation s'impose donc comme solution pour la professionnalisation des administrateurs.

Pour les associations dédiées à la cohésion sociale, nous retiendrons également la proposition faite par Alain Gielnik dans son mémoire pour le BADGE de l'ADEMA en p 12, de s'ouvrir vers l'extérieur en utilisant les réseaux sociaux pour présenter le pouvoir d'agir des habitants du périmètre d'action afin qu'ils participent au projet social. La fédération a quant à elle proposé le 1er festival culturel des habitants permettant de renouveler les liens plus actifs avec les habitants qui s'étaient transformés avec le temps vers une consommation passive d'animations.

Il existe par ailleurs d'autres organismes de formation tel que l'ADEMA pour répondre à des besoins de management généraux et transversaux indépendamment de l'objet associatif ou d'accompagnement avec Pro Bono Lab et Passerelles et Compétences pour accompagner les petites et moyennes associations qui n'auront pas forcément les personnels suffisants ou les moyens financiers pour répondre aux nombreux défis que traverse aujourd'hui le monde associatif.

**Conclusion**

Nous avons vu que l'engouement bénévole pour le monde associatif est en hausse et qu'il est plus fort encore lorsque certains d'entre eux prennent des responsabilités au conseil d'administration. Nous avons vu également que le principe ascendant des fédérations et la restriction par l'objet statutaire peuvent constituer à priori un cercle restreint mais qui à fortiori, offre un véritable potentiel de bénéficiaires/bénévoles/administrateurs.
Malgré ces tendances positives, nous constatons que les administrateurs et salariés interviewés confirment bien leurs réelles difficultés à renouveler leurs administrateurs. Nous avons donc cherché d'autres facteurs comme pouvant être à l'origine de cette réticence à vouloir prendre des fonctions de dirigeants en nous appuyant sur les enquêtes nationales de France bénévolat et de Recherches et Solidarités. En ressortent par ordre d'importance, le manque de temps, les responsabilités et les activités peu enthousiasmantes comme étant à l'origine du non engagement ou de la désertion des bénévoles.
Une appréciation plus qualitative des auteurs du document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs, laisse envisager que ce ne sont pas ces facteurs en tant que tels qui sont à l'origine de ces difficultés mais plutôt le flou qu'il pourrait y avoir autour de ces notions. Les préconisations logiques qui s'imposent sont donc le recours à la formalisation de la fiche de poste, la formulation ou reformulation du projet associatif et par la formation en interne ou en externe pour une professionnalisation des administrateurs.

Pourtant en effectuant les interviews et quelques recherches de documentation **non exhaustive**, je constate que la difficulté de recrutement et de renouvellement est récurrente et perdure dans le temps. Les constatations de France Bénévolat et Recherches et solidarités sont situées respectivement en 2016 et 2015. Le document le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs date de 2008 et en utilisant un moteur de recherche sur le Web je trouve un document de 2002 : Cairn info La Doc. Française, Revue française des affaires sociales » 2002/4 n° 4 signalant déjà que « les associations peinent à renouveler les postes à responsabilité malgré la bonne image des responsables » (P 106). Le plus surprenant c'est que ce texte fait référence à un travail effectué par Emmanuelle Maréchale en **1984** se rapportant déjà à la professionnalisation des associations : « Pour se professionnaliser, c'est-à-dire se transformer en entreprises employant des salariés, les associations doivent elles-mêmes se rationaliser, réguler leurs activités, structurer leur travail et leur mode de gestion. ».

Danièle Demoustier, auteure de cet article de Cairn info, aborde plusieurs points à partir desquels s'opère une transformation du rapport entre le « bien vouloir » du bénévole et son engagement associatif. Points, qui pourraient dès lors s'entendre comme les véritables freins au renouvellement des administrateurs.

- P 106 :« La division du travail affecte également le bénévolat : entre administration, encadrement, animation, accompagnement et exécution, les bénévoles se répartissent entre des tâches diverses, en perdant de leur *polyvalence*. Les associations modifient donc leur rapport au bénévolat en tentant de « gérer la ressource bénévole.».

- P 107 et 108 : « Dans certains cas, ces formations ne visent pas seulement l 'acquisition de connaissances techniques mais également une *acculturation à l 'organisation* qui peut formuler ses exigences dans un contrat de bénévolat ou dans une charte du bénévole. Cela montre qu'il n'y a *pas forcément adhésion* immédiate de l 'offre de bénévolat à *l'ensemble du projet associatif.* »

- P 109 : « Le bénévolat, tel qu'il a été défini dans les années quatre-vingt, est ainsi l 'objet d'une double évolution lié aux transformations des formes du travail et de la démocratie qui affectent les associations comme l 'ensemble de la société. ». et de poursuivre : « L'évolution socio-économique tend ainsi à rapprocher davantage le bénévolat de direction de la direction d'entreprise, et le bénévolat d'animation des formes du salariat. »

- P 112 : « Celles-ci sont donc confrontées à un paradoxe : organiser le bénévolat pour le *rendre plus efficace* et entretenir *un engagement citoyen* ouvert et *libre* pour élargir l'accès à l 'exercice de la démocratie. ».

Dans les années 1980-1990, le monde politique et le monde associatif sont secoués par différents scandales de corruption donnant lieu d'une part à des lois relatives à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques et d'autre part à la création du Comité de la Charte du Don en confiance en 1989 pour le monde associatif. Toutes ces mesures s'inscrivent dans une dynamique d'efficacité et de transparence devenue impérative qui tend donc à créer un paradoxe : « organiser le bénévolat pour le *rendre plus efficace* et entretenir *un engagement citoyen* ouvert et *libre* pour élargir l 'accès à l'exercice de la démocratie. ».

D'un côté, un besoin de professionnalisation par le biais de la formation et de l'autre, le libre engagement et l'action non intéressée présupposés du bénévole comme le définit le Conseil économique, social et environnemental (CESE) : « *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ».

Aujourd'hui, cet impératif de formalisation se double d'un impératif économique de crise où l'Etat doit faire des choix pour rationaliser au mieux son propre manque de financement. En atteste le Rapport sur la notion d'intérêt général fondant l'intervention des associations (P.12) remis le 25 mai 2016 par le Haut Conseil à la Vie Associative à Patrick KANNER, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports : « C'est aussi un enjeu économique pour un grand nombre d'associations dont l'accès aux financements publics peut se trouver déstabilisé à la fois par ces changements structurels affectant les politiques publiques et le contexte de crise économique conduisant à une réduction des moyens budgétaires de l'État et des collectivités.».

Situation dont la dualité s'exprime encore dans le discours de Nadia Bellaoui, alors Présidente du Mouvement associatif, avec d'une part, « Que les décideurs publics se gardent d'une approche strictement comptable. Les associations ne peuvent pas être réduites à des opérateurs à moindre coût, pire, comme le moyen pour la puissance publique de se désengager » et d'autre part, « Cela nous oblige aussi/surtout, nous associations, à faire vivre l'esprit associatif au sein de nos organisations. Il nous faut savoir évoluer, remettre en cause nos fonctionnements pour qu'ils permettent cette mobilisation efficace –et épanouissante- de nos forces vives au service de nos projets associatifs et, souvent, de l'intérêt général. ».

En faire seulement le constat dans notre travail de réflexion ne suffirait pas à faire avancer les choses.

Nous verrons avec le TP01 - Stratégie, Organisation – comment les points abordés par les organismes de contrôle tels que la Cour des comptes, l'Inspection Générale des Affaires Sociales, le Comité de la charte du don en confiance et IDEAS relèvent plus d'une logique d'écriture cumulative en réponse à l'injonction de transparence complexifiant les modes de fonctionnement associatif traditionnellement régi par l'oral, l'action et la militance.

Nous nous proposerons, lors du projet à réaliser dans le cadre de l'ADEMA, de faire quelques propositions pour « assouplir » la normalisation, certes légitime, mais pouvant être un frein à la motivation pour devenir administrateur. En élaborant des pistes de travail pour formaliser un « cadre » de travail plus que l'observation des normes, les administrateurs et salariés pourraient préserver leur liberté d'action tout en observant les obligations réglementaires. Ils pourraient répondre ainsi aux impératifs de la cohésion sociale qui requiert d'une attention dédiée avec les habitants, adhérents et bénéficiaires et d'inverser la proportion des temps entre l'administratif et le face à face . Enfin, nous réunirons ces travaux pour en constituer la base du mémoire de fin de formation de l'ADEMA que nous proposons d'intituler de manière temporaire « De la logique de l'écriture au cadre de l'action ».

# *Démarche qualité appliquée aux activités des Alliances françaises*

# REFERENTIEL

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES

***Mars 2010***

fondation Alliance Française

# SOMMAIRE


- pédagogie et enseignement p.3
- centre de ressources et de documentation p.6
- communication / marketing et relation client p.9
- ressources humaines p.12
- gestion comptable et financière p.15
- locaux p.17
- gestion des activités culturelles p.19
- gouvernance p.21

# PEDAGOGIE ET ENSEIGNEMENT

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | OUTILS |
|---|---|---|---|
| | **OBLIGATOIRE** | | |
| ☐ | Les cours de français général permettent de développer les compétences linguistiques décrites dans le CECR (production orale et écrite, réception orale et écrite, interaction) | *Descriptifs des cours* | |
| ☐ | Les enseignants qui font passer les certifications officielles sont habilités à le faire | *certificats d'habilitation* | |
| ☐ | Le droit en matière de reproduction et d'usage des supports pédagogiques est respecté | *norme locale* | |
| | **TRÈS RECOMMANDÉ** | | |
| ☐ | Les cours sont alignés sur le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) | *liste et répartition des cours, brochures des cours* | |
| ☐ | La conception des cours est fondée sur des référentiels de formation/curricula/programmes qui décrivent de façon détaillée les objectifs d'apprentissage, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et le dispositif d'évaluation | *référentiels des niveaux* | |
| ☐ | Les cours sont décrits de façon détaillée dans des documents contractuels accessibles avant l'inscription, et remis aux apprenants au début du cours. Lorsque les cours sont construits à partir d'un manuel, ils font l'objet d'un découpage à disposition des enseignants et étudiants | *copie de descriptifs de cours, découpage des cours* | |
| ☐ | Les manuels utilisés sont parus depuis moins de dix ans | *liste des manuels utilisés avec date de parution* | |
| ☐ | La personne chargée de l'organisation des cours est formée à la mise en place et au suivi des indicateurs de gestion et au marketing | *indicateurs de gestion et plan marketing* | |
| ☐ | Il existe un référent pédagogique, chargé entre autres de l'évaluation de la conception des cours et du matériel pédagogique | *organigramme, fiche de poste* | |
| ☐ | Dans le cadre du contrôle qualité, les visites de classe font l'objet d'un protocole distribué aux enseignants | *protocole, grille d'observation* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Dans le cadre du contrôle qualité, des visites de classe sont régulièrement organisées par le référent pédagogique | *comptes rendus de visites de classe* | |
| ☐ | Chaque visite de classe donne lieu à un compte rendu rédigé par le référent pédagogique et signé par l'enseignant ainsi qu'à un entretien dans un délai très court | *comptes rendus de visites de classe* | |
| ☐ | Des réunions pédagogiques régulières sont mises en place et les comptes rendus font l'objet d'une diffusion à l'ensemble des personnels concernés | *comptes rendus des 3 dernières réunions, procédure de diffusion* | |
| ☐ | Il existe une procédure de concertation de tous les personnels concernés pour la conception de nouveaux cours et le choix du manuel | *procédure*<br>*fiche de tests des manuels* | |
| ☐ | Les enseignants disposent du matériel pédagogique (méthodes, équipement, …) nécessaire et d'un accès Internet pour préparer et assurer leurs cours | *liste du matériel, liste de l'équipement* | |
| ☐ | Les enseignants remplissent un cahier de classe à chaque cours | *cahiers de classe* | |
| ☐ | Il existe une procédure de remplacement des professeurs absents | *procédure de remplacement des enseignants absents* | |
| ☐ | Le placement des étudiants dans les cours se fonde sur un test conçu et corrigé par des pédagogues | *tests corrigés et barèmes* | |
| ☐ | Les enseignants qui ne sont pas de langue maternelle française ont au moins le niveau C1 | *attestations de niveau* | |
| ☐ | Pour les cours externes, il est procédé à une analyse de besoins, qui donne lieu à la rédaction d'un programme prévisionnel visé par le commanditaire | *10 exemples d'analyses de besoins renseignées* | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | L'établissement organise régulièrement des sessions de passation de certifications et tests officiels | *calendriers des 3 dernières années* | |
| ☐ | Les manuels utilisés sont parus depuis moins de six ans | *liste des manuels utilisés et date de parution* | |
| ☐ | Une attestation de niveau est remise à la fin de chaque session ou au moins à la fin de chaque niveau du CECR | *copie attestations et tests de fin de session ou de niveau* | |
| ☐ | L'établissement propose tous les niveaux d'enseignement, de A1 à C1 | *liste des cours des 2 dernières années* | |
| ☐ | Le nombre d'étudiants par classe ne dépasse pas 18, 16 pour les débutants | *statistiques des cours* | |
| ☐ | L'usage des TICE est valorisé et encouragé (par exemple, par un plan d'équipement, un plan de formation des enseignants, etc.) | *plan d'équipement, plan de formation, etc.* | |
| ☐ | Lorsqu'un cours implique l'intervention de plusieurs enseignants, une procédure de concertation existe | *procédure, cahier de classe* | |
| ☐ | Les enseignants utilisent une gamme de supports diversifiés pour atteindre les objectifs d'apprentissage | *exemples de préparation de cours, cahiers de classe* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Un accompagnement de l'apprentissage, en complément de l'enseignement en présence, est proposé (auto apprentissage, tutorat, conseil, suivi) | *document faisant apparaître l'offre de l'établissement* | |
| ☐ | Lorsque l'établissement assure des formations à distance, il est en mesure d'en assurer le suivi | *document faisant apparaître l'offre de l'établissement* | |
| ☐ | Les enseignants s'impliquent dans l'élaboration d'outils pédagogiques. Ils mettent en commun leurs pratiques et les outils qu'ils ont élaborés | *liste des outils pédagogiques élaborés au cours des trois dernières années, liste des enseignants mettant en commun leurs pratiques et leurs outils pédagogiques,*<br>*procédure de mise en commun* | |

# CENTRE DE RESSOURCES ET DE DOCUMENTATION

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | **OBLIGATOIRE** | | |
| ☐ | Les vidéos sont achetées avec les droits de prêts et, si nécessaire, de projection publique, auprès de fournisseurs agréés ayant acquis ces droits | *factures de la dernière année* | |
| ☐ | Le droit en matière de reproduction et d'usage des documents est respecté ; le centre paie éventuellement un droit pour les reproductions et photocopies | *preuve du paiement, affichage, information aux personnels* | |
| ☐ | Les photocopies diffusées comportent la mention des sources | *photocopies distribuées en classe* | |
| ☐ | Il existe un système de suivi des emprunts et des retours pour l'ensemble du fonds documentaire | *description de la procédure* | |
| ☐ | Le personnel d'accueil de l'établissement et les enseignants informent systématiquement les étudiants de l'existence d'un centre de ressources et de documentation | *description de la procédure, document d'information distribué* | |
| | **TRÈS RECOMMANDÉ** | | |
| ☐ | L'ensemble du fonds est en libre accès et, à de rares exceptions, en prêt | | |
| ☐ | Il existe dans l'établissement un espace réservé pour les enseignants avec des ressources propres | *plan du lieu, liste et budget des acquisitions* | |
| ☐ | Le fonds du centre de ressources est multi-supports (livres, CD, DVD, CD Rom, sitothèque) | *liste du fonds documentaire* | |
| ☐ | Une part du budget est réservée chaque année pour l'achat et le renouvellement du fonds documentaire et pour l'équipement du centre de ressources et de documentation | *budget* | |
| ☐ | Il existe une politique de désherbage régulier des collections validée par la direction | *inventaire* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Le centre de ressources est abonné à des revues, journaux, périodiques français et francophones | *liste des abonnements* | |
| ☐ | Il existe un plan de classement consultable et facilement accessible aux usagers | *plan de classement* | |
| ☐ | Il existe une signalétique claire permettant aux usagers de se repérer dans le centre de ressources | *photos* | |
| ☐ | Le centre de ressources est un espace accueillant, bien éclairé, et facilement accessible à tout public (enfants notamment) | *photos* | |
| ☐ | Les heures d'ouverture du centre de ressources sont adaptées aux différents publics | *horaires d'ouverture* | |
| ☐ | Une permanence est assurée à l'accueil du centre de ressources | *liste des personnes assurant l'accueil et planning* | |
| ☐ | Il existe des postes connectés à internet | *nombre et localisation des postes sur les plans du centre* | |
| ☐ | Le responsable du centre a suivi une formation de préférence diplômante en bibliothéconomie / TICE | *CV du responsable* | |
| ☐ | Il existe des statistiques de fréquentation du centre par tranche horaire faisant apparaître la part des inscrits aux cours de français | *statistiques* | |
| ☐ | Le centre de ressources procède à une évaluation régulière de ses activités | *statistiques de fréquentation, entrées et sorties des documents par support, taux de participation aux activités…* | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | Le centre doit être de dimension proportionnée au nombre de références mises à disposition et à sa fréquentation | *plan des locaux* | |
| ☐ | Le centre de ressources est équipé d'un système informatique de gestion de bibliothèque (SIGB) permettant la gestion des documents, emprunts et retours | *logiciel* | |
| ☐ | Il existe des ressources permettant de travailler plusieurs compétences linguistiques (notamment la phonétique, la grammaire, l'expression orale, etc.) | *liste des ressources* | |
| ☐ | Il existe un rayon pédagogique proposant des documents en lien avec les | *indexation des ressources* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | cours avec un référencement des ressources selon les niveaux du CECR | | |
| ☐ | Il existe une plaquette de présentation du centre et de ses ressources | *plaquette* | |
| ☐ | Le centre de ressources propose régulièrement des animations culturelles en lien avec les cours proposés | *liste des animations* | |
| ☐ | Les enseignants et/ou le responsable pédagogique sont associés à la politique d'achat, et à la constitution de la Bibliothèque de l'apprenant | *comptes rendus de réunions* | |
| ☐ | Il existe des postes de télévision et des ordinateurs à disposition des différents publics, y compris des apprenants | *liste des postes* | |
| ☐ | Le centre de ressources propose des services en ligne et en réseau (catalogue accessible, service aux enseignants…) | *descriptif des services* | |
| ☐ | Il existe un espace de visionnage dans le centre | | |
| ☐ | Le centre de ressources propose des produits documentaires ciblés répondant aux besoins des enseignants | *dossiers documentaires, revues de presse, revues de sommaires, etc.* | |
| ☐ | Le centre de ressources propose une formule d'auto apprentissage tutoré | *descriptif, liste du (des) tuteur(s) documents proposés* | |
| ☐ | Les enseignants proposent des parcours pédagogiques personnalisés au sein du centre de ressources | *descriptif des parcours* | |

# COMMUNICATION / MARKETING ET RELATION CLIENT

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | **OBLIGATOIRE** | | |
| ☐ | Les Alliances françaises utilisent le nom et le logo officiels ainsi que la charte graphique de l'Alliance française | *supports de communication et papier à en-tête* | |
| ☐ | Il existe un document contractuel de type Conditions générales de vente (CGV) que les étudiants signent ou valident avant de commencer leur apprentissage | *document contractuel de type CGV* | |
| ☐ | Il existe des documents attestant d'une procédure claire et transparente pour les demandes de report ou de remboursement | *formulaires de demande de report/remboursement* | |
| ☐ | Tout support de communication est présenté *a minima* dans l'une des langues du pays | *supports de communication (brochure, site, etc.)* | |
| | **TRÈS RECOMMANDÉ** | | |
| ☐ | Il existe des documents qui présentent de façon détaillée l'ensemble des services proposés (sessions, horaires, procédures d'inscriptions, prix et conditions financières, conditions d'annulation, localisation, certifications, …) | *documents des 3 dernières années* | |
| ☐ | L'établissement diffuse régulièrement des documents promotionnels | *plan de diffusion* | |
| ☐ | Les documents promotionnels (visuel, argumentaire, etc.) sont renouvelés périodiquement | *documents promotionnels des 3 dernières années* | |
| ☐ | Il existe un site internet régulièrement mis à jour, qui reprend le logo de l'établissement et qui contient au minimum les mêmes informations que les documents diffusés | *adresse du site* | |
| ☐ | Une part du budget est réservée à la communication | *budget, plan de communication* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Il existe un personnel d'accueil formé (formation initiale ou continue) maîtrisant l'une des langues locales et le français | *CV ou attestation de formation* | |
| ☐ | Les horaires d'ouverture du service d'accueil correspondent *a minima* aux heures de cours | *horaires du service d'accueil/inscription, indicateur de fréquentation* | |
| ☐ | Un questionnaire de satisfaction est proposé aux étudiants à la fin de chaque session | *questionnaire* | |
| ☐ | Cette enquête par questionnaire fait l'objet d'une analyse et les mesures éventuelles de remédiation sont présentées à l'ensemble du personnel | *plan de diffusion au personnel, analyse, plan de remédiation* | |
| ☐ | Le temps d'attente à l'inscription est limité et l'organisation des inscriptions fait l'objet d'une procédure claire | *procédure d'inscription* | |
| ☐ | Il existe un panneau réservé à la communication de l'établissement, visible, dont les contenus sont actualisés | *panneau d'affichage et emplacement* | |
| ☐ | La politique commerciale de l'établissement (clients, produits, tarifs, etc.) fait l'objet d'une mission spécifique attribuée à une ou plusieurs personnes | *organigramme fonctionnel, descriptif de poste de la (des) personne(s) concernée(s), plan marketing* | |
| ☐ | L'établissement développe une politique commerciale : analyse de marché, développement de produits, politique tarifaire | *plan marketing, fichiers clients, grille tarifaire* | |
| ☐ | L'établissement développe un dispositif de recherche et de relance des prospects | *bases de données prospects* | |
| ☐ | L'établissement développe un dispositif de suivi clients (abonnement à une liste de diffusion, relance automatique, etc.) | *bases de données clients* | |
| ☐ | L'établissement dispose d'outils de fidélisation (liste de diffusion, carte de membre ouvrant droits à réduction, offres promotionnelles sur les spectacles, invitations, concours, …) | *documents présentant les outils de fidélisation* | |
| ☐ | Il existe un dispositif de suivi des anciens étudiants | *fichier d'anciens étudiants, courriers/courriels d'information* | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | Il existe une brochure institutionnelle présentant l'établissement à ses clients et partenaires | *brochure* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Le site Internet existe également en français | *site en français* | |
| ☐ | La communication est multi-supports | *plan de communication et exemples d'annonces* | |
| ☐ | Les entreprises et les institutions (administrations, organisations internationales, ONG, …) sont périodiquement démarchées | *lettres et fichier contacts* | |
| ☐ | Les institutions scolaires et universitaires sont périodiquement démarchées | *lettres et fichier contacts* | |
| ☐ | L'établissement propose différentes modalités d'inscription et de paiement adaptées au contexte local (en ligne, par correspondance, sur place) | *brochure, formulaires d'inscription, site Internet* | |
| ☐ | L'établissement répond aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables | *exemples de lettres, de courriels de demandes et de réponses de l'année écoulée et de l'année en cours* | |
| ☐ | L'établissement propose à ses étudiants une offre de séjours linguistiques en pays francophone | *affiches ou annonces* | |
| ☐ | L'établissement travaille en réseau avec d'autres établissements de même nature implantés dans le pays ou la région | *conventions de partenariats, exemples d'actions communes* | |

# RESSOURCES HUMAINES

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | **OBLIGATOIRE** | | |
| ☐ | Le droit local en matière sociale est respecté : forme et nature des contrats de travail, durée du contrat, période d'essai, droits au x congés, montant de la rémunération, durée du temps de travail (nombre d'heures effectuées par le salarié), tarification des heures supplémentaires | *contrats de travail* | |
| ☐ | Tous les employés sont en règle en matière de titre de séjour et de permis de travail | *permis de séjour et/ou visa, permis de travail* | |
| ☐ | Il existe un organigramme fonctionnel | *organigramme* | |
| ☐ | Il existe un règlement intérieur | *règlement intérieur* | |
| | **TRÈS RECOMMANDÉ** | | |
| ☐ | Les salariés bénéficient d'une couverture sociale | *contrat* | |
| ☐ | Pour chaque recrutement, un descriptif de poste est élaboré. Les conditions de publication et la procédure de sélection sont transparentes. | *descriptifs de poste et procédure de sélection* | |
| ☐ | Il existe un manuel des fonctions ou des fiches descriptives de chaque poste | *manuel ou fiches de poste pour l'ensemble du personnel* | |
| ☐ | Un bulletin de salaire est délivré aux salariés | *bulletins de salaire* | |
| ☐ | Les prestations de service des travailleurs indépendants sont réglées sur présentation de facture | *factures* | |
| ☐ | Une part du budget est consacrée à la formation professionnelle des personnels (pas seulement enseignants) | *budget* | |
| ☐ | Il existe un plan annuel de formation des personnels enseignants et administratifs | *plans de formation des 3 dernières années* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Une politique salariale transparente est mise en place | *grilles salariales et salaires depuis 3 ans, moyens de diffusion* | |
| ☐ | Il existe des critères transparents d'évolution | *liste des dernières promotions et annonces internes (ex : offres d'emplois)* | |
| ☐ | Des entretiens individuels ont lieu chaque année | *comptes rendus d'entretiens anonymés* | |
| ☐ | Certains enseignants sont employés de façon continue et à plein temps | *Contrats* | |
| ☐ | Une attention particulière est portée au statut des enseignants – travailleurs indépendants de façon à éviter tout lien de subordination | *protocole régissant les relations avec les travailleurs indépendants* | |
| ☐ | Pour les professeurs, le temps de travail est réparti entre face à face pédagogique et tâches induites et annexes qui sont clairement listées | *liste des tâches induites et conditions de rémunération des tâches annexes* | |
| ☐ | Les enseignants non diplômés en FLE sont incités à s'inscrire à des formations diplômantes | *liste des inscrits et des formations* | |
| ☐ | Aucun stagiaire n'effectue de tâche d'enseignement sans être indemnisé | *annonces de recrutement de stagiaires et conventions* | |
| ☐ | Il existe un processus d'intégration et d'accompagnement des nouveaux arrivants au sein de l'établissement | *descriptif et/ou vade-mecum* | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | Il est fait chaque année un bilan social pour information au CA | *bilan social (actions de formation, répartition hommes/femmes, pyramide des âges, entrées et sorties de personnel)* | |
| ☐ | Il existe une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) | *accord GPEC* | |
| ☐ | Il existe une instance de concertation avec le personnel, qui désigne ses représentants dans les établissements de plus de 10 salariés | *dernier compte rendu de réunion de concertation* | |
| ☐ | L'équipe pédagogique comporte nécessairement une proportion significative d'enseignants permanents | *contrats enseignants* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | L'équipe pédagogique comporte nécessairement une proportion significative d'enseignants à plein temps | *contrats enseignants* | |
| ☐ | Le temps de face à face pédagogique (cours) ne dépasse pas 25 heures par semaine | *contrats de travail* | |

# GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | **OBLIGATOIRE** | | |
| ☐ | Il existe un budget prévisionnel approuvé par le CA | *budget approuvé par le CA* | |
| ☐ | Il existe un bilan financier annuel approuvé par l'AG | *bilan approuvé par l'AG* | |
| ☐ | La présentation des comptes est conforme aux normes comptables du pays | *présentation des comptes visés par le trésorier* | |
| ☐ | Il existe un pilotage sous forme de tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution de l'activité : étudiants différents, inscriptions, heures/étudiants, heures/enseignants, taux de remplissage | *tableaux de bords des 2 dernières années* | |
| ☐ | L'établissement possède les droits sur tous les logiciels utilisés | *licences* | |
| ☐ | Toutes les activités (notamment celles de type commercial, comme la traduction) sont conformes aux règles fiscales applicables | *copie de la déclaration* | |
| ☐ | Le questionnaire demandé par la Fondation est dûment renseigné chaque année et dans les délais impartis | *questionnaires renseignés avec la date d'envoi* | |
| | **TRÈS RECOMMANDÉ** | | |
| ☐ | L'activité d'enseignement de l'établissement est au moins autofinancée | *bilan détaillé des 3 dernières années* | |
| ☐ | Le point mort et le seuil de rentabilité des cours sont calculés pour chaque session d'inscriptions | *calculs des points morts et des seuils pour toutes les sessions de la dernière année* | |
| ☐ | Les comptes sont audités chaque année par un cabinet indépendant | *compte rendu de l'audit* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Il existe une procédure d'enregistrement et circulation de l'information entre le service des cours et le service de la comptabilité | *descriptif de la procédure* | |
| ☐ | Il existe un logiciel de gestion des cours | *logiciel* | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | La comptabilité se rapproche autant que possible d'une comptabilité analytique | *présentation des comptes* | |
| ☐ | Le bilan de l'activité est présenté régulièrement au personnel. | *convocation à la réunion concernée ou document de présentation du bilan* | |

# LOCAUX

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | | **OBLIGATOIRE** | |
| ☐ | L'ensemble des locaux est en conformité avec les normes de sécurité en vigueur dans le pays, et les procédures à suivre en cas de danger sont connues du personnel et des étudiants | *avis d'architecte ou commission de sécurité, consignes ou procédures d'évacuation* | |
| ☐ | Le nombre de personnes accueillies simultanément ne dépasse pas la capacité d'accueil prévue par les normes locales en vigueur | *normes locales ERP* | |
| ☐ | Les locaux sont couverts par une assurance qui correspond aux activités et aux risques | *contrat d'assurance* | |
| ☐ | L'ensemble des locaux bénéficie des autorisations requises par le droit local | *autorisations* | |
| ☐ | Il existe en permanence une personne responsable de la sécurité | *organigramme, contrats de travail* | |
| ☐ | Il existe en permanence une personne habilitée à prodiguer les premiers secours | *copie des diplômes de secouriste* | |
| ☐ | Les consignes d'évacuation sont affichées en langue locale, en français et en pictogrammes | *plan de l'affichage* | |
| ☐ | Les locaux sont en bon état général | *liste des travaux des 3 dernières années* | |
| ☐ | Les locaux sont propres, bien aérés, bien éclairés et ventilés | *plan de nettoyage et plan des locaux* | |
| ☐ | Si une cafétéria ou un espace de restauration existe, un contrat de location/de gérance en bonne et due forme, une licence de fonctionnement et, s'il y a lieu, de l'inspection sanitaire existent | *documents listés ci-contre* | |

| TRÈS RECOMMANDÉ | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Les locaux sont accessibles aux personnes handicapées | *plan des locaux* | |
| ☐ | L'établissement est visible et identifiable de l'extérieur, sauf interdiction formelle des autorités locales | *photo de la façade* | |
| ☐ | Il existe une salle, avec un espace de travail, réservée aux professeurs | *plan des locaux* | |
| ☐ | Une part du budget est réservée à l'entretien courant et au renouvellement périodique de l'équipement mobilier | *budget* | |
| ☐ | L'entretien courant et le renouvellement périodique de l'équipement sont liés à des perspectives d'action incluses dans le projet d'établissement | *plan d'action annuel* | |
| ☐ | Il existe un espace de convivialité pour les étudiants | *plan des locaux* | |
| ☐ | Le personnel dispose de locaux adaptés et du matériel nécessaire à ses missions | *plan des locaux, liste des postes et équipements* | |
| ☐ | Le mobilier des salles de classe est adapté à l'enseignement | *photos des salles de classe* | |
| ☐ | Les salles sont équipées de matériel audio et/ou audiovisuel | *visite des salles* | |
| ☐ | Les salles de classes sont bien insonorisées | | |
| ☐ | Chaque bureau ou espace a une destination unique | *plan des locaux* | |
| ☐ | L'accès à l'établissement est aisé (transports en commun, parking, etc.) | *plan de la ville* | |
| ☐ | Il existe une signalétique claire, complète et visible à l'intérieur de l'établissement | *photos et plans* | |
| ☐ | Il existe une procédure connue de tous les personnels pour signaler les dysfonctionnements techniques (matériel, équipements, informatique, etc.) | *descriptif de la procédure* | |
| ☐ | Les toilettes sont en nombre suffisant pour la fréquentation maximale de l'établissement, maintenues dans un bon état de propreté et une distinction hommes/femmes existe | *plan de l'établissement* | |

| RECOMMANDÉ | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Des casiers nominatifs sont à la disposition des enseignants | | |
| ☐ | Des salles de classe sont équipées progressivement de TBI | *plan d'équipement* | |

# GESTION DES ACTIVITES CULTURELLES

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | **OBLIGATOIRE** | | |
| ☐ | Les activités proposées le sont en accord avec l'objet de l'association tel que prévu dans les statuts | *liste des activités menées dans l'année* | |
| ☐ | Lors de l'organisation d'activités culturelles, l'Alliance est en règle en matière d'autorisations municipales, de service de secours, d'assurances | *copie des autorisations* | |
| ☐ | L'Alliance s'assure que les artistes non locaux ont un visa en règle | *demandes de visas* | |
| ☐ | L'Alliance s'acquitte du paiement des droits d'auteur | *déclaration aux organismes collecteurs* | |
| ☐ | L'Alliance ne projette que des films dont elle a les droits | *liste des films projetés et contrats de location* | |
| ☐ | Pour chaque événement culturel, il est établi un budget | *budget de chaque action pour la dernière année* | |
| ☐ | Une part du budget est réservée chaque année à l'action culturelle | *budget et bilan* | |
| | **TRÈS RECOMMANDÉ** | | |
| ☐ | Une communication spécifique interne et externe permet de faire connaître les événements tant auprès du personnel que des étudiants de l'Alliance et à l'extérieur | *supports de communication* | |
| ☐ | Il existe un fichier d'invités renouvelé périodiquement | *fichiers des 3 dernières années* | |
| ☐ | Les étudiants de l'Alliance par le biais de leurs enseignants sont systématiquement invités à participer aux activités culturelles, qui peuvent faire l'objet d'une exploitation pédagogique en classe | *liste des actions en direction des étudiants* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Les cours de l'Alliance française sont systématiquement promus lors des manifestations culturelles | | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | L'Alliance a une politique active de recherche de mécénat et de sponsoring pour les événements culturels | *Liste des entreprises et organismes partenaires et exemples de conventions de partenariat* | |
| ☐ | Il existe une politique de co-production avec les institutions culturelles de la ville | *Programmations culturelles* | |
| ☐ | La fête de la francophonie donne lieu chaque année à une célébration qui permet de mettre en lumière les cultures francophones | *Programmes des 3 dernières années* | |
| ☐ | Il existe des rendez-vous récurrents : fête de la francophonie, fête de la musique, semaine du goût, etc … | *Programmes des 3 dernières années* | |
| ☐ | L'Alliance collabore avec les festivals locaux | *Programme des festivals, procédure de prescription de parcours pédagogique* | |
| ☐ | L'Alliance participe à des projets au sein de la coopération décentralisée | *Participation aux événements* | |

# GOUVERNANCE

| X | CRITÈRES | DOCUMENTS ATTENDUS | COMMENTAIRES |
|---|---|---|---|
| | | **OBLIGATOIRE** | |
| ☐ | Il existe des statuts conformes aux statuts types en vigueur et approuvés par la fondation Alliance française | *statuts (en langue du pays et en français)* | |
| ☐ | L'association compte des membres en règle de leur cotisation | *liste des membres et reçus* | |
| ☐ | Le Conseil d'administration (CA) est élu par l'assemblée générale (AG) | *comptes rendus des 3 dernières AG* | |
| ☐ | L'AG se réunit au moins une fois par an | *Convocations et ordres du jour des 3 dernières AG* | |
| ☐ | Le CA se réunit plusieurs fois par an | *convocations et ordres du jour des 3 derniers CA* | |
| ☐ | Un ordre du jour précis et une information préalable sont envoyés aux membres du comité avec la convocation. | *convocations et documents utiles des 3 derniers CA* | |
| ☐ | Les délibérations du CA sont consignées dans un procès-verbal signé au moins par le président | *comptes rendus des 3 derniers CA* | |
| ☐ | Un budget prévisionnel et un bilan des comptes de l'année écoulée sont présentés et votés par l'Assemblée Générale | *ordre du jour des 3 dernières AG* | |
| ☐ | Le CA est élu par l'AG | *comptes rendus des 3 dernières AG* | |
| ☐ | Le bureau est élu par le CA | *compte rendu du CA* | |
| ☐ | La direction de l'établissement est assurée de façon continue | | |
| ☐ | Il existe une délégation claire des pouvoirs et signatures concernant notamment la conclusion des contrats et les engagements de dépenses | *document signé par le président* | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | Aucun membre du CA n'est rémunéré par l'Alliance, même contre prestation de service | | |
| ☐ | Tout partenariat (Ambassade, Campus France, université, école, entreprise, etc.) doit faire l'objet d'une convention signée par le Président de l'Alliance française | *conventions* | |
| **TRÈS RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | Les résultats de l'année sont communiqués au personnel | *convocation à une réunion* | |
| ☐ | Le nombre de mandats est limité | *statuts* | |
| ☐ | Le bureau comporte au moins un président, un vice-président, un trésorier, un secrétaire | *compte rendu du CA* | |
| ☐ | Il existe une politique active de renouvellement des membres du CA | *liste des membres du CA des 5 dernières années* | |
| ☐ | Il existe un plan stratégique pour l'établissement adossé à un budget et validé par le CA ou qui de droit pour les EAF français | *plan stratégique avec budget et compte rendu du CA* | |
| **RECOMMANDÉ** | | | |
| ☐ | Il existe une instance de concertation, qui se réunit régulièrement et dont les orientations sont communiquées aux personnes intéressées | *convocations aux réunions, comptes rendus de réunions de l'année écoulée et de l'année en cours* | |

# ANNEXE III

# TP01 - Stratégie, organisation

Les organisations sans but lucratif faisant appel à la générosité publique sont susceptibles d'être placés sous le contrôle, volontaire ou subi, de divers acteurs.

Nous nous intéresserons à quatre d'entre eux :

- la Cour des comptes,
- l'IGAS,
- le Comité de la charte du don en confiance,
- IDEAS.

En vous référant à des sources d'information dont vous préciserez l'origine et en vous appuyant sur des exemples concrets, vous êtes invité(e) à répondre aux deux questions suivantes.

1. Quelles sont les différences remarquables dans les objectifs et dans les méthodes de ces quatre organes de contrôle
   - pour ce qui concerne les points qu'ils contrôlent dans les organisations ?
   - pour ce qui concerne les exigences qui sont faites aux organisations contrôlées ?

2. Quelle est votre opinion personnelle sur la capacité de ces quatre organes de contrôle à rendre compte de la réalité des organisations faisant appel à la générosité publique

Si La Cour des comptes et L'Inspection Générale des Affaires Sociales sont ancrées dans l'histoire des institutions françaises pour contrôler les dépenses publiques, elles ont considérablement élargies leurs fonctions au cours des cinquante dernières années. Dans les années 1990, ces deux institutions étendent leurs champs de contrôle aux organismes faisant appel à la générosité du public, suite aux révélations de l'IGAS concernant la mauvaise utilisation des fonds collectés par l'association pour la Recherche sur le cancer (ARC) (1). En 1993, la Cour des Comptes constata non seulement un détournement de fonds mais surtout le manque de transparence et de cohérence de l'emploi des ressources collectées de l'ARC.
Conscient de son devoir d'information et voulant rassurer les donateurs, certains acteurs du monde associatif créeront le Comité de la Charte en 1989 qui définira des règles fondamentales de déontologie reposant sur des principes de transparence.
En 2005, l'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité débute son activité sur la base du constat que les donateurs, et notamment les grands donateurs, estiment manquer de manière cruciale d'information et de confiance et propose donc de créer un pont entre les organismes faisant appel aux dons et ces donateurs. En 2008, l'association IDEAS proposera un guide de bonnes pratiques associatives.

D'après les informations données sur les sites web respectifs, nous tenterons de relever les différences remarquables dans les objectifs et les méthodes de ces quatre organes de contrôle en ce qui concerne les points qu'ils contrôlent et les exigences qui sont faites aux organisations contrôlées.
En conclusion, nous donnerons notre opinion personnelle sur la capacité de ces quatre organes à rendre compte de la réalité des organisations faisant appel à la générosité publique.

(1) Rapport Générosité du publique, Novembre 2015, P7

## Présentation des organismes

**La Cour des comptes** (CC) a pour mission de s'assurer du bon emploi de l'argent public et d'en informer les citoyens (selon l'article 47-2 de la Constitution). C'est une autorité indépendante, elle fixe librement son programme, sous réserve de travaux demandés par le Parlement et le Gouvernement. Elle peut contrôler l'État, les établissements publics, les entreprises publiques, les organismes de sécurité sociale, les organismes de droit privé recevant des subventions publiques et les organismes faisant appel à la générosité publique.
Des recommandations accompagnent les observations de la Cour dans tous ses rapports publics. La Cour s'assure de la mise en œuvre de ses recommandations et des suites qui leur sont données. La Cour peut aussi mettre en jeu la responsabilité des décideurs et des gestionnaires publics, lorsqu'elle relève des infractions ou des fautes de gestion.
La CC peut également exercer un contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par les organismes visés à l'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 faisant un appel public à la générosité, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis. Depuis 2008, elle contribue également à l'évaluation des politiques publiques.

**L'Inspection Générale des Affaires Sociales** (IGAS) est un corps de contrôle interministériel du secteur social. L'IGAS n'est ni une juridiction ni une autorité administrative indépendante ; elle est un service administratif placé sous l'autorité des ministres. L'IGAS contrôle, audite ou évalue des structures et des politiques, conseille les pouvoirs publics et apporte son concours à des projets. Elle intervient à la demande des ministres ou sur la base de son programme d'activité. La loi n°96-452 du 28 mai 1996 consacre le rôle de l'IGAS en lui donnant une compétence sur l'ensemble des institutions du champ du social, qu'elles soient publiques ou privées bénéficiant de fonds publics, et en élargissant ses compétences aux associations faisant appel à la générosité publique.
L'IGAS aux termes de cette loi, est compétente pour exercer le contrôle du compte d'emploi des ressources « afin de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique ». Les rapports de l'IGAS appartiennent à leurs commanditaires (Premier ministre et ministres) et les ministres peuvent décider de leur publication.

**Le Comité de la charte** (Le Comité**)** est une association sans but lucratif ayant comme objet social d'« assurer la confiance des donateurs et œuvrer dans leur intérêt en élaborant des bonnes pratiques et en en contrôlant l'application ». A cet effet, elle a élaboré une charte qui rassemble des règles déontologiques adaptées au monde des associations et fondations ainsi que des textes d'application de celle-ci. Le Comité veillera à ce que ses membres s'engagent à respecter l'ensemble des textes déontologiques et les contrôlera afin de s'assurer qu'ils respectent la Charte en permanence .La vocation du Comité de la Charte du Don en confiance est de donner un label aux organisations qui respectent ses règles de déontologie et mentionnera publiquement sa qualité d'organisation labellisée "Don en confiance". Le label délivré est soumis à un renouvellement tous les trois ans. Une procédure de retrait est prévue le cas échéant. En vue d'assurer la meilleure protection des intérêts des donateurs, le Conseil d'administration est habilité à prendre toute mesure de publication du contenu des décisions du Comité de la Charte du Don en confiance.

**L'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité** (IDEAS) est une association qui a pour objectif de faire converger les attentes des donateurs et les besoins de financement des associations et des fondations. Leur proposition est d'optimiser la mise en place de bonne pratiques qui couvrent l'ensemble de la chaîne caritative : de l'appel au don jusqu'à l'utilisation sur le terrain; optimiser leurs modes de fonctionnement et améliorer l'aide délivrée à leurs bénéficiaires. Ils seront alors candidats au Label IDEAS. Ce Label, décerné pour une durée de 3 ans par un comité indépendant, atteste d'un bon niveau de conformité de l'organisme au guide des bonnes pratiques élaboré par IDEAS. Ce Label a pour vocation de développer la confiance des donateurs et de favoriser le développement pérenne de l'organisation. Parallèlement, IDEAS propose aux donateurs une démarche d'accompagnement et des rencontres afin d'éclairer leur démarche et de les aider dans le suivi de l'impact de leurs dons. IDEAS proposera également de mettre en ligne les projets des organismes labélisés ou référencés qui sont en recherche de financement.

**Des différences remarquables**

L'article 15 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen mis en exergue sur le site de la Cour des Comptes oblige l'Etat à la transparence : La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration. L'Etat créera donc la CC et l'IGAS pour contrôler le bon emploi de l'argent public et évaluer des structures et politiques publiques. De par leur rattachement à la sphère publique, La CC et l'IGAS auront pour objectif de contrôler l'application des lois relatives aux finances publiques et d'en informer respectivement les citoyens ou le ministre commanditaire.
La **loi n°91-772 du 7 août 1991** et la **loi n°96-452 du 28 mai 1996** élargiront les champs de contrôle de la CC et de l'IGAS aux organismes d'intérêt général ou d'utilité publique en leur imposant d'établir un Compte annuel d'Emploi des Ressources (CER) mis en annexe au bilan et au compte de résultat des organismes faisant appel à la générosité publique et le décret n* 2009-540 du 14 mai les obligera à le publier.

Pour répondre à une demande sociale non couverte par l'Etat ou le secteur marchand, les associations doivent recourir à des subventions et/ou font appel à la générosité du public pour se financer. Comme suite au scandale de l'ARC, ces lois viennent donc contraindre les associations pour les obliger à de bonnes pratiques quant à l'utilisation des fonds collectés. Outre la nécessité éthique et morale d'une gestion financière transparente et afin bien de comprendre la légitimité de l'intervention de ces organismes publics dans la sphère privée, il nous faut prendre en compte que les dons, donations ou legs donnent lieu à une déduction fiscale pouvant être entendue comme une perte de perception d'impôts pour la mise en œuvre des politiques publiques de l'Etat.

Ces organismes se concerteront pour planifier la programmation annuelle des contrôles: « L'Inspection générale des affaires sociales aux termes de la loi n°96-452 du 28 mai 1996 dans un champ qui couvre les deux tiers environ des organismes concernés, de même que la Cour des comptes depuis la loi de 1991 dans l'ensemble du champ, sont compétentes pour exercer le contrôle de ce compte d'emploi. Les corps de contrôle échangent régulièrement sur la programmation des contrôles et mènent des travaux méthodologiques communs.»

Le contrôle centré essentiellement sur la conformité de l'exécution des dépenses avec les objectifs énoncés dans la campagne d'appel aux dons, fait du CER et de l'exercice comptable un point de différence remarquable au regard de tous les points abordés par Le Comité et IDEAS. Pour ces derniers, la rigueur et l'efficacité de la gestion sont la résultante d'un fonctionnement associatif global associé à une déontologie ou une éthique et reposant sur des principes de transparence. A première vue, le Comité et IDEAS sont dans la prescription de principes visant une organisation optimale et globale, La CC et l'IGAS sont dans le constat de la conformité ou non-conformité du CER en référence aux appels à la générosité publique.

La deuxième différence remarquable entre ces organes réside dans le fait que la CC, L'IGAS et le Comité sont dans une démarche de contrôle et IDEAS dans une démarche d'accompagnement.
**CC** : « La Cour des comptes a pour mission de s'assurer du bon emploi de l'argent public. Les contrôles et les évaluations de la Cour des comptes portent sur : la régularité, l'efficience et l'économie. »
**IGAS** : « Corps de contrôle interministériel du secteur social, l'IGAS contrôle, audite ou évalue des structures et des politiques, conseille les pouvoirs publics et apporte son concours à des projets**. »**
**Le Comité :** « DÉONTOLOGIE, AGRÉMENT, CONTRÔLE DES ORGANISATIONS FAISANT APPEL AU DON »
**IDEAS :** « Proposer aux organismes éligibles au mécénat, un accompagnement les aidant à optimiser leurs modes de fonctionnement. Proposer aux donateurs, un accompagnement et des rencontres».
La Directrice, Mme Suzanne Chami, m'a bien confirmé lors d'un entretien que la différence essentielle résidait en ce que Le Comité contrôlait et IDEAS accompagnait.

Cette dernière différence remarquable influera sur les méthodes employées et sur la temporalité des interventions de chacun des organismes, la CC et l'IGAS organiseront le contrôle en aval de l'activité des organismes contrôlés et émettront une déclaration de conformité ou de non-conformité alors que les organes associatifs interviendront en amont en vue de l'obtention d'un label.

**Des points contrôlés par la CC et l'IGAS:**

A la lecture des rapports mis en ligne par la CC concernant la Fondation d'assistance aux animaux et celui de l'institut Pasteur rédigé par l'IGAS, nous constatons d'une part, que les deux organismes contrôlés font état de déclarations de non-conformité et d'autre part, que la CC et l'IGAS, en rappelant en exergue les articles de lois qui légitiment leurs interventions, mentionnent des points contrôlés bien plus élargis que le seul contrôle du CER.

Les points contrôlés par la **CC** :

- Les ressources collectées auprès du public, elle en contrôle le compte d'emploi afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique (article L. 111-8, 1er alinéa)

- Les dons qui ouvrent droit à un avantage fiscal, elle vérifie la conformité des dépenses financées par ces dons aux objectifs de l'organisme bénéficiaire (article L. 111-8, 3ème alinéa).

Les points contrôlés par **l'IGAS** :

En application de l'article 4 de la loi du 7 aout de 1991, et de l'article 42-II de la loi du 28 mai 1996, le contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur a été inscrit au programme annuel de travail de l'IGAS. En application de l'article 42-I de la loi du 28 mai 1996, le champ des investigations s'étend au-delà de l'emploi des ressources issues de la générosité publique à d'autres dépenses et ressources de la fondation ; il comprend plusieurs aspects du fonctionnement général et de la gestion financière dont la compréhension est nécessaire pour apprécier l'emploi des ressources issues de la générosité publique.

**Analyse des CER**

Les deux organismes analysent les procédures de déclaration des campagnes d'appel à la générosité publique auprès de la préfecture ainsi que les différents supports qui seront utilisés afin de vérifier l'adéquation des messages avec la réelle utilisation des dépenses.

Pour la Fondation d'Assistance aux Animaux (FAA) contrôlée par la CC, il en ressort que celle-ci a déclaré en Préfecture le seul objet statutaire sans spécifier la nature des opérations : « sensibilisation à l'objet statutaire-recherche de fonds pour l'objet sociale » et qu'elle a omis de déclarer l'appel à dons effectués sur le site internet. Suite à une analyse de tous les messages d'appels aux dons et aux legs, la CC croisera ces informations avec le CER et constatera que les fonds propres et réserves sont en croissance de 45 % sur la période. Une analyse détaillée du CER donnera lieu aux recommandations suivantes :

- mettre le compte d'emploi des ressources et son annexe en conformité avec les dispositions du règlement n° 2008-12 du 7 mai 2008 du Comité de la Réglementation Comptable (CRC);
- diffuser aux donateurs et au public une information exhaustive passant en particulier par la mise en ligne du compte d'emploi des ressources, et son annexe, sur le site Internet de la Fondation.

Pour l'Institut Pasteur (IP) contrôlé par l'IGAS, celui-ci fait des appels aux dons concernant « les soutiens à la recherche biomédicale de la fondation, une des trois missions statutaires de l'IP. Or, certains documents d'appel aux dons comme la Lettre ou encore un sous-onglet (en caractère beaucoup plus petit) sur le site internet abordent trois missions de l'IP, invalidant la déclaration en Préfecture mais se rapprochant plus du fonctionnement réel de l'IP. En ce qui concerne les dons et legs, l'IGAS constate qu'il n'y a pas de traçabilité concernant la recherche et que l'IP en prélève une bonne part pour renforcer ses fonds propres. Une analyse extrêmement minutieuse de la comptabilité donnera lieu aux recommandations suivantes :

Recommandation n°32 : Mettre en adéquation l'affectation réelle des libéralités avec la communication sur l'objet des appels à la générosité publique auprès de la Préfecture de Paris et des donateurs.

Recommandation n°33 : Formaliser le processus d'affectation des libéralités : en particulier, élaborer un tableau de passage et mentionner systématiquement dans les procès-verbaux du bureau l'affectation de la libéralité. Mettre par ailleurs en conformité le suivi des libéralités affectées aux dispositions comptables réglementaires ; en particulier, instaurer un suivi des libéralités affectées en fonds dédiés.

Recommandation n°34 : Présenter, dans le Compte d'Emploi des Ressources, les produits financiers dans le poste « autres produits liés à l'appel à la générosité publique ».

Recommandation n°35 : Corriger les choix d'affectation qui altèrent la partie emploi du CER.

Recommandation n°36 : Revoir la règle de ventilation des charges générales utilisées pour la construction du CER afin de ne pas surestimer les charges liées aux missions sociales.

Recommandation n°37 : Modifier la clé de répartition utilisée pour répartir les emplois afin de donner une vision plus juste de la part des dépenses affectables aux produits de la générosité publique dans le total des dépenses.

Recommandation n°38 : Corriger la minoration du report initial des ressources au premier janvier 2009.

Recommandation n°39 : Documenter les règles d'établissement du compte emploi des ressources en justifiant chaque poste d'emploi et de ressources ; rendre clair et fidèle l'information figurant dans le rapport annuel.

Recommandation n°40 : Mentionner dans le compte emploi des ressources et le cas échéant en communication les frais réel de collecte.

**Des points contrôlés par le Comité et IDEAS :**

S'ils ont tous deux pour finalité l'attribution d'un label qui nécessite une intervention en amont, les deux organismes diffèrent cependant dans leur manière d'appréhender leurs missions. Nous nous arrêterons sur la place qu'occupe le CER puisqu'il est l'angle principal des organismes publics de contrôles et que le CC et IDEAS, dans leur démarche respective, contrôleront ou accompagneront afin de répondre au devoir de transparence envers les donateurs et philanthropes. La transparence de l'utilisation des fonds passera forcément par l'étude de ce CER puisqu'il est rendu obligatoire par la loi et est donc normé.

**Le Comité** s'inscrit dans une démarche de contrôle dans la rubrique « Qui sommes-nous ?/Nos actions »: « Dans la mesure où il recouvre l'ensemble des aspects de la déontologie des associations et fondations et où il opère en continu, la mission du Comité est complémentaire de celles des autres organismes de contrôle tels que la Cour des Comptes, l'Inspection Générale des Affaires sociales (IGAS), les Commissaires aux comptes, etc. ».
Une fois labellisés, les organismes se verront attribuer un ou des contrôleur(s) indépendants et bénévoles, choisis en fonction de leurs compétences personnelles, sans lien direct ou indirect avec les organisations dont elles étudient le dossier. Ils sont nommés par le président du Comité de la Charte du Don en confiance, spécialement chargé(s) de vérifier la conformité des organisations aux exigences de la Charte et de ses textes d'application en identifiant et en qualifiant les écarts. Les organismes devront remettre chaque année, des réponses à un questionnaire, établi par le Comité de la Charte du Don en confiance, désigné sous le nom de questionnaire de base et devront publier un compte rendu annuel d'activité appelé de préférence « L'Essentiel de N, (l'année) ». La troisième année, un rapport triennal sera présenté à la commission d'agrément qui notifiera l'organisme du renouvellement ou du retrait de l'agrément. En cas de non renouvellement, les droits de la défense de l'organisme sont préservés et l'instance de recours du Comité pourra être saisie.

**La charte et ses textes d'application :**

Un document de 27 pages, intitulé Textes du Comité de la charte du don en confiance, réunit la charte et les textes d'application de celle-ci. Ce document qui a été finalisé le 18 juin 2015, nous a été remis lors du module SO2 de la formation par une représentante du Comité (pouvant également être téléchargé sur le site web jusque fin 2016), était introduit de la manière suivante :

*« Les associations et fondations accomplissant des missions d'intérêt général au plan tant national qu'international sont des acteurs majeurs de la société et se trouvent, de ce fait, sous le regard du public qui :*
*- apprécie généralement leur action, dont la légitimité propre aux côtés de celles du marché et des pouvoirs publics, répond à des besoins non satisfaits ;*
*- apporte volontairement son soutien - financier, matériel, en temps - à certaines d'entre elles pour qu'elles réalisent au mieux les missions qu'elles se sont assignées ;*
*- souhaite être informé sur leur fonctionnement et la bonne utilisation de leurs ressources.*

*Dès 1989, des associations et fondations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public, conscientes de leur devoir d'information et souhaitant que les donateurs puissent donner en confiance, ont :*
*- défini des règles fondamentales de déontologie, reposant sur des principes de transparence, rassemblées dans la Charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public dans un but d'intérêt général (ci-après nommée Charte) ;*
*- créé un comité chargé de contrôler le respect de cette Charte par ses membres (ci-après nommé Comité).*

***Les organisations signataires de la présente Charte et agréées par le Comité comme membres et ci-après désignées sous l'expression « organisations membres », affirment leur attachement à la notion de transparence et s'engagent à respecter des principes relatifs :***
*- au fonctionnement statutaire et à la gestion désintéressée ;*
*- à la rigueur de la gestion ;*
*- à la qualité de la communication et des actions de collectes de fonds ;*
*- à la transparence financière ;*

***et sont convenues des modalités d'application de ces principes et d'utilisation de la marque d'agrément du Comité. »***

Aujourd'hui, ce document n'est plus téléchargeable sur le site web faisant place à un nouveau document de 28 pages intitulé « référentiel déontologique du don en confiance » daté du 19 Janvier 2017. « Après 28 ans d'enrichissement continu au rythme de l'évolution de l'environnement associatif et des attentes grandissantes du public, le moment était venu d'en extraire les grandes lignes, pour toujours plus de transparence dans l'intérêt du donateur. » et reprend 3 des 4 items de la charte originale :

-*le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée* devient **Gouvernance**, et ayant comme sous-titre : L'organisation est administrée de manière à assurer le pilotage de ses activités et le désintéressement de ses acteurs

-*La rigueur de la gestion* devient **Gestion**, et ayant comme sous-titre : La gestion de l'organisation est assurée avec rigueur au bénéfice de ses missions sociales

-*La qualité de la communication et des actions de collecte de fonds* devient **Communication**, et ayant comme sous-titre : L'organisation assure une information qui vise à répondre aux attentes du donateur et du public

Le quatrième alors intitulé *transparence financière* devient **transparence** et est dorénavant inscrit dans les principes énoncés dans le référentiel avant que d'aborder la charte proprement dite. Il pourra donc s'appliquer de manière transversale aux 3 grands items que sont la gouvernance, la gestion et la communication.

**La place du CER dans la charte :**

Le terme « compte d'emploi des ressources » est abordé par 4 fois :
**II. Gestion**
**La gestion de l'organisation est assurée avec rigueur au bénéfice de ses missions sociales.**
**II.3 :** Les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes en conformité avec les obligations réglementaires et légales en la matière. Il en atteste la sincérité. Le cas échéant, les comptes combinés, comprenant le **compte d'emploi des ressources**, sont arrêtés et approuvés par les instances de l'organisation assurant la responsabilité de la combinaison et certifiés par le Commissaire aux comptes de l'organisation.

**III. Communication**
**L'organisation assure une information qui vise à répondre aux attentes du donateur et du public.**

**III.1** L'organisation délivre à tous une information fiable, loyale, précise, objective et vérifiée sur sa structure et ses actions.
**III.1.6** : Les appels publics à la générosité sont accompagnés d'informations précises et sans ambiguïté :
**III.1.6.6** : *Si les appels sont organisés conjointement par plusieurs organisations, ou si tout ou partie de la collecte est destiné à être versé à un autre organisme - notamment à un organisme collecteur*

*étranger ou international, ceci est précisé dans les appels de fonds. Le message indique les sources d'information permettant de connaître les montants versés et les clés de répartition éventuelles. Dans le **compte d'emploi des ressources** de l'organisation, ce versement de fonds est identifié.*

**III.2** L'organisation met à la disposition du public et des donateurs une information de synthèse sur son activité et son fonctionnement.
**III.2.1** : L'organisation publie annuellement un document d'information clair et synthétique appelé "l'Essentiel".
**III.2.1.1** :

- *les principales données du **compte d'emploi des ressources**, notamment la part de la générosité par rapport aux ressources totales, la part des emplois financés par la générosité décrivant à quelles missions sociales a précisément servi l'argent de la générosité, la part des ressources de générosité collectées et employées dans l'année,*

**III.2.3** : L'organisation met à disposition de toute personne en faisant la demande, par tout moyen approprié :

- ses derniers rapports financiers, comptes annuels et documents de synthèse (compte de résultat, bilan, annexe intégrant le **compte d'emploi des ressources**) présentés à l'Assemblée générale (y compris les comptes combinés le cas échéant).

En inscrivant par 3 fois le terme « compte d'emploi des ressources » dans le chapitre lié à la communication et en décrivant de manière plus explicite l'établissement du CER dans ce chapitre, on constate que le contrôle du Comité quant au CER portera plus sur l'aspect communicatif auprès du public et des donateurs que sur la gestion et sur l'exercice comptable bien que la responsabilité des instances de l'organisation et du commissaire aux comptes soit mentionnée.

**IDEAS** définit sa mission en ces termes : « Proposer aux organismes éligibles au mécénat, un accompagnement les aidant à optimiser leurs modes de fonctionnement. Proposer aux donateurs, un accompagnement et des rencontres». L'inscription se fera en ligne et IDEAS fera appel à des conseillers bénévoles externes, formés et agréés par le Conseil d'Administration (CA) pour accompagner les associations ou fondations en regard au guide des bonnes pratiques qui a été finalisé en mai 2014 et mis à jour par Le Comité expert constitué de représentants d'associations, de donateurs et d'experts du secteur non lucratif. Un comité Ethique indépendant du CA sera consulté pour toutes interrogations relevant de ce domaine compte tenu « que la complexité croissante des actions caritative multiplie aujourd'hui les occasions de transgresser les règles d'éthique communément admises ». Suite à l'accompagnement, les organismes sans but lucratif seront candidats au label et seront soumis à des contrôles externes payants réalisés par des experts professionnels qui transmettront leurs conclusions au comité label. Ce dernier, également indépendant du Conseil d'Administration d'IDEAS pourra alors délivrer ou non le label. Le label IDEAS est décerné pour l'année courante + 3 ans, sauf alerte qui remettrait en cause la labélisation. Pendant cette période, les conseillers bénévoles assureront un suivi des bonnes pratiques et des processus mis en place lors de l'accompagnement en prenant compte également les conclusions des contrôleurs externes et les recommandations du Comité Label.

**Le guide des bonnes pratiques**

La mission d'IDEAS mise en préambule du guide est la suivante : favoriser le développement des actions de solidarité en proposant des règles de gestion efficace et de bonne gouvernance, propres à optimiser leur impact et à augmenter la confiance des donateurs.
A cet effet, IDEAS crée le Guide des bonnes pratiques qui rassemble 120 indicateurs pour couvrir trois thèmes : gestion financière, gouvernance, et efficacité de l'action. Pour ce faire, IDEAS a mis en place un accompagnement des organisations éligibles au mécénat. Cet accompagnement est réalisé par une équipe de bénévoles ayant pour mission de les aider dans leur démarche pour la mise en

place des bonnes pratiques. Ces conseillers bénévoles ont des compétences riches et complémentaires, direction d'unités opérationnelles, expertise en organisation ou conduite du changement, métiers du chiffre.
Une fois l'accompagnement effectué, l'organisme est candidat au Label IDEAS et si l'organisme est éligible à cette labélisation, le Label pourra donc être aussi considéré comme un passeport vers de nouveaux donateurs.

Le guide IDEAS s'appuie sur la méthode OVAR. Cette méthode permet de décliner sous forme opérationnelle, l'ensemble des indicateurs de la réalisation des Objectifs qu'une organisation doit se fixer ; ces indicateurs n'ont pas vocation à être érigés en critères absolus.

La méthode OVAR s'appuie sur la déclinaison de la mission de l'organisation caritative en Objectifs stratégiques.
Ces Objectifs sont les suivants :

**Gouvernance :**

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

**Finances :**

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

**Efficacité de l'action :**

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

**La place du CER dans le guide des bonnes pratiques**

**GOUVERNANCE/Objectif G1 :** Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie
Orientations-Variable d'Action G1.1
Indicateur 2 : La vision, les valeurs, les missions et les principales activités de l'Association sont rappelées dans ses supports de communication. Les missions sociales ainsi définies sont utilisées pour individualiser les charges affectées dans le **Compte d'Emploi des Ressources**. Elles sont clairement explicitées dans l'annexe aux comptes annuels. (cf. Avis 2008-08 du Conseil National de la Comptabilité (CNC))
**GOUVERNANCE/Objectif G5 :** Un respect du donateur, dans la communication et la recherche de dons
TRANSPARENCE FINANCIERE
*Large diffusion du **Compte d'Emploi des Ressources**, dûment commenté dans les appels à la générosité*
Variable d'action G 5.2
Le **Compte d'Emploi des Ressources** est largement diffusé dans la communication aux donateurs ; Il est accompagné de notes qui en assurent sa compréhension, sa lisibilité et sa comparabilité.

**FINANCES**
Financier / Objectif F 1:
Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
-COMPTES ANNUELS
Variable d'Action F 1.4 :
Des comptes annuels complets et conformes.
Indicateur 81 : L'organisme association, fondation ou fonds de dotation, établit des comptes annuels

(Bilan, Compte de résultat, Annexe) conforme aux règlements 99-01, 99-03 et 2009-01 en utilisant les trames de présentation préconisées par ces règlements
En particulier :
L'annexe intègre le **Compte d'emploi des ressources**

-COMPTES COMBINES OU CONSOLIDES
Variable d'action F 1.5 :
Des comptes annuels combinés ou consolidés pour les structures démultipliées.
Indicateur 82 : Les organismes qui démultiplient leur action au travers de structures juridiques distinctes, associations affiliées ou filiales, établissent selon le cas des comptes consolidés ou combinés conformes au règlement CRC 99-02.
Ces comptes - et en premier lieu leur périmètre - sont arrêtés par le conseil d'administration de l'association ou de la fondation qui dispose d'une influence notable et durable sur le groupe.
Ils sont soumis à la certification du Commissaire aux comptes.
Ils sont approuvés par l'assemblée Générale compétente. (N.A. aux Fondations)
L'annexe aux comptes consolidés comprend un **Compte d'Emploi des Ressources** consolidé ou combiné.

- COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES
Variable d'Action F 1.6 :
Un **Compte d'Emploi des Ressources** exhaustif et conforme.
Indicateur 83 : Le **Compte d'Emploi des Ressources** respecte les prescriptions légales et réglementaires; il est établi conformément aux prescriptions du règlement C.R.C 2008-12.
• Il est établi en double colonne présentant à la fois les comptes globaux de l'organisme et l'utilisation des fonds reçus du public,
• Il détaille la totalité des emplois des fonds issus de la générosité publique, y compris les reports d'un exercice sur le suivant et le financement des investissements
• Ses annexes permettent :
- De suivre l'affectation sur plusieurs années des fonds collectés (au travers – ou non- de campagnes ciblées),
- De détailler les utilisations au titre des différentes missions par nature (achats, services extérieurs, personnel)
- De détailler la nature de la générosité (dons manuels, legs et libéralités, mécénat privé et d'entreprises)
- De suivre l'utilisation des ressources non affectées et non utilisées des exercices précédents
Indicateur 84 : Les coûts indirects de structure ou de fonctionnement imputés aux missions sociales sont identifiés et traitées conformément aux prescriptions de l'avis du CNC et du règlement du CRC 2008-12.
L'affectation des ressources issues de l'Appel à la Générosité Publique à la colonne 3 du CER
« Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N » fait l'objet de règles d'imputation clairement explicitées dans l'annexe

**ANNEXES**
***Principales lois et règlements p117***
Valorisation financière du bénévolat
Cadre réglementaire : L'arrêté du 30 juillet 1993 portant fixation des modalités de présentation du **Compte d'Emploi des Ressources** (pris en application de la loi du 7 aout 1993) prévoit la mention des effectifs bénévoles en annexe au Compte d'Emploi des ressources en cas d'appel public au bénévolat : « …. *Annexes : compléments d'information destinés à éclairer **le compte d'emploi.***
*Les annexes sont obligatoires, mais ne sont renseignées que s'il y a lieu. (…)*
*2 Nature et quantité des ressources en nature de l'organisme*
*3 Etat des effectifs bénévoles s'il y a appel public au bénévolat. … »*

Conseil National de la Comptabilité : L'avis du Conseil National de la Comptabilité N°2008-08 DU 3 AVRIL 2008 relatif à l'élaboration **du compte d'emploi annuel des ressources** des associations et

fondations faisant appel à la générosité publique prévoit de joindre le tableau suivant au pied des données directement issues de la comptabilité :

| EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE | | | |
|---|---|---|---|
| Missions sociales<br>Frais de recherche de fonds<br>Frais de fonctionnement et autres charges<br>Total | | Bénévolat<br>Prestations en nature<br>Dons en nature<br>Total | |

***Principaux Documents de Référence p120***

- Le **compte d'Emploi des Ressources** : préconisations du Comité de la Charte

- Les travaux du Conseil National de la Comptabilité relatifs au **Compte d'Emploi Annuel des Ressources** des Associations, et en particulier le Règlement 2008-12 du Comité de la Réglementation Comptable (CRC).

Le guide des bonnes pratiques d'IDEAS est beaucoup plus précis quant aux règles d'établissement du CER en référence aux règlements comptables établis par le CRC et en cela, sera beaucoup plus pertinent pour anticiper et répondre aux critères de contrôles des organismes publics. L'établissement du CER sera inhérent à la Gouvernance et à la Finance et leur sera même transversal de par l'obligation de communication et de transparence envers les donateurs.

**<u>Des exigences :</u>**

La CC et l'IGAS se référeront aux lois, codes financiers et règlements comptables pour guider leurs analyses de contrôle. Ces organismes mesureront les écarts entre ces textes de références et la réalité des pratiques observée, écarts qui seront notifiés sous forme de recommandations comme nous avons pu le constater dans le paragraphe « Analyse des CER ».

Ces recommandations deviendront des exigences lorsque les rapports donneront lieu à une déclaration de non-conformité comme c'est le cas pour la FAA et l'IP. Ces écarts/recommandations/exigences seront susceptibles d'être sanctionnés si les organismes contrôlés n'y remédient pas.

La CC reprendra en exergue du rapport les textes de lois qui légitiment son action de contrôle auprès des organismes faisant appel à la générosité publique et précisera les suites qui seront données en cas de déclaration de non-conformité:
« - Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 111-8,4ème alinéa), accompagnée d'une synthèse du rapport (article D. 144-5). Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.
-En application des dispositions de l'article 1378 octies du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté pris après application d'une procédure contradictoire et publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au Premier

président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.»

On trouvera également ces références dans le recueil des normes professionnelles qui régit la CC en matière de publication de ces rapports aux p. 42 et 43 :

III.82. La Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes décident, en toute indépendance et dans le respect des dispositions du code des juridictions financières et de celles applicables en matière de confidentialité et de secret, des suites données à leurs contrôles, qui peuvent avoir une portée contentieuse, voire de leur publication lorsque celle-ci n'est pas de droit.

III.87. Les rapports publics de la Cour des comptes, qui contribuent à l'information des citoyens et du Parlement, sont soit prévus par la loi soit publiés à l'initiative de la Cour.

III.95. La Cour des comptes assure et formalise un suivi annuel des recommandations rendues publiques sur la base des comptes rendus que les destinataires de ces recommandations ont l'obligation de lui fournir.

III.96. La Cour des comptes informe annuellement le public du résultat du suivi des recommandations.

Ainsi que sur son site internet dans la rubrique des questions/réponses :
Quels effets produisent les recommandations de la Cour des comptes ? La Cour associe à ses observations critiques des recommandations qu'elle porte à la connaissance des autorités concernées et parfois du public. Elle veille à leur mise en œuvre par un suivi dont elle définit elle-même l'ampleur et le rythme. Elle peut à cette occasion saisir une autorité administrative de niveau supérieur (notamment le ministre concerné) ou porter l'affaire devant le public en l'insérant dans une de ses publications.

L'IGAS procédera de la même manière en rappelant également les lois qui légitiment son intervention :

« En application de l'article 4 de la loi du 7 aout de 1991, et de l'article 42-II de la loi du 28 mai 1996, le contrôle du compte d'emploi des ressources de l'Institut Pasteur a été inscrit au programme annuel de travail de l'IGAS. En application de l'article 42-I de la loi du 28 mai 1996, le champ des investigations s'étend au-delà de l'emploi des ressources issues de la générosité publique à d'autres dépenses et ressources de la fondation ; il comprend plusieurs aspects du fonctionnement général et de la gestion financière dont la compréhension est nécessaire pour apprécier l'emploi des ressources issues de la générosité publique. »

A la P.99 du rapport T.I, l'IGAS reprendra sous forme de tableau les 40 recommandations formulées en indiquant le libellé de la recommandation, le responsable ainsi que l'échéance. Mais comme les rapports de l'IGAS appartiennent à leurs commanditaires (Premier ministre et ministres), ils seront communicables dans les conditions prévues par le code des relations avec le public. Les rapports pourront alors être rendus publics si les ministres décident de leur publication et l'on est en droit de penser que les recommandations deviennent des exigences et que les associations et Fondations devront planifier leurs exécutions.

En ce qui concerne le Comité et IDEAS, difficile de parler d'exigence au sens coercitif du terme si la démarche des organismes pour l'obtention d'un label est d'abord volontaire. Néanmoins, une fois entreprise la démarche de labélisation, nous avons vu que ces organismes devront résorber les écarts qui pourraient y avoir entre leur fonctionnement et les axes sur la gouvernance, la gestion et la communication consignés dans le référentiel du Don en confiance ou dans le guide des bonnes pratiques concernant la gouvernance, la finance et l'efficacité de l'action. Nous avons vu que la mesure de ces écarts donnerait lieu à une labélisation ou non lors d'une première demande d'agrément mais serait bien plus drastique lors d'un renouvellement ou alerte.

Le retrait du label aurait alors une valeur d'exigence plus coercitive pour le Comité car cette décision pourrait être rendue publique : « Dans le cadre des procédures définies par les Statuts du Comité et en vue d'assurer la meilleure protection des intérêts des donateurs, le Conseil d'administration est habilité à prendre toute mesure de publication du contenu des décisions du Comité de la Charte du Don en confiance. Les retraits et non renouvellements de l'agrément, y compris ceux faisant suite à l'examen annuel, sont toujours portés à la connaissance de l'ensemble des membres. Ils doivent faire l'objet d'une communication publique, selon des modalités définies par le Conseil d'administration. ».

IDEAS réaffirme bien sa démarche d'accompagnement car il n'est énoncé aucune sanction du moins déclarée aussi bien sur son site que dans le guide si ce n'est : « La durée du Label IDEAS est, *sauf alerte*, de l'année courante + 3 ans. ».

En guise de conclusion concernant cette première partie, nous avons vu que la première différence remarquable concernant les points contrôlés (Le CER pour la CC et l'IGAS, La gouvernance, la gestion et la communication pour le Comité et la gouvernance, la finance et l'efficacité de l'action pour IDEAS) tend à s'amenuiser à la lecture des rapports effectués par les organismes publics en ce qu'ils aborderont les objectifs de l'organisme bénéficiaire (article L. 111-8, 3ème alinéa) pour la CC et qu'en application de l'article 42-I de la loi du 28 mai 1996, le champ des investigations s'étend au-delà de l'emploi des ressources issues de la générosité publique[…]; il comprend plusieurs aspects du fonctionnement général et de la gestion financière dont la compréhension est nécessaire […]pour l'IGAS. De la même manière, Le CER qui n'est pas mis en exergue par le Comité et IDEAS sera obligatoirement abordé puisque c'est un point de contrôle fixé par la loi. Il aura certes une finalité plus communicative pour le Comité comme nous l'avons vu précédemment et sera beaucoup plus technique pour IDEAS qui a choisi de se reporter à des indicateurs beaucoup plus précis.

En ce qui concerne la deuxième différence remarquable concernant la démarche de contrôle explicitement déclarée dans les missions par la CC, L'IGAS et le Comité est ,elle, bien maintenue même si la valeur coercitive dépendra dans un premier temps d'un contrôle subi pouvant avoir des conséquences pénales (CC et IGAS) ou d'un contrôle volontaire pour une première demande de label et pouvant donner lieu à un retrait ou non renouvellement du label voire à une déclaration publique (Comité).
IDEAS confirme bien sa démarche d'accompagnement puisqu'à aucun moment nous ne relevons de sanctions encourues si ce n'est le mot *alerte* à propos de la durée de validité du label.

Au regard des méthodes et des exigences faites aux organismes contrôlés ou en demande de labélisation, on pourrait conclure qu'elles sont similaires en ce qu'elles se réalisent « sur place et sur pièce » et en ce que chaque organisme se réfère à des textes de lois, codes, référentiel ou guide pour mettre en place leur démarche respective.

## 2-De la capacité de ces quatre organes de contrôle à rendre compte de la réalité des organisations faisant appel à la générosité publique

Si jusques alors, le principe de réalité était basé sur des faits, l'actualité de ces derniers mois est venue bousculer quelque peu cette définition en lui juxtaposant des notions de post-vérité et de faits alternatifs. Essayons cependant d'être constructif et privilégions la définition du Larousse :
Ce qui est réel, ce qui existe en fait, par opposition à ce qui est imaginé, rêvé, fictif.

Rappelons dans un premier temps les faits qui sont à l'origine de la démarche de ces organismes.

Dans la Question écrite n° 16749 posée au Ministre du travail et des affaires sociales publiée dans le JO Sénat du 18/07/1996 - page 1804, M. Christian Bonnet se réfère à des enquêtes diligentées par l'IGAS en 1984 concernant l'ARC et se demande pourquoi des poursuites n'avaient pas été introduites par le département ministériel dont il a aujourd'hui la charge. La Réponse du Ministère du Travail publiée dans le JO Sénat du 10/10/1996 - page 2649 est la suivante : En 1984, dans le cadre d'une large enquête portant sur le rôle des associations dans le domaine sanitaire et social (le rapport annuel de l'IGAS a porté non sur les comptes de cette association mais sur son fonctionnement administratif). Invoquant que le contrôle des associations faisant appel à la générosité publique n'étant en effet prévu par aucun texte d'ordre législatif, l'enquête diligentée par l'IGAS en septembre 1990 avait donc été annulée par le tribunal administratif de Paris à la demande de l'ARC. C'est dans ce contexte que s'inscrit le vote de la loi du 3 juin 1991 qui a autorisé le contrôle par la Cour des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique dans le cadre de campagnes menées au niveau national. La Cour a ainsi pu entreprendre la vérification du compte d'emploi des sommes collectées par l'ARC en 1993. Plus récemment, le Gouvernement a, en outre, soutenu l'initiative parlementaire présentée par M. le sénateur Chérioux tendant à étendre à l'IGAS la compétence concernant le contrôle de ces organismes, initiative qui a abouti au vote de l'article 42 de la loi du 28 mai 1996 portant diverses mesures d'ordre sanitaire, social et statutaire.

Si l'on comprend aisément l'obligation de transparence et de bonnes pratiques concernant les organismes faisant appel à la générosité publique (AGP) ou recevant des subventions suite aux révélations sur l'ARC, ce qui nous intéresse ici, c'est la réponse donnée à cet effet par les organismes de contrôle ou d'accompagnement lors de la procédure contradictoire pour rendre compte de la réalité des organisations ayant recours à l'AGP.

En quoi le CER témoigne-t-il de la réalité des organisations ?

Les lois de 1991 et 1996 instaurent toutes deux le contrôle du CER qui donnera lieu à une déclaration de conformité ou non comme nous pouvons le constater dans la conclusion de l'avertissement du rapport (P.7) de la CC concernant la FAA. Il en sera de même pour l'IGAS qui dans la conclusion de la synthèse du rapport (P.7, alinéa 28) déclarera non conforme le CER de l'IP.
Le CER sera analysé en regard à la réglementation fixée par l'Autorité des Normes Comptables (ANC) sous la référence N° 1999-01 du 16 février 1999 afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique (article L. 111-8, 1er alinéa). Ce sera donc par une approche « alphanumérique » que le CER transposera un message de communication d'AGP vers la cohérence comptable de l'utilisation (dépenses) des ressources collectées auprès du public. Cette analyse nous permettra donc de cerner certains des objectifs de l'association en regard à sa comptabilité mais nous livrera finalement peu d'information sur la réalité de son action.

En quoi les rapports effectués par la CC et l'IGAS témoignent-ils de la réalité des organismes ?

Parallèlement au CER et du fait que certains dons ouvrent droit à un avantage fiscale, la CC analysera les objectifs de l'organisme bénéficiaire et s'intéressera aux missions, à l'organisation (gouvernance), aux contrôles internes et externes ainsi qu'à une analyse financière. La CC présente l'objet statutaire axé sur la cause animale de la FAA et fait référence à la mise en place en décembre 2009 par le Conseil d'Administration des principes de l'élaboration du CER en regard au règlement N° 2008-12 du 7 mai 2008. Le CER aura permis à l'organisme de mieux définir et formaliser ses missions sociales nous permettant de mieux cerner les actions de l'organisme telle que la gestion directe d'équipements (refuges, centres d'accueil, fermes pédagogiques, maisons de retraites et dispensaires) ainsi que la réalisation d'actions spécifiques tels que des publications (la Voix des bêtes), des expositions et manifestations, concours, bourses, etc.
L'IGAS procédera de même avec le CER et analysera également le fonctionnement général et la gestion financière. La présentation de la Fondation Institut Pasteur (tome I, P.12, alinéa 39) et de son objet social nous permettra de bien comprendre les actions menées par celle-ci :

- développement et la poursuite de travaux de recherche dans tous les domaines des sciences biologiques susceptibles de contribuer à des progrès en santé humaine,
- l'enseignement et la formation en relation avec ces activités de recherche,
- le transfert des connaissances en vue d'application visant à prévenir ou combattre les maladies infectieuses, parasitaires ou immunitaires ou, plus largement, à améliorer la santé.

La seule lecture de l'analyse des CER et de la gestion financière ne nous permettrait pas de comprendre la réalité des organismes si les rapports ne présentaient pas les objectifs, les missions et l'organisation des organismes.

<u>En quoi le référentiel du Don en Confiance du Comité et le guide des bonnes pratiques d'IDEAS témoignent-ils de la réalité des organismes ?</u>

Les seuls termes de référentiel et guide tendent vers une certaine universalisation en ce que ces documents s'adresseront à tous les organismes sans but lucratif qui auront une démarche volontaire vers une labélisation, indépendamment de leur objet statutaire et de leurs missions sociales. La seule lecture de ces documents de référence ne nous permet pas de comprendre la réalité des organismes mais la seule formalisation de procédures à suivre pour être labélisé. A noter néanmoins que comme nous l'avons fait remarquer lors de l'analyse de la place du CER dans le référentiel du don en confiance et celui-ci ayant principalement une finalité de communication (**III.2.1** : L'organisation publie annuellement un document d'information clair et synthétique appelé "l'Essentiel"), j'ai cherché ces documents de communication adressés aux donateurs ou futurs donateurs. Si le donateur devrait être rassuré par la labélisation il devra néanmoins se rendre sur les sites respectifs des 86 organismes pour situer leur objet statutaire et missions sociales.
J'ai donc sélectionné sur le site du Don en confiance, au hasard du défilement, trois organismes :

**ICM** :
Présence du logo Don en confiance en bas de page, non visible à première vue
Onglet je fais un don : je donne/présence du logo don en confiance
Page d'accueil/Institut/communication/documents officiels/les essentiels (obligation de dérouler avant d'atteindre la publication 2015)

**Toutes à l'école** :
Présence du logo DON en confiance en bas de page, non visible à première vue
Onglet je fais un don : Mention du logo Don en confiance en bas de page, non visible à première vue
Page d'accueil/qui sommes-nous/transparence/TAE Essentiel 2015 (publication visible à première vue et logo Don en confiance visible immédiatement)

**Les sauveteurs en mer :**
Page d'accueil : Présence du logo DON en confiance en bas de page, non visible à première vue
Onglet je fais un don : Mention du logo Don en confiance en bas de page, non visible à première vue
Page d'accueil/L'ASSO/Transparence financière/Rapport d'activité - l'Essentiel (obligation de dérouler avant d'atteindre 3 numéros disponibles)

On pourrait recommander au Comité de la charte ainsi qu'aux organismes labélisés de rendre visible à première vue le logo Don en confiance et plutôt que de renvoyer au site internet du Comité faire apparaître le numéro de l'essentiel qui propose une lecture fort simplifiée (4-5 pages) et compréhensible par tout un chacun de l'objet, des missions, des actions, du bilan et du CER de l'année écoulée permettant de saisir la réalité de l'organisme.

En ce qui concerne IDEAS, il apparait des distinctions entre des organismes référencés sur base déclarative (200), des organismes en accompagnement IDEAS (4) et 51 organismes labélisés. J'ai procédé de même en choisissant au hasard 3 organismes figurant parmi les labélisés. Comme la spécificité d'IDEAS est de mettre en relation les organismes avec les donateurs et philanthropes, il me parait intéressant de souligner que la fiche signalétique propose en première lecture des projets

à financer et pour certains la possibilité d'effectuer un don directement. On peut disposer immédiatement d'une liste de documents en format PDF nous renseignant sur l'organisme mais pouvant varier selon les structures puisque comme le souligne en bas de page IDEAS « TOUTES LES INFORMATIONS PRESENTEES SUR CETTE PAGE ONT ETE ENREGISTREES PAR L'ORGANISME SUR LA BASE DECLARATIVE »

**Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (AVSF) :**
Présentation/statuts/CER 2015 (Excel présentant le compte 6 avec plusieurs onglets dont un sur le CER) /Publication J.O./rapport annuel 2015 (24 pages) /attestation reçus fiscaux

**Fondation de la 2ème chance:**
Présentation/statuts/CER 2015/Comptes annuels/rapport annuel 2015 (57 pages)/procès-verbal approbation des comptes

**Wikimédia :**
Présentation/statuts/CER (bilan financier 2012-2013 puisque ni dons ni legs)/Publication J.O./rapport annuel 2012-2013 (56 pages)

La présentation des organismes effectuée par IDEAS est similaire pour chacun des organismes permettant une lecture synthétique de la réalité de la formalisation des procédures organisationnelles comme de l'objet et des missions des organismes labélisés. On retrouve la cohérence de la démarche d'IDEAS basée sur la transparence et l'éthique par un encart en fin de présentation intitulé « transparence, contrôle et éthique ».

On pourrait conclure que les démarches de ces organismes sont parfaitement complémentaires aux missions de contrôle de la CC et de l'IGAS afin de répondre à des impératifs de transparence requis par les donateurs et philanthropes. On pourrait également souhaiter que le Comité et IDEAS puissent placer leur démarche de labélisation en amont des contrôles pour faire en sorte que la CC et l'IGAS n'émettent plus de déclaration de non-conformité. Dans tous les cas, ces organismes ne seront jamais trop nombreux pour contrôler ou accompagner les 1 300 000 associations recensées à ce jour !

**Conclusion**

J'ai beaucoup apprécié ce travail d'analyse concernant les organismes de contrôle mais j'ai cependant été très surpris par le décalage voire l'incompréhension entre les conclusions émises par la CC et l'IGAS et les réponses faites à l'issue de la procédure contradictoire par les représentants légaux de la FAA et de l'IP. D'autant plus que la CC et l'IGAS rédigeront des communiqués de presse faisant état de mauvaise gestion pouvant mettre en péril la pérennité du modèle économique fortement basé par les dons et legs et donc mettre en péril l'action de ces organismes pourtant si nécessaire pour la cohésion sociale et le vivre ensemble. Qui plus est, le communiqué de la CC mentionne à la fin de la P.2 que « lorsque le ministre chargé du budget reçoit de la Cour des comptes une déclaration de non-conformité, il peut, par arrêté, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration ».
L'analyse du CER qui est à l'origine de l'avis de non-conformité est par ailleurs mis en question par la Présidente de la FAA « comme faisant polémique » ce que l'on comprend si elle a lu les rapports émanant de la CC et l'IGAS visant eux-mêmes à simplifier le CER pour une meilleure compréhension quant à son établissement et à répondre ainsi à la déclaration d'intention de simplification des relations entre l'Etat et le monde associatif. Alors que la réalité initiale concernant l'ARC à l'origine des lois de 1991 et 1996 se situait au niveau du détournement de fonds à des fins personnels et des principes de gouvernance inexistants, les conclusions de ces organismes ne font en aucun cas état de telles dérives mais le ton de l'IGAS évoqué par le Président de l'IP rangerait ce dernier au même niveau que l'ARC en 1989.

Par ailleurs, l'obligation de recourir à un référentiel ou un guide de bonnes pratiques très exhaustif sera certainement très chronophage et entrainera de surcroît un surcoût quant aux emplois d'un comptable et honoraires du commissaire aux comptes.

S'il est impératif d'être exemplaire quant à la gestion des fonds privés ou publics on comprend difficilement la relation de cause à effet entre les exactions du Directeur de l'ARC, les outils de contrôles mis en place et les conclusions drastiques de la CC et l'IGAS portent sur la FAA et l'IP.

Ce décalage entre le rapport et les réponses des Présidents sembleraient indiquer qu'il y ait des logiques d'écriture et plus particulièrement comptable inhérentes aux méthodologies utilisées par chacun des organismes de contrôle qui ne semblent pas pouvoir s'associer, aux temps et logiques de l'action et du militantisme. Ce travail vient compléter la conclusion du TP02 MA pour constituer la base du mémoire de fin de formation de l'ADEMA que nous proposons d'intituler de manière temporaire « De la logique de l'écriture au cadre de l'action ».

| DOMAINES | CRITERES | DOCUMENTS ATTENDUS | PRECONISATIONS |
|---|---|---|---|
| **GOUVERNANCE** | | | |
| Une Gestion désintéressée | L'organisation définit clairement les modes de fonctionnement de ses instances. Elle les décrit dans les statuts, éventuellement complétés par le règlement intérieur. | Statuts et règlement intérieur | IDEAS ET CC |
| | Il existe une délégation claire des pouvoirs et signatures concernant notamment la conclusion des contrats et les engagements de dépenses | Document signé par le président | IDEAS ET CC |
| | CUMUL EMPLOI / FONCTION ELECTIVE L'attribution d'une fonction salariée à un administrateur nécessite un accord spécifique du conseil d'administration. | Décisions d'indemnisation d'administrateur consignées au procès-verbal du Conseil d'administration | IDEAS ET CC |
| | Un projet Associatif bien Défini et Suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie validés par le CA | Projet associatif, plan stratégique, budget et procès verbal du CA | IDEAS ET CC |
| **EFFICACITE DE L'ACTION** | | | |
| SECTEUR ASSOCIATIF | L'organisme utilise une méthode de pilotage de la performance pour l'ensemble de ses missions sociales , de ses ressources et de ses frais de fonctionnement et de collecte. | Indicateurs et tableaux de bord | IDEAS ET CC |
| ESS | Les activités à caractère lucratif doivent s'inscrire dans la mission sociale et contribuer à son développement. Elles doivent être cantonnées dans un secteur comptable ou une filiale. Elles ne sont pas durablement déficitaires. | Synopsis ou résumé du business plan en 2 ou 3 pages incluant le besoin social, la (les) mission(s) sociale(s), les objectifs précis et les activités à déployer (produits et services) accompagnées des CGV. | IDEAS ET CC |
| **MODÈLES ÉCONOMIQUES ET FINANCE** | | | |
| FISCALITE ASSOCIATIVE | La gestion de l'organisation est assurée avec rigueur au bénéfice de ses missions sociales | Bilan financier annuel approuvé par l'AG, budget prévisionnel approuvé par le CA, présentation des comptes conforme aux normes comptables en vigueur. Bilan + CR + plan de trésorerie | IDEAS ET CC |
| COLLECTE DE FONDS | L'organisation maîtrise le processus de collecte de fonds. | Annexe avec CER | IDEAS ET CC |
| FISCALITE ESS | Les activités à caractère lucratif doivent s'inscrire dans la mission sociale et contribuer à son développement. Elles doivent être cantonnées dans un secteur comptable ou une filiale. Elles ne sont pas durablement déficitaires. | Plan de financement + compte de résultats prévisionnel + compte de résultats simplifié + plan de trésorerie - statuts juridiques TPE/PME/SCOP/SCIC | IDEAS ET CC |

| BOITE A OUTILS | ENJEUX |
| --- | --- |
| | Articuler l'action collective des parties prenantes avec la libre adhésion des individus au projet associatif |
| | |
| | |
| | |
| | Adapter les principes et méthodes de l'évaluation aux domaines d'intervention(social, culturel, sports, éducation, tourisme, etc…) |
| | |
| | |
| | Pérenniser l'action associative en diversifiant ses modèles économiques |
| | |
| | |

# LISTE DES COMMENTAIRES DES RUBRIQUES PRECONISATIONS ET BOITES A OUTILS

# DU CADRE D'ACTION

**GOUVERNANCE**

PRECONISATIONS 1

COMITE DE LA CHARTE (CC) 1.1.3 Une organisation peut instituer des comités impliqués dans la mise en œuvre des missions sociales via une décision procédant d'une disposition des statuts ou du règlement intérieur, ou encore d'une délibération de l'une de ses instances statutaires. Elle précise pour chaque comité si son rôle est simplement consultatif ou s'il dispose d'une délégation de pouvoirs plus ou moins étendue de l'instance statutaire à qui il rend compte.

Elle fixe pour chaque comité le domaine d'intervention assigné, sa composition, ses modalités de fonctionnement, les tâches lui incombant, ainsi que la procédure de nomination, la durée de nomination, la rémunération éventuelle des membres. Ceci est inclus dans un règlement que l'organisation tient à la disposition de tous.

IDEAS CONSEIL D'ADMINISTRATION - Variable d'action G 3.2

Un Conseil d'Administration efficace… notamment par sa constitution, l'assiduité des membres et la préparation des réunions :

• Constitution : Le Conseil veille à ce que sa constitution privilégie un certain renouvellement et Le recours à l'élection par l'assemblée ;

BOITE A OUTILS :

Associations.gouv.fr

http://www.associations.gouv.fr/la-mise-en-oeuvre-du-contrat-d-association.html

Ministère de l'Education Nationale (jeunesse et vie associative)

http://www.associations.gouv.fr/kitgratuit.html

http://www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html

FONDA

http://www.fonda.asso.fr/-Finances-et-gouvernance-.html#pagination_articles

Gouvernances des associations : La tribune fonda - décembre 2014 - n°224

Philippe Eynaud , La gouvernance entre diversité et normalisation , hors série Juris association, Juris Editions-Dalloz,décembre 2015

Associathèque : https://www.associatheque.fr/fr/guides/boite-a-outils-associations.html

PRECONISATIONS 2

IDEAS Gouvernance / Objectif G 2 :

Variable d'action G 2.1: La gestion de l'Association est désintéressée.

Indicateur 11 : L'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats d'exploitation.

Indicateur 12 : L'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelque forme que ce soit.

CC

I.2.3 Les résultats excédentaires de l'organisation ne font l'objet d'aucune distribution directe ou indirecte. Les actifs de l'organisation, tels les biens matériels et immatériels, ne peuvent faire l'objet d'une attribution aux membres de l'organisation ou à leurs proches.

I.2.4Toute convention ou accord entre l'organisation et ses dirigeants ou personnes interposées, susceptible de remettre en cause le caractère désintéressé de leur gestion, est proscrite.

PRECONISATIONS 3

IDEAS Variable d'Action G 2.5

Le cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective (au conseil d'administration) est soumis à des conditions spécifiques.

Indicateur 19 : L'attribution d'une fonction salariée à un administrateur nécessite un accord spécifique du conseil d'administration. La mission conférée doit être distincte des fonctions électives. Elle doit être définie.

– Nota: l'élection de salariés au conseil d'administration est possible, sous réserve que les statuts en définissent le cadre.

Indicateur 20 : L'effectivité de la mission salariale d'un administrateur en situation de cumul fait l'objet d'un contrôle (emploi du temps et réalisation des objectifs) par le conseil d'administration

CC 1.2.2

Les fonctions d'administrateur ne donnent lieu en elles-mêmes à aucune rémunération, sauf cas exceptionnels définis ci-après.

La rémunération ne peut être qu'une indemnité strictement liée à l'exercice du mandat électif. Les statuts ou le règlement intérieur prévoient ces modalités. En particulier, le Conseil d'administration, statuant à la majorité des 2/3 hors la présence des intéressés, s'attache à ce que :

- la décision d'indemniser le président ou les administrateurs soit justifiée clairement par le seul intérêt de l'organisation,

- la décision comporte l'ensemble des conditions d'indemnisation et d'emploi, y compris en cas d'avantage en nature.

PRECONISATIONS 4

Indicateur 1 : L'association définit sa vision, ses missions et ses valeurs.

Indicateur 2 : La vision, les valeurs, les missions et les principales activités de l'Association sont rappelées dans ses supports de communication.

Indicateur 3 : Les principales activités sont en cohérence avec la vision, les valeurs et les missions.

CC II.2.2

Afin de s'assurer que l'organisation est en mesure d'atteindre ses objectifs, dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale, et de maîtriser les risques, elle met en place un dispositif adapté à ses caractéristiques et comprenant les composantes suivantes :

• une organisation appropriée de l'association ou de la fondation, qui donne le cadre de réalisation des activités en formalisant les responsabilités et pouvoirs, la définition des fonctions, les procédures et modes opératoires, les pratiques, y compris sur l'ensemble des actions de collecte.

• des systèmes d'information adaptés permettant la diffusion en interne du dispositif mis en place.

BOITE A OUTILS

Thierry Sibieude et Marie Trellu-Kane , L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, Ed: Rue de l'échiquier, 2011

Passerelles et compétences

http://www.passerellesetcompetences.org/notre-activite/missions-et-competences

Pro bono Lab

http://probonolab.org/association/missions-probono

**EFFICACITE DE L'ACTION**

PRECONISATIONS 1

IDEAS

E 1 : OUTILS DE PILOTAGE ET D'EVALUATION

E 2 : COMPARER LES PERFORMANCES, RECHERCHER LES BONNES PRATIQUES

E 3 : MAITRISER LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET DE COLLECTE, LA GESTION DES EXCEDENTS

CC

I.3 le Conseil d'administration se donne les moyens de piloter les missions de l'organisation

I.3.1Toute communication est réalisée sous la responsabilité des instances statutaires. Le Conseil d'administration met en place les modalités d'information des donateurs et valide la communication sur la gouvernance. L'Essentiel est préparé par la direction générale de l'organisation et validé par le Conseil d'administration ou ses représentants dûment mandatés (cf. III).

I.3.2 Il supervise les collectes de fonds et leur emploi.

BOITE A OUTILS

Associations.gouv.fr

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_evaluation_v2012.pdf

PRECONISATIONS 2

IDEAS

ACTIVITES COMMERCIALES - Variable d'Action G 2.2

Les activités de nature commerciale et à caractère lucratif sont encadrées. Elles participent à la mission sociale et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes.

CC

I.3.5 Lorsque l'organisation met en œuvre des activités à caractère commercial directement ou par le biais de filiales ou organismes assimilés, le Conseil d'administration s'assure que ces activités sont cohérentes avec les objectifs statutaires.

BOITE A OUTILS

Thierry Sibieude et Marie Trellu-Kane , L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan ,Ed: Rue de l'échiquier, 2011

-Le synopsis

-Analyse du besoin et charte du projet

-Analyse d'opportunité et étude de marché

-Stratégie de mise en oeuvre et modèle économique

-Plan d'action et projections financières

-Impact social et environnemental

-Risques et opportunités-Analyse SWOT

Le Rameau, http://www.lerameau.fr/

SCIC et SCOP, https://www.economie.gouv.fr/ess/scop-scic-cest-quoi

**MODÈLES ÉCONOMIQUES ET FINANCE**

PRECONISATIONS 1

IDEAS

F1 : COMPTABILITE GENERALE

Indicateur 76 : La comptabilité de l'organisme, association ou fondation, respecte les règlements 99-03 (Plan Comptable Général) et 99-01 (Comptes annuels des associations) .

F2 : INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

Indicateur 89 (indivisibilité) : Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables.

En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisé. En particulier, le site Internet permet le téléchargement des comptes annuels dans leur intégralité

(Bilan + C.R.+ Annexe –dont C.E.R.).

F 3 : GESTION BUDGETAIRE

Une Comptabilité multiaxes permettant un classement par nature et par mission ou programme

Indicateur 94 (continuité) : L'imputation des emplois et ressources par missions ou rubriques du C.E.R. est établie préférentiellement lors de leur comptabilisation, et non par retraitement manuel a posteriori. Les deux imputations (par nature et par mission) sont (-si possible -) réalisées simultanément.

CC

II.2. l'organisation assure la maitrise de ses activités, au travers d'un dispositif de contrôle interne

II.2.2 Afin de s'assurer que l'organisation est en mesure d'atteindre ses objectifs, dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale, et de maîtriser les risques, elle met en place un dispositif adapté à ses caractéristiques et comprenant les composantes suivantes :

• une organisation appropriée de l'association ou de la fondation, qui donne le cadre de réalisation des activités en formalisant les responsabilités et pouvoirs, la définition des fonctions, les procédures et modes opératoires, les pratiques, y compris sur l'ensemble des actions de collecte.

• des systèmes d'information adaptés permettant la diffusion en interne du dispositif mis en place.

II.3 Les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes en conformité avec les obligations réglementaires et légales en la matière. il en atteste la sincérité.

II.4 La gestion financière de l'organisation a pour but d'assurer la réalisation de ses missions dans la durée.

II.5 La gestion de l'organisation est guidée par la recherche de l'efficience et de la rigueur.

BOITE A OUTILS

MEN: http://www.associations.gouv.fr/119-comptabilite-association.html

Associations.gouv.fr : http://www.associations.gouv.fr/la-fiscalite-applicable-aux-associations.html

http://www.associations.gouv.fr/nouveautes-fiscales-2016-pour-les-associations.html

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable2011.pdf

La Fonda : http://www.fonda.asso.fr/-Modeles-economiques-.html

Le Mouvement associatif : http://lemouvementassociatif.org/typologie-des-modeles-de-ressources-financieres/

LOLF: http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_LOLF_vie_associative_2014.pdf

PRECONISATIONS 2

IDEAS

E 3 : MAITRISER LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET DE COLLECTE, LA GESTION DES EXCEDENTS

COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES Variable d'Action F 1.6 :

Un Compte d'Emploi des Ressources exhaustif et conforme.

Indicateur 83 : Le Compte d' Emploi des Ressources respecte les prescriptions légales et réglementaires; il est établi conformément aux prescriptions du règlement C.R.C 2008-12.

• Il est établi en double colonne présentant à la fois les comptes globaux de l'organisme et l'utilisation des fonds reçus du public,

• Il détaille la totalité des emplois des fonds issus de la générosité publique, y compris les reports d'un exercice sur le suivant et le financement des investissements

• Ses annexes permettent :

- De suivre l'affectation sur plusieurs années des fonds collectés (au travers – ou non- de campagnes ciblées),

- De détailler les utilisations au titre des différentes missions par nature (achats, services extérieurs, personnel)

- De détailler la nature de la générosité (dons manuels, legs et libéralités, mécénat privé et d'entreprises)

- De suivre l'utilisation des ressources non affectées et non utilisées des exercices précédents

Indicateur 84 : Les coûts indirects de structure ou de fonctionnement imputés aux missions sociales sont identifiés et traitées conformément aux prescriptions de l'avis du CNC et du règlement du CRC 2008-12.

L'affectation des ressources issues de l'Appel à la Générosité Publique à la colonne 3 du CER

« Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N » fait l'objet de règles d'imputation clairement explicitées dans l'annexe

CC

II.6 Les produits provenant de la générosité du public sont affectés conformément à la volonté du donateur

II.9 Les legs et autres libéralités imposent en encadrement complémentaire approprié et une gestion impartiale, notamment pour assurer le respect de l'autonomie de la volonté du bienfaiteur.

BOITE A OUTILS

Service public.fr : https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R2336

ANC :
http://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1.%20Normes%20fran%c3%a7aises/Recueils/Activites_non_commerciales/Reg_9901_consolide.pdf

COMITÉ DE LA RÉGLEMENTATION COMPTABLE RÈGLEMENT N°2008-12 DU 7 MAI 2008

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/98785_1.pdf

Association.gouv.fr
http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable2011.pdf

PRECONISATIONS 3

IDEAS

ACTIVITES COMMERCIALES - Variable d'Action G 2.2

Les activités de nature commerciale et à caractère lucratif sont encadrées. Elles participent à la mission sociale et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes.

CC

I.3.5 Lorsque l'organisation met en œuvre des activités à caractère commercial directement ou par le biais de filiales ou organismes assimilés, le Conseil d'administration s'assure que ces activités sont cohérentes avec les objectifs statutaires.

BOITE A OUTILS

Thierry Sibieude et Marie Trellu-Kane, L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, Ed: Rue de l'échiquier, 2011

On inclura également l'analyse synthétique du marché et du positionnement de l'association, sa stratégie de déploiement et sa stratégie marketing, son modèle économique, l'expérience et le profil de l'équipe, l'impact social obtenu et attendu du projet et les éléments clés de projection financière.

P 246 Les outils de prévisions financières des projets marchands:

- Le Plan de financement (Initial et à 3 ans)

-Le Compte de résultats prévisionnel s'appuiera sur l'analyse d'opportunité et la stratégie générale incluant les prévisions de volume et prix (Charges: achat matières premières et marchandises; Produits: Ventes produits finis, prestation de services, vente de marchandises)

La Fonda

http://www.fonda.asso.fr/-Economie-sociale-et-solidaire,61-.html

http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/

**COMMUNICATION**

BOITE A OUTILS 1

H Garrault, Communication et marketing de l'association, Ed dalloz, Juris editions 2008

Karine Gallopel-Morvan, Pierre Birambeau, Fabrice Larceneux, Sophie Rieunier , Marketing et communication des Associations, Ed Dunod, 2013

PRECONISATIONS 2

IDEAS

G 5 Un Respect du donateur, dans la communication et dans la recherche de dons

CC

III.2 L'organisation met à la disposition du public et des donateurs une information de synthèse sur son activité et son fonctionnement

III.2.1 L'organisation publie annuellement un document d'information clair et synthétique appelé "l'Essentiel".

III.3 L'organisation met à disposition de ses membres / adhérents une communication spécifique

BOITE A OUTILS

CC l'Essentiel

http://www.donenconfiance.org/759_p_47694/l-essentiel-des-organisations-labellisees.html

PRECONISATIONS 3

IDEAS

F 2 Une information comptable lisible, de qualité, accessible et largement diffusée

CC

III.1 L'organisation délivre à tous une information fiable, loyale, précise, objective et vérifiée sur sa structure et ses actions.

BOITE A OUTILS

CCFD-terre solidaire

http://ccfd-terresolidaire.org/qui-sommes-nous/rapports/rapport-annuel-2016/

http://ccfd-terresolidaire.org/qui-sommes-nous/rapports/

AFM-Téléthon

https://www.afm-telethon.fr/actualites/publication-rapport-annuel-financier-2016-100690

https://www.afmtelethon.fr/sites/default/files/rapport_annuel_2016_online/#page=1

**RESSOURCES HUMAINES**

PRECONISATION 1

Code du travail : https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050

BOITE A OUTILS

Association.gouv.fr

http://www.associations.gouv.fr/l-association-employeur-de-salaries.html

Le mouvement associatif

http://lemouvementassociatif.org/la-qualite-de-lemploi-dans-les-associations-quels-enjeux-dans-un-contexte-de-crise/

Code du travail

https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050

Service public.fr

https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/N22150

PRECONISATIONS 2

Associathèque : Le bénévolat est donc un don de soi librement consenti et gratuit.

Le bénévole occupe une place spécifique dans la société civile, complémentaire et non concurrentielle au travail rémunéré. Il apporte sa contribution à des organismes existants, en tant qu'acteur de renouvellement, de complément de soutien ou d'innovation en respectant les principes fondamentaux suivants :

Le bénévolat est un choix volontaire prenant appui sur des motivations et des options personnelles, lesquelles sont très diverses : être utile à la société, défendre une juste cause, occuper son temps libre, avoir une vie sociale, acquérir une compétence, voire… compléter son curriculum vitae.

Le bénévolat doit être accessible à toute personne indépendamment du sexe, de l'âge, de la nationalité, de la race, des options philosophiques ou religieuses, ou encore de la condition physique, sociale ou matérielle.

Le bénévolat se réalise dans une approche éthique et humanitaire en respectant la dignité humaine.

Le bénévolat est attentif aux besoins dans la société et stimule la participation de la collectivité pour y répondre.

Le bénévolat favorise l'initiative, la créativité et l'esprit de responsabilité ainsi que l'intégration et la participation sociale.

BOITE A OUTILS

La Fonda http://fonda.asso.fr/-Engagement-associatif-.html

http://lemouvementassociatif.org/benevolat/

Association.gouv.fr http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf

France Bénévolat

https://www.francebenevolat.org/

https://www.francebenevolat.org/documentation/grh-benevole

https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/71964b685bd31f99d373be5ed45d4ab14ad2d2bb.pdf

https://www.francebenevolat.org/documentation/la-charte-du-benevolat-et-convention-d-engagements-reciproques

Associathèque

https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html