



Renouvellement du Label IDEAS

Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)	2
1.1. Vision	2
1.2. Valeurs	2
1.3. Mission sociale	2
2. Changements majeurs depuis le dernier Label	2
2.1. Gouvernance	2
2.2. Structure	3
Organisation de l’association	3
Organigramme de l’association.....	5
2.3. Projets ou missions nouvelles.....	5
2.4. Une reconnaissance des actions menées.....	7
3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label	7
3.1. Ressources.....	7
3.2. Emplois (ratios)	7
4. Focus sur les processus majeurs.....	8
4.1. Plan stratégique	8
4.2. Comité d’audit.....	9
4.3. Cartographie des risques	10
4.4. Tableau de bord de la direction	10
4.5. La mesure de l’impact	11
5. Conclusions de l’analyse	13
5.1. Points forts :	13
5.2. Points à améliorer :	13
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)	14
5.4. Avis général du conseiller à l’issue de son accompagnement	16

Conseiller IDEAS : Stéphanie Osmont, Alain Dreyfus

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)

Créé en 2007 à l'initiative de Patrick WEIL, Bibliothèques Sans Frontières s'efforce de porter la connaissance à celles et ceux qui en sont le plus éloignés, partout dans le monde. Parce que les inégalités d'accès à l'information sont au cœur des plus grandes injustices aujourd'hui, BSF travaille dans 50 pays pour donner à chacune et à chacun la capacité d'être autonome et de s'épanouir à travers un accès ouvert et libre à l'éducation.

BSF travaille en 24 langues et a sélectionné plus de 30 000 contenus pour renforcer les capacités des populations autour des grands enjeux qui font le monde d'aujourd'hui : l'éducation, la santé, l'emploi, la citoyenneté, le handicap ou le numérique.

À mi-chemin entre l'ONG humanitaire et l'entreprise sociale, la diversité de leurs actions fait leur force et les pousse chaque jour à innover et aller toujours plus loin pour donner à toutes et à tous la capacité d'être libres et de prendre des décisions qui correspondent à leurs aspirations.

Basé en France, BSF vient en appui à des bibliothèques en France et dans vingt autres pays à travers le monde et dispose aujourd'hui d'antenne aux Etats Unis et en Belgique.

1.1. Vision

L'accès à la connaissance permet l'exercice de ses droits, l'inclusion dans la société et l'émancipation de tous.

1.2. Valeurs

Partage, Respect, Agilité, Innovation, Diversité culturelle.

1.3. Mission sociale

Porter la connaissance à ceux qui en sont privés.

La plateforme de marque a été revue en 2018 de façon collaborative avec les membres du Conseil d'administration et les collaborateurs. Elle est exprimée très clairement sur les supports et donne le cadrage à l'ensemble des actions.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

Les membres du CA et du bureau :

- Président, membre du bureau : Patrick Weil ; Historien, Directeur de recherche au CNRS
- Vice-Président, membre du bureau : Olivier Bassuet ; Producteur, So Films
- Vice-Présidente, membre du bureau : Véronique Brachet ; Retraitée, Ex-responsable Relations Presse de Radio France

- Vice-Présidente, membre du bureau : Geneviève Brisac ; Ecrivain et éditrice
- Secrétaire, membre du bureau : Ghislaine Hudson ; Médiatrice de l'académie de paris
- Secrétaire adjoint, membre du bureau : Jean-Baptiste Soufron ; Avocat
- Trésorier, membre du bureau : Julien Serignac ; ancien élève de l'ENA, Conseiller au tribunal administratif de Paris

- Membres du Conseil d'Administration :
 - Peter Sahlins ; Historien, professeur à l'Université de Californie, Berkeley
 - Philippe Laffon ; Inspecteur général à l'Inspection Générale des Affaires Sociales
 - Constance Rivière
 - Farid Benlagha
 - Arnaud Delalande ; Ecrivain
 - Olivier Bosc ; Conservateur de la bibliothèque et des archives du château de Chantilly
 - Christian Connan ; Ancien Ambassadeur de France au Mali, Haïti et Cambodge
 - Mary Fleming ; Ecrivain
 - Antoine Boulay ; Directeur des relations institutionnelles de Bpifrance
 - Thierry Marembert ; Avocat au Barreau de Paris
 - Silvère Mercier ; Bibliothécaire, chargé de médiation et des innovations numériques à la Bibliothèque Publique d'Information – Centre Pompidou à Paris (Bpi)
 - Eros Sana ; Juriste, militant associatif et photographe
 - Anna Soravito ; Ancienne directrice des programmes de Bibliothèques Sans Frontières
 - Frédéric Régent ; Docteur en histoire à l'Université Paris I – Panthéon-Sorbonne, enseignant à l'Université Antilles Guyane
 - Cyril Zimmermann ; Fondateur de Hi-Media, Président de l'ACSEL

Le bureau et le CA sont impliqués dans les décisions ainsi que le Comité d'audit qui existe et qui fonctionne. Ces piliers sont un des garants pour que BSF puisse poursuivre son développement et ses actions de façon structurée et pérenne en ayant des soutiens et des expertises de qualité et variées. Le CA se tient en moyenne tous les 6 mois.

En complément, l'AG est informée au travers de l'envoi des convocations. Néanmoins, le faible taux de participation en 2018 est le reflet d'un envoi tardif des convocations et de trop peu de relances.

2.2. Structure

Organisation de l'association

BSF est une association dont le compte de résultat 2017 était de 7.841K€ et celui de 2018 de 7.795 k€. A ces chiffres, il convient d'ajouter l'activité en Belgique (516 K€) et aux USA (408 K\$). Après la période de forte croissance 2014-2016 (pour mémoire, en 2014, le volume d'activité était de 2704 K€), BSF a stabilisé son budget ces 3 dernières années autour de 7.8 M€.

BSF travaille actuellement dans une trentaine de pays à travers le monde. Historiquement très actifs en Afrique, de plus en plus de projets sont maintenant portés au Moyen-Orient mais aussi dans les pays industrialisés (Europe, Etats-Unis, Australie...).

L'action en France porte principalement sur la mise en place de politiques culturelles et éducatives innovantes auprès des publics empêchés en développant des outils et des programmes ayant vocation à stimuler et renforcer les réseaux de lecture publique et les acteurs socioculturels.

Avec l'Ideas Box, les Voyageurs du Numérique, la Khan Academy ou BSF Campus, BSF accompagne le changement au sein des bibliothèques et propose des outils éducatifs innovants, que bibliothécaires, enseignants, animateurs socio-culturels peuvent s'approprier et utiliser auprès de leur public. Ces actions ont principalement lieu dans les quartiers de la politique de la ville et les zones rurales pour accompagner à l'intégration des demandeurs d'asile et réfugiés.

Elle emploie 70 personnes (55 en France, 5 en Belgique, 5 aux USA) et bénévoles. Les structures en Belgique et aux USA sont indépendantes (pas de consolidation des comptes).

L'organisation de la structure de BSF se fait au travers d'une articulation forte entre équipe salariés et bénévoles, notamment sur l'activité du livre et pour les animations un peu partout dans le monde.

L'équipe en France se compose de 55 salariés en 2019 accompagnés de nombreux bénévoles (dont une soixantaine sur le seul site d'Epône). Le site d'Epône est le site logistique de la collecte de livres donnés par les particuliers. Chaque année, les bénévoles collectent, trient et expédient 50 000 livres à travers le monde. Par ailleurs, BSF réalise une valorisation du travail des bénévoles qui représente 101 K€.

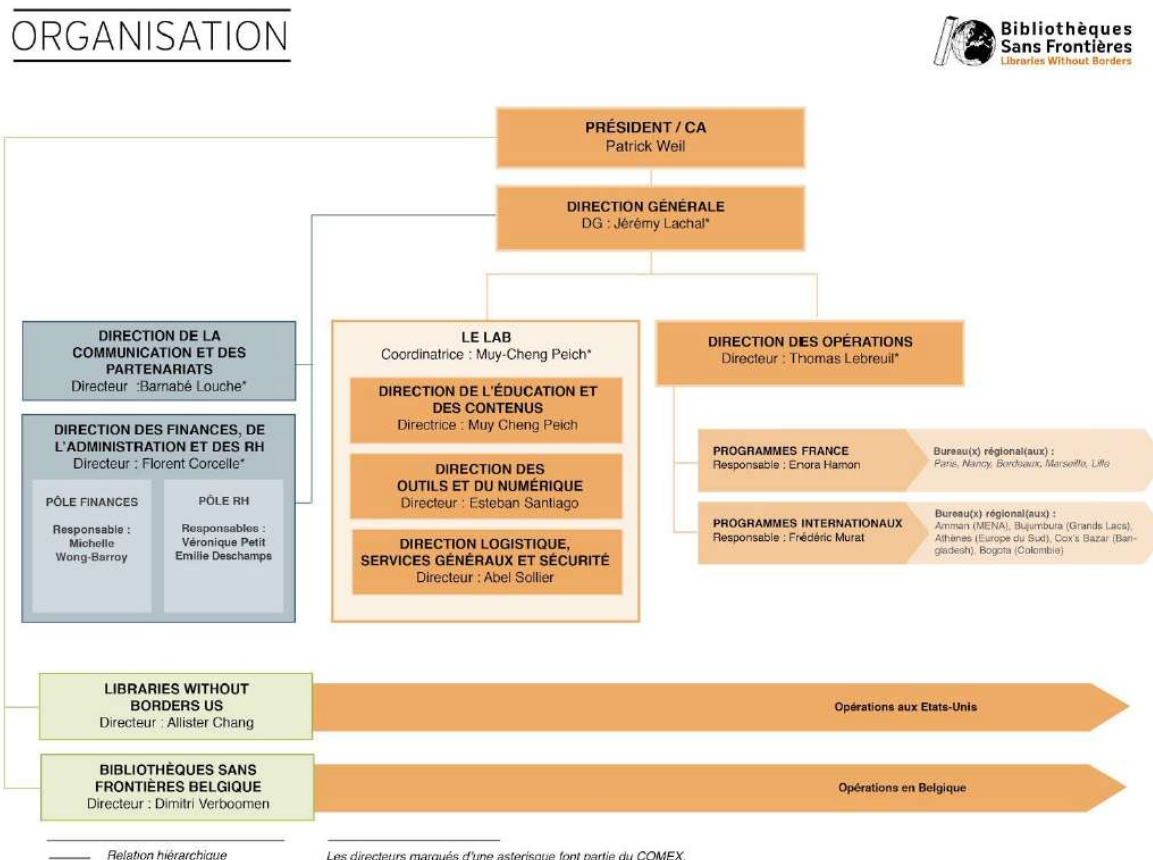
Les effectifs salariés sont stables depuis 2015 ; en effet, BSF fait plutôt appel à des CDD lorsqu'elle répond à un appel à projets afin de garder une certaine stabilité. Un gros travail de structuration de l'équipe salariée a été fait, chaque salarié a dorénavant une fiche de poste détaillée qu'il signe et qui précise ses missions. Cet organigramme est mis à jour 3 fois par an.

Une des forces de BSF est son équipe et le dynamisme qu'elle insuffle. En effet, l'association est relativement jeune et est composée de profils jeunes et pour beaucoup ayant d'autres expériences professionnelles préalable. De plus, le fait d'avoir une équipe composée de salariés, CDD, services civiques, bénévoles apportent une dynamique de nouveauté et d'expériences qui est bien accueillie et encouragée par l'équipe dirigeante.

Cela amène régulièrement :

- des questionnements constructifs qui font avancer les projets et la façon de les mener
- des innovations et des expériences à tester sur le terrain avec un fort engagement de leur part

Organigramme de l'association



A noter que le départ du Directeur des finances et RH prévu d'ici fin 2019 va réorganiser un peu cet organigramme avec la création d'un poste de Secrétaire Général. Il /elle sera sous la responsabilité du directeur général, et aura pour missions de définir et mettre en œuvre la stratégie générale de l'organisation, coordonner et animer le travail des directions et du Réseau BSF, superviser les directions ressources humaines et finances, coordonner les projets transversaux et travailler directement avec le conseil d'administration ainsi que les différents comités. Il/Elle représentera également BSF lors d'interventions externes.

2.3. Projets ou missions nouvelles

En 2015, les activités principales de BSF étaient :

- L'Ideas Box : médiathèque mobile en kit qui permet en 20 min de créer un espace culturel de 100m² conçue par Philippe Starck. Initialement conçue pour reconnecter les familles et

renforcer l'éducation dans les situations d'urgence et post conflit, elle est aujourd'hui déployée dans les quartiers prioritaires et les territoires ruraux en Europe, aux Etats-Unis et en Australie.

- Khan Academy : adaptée en français par BSF en 2013, elle a permis depuis son lancement à plus de 5 millions de personnes de se connecter.
- Les Voyageurs du numérique : crée en 2014 pour sensibiliser le grand public aux enjeux du numérique.
- Collecte de livres : une des missions originelles de BSF pour alimenter en livres les bibliothèques dans le monde. Pour renforcer son impact et activité, BSF s'est associé en 2018 à Label Emmaüs et a vendu ainsi plus de 22.000 livres sur leur plateforme numérique en ligne, avec un objectif de 100.000 ventes d'ici fin 2019.

Depuis, de nouvelles activités sont venues compléter l'activité de BSF :

- Ideas Cube (anciennement KoomBook) : une bibliothèque numérique ultra portative et autonome qui fonctionne sans connexion internet ce qui permet aux utilisateurs un peu partout dans le monde d'accéder à des ressources éducatives, culturelles ou de formation.
- Kajou : entreprise sociale lancée en 2018 permet de diffuser des contenus numériques de qualité, en offline, auprès des populations déconnectées en Afrique sudsaharienne.
- BSF Campus : formation des bibliothécaires et des entrepreneurs culturels au travers d'une plateforme de formation gratuite ; 5.000 personnes formées depuis.

La collecte et vente de livres est une activité partiellement lucrative qui a évolué dans le temps et dont l'organisation et mise en œuvre est en train de se restructurer.

En effet, BSF travaille sur la définition d'une politique du livre qui prendra en compte notamment les impacts suivants :

- Générer une activité lucrative dont la part reste faible (100.000€ au regard des 7,8M€ de budget)
- Adapter le discours auprès des donateurs : pour ceux-ci, le don fait l'est pour une redistribution dans des bibliothèques et non pour une vente sur Amazon par exemple. La création d'un Guide du don du livre est en cours pour présenter ces changements.

Depuis 2018, Augustin Trapenard, journaliste culturel, est devenu le parrain de BSF. Un parrainage plein de sens ! Ce parrain est très investi auprès de BSF pour porter leur mission auprès du grand public notamment dans les émissions qu'il anime telles que Boomerang sur France Inter ou Le Cercle sur Canal+. Une belle reconnaissance des missions portées par BSF et de l'incarnation de ses valeurs.

2.4. Une reconnaissance des actions menées

- Finaliste du Google Impact Challenge avec l'Ideas Box. Le concours récompense des projets audacieux qui utilisent les technologies et le numérique pour changer le monde.
- Lauréat du concours « La France s'engage ».
- Présentation des initiatives de BSF devant une assemblée de hauts représentants politiques, chefs d'entreprises et philanthropes majeurs dans le cadre de la Clinton Global Initiative.
- L'Ideas Box est l'un des six projets gagnants des WISE Awards 2016. Le WISE (World Innovation Summit for Education) est une plateforme de promotion des approches éducatives innovantes.
- BSF a reçu le prix de la créativité et de l'innovation 2017 de l'Open Education Consortium pour l'IdeasBox.

3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label

3.1. Ressources

Financements k€	CER 2014	%	CER 2017	%	CER 2018	%
<u>Ressources privées</u>	<u>2 097</u>	<u>77,5%</u>	<u>6 578</u>	<u>82,3%</u>	<u>6 419</u>	<u>82,3%</u>
Adhésions	6	0,2%	4	0,1%	4	0,1%
Dons	238	8,8%	156	3,7%	289	3,7%
Subventions privées	1 853	68,5%	6418	78,5%	6 126	78,5%
<u>Ressources publiques</u>	<u>461</u>	<u>17,0%</u>	<u>538</u>	<u>6,9%</u>	<u>538</u>	<u>6,9%</u>
Subventions	366	13,5%	678	6,4%	499	6,4%
Aides à l'emploi	95	3,5%	19	0,5%	39	0,5%
<u>Secteur lucratif</u>	<u>148</u>	<u>5,5%</u>	<u>838</u>	<u>10,8%</u>	<u>838</u>	<u>10,8%</u>
Prestations de service	4	0,1%	190	2,4%	190	2,4%
Vente de marchandises	135	5,0%	262	8,1%	622	8,1%
Divers	9	0,3%	8	0,3%	26	0,3%
TOTAL	2 706		7 841		7 795	

3.2. Emplois (ratios)

Missions sociales / total des Emplois : 83%.

Frais de fonctionnement / total des emplois : 11%

Frais de recherche de fonds / total des fonds collectés : 6%

Emplois	CER 2017	CER 2018
Solidarité France	1 429	1 749
Solidarité internationale	3 423	2 956
Missions collecte	155	267
Activités d'information du public	68	184
Frais d'appel à la générosité	196	338
Frais Généraux de fonctionnement	573	784
Fonds dédiés	1 991	1 648
Résultat	-51	+6
TOTAL	7 841	7 795

De ces chiffres, il ressort, en particulier :

- Par rapport à 2014, la très forte augmentation des subventions privées : pour comprendre cette évolution, il faut se reporter au rapport annuel 2018 (pages 64 et 65) où sont recensés (et remerciés) tous les partenaires publics, privés et internationaux de BSF.
- En 2018, la progression des ventes de marchandises, liée à l'association avec Label Emmaus (boutique en ligne d'Emmaus).

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Plan stratégique

BSF a formulé un plan stratégique 2015 à 2020 qui est accessible sur leur site Internet. A partir de ce plan, une programmation annuelle d'activités est faite par chaque Direction. Cela n'entraîne pas de révision du plan stratégique mais une adaptation annuelle qui tient compte des actualités, du développement des projets et résultats d'appels à projets, de façon pragmatique et réactive avec une bonne implication de l'ensemble de l'équipe en lien avec le bureau et le CA.

Ce plan stratégique arrivant bientôt à échéance, des travaux ont d'ores et déjà été lancés à l'été 2019 pour commencer à bâtir le nouveau plan stratégique. Sa validation est prévue lors de l'AG 2020.

En parallèle, il est prévu une révision des statuts en 2019 pour obtenir la reconnaissance d'utilité publique et développer un réseau international avec l'appui d'un juriste. Les travaux ont pris du retard car le cabinet d'avocats qui devait les accompagner en Pro Bono les a abandonnés.

Dans le cadre du Plan Stratégique qui s'achèvera fin 2020, BSF a fait le choix d'investir :

- Nouveaux terrains d'intervention (Bangladesh, Porto Rico, Voyageurs du numérique en France).
- Réseau international : à travers le développement et l'autonomie des associations nationales en Belgique et aux USA.
- Nouvelles Thématiques : telles que la laïcité, la formation à l'accueil des personnes en migration dans les bibliothèques.
- Développer le réseau de donateurs et bienfaiteurs (organisation d'un dîner de gala)
- Renforcement du centre de collecte des livres à Epône.
- Investir dans l'innovation (création du Lab)

4.2. Comité d'audit

Le comité d'Audit, mis en place lors de la labélisation, joue un rôle actif dans la gouvernance. Il se réunit 2 fois par an et un PV est rédigé à l'issue de chaque réunion.

Il rapporte au CA et émet un rapport présenté annuellement au CA et en AG.

Il est à noter que ce rapport prend la forme du tableau des 120 indicateurs du Guide des bonnes pratiques d'IDEAS.

Une charte de déontologie a été rédigée et est disponible sur le site internet.

Le comité d'Audit vérifie que la charte de déontologie est respectée par les membres du CA notamment, via les différents process qu'il met en place.

Le Comité d'audit a fait remonter 2 alertes :

- La politique du livre et le fait de revendre des livres (au lieu de les donner) afin que cette politique, en lien avec la stratégie de BSF et une composante de son business modèle, ne soit pas mal perçue en termes d'image vis-à-vis des donateurs. Cette alerte a permis à l'équipe de lancer des travaux pour améliorer les éléments de langage et la pédagogie grand public.
- Un risque de réputation possible dans le discours international porté dans le cadre du développement des partenariats. C'est pourquoi, une commission internationale a été créée pour homogénéiser les discours et pour définir les contenus (santé, femmes, laïcité, etc.)

Il est également important de signaler l'implication du comité d'Audit dans la démarche de renouvellement de la labellisation IDEAS et sa participation à toutes les réunions BSF / Conseillers bénévoles IDEAS.

Son rôle pourra rapidement s'enrichir de quelques missions qui sont d'ores et déjà réalisées mais pourraient être mieux formalisées :

- Le contrôle de la procédure de validation des frais des dirigeants
- Le contrôle des règles de gouvernance

4.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques est décentralisée à chaque service et son suivi est compilé dans un document partagé. La plupart des risques sont gérés car identifiés et/ou déjà expérimentés.

Ce travail a été initié en 2015 et a permis de formaliser certains risques notamment ceux liés à l'entrepôt et aux missions en pays à risques avec notamment le briefing systématique avant le départ.

Globalement, la politique de réduction des risques de prévention et de gestion de crise est basée sur l'expérience et la réactivité mais manque de formalisation. Par exemple, lors de la crise politique récente au Burundi, BSF a fait preuve immédiatement de réactivité vis-à-vis de ses partenaires.

Les procédures de suivi ne sont pas formalisées, le sujet est en cours mais il reste encore du travail pour le formaliser. Le partage avec les équipes en interne est prévu mais non encore réalisé.

A noter que la personne en charge de ce sujet était souffrante au moment des entretiens et qu'il n'y a pas eu d'échanges avec les conseillers IDEAS.

4.4. Tableau de bord de la direction

BSF s'appuie sur la solution salesforces pour réaliser l'ensemble de ses tableaux de bord. Cet outil, une fois l'appropriation faite par les équipes, permet de réaliser de nombreux tableaux de suivi et ainsi des analyses d'activités afin d'assurer au CA et au bureau des indicateurs de suivi d'activités et de pilotage.

Les comptes internes sont à jour tous les 20 à 30 jours du mois suivants. Un extrait du GL est ensuite fait pour faire une analyse mensuelle dans le fichier excel. A partir de 2019, il est prévu un arrêté trimestriel et l'inclusion de BSF Belgique et US.

Afin d'impliquer au mieux l'équipe, une trame générale annuelle est réalisée sur la base des projets prévus. Ce tableau de bord est formalisé et partagé avec l'équipe pour responsabiliser les porteurs de projets. Chaque membre de l'équipe remplit le tableau en fonction de son projet. Un gros effort de pédagogie a été fait vis-à-vis de l'ensemble de l'équipe depuis quelques années, c'est entré dans les

habitudes de travail maintenant. Il est ensuite possible de suivre chaque budget par projet et d'analyser des écarts en place.

En revanche, les indicateurs de performance sont à développer, quelques-uns existent.

La méthode de pilotage s'appuie sur des objectifs et des indicateurs qui sont en cours de formalisation car les projets sont de plus en plus sur 18 mois à 3 voire 4 ans et nécessitent un suivi plus spécifique. Ce reporting par projet est fait sur demande des financeurs uniquement.

Cette organisation et cet outil permettent d'avoir un très fin suivi comptable et RH ainsi qu'un pilotage précis des projets à la demande des financeurs.

Dans un souci d'amélioration continue, il est proposé à BSF de réaliser un benchmark en externe (comme cela a été fait pour le site d'Epône) et en interne pour comparer les pratiques en terme de projet et affiner les KPI (voir les créer). De même, un suivi très fin est réalisé sur des données comptables et RH, il serait utile de définir un tableau de bord synthétique avec par exemple 5 KPI clés qui seraient suivis mensuellement par le bureau. Cette vision plus macro pourrait donner des clés d'analyse pour suivre les tendances dans la réalisation des projets et leur pilotage.

4.5. La mesure de l'impact

Depuis sa création en 2007, BSF cherche à mesurer la manière dont ils transforment les perspectives des acteurs, publics et privés, avec lesquels ils travaillent et faire évoluer les normes et les régulations des écosystèmes.

Ainsi, des nombreuses études et mesures d'impact ont été réalisées depuis :

- **LES 4 ANS DE L'IDEAS BOX** : À l'occasion du quatrième anniversaire des Ideas Box, Bibliothèques Sans Frontières revient sur leur impact humain et leur potentiel de développement.
- **VALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO BIBLIOTECAS PÚBLICAS MÓVILES** : Cette étude, menée par une agence d'évaluation externe, décrit l'impact des 20 Ideas Box déployées en Colombie dans le cadre du programme de construction de la paix lancée par le Ministère de la Culture colombien, avec l'appui technique de BSF.
- **ETUDE SUR UN ÉTÉ D'IDEAS BOX DANS LE BRONX** : Pendant un été, le chercheur français Stéphane Tonnelat a suivi un déploiement d'Ideas Box dans le Bronx avec la New York Public Library. Il livre ses principales observations dans cette étude.

- **L'IDEAS BOX AUGMENTE LES PERFORMANCES ACADÉMIQUE DE 23% EN SITUATION D'URGENCE** : Une étude quantitative conduite au Burundi révèle l'impact considérable sur les performances académiques des enfants que peut avoir l'installation d'une Ideas Box dans un camp de réfugiés.
- **LES IDEAS BOX EN FRANCE, DE L'IDÉE À LA RÉALITÉ** : Fabriquée en France, l'Ideas Box trouve sa place dans de nombreuses situations humanitaires, mais répond également à certains besoins de collectivités locales ou associations françaises désireuses d'agir en direction des populations les plus vulnérables. Pascal Sanz a conduit une étude transversale sur l'impact des premières expérimentations françaises.
- **PREMIERS IMPACT DES IDEAS BOX AU BURUNDI** : Avec plus de 24.000 visites en 3 mois et près de 3.300 utilisateurs inscrits, les deux premières Ideas Box déployées au Burundi au sein des camps de réfugiés de Kavumu et de Musasa connaissent un immense succès. l'appropriation communautaire du dispositif, son soutien décisif en matière éducative et de protection des enfants est d'ores et déjà une certitude.
- **L'IDEAS BOX: UN OUTIL PSYCHOSOCIAL INNOVANT EN SITUATION HUMANITAIRE** : Basée sur plus d'une centaine d'entretiens individuels ou de groupes et sur les statistiques d'utilisation et de fréquentation de l'Ideas Box, cette évaluation apporte des preuves d'impacts importants de l'Ideas Box à au moins trois niveaux : prise en charge des troubles post-traumatiques, construction de la paix et de réduction des tensions communautaires, sécurité informationnelle et de prévention des risques de rumeurs et de désinformation.
- **RAPPORT D'IMPACT PROGRAMME VOYAGEURS DU CODE** : Depuis avril 2014, le programme « Les Voyageurs du Code » a connu un succès important aussi bien par le nombre de personnes touchées, qu'en termes d'impacts de sensibilisation, d'éducation et de renforcement des liens sociaux à Montreuil.
- **IMPACT ÉDUCATIF DE LA KHAN ACADEMY AU CAMEROUN** : BSF a conduit en 2013-2014, au sein d'une bibliothèque camerounaise, une étude sur l'impact de la méthode Khan Academy sur les capacités cognitives et non-cognitives des élèves en difficulté. Cette étude conduite hors de l'école présente des résultats extrêmement encourageants pour la diffusion de la méthode à grande échelle.

BSF a fait le choix de lancer des mesures d'impact au lancement de ses programmes dans une démarche pro-active et apprenante. Depuis, de nombreuses interventions ont lieu (La Fonda..) afin de promouvoir la méthode de la mesure de l'impact auprès d'autres acteurs de l'ESS.

5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts :

- Une stratégie claire et partagée par tous : évolution positive de cet indicateur
 - o Le plan stratégique défini est suivi et décliné collégialement en plan d'actions par l'équipe ce qui permet une bonne appropriation et mise en responsabilité
 - o La plateforme de marque nouvellement définie pose clairement la vision, les missions et les valeurs. Elles sont bien visibles sur l'ensemble des supports de communication
- Une image de marque moderne :
 - o Une communication dynamique
 - o Un parrainage par Augustin Trappenard actif
 - o Des récompenses et interventions régulières sur les actions, valorisées dans les médias et dans l'écosystème de la philanthropie
- Une gouvernance stable et dynamique : indicateur stable
 - o Un CA et un bureau dynamique
 - o Une équipe stable qui fait la part belle aux profils jeunes issus de différents horizons apportant une vraie richesse aux activités
- Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, une gestion des excédents : évolution positive de cet indicateur
 - o Des actions nouvelles en matière de fundraising proportionnées aux résultats attendus (dîner de Gala, collecte de rue)
- Une comptabilité fidèle : indicateur stable
 - o Un suivi précis et piloté
 - o Une gestion désintéressée bien adressée (séparation de l'activité lucrative)
- Le renforcement récent de la fonction Contrôle de gestion : indicateurs stables
 - o Des outils et tableaux permettant un suivi très fin
 - o Une information financière publiée sur le site Internet et communiquée

5.2. Points à améliorer :

- La politique de gestion des risques devrait être davantage formalisée : indicateur stable
 - o Capitaliser sur les expériences déjà vécues pour transmettre aux nouveaux et faire un bilan à l'issue des projets ou programmes pour identifier les bonnes pratiques

- Sensibiliser en interne à cette gestion des risques, elle semble bien gérée en temps de crise par les personnes en charge mais cela reste un peu fragile en cas de départ de ces personnes
- La gestion des risques concerne également les équipes en France et les actions sur le territoire, ce qui ne semble pas être la priorité à date
- La pratique de comparaisons des performances : indicateur à la baisse
 - C'est un des grands absents de cette analyse. Hormis ce qui est demandé par les financeurs (et donc orienté). BSF gagnerait en impact à comparer les performances des projets pour accompagner l'équipe dans une montée en compétences, en tirer un apprentissage des bonnes pratiques d'un projet qui serait applicable à d'autres
 - Se doter d'un tableau de bord synthétique avec quelques KPI clés pour suivre rapidement les signaux faibles éventuels et s'assurer de la bonne trajectoire

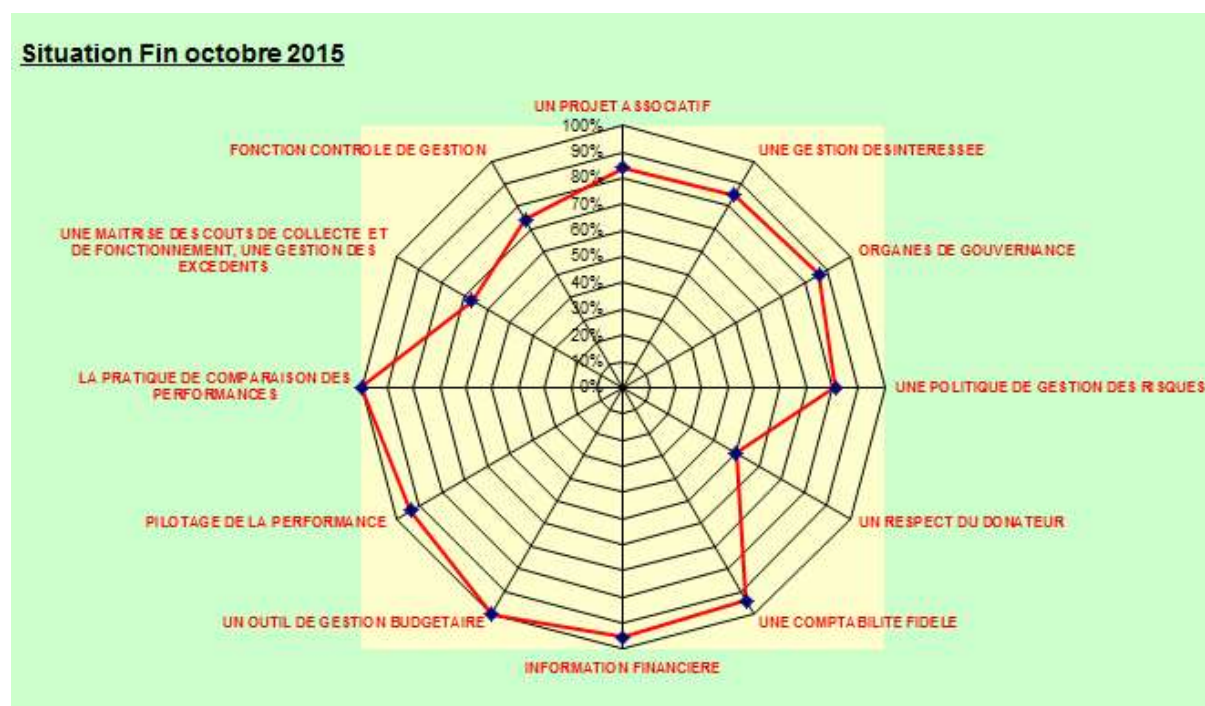
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

La comparaison des 2 graphiques montre un très grand nombre de convergences :

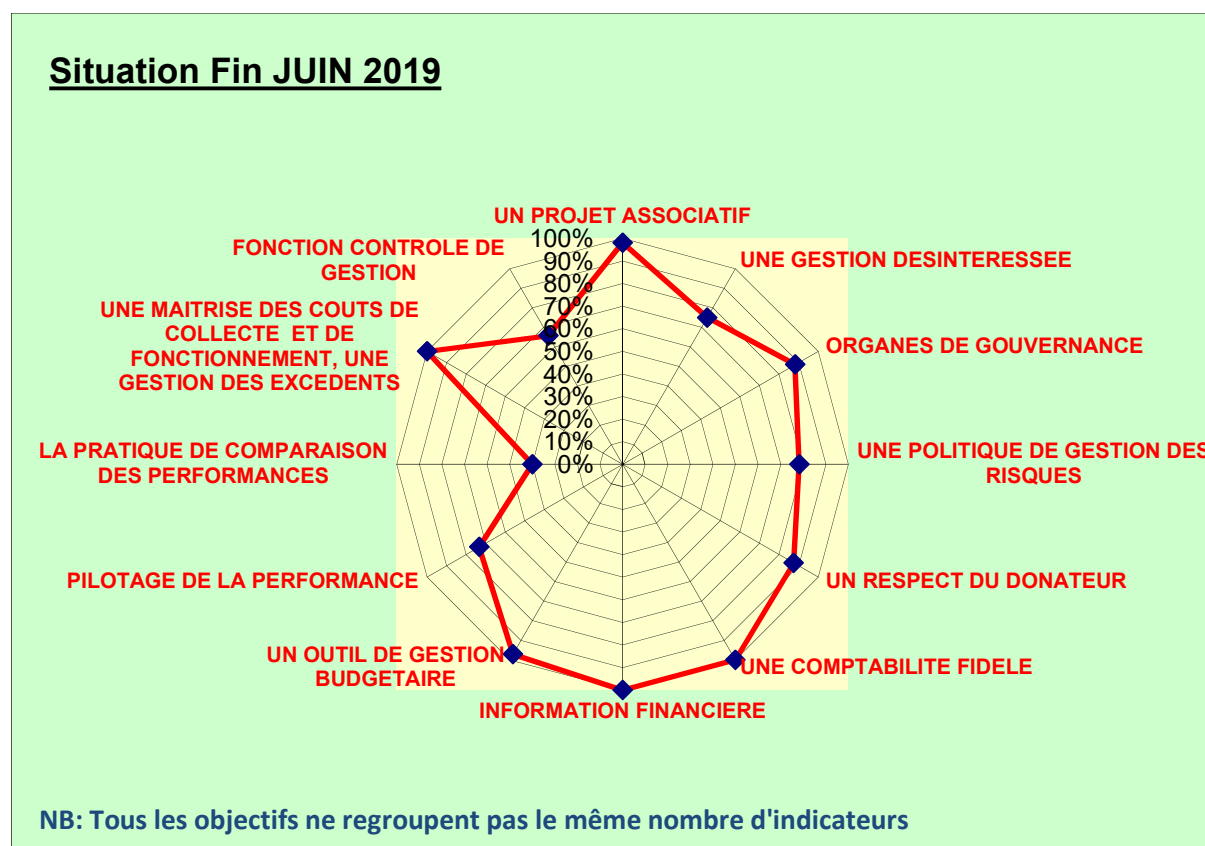
Nous noterons, en particulier :

- L'amélioration du « Respect du donateur » résulte de la mise en place de procédures par le comité d'audit.
- La détérioration apparente de « la pratique des comparaisons des performances » résulte davantage du caractère original de BSF (indicateur I108 considéré comme N/A en 2015).

Situation au moment du Label précédent



Situation au moment du renouvellement



5.4. Avis général des conseillers à l'issue de leur accompagnement

Depuis le précédent rapport, de nombreux atouts ont été conservés et capitalisés, notamment le positionnement clair et fort des actions portées par une équipe dynamique et engagée. Cela se note par le nombre d'actions qui a été multipliées un peu partout dans le monde tout en s'adaptant aux besoins rencontrés, dépendants des situations politiques.

Les axes d'amélioration portant sur la priorisation des actions, la clarification des rôles ont été intégrés tout en conservant une souplesse dans la gestion et la réactivité des équipes en cas de difficultés.

Il conviendra pour les prochaines années de porter une attention particulière à la formalisation de la gestion des risques, et pas que ceux à l'international, ainsi qu'à un travail sur la comparaison des performances des projets. Un travail de simplification et de clarification de quelques indicateurs clés stratégiques permettra de piloter avec un peu plus de hauteur l'ensemble des actions et identifier des bonnes pratiques duplicables d'un projet à l'autre.