



Rapport des Conseillers bénévoles pour le Comité Label

Table des matières

Contexte.....	2
1. Présentation générale.....	3
2. Changements majeurs intervenus depuis le Label fin 2018	4
2.1 Gouvernance.....	4
2.2 Structure.....	4
2.3 Projets et missions nouvelles depuis fin 2018.....	5
3. Situation financière - Evolution depuis le Label.....	7
3.1 Ressources.....	7
3.2 Emplois.....	8
3,3 Situation financière.....	10
4. Focus sur les processus les plus critiques.....	13
4.1 Communication financière :	13
4.1.1 CER :	13
4.1.2 Valorisation du bénévolat :	14
4.1.3 Accessibilité des comptes et des rapports des Commissaires Aux Comptes :	15
4.1.4 Approche plus « pédagogique » du Rapport de Gestion (Rapport Financier):....	15
4.1.5 Inclusion d’éléments financiers dans le Rapport d’Activité.....	15
4.2 Comité d’audit :	16
4.3 Système d’information.....	17
4.4 Plan stratégique.....	17
4.5 Cartographie des risques :	19
4.6 Tableau de bord de la direction :	20
5. Conclusions de l’analyse faite par les Conseillers IDEAS	21
5.1 Points forts.....	21
5.2 Points faibles devant être améliorés.....	22
5.3 Graphique de situation vis-à-vis des 120 indicateurs du Guide.....	23
5.4 Avis général des conseillers à l’issue de leur analyse.....	24

Contexte : Rappel des réserves formulées à l'issue de la réunion du Comité de délivrance du Label IDEAS le 18 décembre 2018

« Ainsi que cela vous a été annoncé lors de la réunion du Comité de délivrance du 18 décembre, j'ai le plaisir de vous confirmer que le Label IDEAS a été accordé à l'Association Ouvrière Des Compagnons du Devoir du Tour de France.

Le Comité de délivrance a été sensible à la qualité du projet porté par l'association ainsi qu'à la forte motivation et au professionnalisme de son équipe. Il a apprécié les valeurs qui guident la réalisation de ses missions pour permettre à chacun et à chacune de s'accomplir dans et par son métier dans un esprit d'ouverture et de partage.

Il a bien compris l'organisation de l'association, ainsi que son souci manifeste de s'adapter aux changements qu'impose l'évolution du contexte dans lequel se développe son activité.

Le Comité de délivrance a assorti le Label de réserves.

Tout en soulignant les progrès manifestes que l'association a effectués au cours des derniers mois, il a aussi rappelé que, dans un contexte d'ouverture de l'association vers de nouveaux financeurs, une attention particulière doit être accordée à la qualité de la communication financière.

Le CER devra ainsi être intégré à l'annexe des comptes. Les comptes de l'association ainsi que le rapport du Commissaire aux comptes doivent être déposés sur le site du JO et accessibles sur le site internet de l'association.

Il vous revient également de veiller à ce que le Comité d'audit, récemment créé, joue pleinement son rôle et trouve sa place au sein de la gouvernance de l'association.

Vous avez mentionné, par ailleurs, le déploiement en cours d'un système d'information performant. Sur ces différents points, nous vous proposons de faire un bilan dans un an. »

1/ Présentation générale

Dans le rapport d'activité 2018 (p. 4 et 5), les Compagnons du Devoir se présentent en synthèse comme suit :

« LES COMPAGNONS DU DEVOIR EN 12 CHIFFRES

L'Association ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France réunit des hommes et des femmes autour d'un idéal : permettre à chacun de s'accomplir dans et par son métier, dans un esprit d'ouverture et de partage. Accueillir, accompagner et former en apprentissage, mais aussi en formation continue, mobilise nos communautés en France et dans le monde. Sur le Tour de France, mais pas seulement, le compagnonnage est une histoire de transmission : de compétences, de savoir-faire, mais aussi de valeurs.*

** Association de type loi 1901, reconnue d'utilité publique*

*5444 apprentis et 2672 itinérants formés sur le Tour de France
3,8 milliers d'heures de formation dispensées sur 31 métiers
1320 Collaborateurs salariés et 4462 compagnons bénévoles*

*180 Sites d'accueil en France et à l'étranger, dont une soixantaine de maisons de Compagnons
Le Tour de France dépasse les frontières : 1688 jeunes ont fait étape dans 44 pays
Un réseau de 28 000 entreprises partenaires.*

En 2018, un projet compagnonnique bien vivant :

861 Adoptions (Avant de partir sur le Tour de France les apprentis sont "adoptés" par l'Association et deviennent Aspirants).

214 Réceptions (Après 5 ans en moyenne d'itinérance, les Aspirants sont reçus Compagnons du Devoir). »

La mission et les valeurs de l'Association sont rappelées dans la Charte de déontologie publiée en 2018 :

« L'objet de notre association s'exprime en ces termes : permettre à chacun et à chacune de s'accomplir dans et par son métier dans un esprit d'ouverture et de partage.

L'acquisition des plus hautes compétences possibles dans un métier permettant à la fois la conception et la réalisation d'une œuvre concrète est le socle de base d'un cheminement de la personne vers une insertion sociale durable et philanthropique.

Placer un jeune dans l'emploi et lui assurer un logement sont pour nous les deux leviers indispensables pour lui permettre de démarrer sa vie d'adulte, et donc l'éloigner de la précarité et des risques qui en découlent. »

« Confiance, générosité et fraternité, mais aussi patience et exigence sont parmi les valeurs fortes transmises depuis des générations de Compagnons. Elles sont clairement énoncées dans la Règle des Compagnons du Devoir, affichée dans chacune de nos 80 maisons d'accueil. »

2/ Changements majeurs depuis la délivrance du Label fin 2018

2.1 Gouvernance

L'élection du Premier Conseiller a été réalisée lors des Assises (Assemblée Générale) d'avril 2018 pour une durée de 5 ans. Il n'y a donc pas eu depuis de changement dans la Gouvernance de l'Association si ce n'est la mise en place opérationnelle du Comité d'Audit créé en 2018 dans le cadre de la labellisation IDEAS.

2.2 Structure

○ Organigramme

Les résultats financiers 2018 se sont avérés être finalement été très en deçà des attentes, ce qui a conduit lors des Assises 2019 à la décision de création d'une Commission des finances et de réorganisation de la Direction Administrative et Financière.

Cette Commission des Finances vise à s'assurer du déploiement de mesures pour améliorer le résultat de l'Association et est composée de 4 provinciaux, 4 délégués de métier, 3 permanents et 4 conseillers. Elle se réunit désormais tous les mois et un compte rendu est établi et transmis au Commissaire aux comptes. Une communication de ses travaux a été faite au Comité d'Orientation (Conseil d'Administration) des 4 et 5 octobre derniers.

Il a été procédé au changement de Directeur Administratif et Financier avec la promotion de Mr Martial Blanchard, auparavant Contrôleur de Gestion central, en remplacement de Mr Pierre-Michel Ferry.

Par ailleurs, de façon à améliorer les performances de la fonction Achats et à traiter de certains dysfonctionnements apparus lors de la revue de procédures conduite en 2018 par les Commissaires aux Comptes, il a été décidé de pourvoir au poste de Directeur des Achats vacant depuis plusieurs années en le confiant à Mr Pierre-Michel Ferry.

2.3 Projets et missions nouvelles depuis fin 2018

L'enjeu principal de l'année 2019 a été l'adaptation aux exigences de la réforme de la formation professionnelle qu'il convient de présenter plus en détails.

A- *La réforme de la formation de 2018 :*

Cette réforme est une reconstruction d'un nouveau système de formation. Le gouvernement a une vision de l'apprentissage qui ne doit pas être une voie spécifique pour certains métiers mais une véritable

pédagogie alternative. L'apprentissage doit permettre d'accéder à tous les niveaux de qualification. L'Etat souhaite développer massivement une offre de formation en apprentissage.

Le système repose sur quatre piliers :

1. L'orientation :

Dire la vérité aux familles sur les taux d'insertion dans l'emploi, de réussite aux diplômés et de poursuite des études. Les jeunes et leurs familles pourront consulter sur le site du gouvernement les taux de réussite par section.

2. Construction des diplômés :

Les diplômés étaient jusqu'à présent écrits par les Inspecteurs puis les branches étaient consultées. Dorénavant, ce sont les branches, qui connaissent le mieux les aspects techniques, qui vont écrire les diplômés. L'objectif est de créer un système de co-construction entre les branches et l'état qui aura un effet sur l'attractivité de l'apprentissage.

3. Liberté totale de gestion des CFA et...

4. ...financement total au coût contrat :

L'Etat souhaite ainsi proposer deux voies pour aller au même endroit (voie scolaire et apprentissage). Cela signifie une suppression de l'autorisation administrative de la région pour ouvrir un Centre de Formation des Apprentis (CFA), développer une section ou créer une nouvelle section. Cette garantie juridique est couplée d'une garantie financière : un contrat = un financement. Si on a un contrat, on a une garantie légale d'avoir un financement. Les CFA sont des acteurs clés de la réussite de la réforme.

B- Le Compte Personnel de Formation (CPF) :

Le CPF a été construit comme un droit individuel pour les personnes mais jusqu'à présent, il a été utilisé davantage par les financeurs et les entreprises que par les salariés seuls. Les salariés connaissent peu le CPF.

L'objectif est de créer une application informatique CPF qui permettra aux salariés d'avoir accès à ses informations sur un compte à partir de son numéro de sécurité sociale. Il pourra connaître combien d'euros il a sur son compte, les formations qui existent dans son environnement géographique et professionnel, les commentaires laissés par les stagiaires, les sessions de formation existantes (dates, niveaux,...) et comment s'inscrire.

L'Etat souhaite que les organismes de formation développent une offre innovante et sur mesure afin que chacun ait envie de se former pour que le niveau global de compétences en France augmente.

C- L’accord cadre :

Un accord cadre a été signé le 9 avril 2019 entre les Compagnons du Devoir et le gouvernement. A travers cet accord, l’Etat reconnaît les spécificités du compagnonnage autour de trois piliers que sont, l’alternance, le voyage et une progression qui s’inscrit dans la durée.

L’Etat s’engage à faire reconnaître cet accord auprès de France Compétences et des services déconcentrés de l’Etat et des opérateurs de compétences. Les Compagnons du Devoir s’engagent à respecter les articles de l’accord cadre.

Cet accord est favorable à l’organisation des Compagnons et répond au projet du Premier conseiller.

Services du siège et directions régionales ont donc dû mener de nombreux travaux de concertation pour se préparer aux bouleversements économiques et pédagogiques induits par la réforme.

Parmi les travaux conduits :

- Projections financières et modification des procédures de facturation ;
- Analyse des impacts de la réforme sur la mise en œuvre de la formation ;
- Modification des procédures administratives ;
- Développement du logiciel de gestion de la formation YPAREO avec les trois régions tests
- Réflexion autour des modifications apportées au compte personnel de formation.

Les Compagnons du Devoir ont également mené à bien plusieurs projets importants tels que :

- Réponse à l’appel à projets 100% Inclusion lancé par le ministère du Travail ;
- Appels d’offre remportés pour des formations de type AFEST (actions de formation en situation de travail)
- Développement de formations digitales en e-learning
- Développement d’actions de formation à l’outre-mer
- Négociation et signature d’un nouvel accord cadre pour les formations des itinérants

Sur le volet patrimoine, des études sont menées pour l’ouverture dans les cinq ans à venir des nouveaux sites de Bordeaux lac, Strasbourg, Rennes, Lyon, Tours et Marseille. Ces études prennent en compte des enquêtes menées auprès des jeunes pour adapter les Maisons de compagnons à la jeunesse du 21ème siècle.

3 Situation financière- Evolution depuis le Label

3.1 Ressources

Les ressources des Compagnons du Devoir proviennent à plus de 50% du chiffre d'affaires réalisé principalement dans les domaines de la formation et dans l'hébergement restauration.

38 M€ en 2018 proviennent de subventions d'exploitation. Le mécénat et les dons ne contribuent encore que marginalement aux ressources mais croissent rapidement.

L'ensemble des ressources progresse régulièrement depuis 2015.

<i>en K€</i>	2015	2016	2017	2018	Budget 2019
Chiffre d'affaires	43 354	44 491	48 662	51 340	51 343
Subventions d'exploitation	27 848	28 809	33 894	38 180	40 807
Mécénat et don	248	395	515	1 213	1 000
TOTAL AOCDTF	71449	73695	83071	90732	93150
<i>Evolution annuelle</i>		3,1%	12,7%	9,2%	2,7%

A noter le fait que le montant Mécénat et Dons 2018 est présenté selon la définition retenue pour l'élaboration du CER, moins restrictive que les statistiques historiques disponibles.

Ces chiffres globaux peuvent être analysés par type d'activité de la manière suivante :

AOCDTF - EVOLUTION DES PRODUITS

en K€	2015	2016	2017	2018	Budget 2019
APPRENTISSAGE (Subventions uniquement)	18390	19041	22399	25962	26097
FORMATION	16327	16904	19449	20795	21402
Itinérants	7714	8494	8841	9094	7804
Formation Continue	8612	8409	10608	11701	13598
HEBERGEMENT / RESTAURATION	26556	27212	28729	30331	29461
Hébergement	17 393	17 904	18 951	20 077	19230
Restauration	9 163	9 308	9 778	10 255	10231
PRODUITS DES ACTIVITES DIVERSES	1414	1276	1420	1217	1480
AUTRES SUBVENTIONS	8 516	8 866	10 560	11 214	13710
MECENAT ET DONS	248	395	515	1213	1000
TOTAL AOCDTF	71449	73695	83071	90732	93150
<i>Evolution annuelle</i>		3,1%	12,7%	9,2%	2,7%

L’apprentissage est financé par le bénéfice de la taxe d’apprentissage versée par les entreprises (L’association est un des organismes collecteurs de la taxe d’apprentissage reconnu par l’Etat à hauteur de 17 M€ environ en 2018) ainsi que par des subventions versées par les régions. La formation des jeunes itinérants et la formation continue sont financées par les entreprises (ou par leur opérateur de compétences « OPCO ») sans subventions directes significatives. Il en est de même de l’hébergement-restauration ainsi que des activités connexes comme l’encyclopédie des métiers.

En revanche, l’Association bénéficie de plus de 11 M€ en 2018 de subventions publiques « transverses » avec par exemple l’UE dans le cadre du programme Erasmus.

3.2 Emplois

Comme présenté lors de la labellisation, l’association est organisée opérationnellement par régions qui effectuent chacune des prestations dans l’ensemble des domaines d’activité à des degrés variés. Une matrice analytique des coûts entre régions et domaine d’activité de l’association est gérée très finement pour réaliser des comptes de résultats par région et par activité. Dans ce but, des quotes-parts des coûts du Siège, nets des subventions et dons conservés en central, sont rechargées aux régions.

Les tableaux ci-dessous relatifs à 2018 permettent de mieux appréhender cette organisation :

En K€	REEL 18 TOTAL GENERAL	REGIONS	SIEGE	Divers (Librairie,...)
CH D'AFFAIRES, SUBV ET DON	90 732	82 363	7 119	1 250
RESULTAT NET	(4 915)	(2 202)	(2 342)	(371)

Globalement, en 2018, après débit aux régions au titre des frais généraux de fonctionnement de l'Association et conservation en central de 7 M€ de subventions à caractère général, le siège concourt à la moitié de la perte nette, en forte dégradation par rapport au budget et au réalisé 2017 (-0,7 M€).

Le résultat des régions présenté ci-après, qui était positif de 0,5 M€ en 2017, est lui aussi une perte avec des disparités très fortes entre régions et une nette dégradation en Auvergne-Rhône Alpes (ARA), Hauts de France-IDF et Normandie Centre.

En revanche, d'autres régions confirment d'année en année leurs résultats positifs.

En K€	REEL 18 TOTAL GENERAL	Auvergne Rh-Alpes	Bourgogne Fr-Comté	Bretagne Pays Loire	Grand Est	Hts France Ile de Fce	Normandie Centre	Nouvelle Aquitaine	Occitanie	PACA Corse
CH D'AFFAIRES, SUBV ET DON	82 363	6 543	5 586	11 454	10 796	13 082	6 725	10 450	12 148	5 578
MARGE SUR COÛTS DIRECTS % CA	41 789 51%	2 979 46%	3 014 54%	6 686 58%	5 781 54%	6 120 47%	2 812 42%	5 568 53%	6 031 50%	2 797 50%
CHARGES INDIRECTES % CA	43 991 53%	4 504 69%	2 559 46%	5 846 51%	5 229 48%	7 905 60%	3 656 54%	4 884 47%	6 100 50%	3 308 59%
RESULTAT NET % CA	(2 202) -3%	(1 525) -23%	455 8%	840 7%	551 5%	(1 785) -14%	(844) -13%	685 7%	(69) -1%	(511) -9%

L'analyse montre que les régions en perte présentent, malgré croissance de leurs ressources, à la fois des marges sur coûts directs inférieures à la moyenne mais aussi, le plus souvent, des ratios de charges indirectes supérieurs à la moyenne.

L'ampleur des pertes 2018 a conduit à une plus grande prise de conscience de l'importance de faire progresser chacune des régions à partir de la situation réelle locale avec, en mai-juin 2019, l'élaboration d'un budget révisé pour 2019 monté très analytiquement avec l'engagement des responsables locaux lors de réunions spécifiques.

Ces engagements doivent permettre de réaliser les missions sociales des Compagnons du Devoir tout en tenant compte du niveau de subvention des régions très inégal et particulièrement défavorable pour ARA ainsi que des tarifs unifiés nationalement pour l'hébergement restauration (malgré des coûts très inégaux et particulièrement lourds en Ile de France) et d'autres disparités régionales.

En revanche, une plus grande attention aux marges de progression de chacun, par exemple des taux de remplissage des formations, ainsi que la vérification mensuelle de l'avancée des résultats sont maintenant la priorité de la Direction et de la DAF.

Enfin, la nouvelle Commission des finances est à même de porter des thèmes d’amélioration transverse pour l’Association.

Cette focalisation sur les régions et le montant encore limité du mécénat et des dons par rapport à la taille de l’association conduisent à donner une moindre priorité à la gestion par projet. Il n’y a pas eu d’évolution significative en 2019 des méthodes de suivi par projet qui repose, lorsque nécessaire, sur l’imputation en comptabilité des frais spécifiques sur base déclarative.

Ratios des missions sociales, des frais de fonctionnement et de recherche de fonds.

Un gros travail de validation des règles de répartition des charges entre missions sociales, frais de collecte et frais de fonctionnement a été réalisé en 2019 dans le cadre de la préparation du premier Compte d’Emploi Ressources sujet à publication, présenté plus loin en détails.

En effet, autant les frais de collecte peuvent être aisément isolés compte tenu de l’existence d’un service dédié au Mécénat et Partenariats, autant les frais de fonctionnement ne peuvent pas être appréhendés sur la base de la seule dichotomie Siège vs Régions.

Une analyse fonctionnelle plus complète a été réalisée pour cerner les missions sociales réalisées au plan national depuis le Siège et inversement les frais de fonctionnement (Comptabilité, RH,...) générés localement.

Les ratios ressortent pour 2018 comme suit :

% missions sociales / total emplois	85%
% frais de fonctionnement / total emplois	15%
% frais de collecte / fonds collectés (h. autres prod.)	6%

Le pourcentage de frais de fonctionnement paraît bien représentatif de la structure très décentralisée de l’organisation. Pour éviter des confusions dans la compréhension, la communication en externe en 2020 de ce chiffre supposera d’abandonner l’éclatement Siège / Régions communément utilisé en interne aujourd’hui.

Le pourcentage de frais de collecte ressort à un niveau assez faible dans la mesure où l’association n’engage pas aujourd’hui de frais de communication externe significatifs pour l’obtention du Mécénat et des dons.

Sous réserve de la validation des calculs et des commentaires éventuels des Commissaires aux comptes, les règles d’affectation des coûts, revues en détail avec les Conseillers Ideas, seront celles qui seront retenues pour la communication financière en 2020 sur les comptes 2019.

3.3 Situation financière

L'évolution du compte de résultat de l'Association est résumée ci-dessous :

en K€

AOCDF - RESULTATS	2015	2016	2017	2018	B. Révisé 2019
PARTICIPATIONS ACTIONS FORMATION	16 327	16 896	19 448	20 779	30 239
HEBERGEMENT - RESTAURATION	25 456	26 147	27 610	29 158	31 813
PRODUITS ANNEXES (y compris mécénat et dons)	1 819	1 844	2 119	2 616	1 195
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	27 848	28 809	33 894	38 180	33 694
CH. D'AFFAIRES, SUBVENTIONS D'EXPLOIT ET DONS	71 449	73 696	83 071	90 732	96 941
ACHATS DE MARCHANDISES ET MAT. PREMIERES	(8 174)	(8 681)	(9 236)	(10 643)	(9 232)
AUTRES ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	(27 404)	(30 923)	(35 267)	(40 014)	(38 471)
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	(31 800)	(31 638)	(35 978)	(40 037)	(42 676)
AMORTISSEMENTS ET AUTRES CHARGES NETTES (*)	(5 968)	(5 318)	(6 339)	(7 456)	(9 430)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION NETTES (*)	(73 346)	(76 559)	(86 820)	(98 150)	(99 809)
RESULTAT D'EXPLOITATION	(1 897)	(2 864)	(3 748)	(7 418)	(2 868)
QUOTE PART SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT	2 386	2 408	2 747	3 097	2 773
AUTRES RESULTATS EXCEPTIONNELS	(436)	(305)	699	(459)	130
RESULTAT FINANCIER	(73)	(114)	(104)	(137)	(287)
RESULTAT NET	(20)	(875)	(406)	(4 916)	(252)

(*) des transferts de charges, reprises de provisions et produits divers

Comme présenté plus haut, la croissance globale des ressources a été continue depuis plusieurs années mais, en revanche, le déficit constaté s'est fortement amplifié en 2018 à -4,9 M€ alors que le budget prévoyait l'équilibre des comptes.

L'ampleur de la perte n'est apparue qu'en toute fin d'année et a appelé à une revue en profondeur des processus de prévision et de contrôle financier (présentés par ailleurs) et à l'élaboration en juin dernier du Budget 2019 révisé présenté ci-dessus. Le redressement financier est en 2019 la priorité de l'Association.

L'association bénéficie encore aujourd'hui pour cela d'une structure financière de l'Association tout à fait saine comme présenté ci-dessous :

En K€

EMPLOIS OPERATIONNELS NETS	FIN 2015	FIN 2016	FIN 2017	FIN 2018
IMMOBILISATIONS NETTES	95 503	96 260	104 461	102 823
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT <i>(y c provision pour risques)</i>	(7 612)	(7 434)	(6 303)	(2 000)
TOTAL	87 891	88 826	98 158	100 824

FINANCES PAR	FIN 2015	FIN 2016	FIN 2017	FIN 2017
FONDS ASSOCIATIFS NETS	59 180	58 305	57 900	52 984
SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT	30 023	33 663	33 559	38 546
DETTES FINANCIERES PLACEMENTS ET DISPONIBILITES.	15 791 (17 103)	14 077 (17 220)	17 358 (10 658)	15 482 (6 188)
TOTAL	87 891	88 826	98 158	100 824

Les emplois opérationnels incluent des immobilisations nettes de plus de 100 M€ à fin 2018, qui se composent principalement de bâtiments ainsi que d'agencements et d'équipements pour les ateliers de formation.

Le besoin en fonds de roulement demeure négatif, c'est-à-dire favorable, quoique plus faiblement en raison de l'augmentation des créances fonctionnement à un rythme plus rapide que celui des dettes d'exploitation. Cette augmentation du montant des créances au-delà de l'effet mécanique de la croissance de l'activité a conduit à provisionner 1,5 M€ sur l'exercice 2018. Elle constitue désormais un point d'attention majeur.

La trésorerie fin 2018 (6,2 M€), quoiqu'en forte diminution par rapport aux années antérieures, restait supérieure au seuil de sécurité (retenu à 4,6 M€ l'an dernier) malgré l'impact de la perte d'exploitation. A la surveillance nécessaire s'ajoutera en 2020, avec la réforme des circuits de collecte de la taxe d'apprentissage, le fait que l'Association ne sera plus Agent collecteur de cette taxe, avec donc un risque de décalages de trésorerie.

Enfin il convient de mentionner les commentaires présentés dans l'Annexe aux Comptes 2018 relativement au contrôle fiscal conclu fin 2018 :

« Un contrôle fiscal portant sur les exercices 2014 à 2016 a eu lieu au cours de l'année 2018. Trois points ont été signalés dans la proposition de rectification suite à la vérification de la comptabilité :

1 – Des rejets de charges pour environ 70 K€, qui auront pour incidence une réintégration fiscale en 2018 et diminuera donc le déficit fiscal reportable.

2 – Un redressement sur la taxe de redevance télévisuelle pour 6 K€.

3 – Un rappel de contribution à la formation professionnelle continue de 647 K€ (hors intérêt de retard).

Nous avons accepté les deux premiers points de cette proposition. Nous avons contesté le rappel de contribution à la formation professionnelle continue et nous avons saisi le tribunal administratif. Ce litige n'est pas provisionné dans les comptes annuels. »

La contestation du dernier point est fondée sur le fait que l'administration fiscale estime que l'association aurait dû verser à l'OPCA dont elle dépend 2,5% (source : convention collective) de la masse salariale brute pour l'année 2016 alors que l'association, quant à elle, estime avoir répondu à ces obligations car elle a versé à son OPCA 1% de sa masse salariale brute (ce qui correspond au taux légal pour cette imposition) et consacré les 1,5% restant à la formation de ses personnels (dépenses justifiées).

4 Focus sur les processus les plus critiques

4.1 Communication financière :

4.1.1 CER :

Le travail approfondi sur les règles à retenir, présenté au paragraphe 3, conduit au CER ci-après sur la base des comptes 2018. Après validation des CAC, la première publication est attendue en 2020 avec les comptes 2019.

Une attention particulière devra être apportée aux commentaires à associer à ce tableau dans la mesure où la structure de coûts des Compagnons du Devoir est un peu particulière par rapport à d'autres associations faisant plus largement recours à la générosité du public. En particulier, l'hébergement-restauration ainsi que l'activité de formation continue, définie comme lucrative, sont inclus dans les autres produits. De même les coûts commerciaux pour développer la formation continue ne sont pas isolés dans les charges puisqu'il ne s'agit pas de frais de collecte à proprement parler. Plus généralement, le terme de missions sociales devra être compris dans ce contexte d'activités assez différenciées au sein de l'Association.

AOCDTF

COMPTE D'EMPLOI ANNUEL DES RESSOURCES

EXERCICE: 2 018

15/07/2019

EMPLOIS		Emplois de N = Compte de résultats	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N	RESSOURCES	Ressources collectées sur N = Compte de résultat	Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur N
				REPORT DES RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN		0
1 - MISSIONS SOCIALES		88 055 599		1 - RESSOURCES COLLECTEES AUPRES DU PUBLIC	1 212 544	1 212 544
1.1 Réalisées en France		88 055 599	953 230	1.1 Dons et legs collectés	1 212 544	
- Actions réalisées directement		88 055 599	953 230	-Dons manuels non affectés	31 720	31 720
- Versements à d'autres organismes		0		-Dons manuels affectés	1 072 395	1 072 395
1.2 Réalisées à l'étranger		0		-Legs et autres libéralités non affectés	0	0
- Actions réalisées directement		0		-Legs et autres libéralités affectés	108 429	108 429
- Versements à d'autres organismes		0		1.2 Autres produits liés à la générosité du public	0	
2- FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS		72 903	72 903	2 - AUTRES FONDS PRIVES		
2.1 Frais d'appel à la générosité du public		0		3 - SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS	38 179 944	
2.2 Frais de recherche des autres fonds privés		0		4 - AUTRES PRODUITS	54 115 793	
2.3 Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics		0				
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT		16 009 819	186 412			
			1 212 544			
I - TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT		104 138 321		I - TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT	93 508 281	
II - DOTATIONS AUX PROVISIONS		0		II - REPRISES DE PROVISIONS	798 124	
III - ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTEES		0		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTEES NON		
				IV - VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES		0
IV - EXCEDENTS DE RESSOURCES DE L'EXERCICE				V - INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	4 915 958	
V - TOTAL GENERAL		104 138 321		VI - TOTAL GENERAL	99 222 363	1 212 544
V - Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par des ressources collectées auprès du public						
VI - Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première appli- cation du règlement par les ressources collectées auprès du public						
VII - Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public			1 212 544	VI - Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		1 212 544
				NON AFFECTEES ET NON UTILISEES EN FIN D'EXERCICE		0

4.1.2 Valorisation du bénévolat :

L'Association recense près de 4500 bénévoles dans son rapport d'activité. La démarche de valorisation du bénévolat est donc un processus lourd qui a fait l'objet d'un groupe de travail qui s'est réuni plusieurs fois en 2019 avec des représentants des différentes grandes fonctions de l'association. Le projet vise à promouvoir les retombées positives du processus de valorisation du bénévolat de façon à créer un équilibre avec les contraintes qui en découlent.

La Direction s'engage à réaliser ces valorisations courant 2020 concernant les quelque 700 personnes dont les activités bénévoles sont réellement significatives. Après prise contact avec d'autres associations, un cahier des charges a été établi pour un logiciel de saisie des heures à déclarer de façon décentralisée par les bénévoles. Compte tenu de la date de mise en place opérationnelle de ce logiciel et des procédures

associées, aujourd'hui prévue pour janvier 2021, il sera toutefois nécessaire de procéder dans un premier temps par estimation, face aux obligations de valorisation issues des nouvelles directives comptables à partir de l'exercice 2020. L'estimation 2019 est aujourd'hui de 53 464 h sur 684 personnes, soit un montant de 0,8 M€ au taux de 14,86 €/h retenu.

4.1.3 Accessibilité des comptes et des rapports des Commissaires Aux Comptes :

Les comptes 2018 ont été publiés au Registre National des Associations et le rapport général 2018 des Commissaires aux Comptes est désormais accessible sur le site internet.

4.1.4 Approche plus « pédagogique » du Rapport de Gestion (Rapport Financier) présenté aux Assises (Assemblée Générale)

Le Rapport de Gestion 2018 tient compte des remarques faites lors de la labellisation sur la nécessité d'être plus « pédagogique » essentiellement dans le premier chapitre, appelé Contexte, car le reste du document et sa conclusion sont dans la continuité des années antérieures

Ce chapitre Contexte introduit clairement les principales causes du résultat négatif de 2018 malgré une croissance de l'activité ainsi que les principales mesures correctives proposées.

En particulier, les points particuliers de la clôture 2018 (perte de certaines subventions, provisionnement complémentaire de certaines créances) sont nettement distingués pour mieux faire apparaître le fait que la croissance de l'activité s'accompagne d'une croissance des coûts trop élevée (par exemple concernant la Formation Continue dont la marge baisse de 10%).

De même, il n'est pas fait mystère du fait que les actions de fond (refonte des systèmes de gestion, ouverture de nouvelles prévôtés, adaptation aux évolutions de l'apprentissage et de la formation,...) ne peuvent avoir d'impact favorable sur les résultats à court terme et qu'une action particulière est donc nécessaire sur la structure de coût de fonctionnement de l'association (en particulier, la maîtrise du taux de remplissage des formations organisées), l'amélioration du recouvrement des créances, etc..

4.1.5 Inclusion d'éléments financiers dans le Rapport d'Activité disponible sur le site internet

Le rapport d'activités 2018 (en page 46) présente pour la première fois des éléments financiers. Il s'agit de l'évolution du Bilan de l'association entre fin 2017 et fin 2018 et d'éclatements graphiques en pourcentage des Ressources et des Charges 2018.

Une marge d'amélioration importante dans la qualité des informations disponibles pour tous demeure néanmoins car le document n'inclut ni analyse du compte de résultat, pourtant très dégradé en 2018, ni commentaire d'aucune sorte.

De plus, autant le total des charges 2018 présenté à 103 M€ paraît en ligne avec le compte de résultats, autant le total des ressources présenté à 88 M€ crée un trouble car il est très inférieur aux produits d'exploitation du compte de résultats (95 M€) et fait donc apparaître un écart négatif très élevé à -15 M€ (vis-à-vis d'un résultat d'exploitation de - 8 M€ qui, allégé de la contribution des subventions d'investissements présentées en résultats exceptionnels pour +3 M€, conduit à un résultat net de - 5 M€). L'Association est d'accord pour revoir les éléments financiers à inclure dans le rapport d'activité 2019.

4.2 Comité d'audit :

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois en Février, Juillet et Octobre 2019. Un nouveau membre externe a été nommé représentant un fondation mécène de l'association. Il sera intégré pour la prochaine réunion de février 2020.

Les comptes-rendus des réunions sont envoyés aux membres du Conseil et au Secrétaire Général qui les archive dans un classeur dédié.

La mise en place du Comité d'audit et la dynamique qu'il a impulsé ont eu un impact important sur rationalisation de la gouvernance, la prise en compte des risques existants et la recherche de solutions correctives

Les thèmes abordés en 2019 ont été présentés lors d'une intervention devant les élus du Conseil d'Orientation d'octobre. Les 9 missions du Comité d'Audit et pour chacune d'elle, les actions menées et les retours ont été présentés :

Veille active sur la réalisation du plan stratégique / Respect des règles de gouvernance / Veille relative au plan de prévention des risques / Respect de la réglementation et de ses évolutions / Veille sur le respect des procédures rédigées / Contrôle des frais des Dirigeants / Réunion d'analyse des comptes / Vérification de l'emploi des fonds / Analyse des actions de communication pouvant mettre en cause l'Association

Les points mis en évidence par le comité concernent la gestion et suivi des risques :

Les choses se mettent en place progressivement. Une révision du document et de la cartographie a été faite fin août. La nouvelle grille d'analyse des risques et des opportunités donne plus de lisibilité.

Les risques non maîtrisés totalement aujourd'hui sont :

- Le risque lié à la gestion des compétences (développement des ressources humaines)

- Le risque sur le fonctionnement et la gestion du système d'information
- Le risque sur la protection des données

Nous constatons le bon fonctionnement du Comité d'Audit dont l'action est appréciée par les dirigeants des Compagnons du Devoir qui y voient une force de proposition et de structuration.

4.3 Système d'information

Un ambitieux programme stratégique de modernisation des systèmes d'information a été mis en place en 2018. A ce jour seuls 12 des 49 chantiers, qui touchent à la fois au fonctionnement des Régions et des Services du Siège, ont été finalisés car le projet a pris du retard. De façon à mieux piloter ce programme qui est externalisé chez un sous-traitant « Cloudixio », un Assistant Maître d'Ouvrage a été nommé avec pour mission de mieux contrôler à la fois le planning et les dépenses associées.

En effet, un pilotage plus serré et plus détaillé au niveau ad-hoc apparaît nécessaire pour permettre la réalisation d'un programme d'une telle ampleur.

Un plan de sauvegarde des données a été initié en septembre 2019 avec un objectif de fin de déploiement en février 2020 dans l'ensemble des régions. On pourra regretter que ce plan ne prévoie pas la gestion des matériels (ordinateurs portables sans enregistrement dans une base gérée pour les entrées, sorties, obsolescence, etc..) ni la mise en place de système de assurant un changement régulier des mots de passe.

4.4 Plan stratégique

La version synthétique du plan stratégique, présente sur le site internet, résume les enjeux de l'association ainsi :

« Un compagnonnage « ouvert » pour la jeunesse du 21e siècle :

Il revient aux Compagnons du Devoir d'ancrer le compagnonnage du Devoir dans le 21e siècle en lui donnant une dimension contemporaine autour de ces quatre points :

La jeunesse : il s'agit de faire confiance aux jeunes, renforcer la formation et l'accompagnement de l'équipe d'encadrement, valoriser le rôle de transmission.

La formation : notre souhait est de mettre les valeurs du compagnonnage au cœur de tous les processus de formation et innover dans l'organisation et le contenu des cours comme des stages.

La vie sur le Tour de France : les Compagnons ambitionnent de conduire une large réflexion sur la vie dans les maisons afin de permettre aux itinérants de vivre d’autres expériences.

Le fonctionnement : il s’agit d’inventer de nouvelles approches dans nos méthodes de recrutement et retravailler notre modèle économique tout en défendant nos spécificités. Pour ce faire, nous souhaitons mettre en place un centre de formation interne.

Un compagnonnage en phase avec les enjeux de la société :

L’évolution de la formation professionnelle est abordée comme une opportunité par les Compagnons du Devoir pour qui l’adaptation aux changements a permis une continuité à travers les époques. La réforme de la formation professionnelle va nous permettre de proposer à la jeunesse de se former au plus près de l’entreprise pour garantir l’adéquation entre projet professionnel et besoin en compétences. Les Compagnons du Devoir mettront également en place tous les moyens pour garantir la formation tout au long de la vie auprès de tous les publics grâce à des modèles de formation flexibles et innovants »

Onze plans d’action ont été développés fin 2018 en regard d’une analyse Forces / Faiblesses / Menaces / Opportunités.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> 1. L’ampleur de notre offre de formation 1. Notre structure et notre modèle unique 1. Nos ressources humaines salariés et bénévoles 1. Notre réseau institutionnel et privé 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Une grande hétérogénéité et complexité de notre structure 3. Le manque de formalisation 3. L’inertie due à la complexité de la structure
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> 2. La capacité des Compagnons du devoir à s’adapter aux évolutions de la société et des métiers 2. La capacité des Compagnons à proposer de nouveaux modèles de formation (à distance, en situation de travail,...) 	<ul style="list-style-type: none"> 4. L’évolution de la société et des métiers qui oblige des changements permanents 4. Le bouleversement du modèle économique lié à la réforme

<ul style="list-style-type: none"> 2. La réforme de la formation favorisant l'apprentissage 2. Les exigences qualité (formation, habitat,) qui nous poussent à progresser 2. Le déploiement de notre activité à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> 4. L'ouverture à la concurrence
--	---

A notre avis, il manque des objectifs chiffrés et cadencés dans le temps associé à un processus de mise à jour annuelle du plan. Une structure de pilotage des plans d’action est en place mais nous n’avons pas vu de mesures de la réalisation des plans d’actions dont le cadencement dans le temps n’est pas clair.

Plus généralement, le processus de mise à jour annuelle du plan stratégique et des plans sous-jacents n’est pas défini à ce jour.

4.5 Cartographie des risques :

La Cartographie a été réalisée dès 2018 sur l’ensemble des domaines : Politiques/Stratégiques, Financier, Ressources Humaines, Image/Exposition médiatique, Partenariat/Mécénat, Labellisation/Certifications, Juridique/Réglementaire, Santé/Sécurité/Socio-éducatif et Systèmes d’information.

La probabilité d’occurrence a été cotée de 1 à 4 et l’impact de 0 à 4.

Lors de la revue 2019, la liste des risques n’a pas évolué significativement mais huit domaines sont à surveiller, car portés parfois par une seule personne, et trois d’entre eux montrent des risques pour lesquels des actions spécifiques sont nécessaires : Politiques, Ressources Humaines et Systèmes d’information.

Pour les risques Politiques :

Décalage des décisions internes avec la politique réglementaire externe, risque maîtrisé par une Information continue auprès des élus mais surveillance à poursuivre (Conseil d’Orientation, La Ruche, réunions du Conseil,...)

Valeurs du compagnonnage en porte-à-faux avec les évolutions réglementaires, risque maîtrisé par une veille régulière et négociation d’accords spécifiques si nécessaire, à surveiller.

Pour les risques Financiers :

Manque d'autonomie financière (dépendance aux financements publiques), risque maîtrisé par le travail de développement du service commercial pour diversifier les ressources. Un point de vigilance doit être apporté en lien avec la réforme et les modifications que cela implique dans la gestion des publics Formation Continue, apprentissage et Itinérants.

Pour les risques RH :

Climat social, risque partiellement maîtrisé avec le lancement d'un projet RSE

Adaptation des compétences, risque non maîtrisé, le lancement d'un projet GPEC est reporté sine die

Passation d'expérience liée au renouvellement rapide des Compagnons, risque partiellement maîtrisé par la mise en place de programmes d'intégration, de formation et de passation des nouveaux salariés Compagnons

Pour les Systèmes d'information :

Obsolescence des outils, risque non maîtrisé compte tenu du retard pris sur le plan triennal, à noter la nomination en juin d'un assistant à la maîtrise d'ouvrage qui devrait permettre de faire avancer le plan.

Protection des données : Risque maîtrisé par la nomination d'un RGPD, mais à surveiller compte tenu du retard pris en la matière.

4.6 Tableau de bord de la direction :

Deux axes d'amélioration ont été dégagés :

Tenue du budget de chaque Région et du Siège :

Intégration de la notion de budget révisé dans l'ensemble des tableaux de bord adressés aux régions et au Siège pour, en particulier, prendre en compte les enseignements de l'atterrissage final de l'année N-1 et donc fixer des objectifs actualisés plus réalistes. Les commentaires de synthèse présentés au Conseil d'Orientation font donc désormais référence à ce budget révisé finalisé en juin 2019. La pression exercée par les revues mensuelles conduites par la DAF et la Direction des Opérations avec chacune des régions,

l'apport du Comité des Finances et une demande formelle de présentation au Conseil d'Orientation d'un « atterrissage » des résultats financiers 2019, construit précisément, complètent ce dispositif qui vise à éviter en 2019 une nouvelle « mauvaise surprise » de fin d'année. En revanche, l'ambition d'amélioration de la gestion de la trésorerie ne transparaît pas dans les tableaux de bord de la Direction.

Maîtrise de chacun des éléments de produits et charges par nature au niveau de l'ensemble de l'Association :

Extension en 2019 à l'ensemble de l'association de l'approche unifiée de la segmentation des produits et des charges, déjà existante au sein des régions. Les débits internes de frais de siège sont isolés dans une rubrique dédiée de façon à ne pas polluer l'analyse des charges par nature. Il est donc désormais possible, en partant d'une approche ou action globale d'un poste de charges ou de produits, de « zoomer » sur les contributeurs, pour voir les évolutions et écarts par rapport au budget.

Il convient enfin de noter qu'après les Achats l'an dernier, les tableaux de bord sont le thème retenu pour les revues de contrôle interne conduites cette année par les Commissaires aux Comptes.

5 Conclusions de l'analyse faite par les Conseillers IDEAS

5.1 Points forts

Les points forts de l'Association identifiés dans le rapport des Conseillers pour la labellisation fin 2018 sont confirmés :

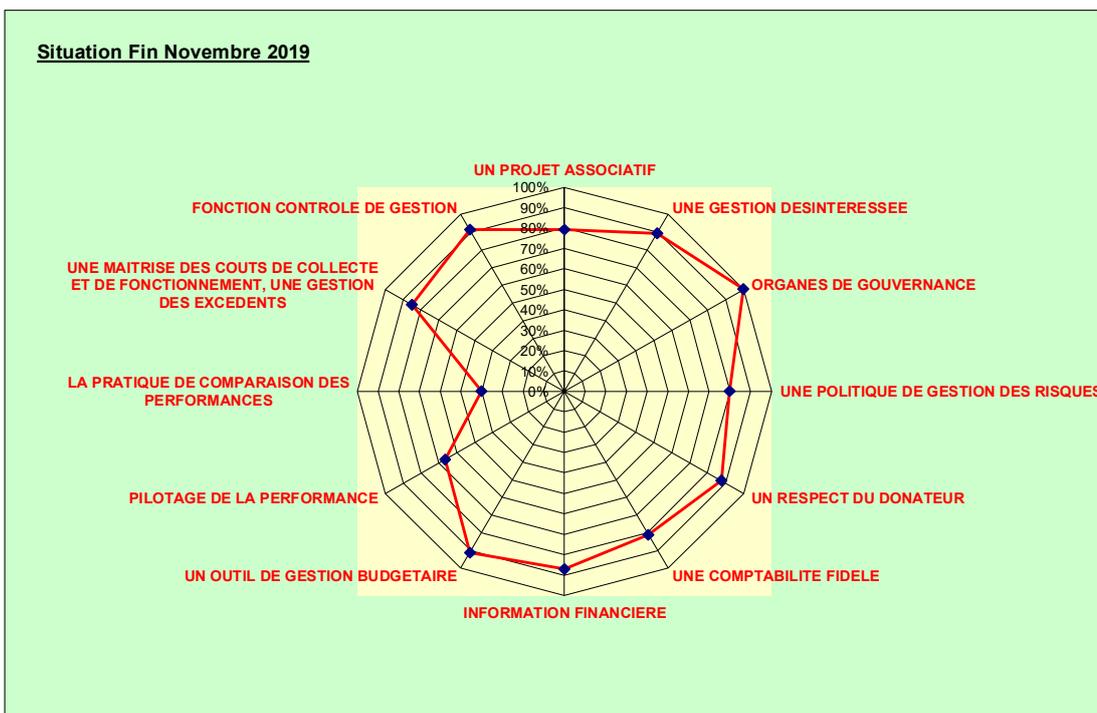
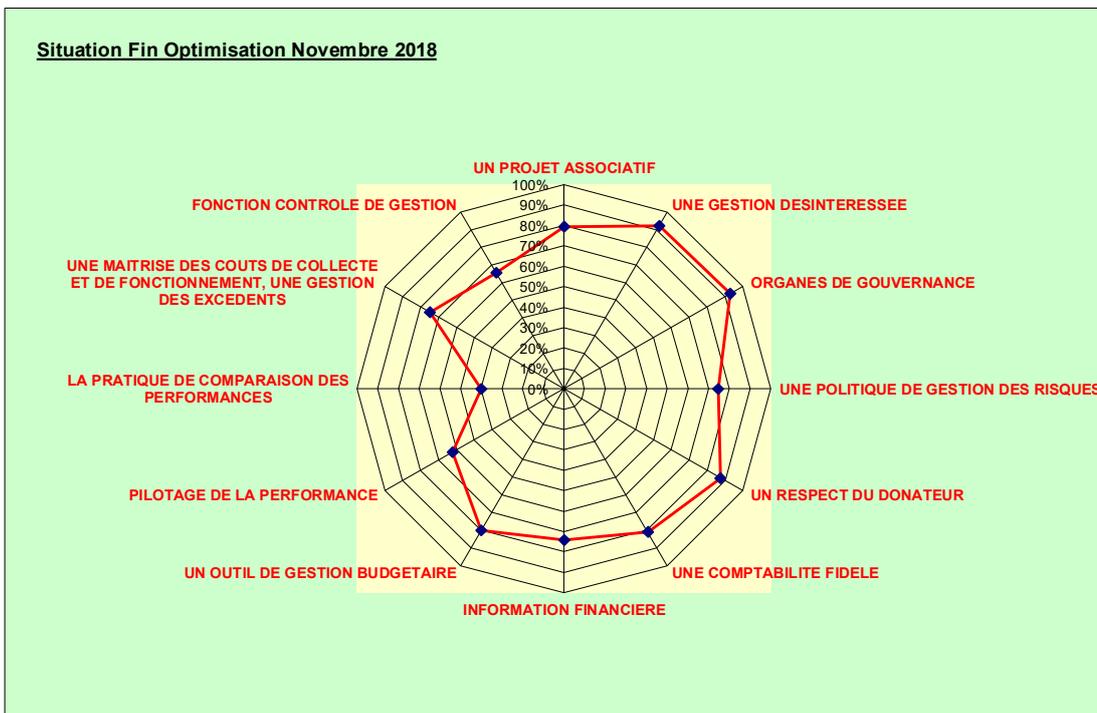
- Par sa taille globale, son implantation régionale très large et sa forte culture interne, l'organisation du fonctionnement de l'association est très solide.
- La structure financière est encore très saine malgré des résultats opérationnels négatifs depuis plusieurs années.
- La politique Qualité conduite depuis plusieurs années contribue fortement à l'harmonisation des formations entre régions et leur amélioration permanente.
- Les Organes de Direction, renouvelés en 2018, sont très engagés sur la réalisation du nouveau plan stratégique.

5.2 Points faibles devant être améliorés

Concernant les points faibles à améliorer mentionnés dans le rapport 2018, des évolutions favorables notables sont intervenues en 2019.

- Le nouveau Comité d'Audit s'est réuni très régulièrement et a abordé, dès la première année, de nombreux sujets d'importance. La communication avec les autres organes de gouvernance apparaît s'organiser de façon fluide.
- La cartographie des risques et les actions associées font l'objet d'un suivi et d'une mise à jour rigoureux sous l'impulsion de la Direction de la Qualité.
- Le contrôle de gestion des Régions est réaffirmé et le contrôle financier de l'association bénéficie de l'apport de la Commission des Finances. Cette nouvelle dynamique pour faire un plus grand usage de la riche base de données financières entretenue par type d'activité et régions reprend une recommandation du rapport 2018 dans un contexte de prise de conscience de l'importance de l'amélioration des résultats.
- Le plan stratégique progresse mais souffre de la volonté de le connecter intimement à l'avancement des groupes de travail thématiques destinés à le nourrir. A ce jour, entre un document final extrêmement analytique et complet mais non encore publié et un document de synthèse très succinct, une nécessité demeure de publication du plan de marche à 3 ans incluant une modélisation financière globale de la croissance et du résultat.
- Enfin, concernant l'amélioration de la communication financière, des premiers pas ont été réalisés en 2019 avec la mise en ligne sur le site internet des comptes et de premières analyses. En revanche, la publication du CER a été repoussée d'un an. L'analyse des ratios de frais de collecte et de frais de fonctionnement qui en sont issus reste à réaliser ainsi que la préparation de commentaires appropriés avant publication.

5.3 Graphique de situation vis-à-vis des 120 indicateurs du Guide (extrait du fichier des indicateurs)



5.4 Avis général des conseillers à l’issue de leur analyse

L’évolution de la représentation graphique des indicateurs apparaît limitée malgré l’importance des avancées réalisées en 2019, qu’il s’agisse de l’intégration du Comité d’Audit au sein des instances traditionnelles de gouvernance, de la meilleure prise en compte de l’impératif économique et financier (avec toutefois des réserves encore significatives), de la gestion des risques, des tableaux de bord de gestion ou encore de la communication financière externe en vue d’augmenter la confiance des Mécènes et Donateurs.

Ceci est tout d’abord dû au fait que certaines réalisations 2019 avaient fait l’objet d’engagements écrits dès 2018 et les indicateurs correspondants en tenaient compte (Création du Comité d’Audit par exemple). Le thème « pilotage de performance » intègre, quant à lui, plusieurs indicateurs relatifs à la gestion par projet alors que l’organisation des Compagnons du Devoir est surtout orientée par type d’activité et par région. Par ailleurs certaines appréciations plus réservées issues du Contrôle externe ont été confirmées en 2019 (nécessité de mise à niveau des systèmes de gestion par exemple). Enfin, plusieurs thèmes en progrès cette année sans être totalement achevés ne peuvent pas encore bénéficier de la cotation la plus favorable (Plan stratégique par exemple).

Il n’y a en revanche pas eu de relâchement dans l’implication de la Direction de l’Association sur les actions décidées lors de la labellisation en 2018, bien au contraire. L’essentiel des réserves formulées l’an dernier est pris en compte, ce qui conduit à suggérer le maintien du Label IDEAS.