

**Association ASF
(Aviation Sans Frontières)**

**Rapport d'expertise indépendante :
Contrôles externes préliminaires
à la candidature au Label IDEAS**

Ce document contient 13 pages

Monsieur le Président,

En notre qualité d'expert-comptable et en réponse à votre demande, nous avons procédé, selon les procédures convenues ensemble, à la vérification de la conformité avec le référentiel IDEAS des Bonnes Pratiques de votre Organisation en matière de gouvernance, de finances et de pilotage & d'évaluation. Cette vérification est un préalable à la labellisation de votre Organisation par IDEAS.

Les informations sur les pratiques actuelles de gestion de l'Organisation nous ont été communiquées par Marine GALL, Pierpaolo PULINAS et Dominique BARBARIN, nos interlocuteurs au sein de votre organisation ; pour les pratiques à venir, ces informations ont été complétées d'une lettre d'affirmation que vous nous avez adressée le 3 novembre. Notre intervention s'est déroulée le 6 octobre au siège de l'Organisation.

Notre intervention, qui ne constitue ni un audit de comptes ni un examen limité, a été effectuée selon les normes professionnelles du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables dans le cadre des missions convenues.

Nos travaux ont consisté à constater l'existence de dispositifs ou de procédures et, dans la mesure du possible, à vérifier, par la lecture de documents ou par entretien, le fonctionnement effectif de ces dispositifs ou de ces procédures, de façon à pouvoir attester la conformité de ces pratiques de gestion avec le référentiel IDEAS.

Nos travaux sont résumés dans le tableau ci-joint « Tableau de suivi des Bonnes Pratiques IDEAS », étant par ailleurs bien noté :

1. que nous ne nous prononçons pas sur le contenu du plan stratégique ni sur l'exhaustivité ni sur la criticité des risques inventoriés dans la cartographie des risques,
2. qu'il est trop tôt pour affirmer que certaines procédures, qui viennent d'être organisées ou sont encore en chantier, sont déjà des routines bien établies,
3. mais que vous vous êtes engagés à veiller à ce qu'elles le deviennent,

Pour chacune des 90 Bonnes Pratiques retenues par IDEAS ce tableau indique, après l'éventuelle formulation de nos commentaires :

- ✓ Si la Bonne Pratique existe et est documentée ;
- ✓ Si la Bonne Pratique est à perfectionner et/ou à documenter ;
- ✓ Si la Bonne Pratique est naissante ;

- ✓ Si la Bonne Pratique n'existe pas ;
- ✓ Si la Bonne Pratique n'est pas applicable.

Le contrôle des indicateurs appelle de notre part les observations suivantes :

Sur 90 indicateurs, nous considérons que 64 existent et sont documentés, 12 réclament un perfectionnement ou/et une documentation, 3 sont naissants, 1 n'existe pas et 10 ne trouvent pas à s'appliquer dans votre Organisation.

Les 14 indicateurs répertoriés comme non satisfaisants ou non encore appliqués pointent :

- 5 problèmes de gouvernance (1 n'existe pas, 4 non applicables) ;
- 9 problèmes d'efficacité (3 sont naissants, 6 non applicables).

L'indicateur qui n'existe pas est souhaitable.

Cette attestation est établie à votre attention dans le contexte d'une demande de labellisation décrit ci-avant et ne doit pas être utilisée, diffusée ou citée à d'autres fins.

Nos travaux ne sont pas destinés à remplacer les diligences qu'il appartient, le cas échéant, aux tiers ayant eu communication de cette attestation de mettre en œuvre au regard de leur propres besoins.

Restant à votre entière disposition pour tout complément d'information, nous vous prions de croire, Monsieur le Président, en l'expression de notre plus parfaite considération.

A Paris, le 8 novembre 2021

CBM Audit & Conseil



Stéphane Bellanger

Page de référence du guide	Objectifs G 7 8	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
Page de référence du guide	Objectif G7– UN RESPECT DES DONATEURS, FINANCEURS ET PARTENAIRES	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires

- 31 Une déontologie de la recherche de financements et de la collecte – G7.1
32 Une déontologie de la relation de partenariats – G7.2

G7.1 UNE DEONTOLOGIE DE LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS ET DE LA COLLECTE

L'organe collégial d'administration organise la définition, le suivi et le contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires de collecte de dons et de recherche de financements.

L'organe collégial d'administration, ou un administrateur ou un comité spécialisé :

- définit les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la recherche de financements la collecte et à la communication associée,
 - explicite le modèle socio économique de l'entité,
 - affirme son respect de la protection des données à caractère personnel des donateurs,
- Ces éléments sont portés à la connaissance des salariés, bénévoles ou prestataires en charge de leur bonne application.

31 BP40

X					
---	--	--	--	--	--

Prise en compte de la volonté des donateurs ou financeurs et des réclamations

31 BP41

L'organe collégial d'administration veille particulièrement aux dispositions visant au respect de la volonté du donateur ou financeur.

X					
---	--	--	--	--	--

31 BP42

Les réclamations des donateurs sont suivies. Une réponse leur est apportée dans un délai maximal préétabli. Les améliorations qu'elles suggèrent sont étudiées et mises en place si retenues.

X					
---	--	--	--	--	--

G7.2 UNE DEONTOLOGIE DE LA RELATION DE PARTENARIATS

L'organe collégial d'administration définit le cadre déontologique aux différentes étapes de la relation avec ses partenaires

32 BP43

L'organe collégial d'administration : - définit les principes déontologiques de la relation avec ses partenaires participe à la construction du projet avec le partenaire, - définit les modalités de l'évaluation du partenariat et en analyse les résultats. Il peut confier ces missions à un administrateur ou un comité spécialisé.

X					Les conventions sont strictement détaillées surtout pour les fondations et le fonds de dotations
---	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectif G8 – UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ANIMÉE PAR UNE VOLONTÉ DE TRANSPARENCE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

Vision – Mission – Valeurs et principales activités, les autres fondamentaux et tout autre documents de références sont rappelés dans les supports de communication

34 BP44

Le projet associatif et les missions sociales de l'entité sont rappelés dans ses supports de communication.

X					
---	--	--	--	--	--

34 BP45

Les missions sociales sont utilisées pour individualiser les charges affectées dans les documents comptables. Elles sont clairement explicitées dans l'annexe des comptes annuels selon la réglementation en vigueur.

X					
---	--	--	--	--	--

34 BP46

Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (internet et tout autre canal de diffusion).

	X				Le rapport du CAC sur le site internet ne comprends pas l'annexe au comptes annuels
--	---	--	--	--	---

Le plan stratégique est résumé dans un document synthétique et fait l'objet d'un partage en interne et d'une communication externe

34 BP47

Existence d'une version synthétique du plan, cohérente avec la version source, adaptée à la communication aux principales parties prenantes.

	X				Version définitive en attente de validation (CA du 8 décembre). La synthèse du plan stratégique précédent est hébergée et bien visible sur le site : https://www.asf-fr.org/publications ou https://www.asf-fr.org/sites/default/files/docs_files/pla_n_strategique_synthese.pdf
--	---	--	--	--	---

35 BP48

La politique de gestion des risques fait l'objet d'une communication interne
Une communication interne adaptée permet à l'ensemble des équipes (bénévoles, volontaires, salariés,) d'être informé des actions de maîtrise des risques mises en œuvre avec leur concours.

	X				Réunions d'information mensuelle sur Sharepoint ASF + registre des audits + procédure alerte éthique
--	---	--	--	--	--

- et d'une communication externe aux partenaires

35 BP49

Les partenaires de l'entité sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.

	X				Généraliser le manuel de gestion de crise à toutes les activités (convention de mécénat – évocation des risques - Michelin Point 7 + 8.5 + 8.6)
--	---	--	--	--	---

DERNIERE LIGNE PRISE EN COMPTE DANS LA SYNTHESE. Si besoin, INSERER des lignes AU DESSUS de celle-ci.

--	--	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectifs G 4 5 6	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
Page de référence du guide	Objectif G4 – UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME RÉFLÉCHI	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans)

22	BP28	Décaoulant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation ; - Explicitant le modèle socio économique sur lequel repose l'entité, - Définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation, - Incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager, - Tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité, - Il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour : • L'identification des besoins, • L'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre. • Initier la démarche de mesure d'impact	X					Difficulté à mesurer l'impact
23	BP29	Un plan stratégique élaboré avec les équipes pour y apporter des ajustements nécessaires puis approuvé par l'organe collégial d'administration, présenté à l'organe délibérant.	X					Devrait être finalisé pour décembre
23	BP30	Un plan stratégique piloté dans sa mise en œuvre et son suivi par le bureau de l'organe collégial d'administration, guide l'action de l'entité à tous les niveaux.	X					

Page de référence du guide	Objectif G5 – UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

25 Une méthodologie adaptée – G5.1

25 Elaboration d'une procédure de gestion de crise – G5.2

G5.1 UNE METHODOLOGIE ADAPTEE

Maîtrise des risques

Recensement et évaluation au moyen d'une cartographie périodiquement actualisée
L'entité élabore collaborativement et met à jour la liste des principaux risques auxquels elle est confrontée à court et moyen terme. Elle en évalue la criticité en termes d'impact et de probabilité. Lorsqu'aucun changement n'est intervenu, la mise à jour est effectuée au minimum tous les 3 ans.

25	BP31		X					
----	------	--	---	--	--	--	--	--

Politique active de prévention ou de maîtrise des risques validée et suivie par l'organe collégial d'administration

25	BP32	L'entité met en œuvre les plans d'actions, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et à en réduire leurs impacts.	X					
----	------	---	---	--	--	--	--	--

G5.2 ELABORATION D'UNE PROCEDURE DE GESTION DE CRISE

L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent. Ils incluent si nécessaire un volet « communication de crise ».

25	BP33		X					Pour les avions
----	------	--	---	--	--	--	--	-----------------

Page de référence du guide	Objectif G6 – UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

- 27 Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs – G6.1
- 28 Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement – G6.2
- 29 Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration – G6.3

G6.1 Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

Les missions sont réparties en fonction des compétences des personnes et l'attribution des pouvoirs correspond à cette répartition.

L'entité se conforme à une procédure de recrutement avec :

- 27 BP34
- une définition de poste avant toute décision d'embauche de salariés,
 - pour les cadres, la sélection des candidats faisant l'objet d'une double validation avant toute embauche,
 - pour les collaborateurs ayant des liens directs ou indirects de nature juridiques, financiers ou autres avec un dirigeant (élu ou salarié), une validation de l'organe collégial d'administration avant toute embauche

X					
---	--	--	--	--	--

L'entité dispose d'une description de son organisation du travail avec

- 27 BP35
- définition des missions entre salariés, bénévoles et volontaires,
 - organigramme(s) à jour décrivant la répartition des responsabilités,
 - délégations de pouvoirs établies en cohérence avec l'organigramme, les statuts et, s'il y a lieu, le règlement intérieur.

X					
---	--	--	--	--	--

- 27 BP36
- Les nominations des membres du comité de direction et des comités spécialisés font l'objet d'un avis de l'organe collégial d'administration.

X					CA/Bureau/Comité d'audit
---	--	--	--	--	--------------------------

G6.2 Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines permettant le développement des compétences de toutes les personnes bénévoles, volontaires et salariées :

- 28 BP37
- charte du bénévolat approuvée par l'organe collégial d'administration
 - programme de formation pour les bénévoles et les salariés en adéquation avec les projets,
 - suivi périodique des contributions et besoin de développement : bénévoles et volontaires (forme variable), salariés (entretien),
 - prévention de toute forme de discrimination dans la sélection et le développement de toutes les personnes.

X					
---	--	--	--	--	--

L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines respectant les attendus du droit social :

- 28 BP38
- application d'une convention collective si étendue (s'imposant à toutes les entités du secteur)
 - présence et fonctionnement des instances représentatives de personnel (IRP)
 - règlement intérieur salarié
 - santé, sécurité et conditions de travail pour tous : Document Unique d'Évaluation des Risques
 - prise en compte du droit au télétravail.

X					
---	--	--	--	--	--

G6.3 Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

L'entité dispose de documents décrivant les pratiques salariales et de rémunération approuvée par l'organe collégial d'administration. Elles sont en cohérence avec les pratiques du secteur d'activités et respectant l'échelle de rémunération de référence (convention collective applicable, à défaut étude de marché ou références du secteur).

- 29 BP39

X					
---	--	--	--	--	--

DERNIERE LIGNE PRISE EN COMPTE DANS LA SYNTHÈSE. Si besoin, INSERER des lignes AU DESSUS de celle-ci.

--	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectifs FI 2 3	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
Page de référence du guide	Objectif FI – UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT A DONNER UNE IMAGE FIDÈLE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires

- 40 Organisation comptable – FI.1
42 Tenue et traitement comptable – FI.2
43 Arrêté des comptes par l'organe habilité – FI.3
43 Approbation des comptes par l'organe délibérant – FI.4

FI.1 ORGANISATION COMPTABLE

Une Organisation comptable fiable et conforme respectant les normes de l'Autorité des Normes Comptables (ANC)

40	BP50	L'entité établit des comptes annuels (Bilan, Compte de résultat, Annexe) conformes aux normes en utilisant les trames de présentation préconisées par ces normes. En particulier l'annexe comprend outre les obligations légales toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension des comptes.	X					
		Un Compte de Résultat par Origine et Destination et un Compte d'Emploi des Ressources exhaustifs et conformes						
40	BP51	Pour les entités faisant appel public à la générosité, le Compte de Résultat par Origine et Destination et le Compte d'Emploi des Ressources doivent être tous deux établis avec leur annexes conformément aux textes de l'ANC.	X					
41	BP52	Des comptes annuels certifiés par le CAC et approuvés par l'organe habilité : - arrêtés par l'organe habilité tel que prévu dans les statuts ou le règlement intérieur - dont les informations financières (rapport de gestion, rapport du trésorier ou rapport financier selon la terminologie retenue par l'entité) sont couvertes par la mission du Commissaire aux comptes qui en vérifie la sincérité et la conformité avec les comptes annuels. - certifiés par le Commissaire aux comptes. - approuvés par l'organe délibérant ou l'organe habilité par les statuts dans les 6 mois suivants la clôture.	X					
41	BP53	Cas des entités à structures multiples Les entités qui démultiplient leur action au travers de structures juridiques distinctes, associations affiliées ou filiales, établissent selon le cas des comptes combinés ou consolidés. Ils sont approuvés par l'organe délibérant compétent.	X					

FI.2 TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES

Une tenue comptable et des traitements de qualité.

42	BP54	Les outils logiciels et matériels de tenue de comptabilité sont adaptés à la taille et à la complexité de l'entité. Ils sont sécurisés et régulièrement mis à jour.	X					
42	BP55	Le responsable comptable, les personnels comptables et les prestataires extérieurs disposent des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leurs tâches.	X					
42	BP56	La traçabilité entre les écritures et les pièces justificatives est avérée dans les deux sens, y compris dans les comptabilités auxiliaires d'établissements.	X					

FI.3 ARRETE DES COMPTES PAR L'ORGANE HABILITE

L'organe collégial d'administration (ou habilité), bien informé des enjeux financiers, arrête les comptes annuels.

43	BP57	L'organe collégial d'administration ou l'organe habilité si prévu dans les statuts ou le règlement intérieur procède à l'arrêté des comptes annuels après présentation détaillée par le trésorier et les comités spécialisés (financier et comité chargé de vérifier la réalité du contrôle interne). Il mesure les enjeux. Il est attentif aux remarques éventuelles du Commissaire aux comptes.	X					
----	------	---	---	--	--	--	--	--

FI.4 APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DELIBERANT

L'organe délibérant, correctement informé des enjeux financiers de l'organisation, approuve

43	BP58	La présentation des comptes à l'organe délibérant se fait avec un souci de pédagogie; les enjeux financiers sont soulignés.	X					
----	------	---	---	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectif F2 – UNE INFORMATION FINANCIERE DE QUALITE, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSEE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	--	--------------------------	-----------------------------	---------------	--------------	-----	--------------

- 45 Qualité (présentation, conformité, délai) – F2.1
- 46 Lisibilité, Accessibilité et obligation légale de dépôt – F2.2

F2.1 Qualité (présentation, conformité, délai)

Une information financière de qualité

45	BP59	Présentation : La présentation et le contenu des documents (site, bulletin, rapport annuel) sont adaptés au type de public, avec l'objectif de faciliter la compréhension.	X					
45	BP60	Finesse : Le niveau de finesse des informations présentées permet de retracer l'activité et la situation financière de l'entité. Celle-ci utilise les possibilités d'adaptation ou de développement des rubriques. - chaque catégorie significative d'élément du modèle socio-économique fait l'objet d'une présentation séparée dans les états. - des postes et rubriques supplémentaires sont présentés au compte de résultat lorsqu'une telle présentation est pertinente pour comprendre la performance financière de l'entité.	X					
45	BP61	Délai : Les délais de production, certification, approbation, diffusion des comptes participent de la qualité de l'information financière. En particulier, les comptes annuels approuvés sont disponibles dans les 6 mois et diffusés au plus tard dans les 12 mois de la clôture.	X					

F2.2 LISIBILITE et ACCESSIBILITE

Une information financière lisible et largement accessible.

45	BP62	Indivisibilité : Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables. En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisée. En particulier, le site Internet permet le téléchargement des comptes annuels dans leur intégralité.	X					
45	BP63	Pertinence : Les ratios et graphiques utilisés correspondent à la réalité qu'ils illustrent et ne donnent pas une image décalée. Par exemple, la répartition des emplois par missions est analysée sur l'ensemble des emplois (hors reports et excédents), le coût de la collecte est apprécié par rapport au montant collecté (hors autres ressources), etc.	X					
45	BP46 (appel)	Accessibilité : Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes ...) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (internet et tout autre canal de diffusion).						
45	BP64	Publicité : L'entité respecte ses obligations légales de publication des comptes quand elle y est astreinte	X					

Page de référence du guide	Objectif F3 – UN OUTIL DE GESTION BUDGETAIRE PERFORMANT, COHERENT ET FIABLE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

- 48 UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE MULTI- AXIALE – F 3.1
- 48 COHERENCE COMPTABILITE ANALYTIQUE /GENERALE – F 3.2
- 49 PROCESSUS BUDGETAIRE – F 3.3

F3.1 UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE MULTI- AXIALE

Une Comptabilité multi- axiale permettant un classement par nature, origine ou destination et par mission ou programme

48	BP65	Continuité : L'imputation des emplois et ressources par Origine ou Destination (C.R.O.D.), par missions ou rubriques du C.E.R. est établie préférentiellement lors de leur comptabilisation, et non par retraitement manuel a posteriori. Les différentes imputations (par nature, par origine ou destination et par mission) sont si possible réalisées simultanément.	X					Fait à la main à partir du logiciel Ciel
48	BP66	Précision : Cette comptabilité comprend le classement des emplois de fonds par mission et par origine ou destination. Elle est destinée à analyser le coût des différentes actions engagées dans le cadre des programmes. Cette individualisation des missions répond aux règles de finesse de l'indicateur 60.	X					

F3.2 COHERENCE COMPTABILITE ANALYTIQUE /GENERALE

Une cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité générale

48	BP67	Traçabilité : Les méthodes et l'organisation comptable permettent d'assurer une symétrie entre les résultats analytiques et les données de la comptabilité générale. La traçabilité des imputations et répartitions éventuelles est assurée.	X					Bouclage CAE/CG trimestriellement
----	------	--	---	--	--	--	--	-----------------------------------

F3.3 PROCESSUS BUDGETAIRE

Un processus budgétaire efficace

49	BP68	Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/ mode opératoire) et actualisé.	X					
49	BP69	Le processus budgétaire est collaboratif et contradictoire. Il permet de définir la responsabilité des différents acteurs sur les différentes actions, et d'y associer des indicateurs de performance.	X					
49	BP70	Equilibre Emplois-Ressources : Le budget comprend la présentation des emplois et des ressources, ventilés par mission(s) faisant ressortir l'évolution de la situation financière de l'entité. Il comprend également un tableau de trésorerie prévisionnelle mensuelle sur 12 mois.		X				
49	BP71	Performance : Le budget annuel présente les actions, les coûts associés, les objectifs poursuivis, les résultats déjà réalisés et les prévisions mesurés au moyen d'indicateurs précis et motivés.		X				

DERNIERE LIGNE PRISE EN COMPTE DANS LA SYNTHESE. Si besoin, INSERER des lignes AU DESSUS de celle-ci.

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectifs P&E 1 2 3	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
Page de référence du guide	Objectif P&E1 – UN SYSTEME COMPLET DE PILOTAGE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires

- 54 Une organisation d'un contrôle de gestion – P&E.1.1
55 Une organisation des informations – P&E.1.2
56 Une méthode de gestion de projet – P&E.1.3
57 Des comparaisons en interne et en externe – P&E.1.4

P&E1.1 UNE ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION

L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion »

54	BP72	L'entité dispose d'un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité de ses actions. Basé sur les contrôles par la hiérarchie et sur la fonction contrôle de gestion de l'entité, il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités au regard des principes d'efficacité et d'efficience.			X			
54	BP73	Ce plan de contrôle prend en compte les conclusions de l'ensemble des contrôles externes ou internes afin de disposer d'une vision globale de l'activité.					X	
54	BP74	L'organisation du contrôle de gestion est auditée par le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.					X	

P&E1.2 ORGANISATION DES INFORMATIONS

L'entité définit et organise ses informations de façon à disposer de données fiables, cohérentes et validées pour piloter son action

55	BP75	La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au pilotage.	X					Points économiques trimestriels / Pas de TdB en tant que tel
----	------	---	---	--	--	--	--	--

P&E1.3 GESTION DE PROJET

L'entité dispose d'une méthode de gestion des projets pour ses projets significatifs

56	BP76	La méthodologie de gestion de projet est utilisée, avant (phase de choix), pendant (pilotage et suivi) et après (évaluation réalisée) la réalisation de chaque projet;	X					Hangar, nouvel avion, Les Alles de l'Avenir, ... lorsqu'il y a matière à...
56	BP77	Cette méthodologie intègre l'évaluation selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficience et d'Impact.	X					Ms uniquement sur les projets "significatifs"
56	BP78	Les projets réalisés alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.	X					Pas d'historique négatif particulier remonté dans l'interview

P&E1.4 COMPARAISON EN INTERNE ET EXTERNE

L'entité recherche des points de comparaison en interne et externe (articulation avec le territoire et l'écosystème) dans l'analyse des performances.

57	BP79	Comparaison Interne : L'entité dispose de tableaux comparatifs d'efficacité et d'efficience, en particulier pour les projets d'importance significative. Elle les utilise pour diagnostiquer et favoriser les bonnes pratiques comme pour identifier les contre-performances et les réduire.		X				
57	BP80	Comparaison Externe : L'entité conduit des actions de veille comparative. Ces travaux périodiques contribuent à améliorer les procédures et les pratiques et éventuellement à orienter le projet associatif.		X				

Page de référence du guide	Objectif P&E2 – DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

- 59 Un pilotage par indicateurs – E.2.1
60 Des tableaux de bords – E.2.2

P&E2.1 UN PILOTAGE PAR INDICATEURS

L'entité utilise une méthode de pilotage pour l'ensemble de ses missions sociales, de ses ressources et de ses frais de fonctionnement et de recherche de financements en connaissance des attentes des parties prenantes.
Elle est fondée sur la fixation d'objectifs, de plan(s) d'action(s) nécessaire(s) à la réalisation des objectifs, appuyés sur des indicateurs aisément vérifiables assortis, de valeurs cibles.

59	BP81	Les outils de pilotage de l'organe collégial d'administration s'appuient sur des objectifs, des indicateurs de mesure et des valeurs cibles.					X	
59	BP82	Les contributions volontaires en nature sont prises en compte dans le pilotage. L'entité les quantifie et les valorise. Elle en indique alors le montant dans les comptes annuels et en précise les modalités d'évaluation.	X					Salaires moyen Insee

P&E2.2 DES TABLEAUX DE BORD

Un système de tableaux de bord stratégique et opérationnel permet le pilotage de l'entité

60	BP83	L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique (cf. B.P. 28) et les ressources du modèle socioéconomique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques. <i>Note : Les alliances stratégiques se concrétisent au sein du territoire par des démarches de co-construction avec les parties prenantes.</i>		X				
60	BP84	Les principaux responsables opérationnels disposent d'un tableau de bord opérationnel reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans d'action		X				Gestion en silo
60	BP85	Des tableaux de synthèse sont destinés à la Direction Générale et à l'organe collégial d'administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.			X			

Page de référence du guide	Objectif P&E3 – DES MESURES ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ, L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

- 62 Mesure de l'efficacité – P&E3.1
63 Mesure de l'efficacité – P&E3.2
64 Evaluation de l'impact social – P&E3.3

P&E3.1 MESURE DE L'EFFICACITÉ

L'entité mesure l'efficacité de son action en s'assurant de l'atteinte des objectifs fixés.

62	BP86	L'entité mesure l'atteinte de ses objectifs grâce à des indicateurs prédéfinis pour chaque objectif et par rapport aux valeurs cibles.					X	
----	------	--	--	--	--	--	---	--

P&E3.2 MESURE DE L'EFFICIENCE

L'entité s'assure de l'atteinte de ses objectifs au meilleur coût, en maîtrisant les ressources mobilisées Les coûts imputables aux missions sociales, les coûts de fonctionnement et de recherche de financements, font l'objet d'un suivi budgétaire dans un objectif de maîtrise de ces coûts.

63	BP87	L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de mesurer les coûts de fonctionnement de l'activité récurrente comme des projets d'importance significative.					X	
63	BP88	L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de mesurer les coûts d'appel à la générosité ou des autres recherches de financements.	X					Infos sur le Plan stratégique

P&E3.3 ÉVALUATION DE L'IMPACT

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, démontrer et s'améliorer.

64	BP89	L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact. Cette méthodologie inclut notamment : - l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, - la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées. .			X			
64	BP90	Cette méthodologie de mesure d'impact doit permettre à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.					X	

DERNIÈRE LIGNE PRISE EN COMPTE DANS LA SYNTHÈSE. Si besoin, INSÉRER des lignes AU DESSUS de celle-ci.

--	--	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectifs G 1 2 3	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
Page de référence du guide	Objectif G1 – DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires

- 11 Un projet associatif clair et cohérent – G1.1
- 12 Une charte d'éthique/ de déontologie – G1.2
- 12 Des activités conformes au projet associatif et à la charte d'éthique / de déontologie – G1.3

G1.1 UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHERENT

Le projet associatif présente ce qu'est l'entité

Vision – Mission – Valeurs

11	BP1	Le projet associatif présente la vision, la mission les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.	X					En cours de MAJ
----	-----	---	---	--	--	--	--	-----------------

Statuts

11	BP2	Le projet associatif et les statuts de l'entité sont en cohérence.	X					
----	-----	--	---	--	--	--	--	--

Cartographie des parties prenantes

11	BP3	L'entité établit une cartographie de ses parties prenantes internes et externes (bénévoles, personnes en mécénat de compétences, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires, financeurs, ...) , en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur .	X					CRM commun en cours de finalisation (adhésion, mécènes, ...) sur la base d'un outil Alysee
----	-----	---	---	--	--	--	--	--

G 1.2 UNE CHARTE D'ETHIQUE/ DE DEONTOLOGIE

Une charte explicitant les modes de relations de l'entité avec les parties prenantes

L'organe collégial d'administration rédige et met en œuvre une charte qui :

- rappelle la vision, les valeurs et les missions présentées dans le projet associatif ;
- explicite les modes de relations et les engagements réciproques entre l'entité et ses parties prenantes;
- pour les entités tête de réseau , définit les engagements réciproques avec ces entités d'un même réseau.

12	BP4		X					
----	-----	--	---	--	--	--	--	--

G 1.3 DES ACTIVITES CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET A LA CHARTE

12	BP5	Les activités de l'entité sont cohérentes avec le projet associatif.	X					
----	-----	--	---	--	--	--	--	--

12	BP6	Les activités de l'entité respectent les modes de relations et engagements réciproques énoncés dans la charte d'éthique/de déontologie	X					
----	-----	--	---	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectif G2 – DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

- 14 Un organe collégial d'administration qui élabore et met en œuvre - G2.1
- 15 Un dispositif de contrôle interne structuré – G2.2
- 15 Un contrôle externe – G2.3
- 16 Un organe délibérant qui approuve et contrôle- G2.4

G2.1 UN ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION QUI ÉLABORE ET MET EN ŒUVRE

Un organe collégial d'administration conscient des enjeux stratégiques qui élabore, propose, pilote la mise en œuvre

L'entité assure le renouvellement de ses administrateurs personnes physiques. Elle s'organise selon les principes suivants :

- 14 **BP7**
- l'appréciation ou la sollicitation des candidatures se fait sur la base des compétences diversifiées, des disponibilités, de l'adhésion aux valeurs,
 - limitation statutaire pour la durée cumulée des mandats.

	X					La pratique du renouvellement de mandat est de 3 ans max sans que cela soit écrit dans les statuts. A prévoir dans le RI ? En même temps, les statuts sont en train d'être refondus pour validation devant le CE
--	---	--	--	--	--	--

Un fonctionnement effectif de l'organe collégial d'administration par

- une participation active des administrateurs,

- 14 **BP8**
- un (ou plusieurs) comités(s) spécialisé(s) (d'administrateurs et autres) aux rôles et mode de fonctionnement validés par l'organe collégial d'administration , préparent les dossiers pour éclairer les décisions;
 - un respect des critères de fréquence des réunions et d'assiduité des membres administrateurs ou dirigeants,
 - un envoi d'un dossier avant la réunion de l'organe collégial d'administration,
 - une évaluation annuelle collégiale de son fonctionnement.

X						
---	--	--	--	--	--	--

G2.2 UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE STRUCTURE

Un dispositif de contrôle interne adapté, défini par l'organe collégial d'administration et audité par un comité spécialisé.

L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne

- en cohérence avec les délégations de pouvoirs données,

- 15 **BP9**
- et ayant pour mission de lui donner une assurance raisonnable que :
 - o les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale,
 - o les risques identifiés sont globalement maîtrisés (La gestion des risques est détaillée en Objectif G5).

X						
---	--	--	--	--	--	--

L'organe collégial d'administration nomme un Comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne, il rapporte à l'organe collégial d'administration. Il comprend au moins une personne qualifiée indépendante de l'entité. Les salariés et le Président n'en font pas partie.

- 15 **BP10**

	X					S'agissant du programme d'audit 2022, le bureau a fixé hier les objectifs : - Audit Gouvernance - Audit SI - Audit Activité convoyages d'enfants malades. Le Bureau s'engage à débriefer en CA les rapports d'audit a venir
--	---	--	--	--	--	---

G2.3 UN CONTROLE EXTERNE

Commissaire aux comptes

- 15 **BP11**
- L'entité se dote d'un commissaire aux comptes quelle que soit sa taille.

X						
---	--	--	--	--	--	--

Le président mandate le Comité spécialisé en charge du contrôle interne de suivre les recommandations du commissaire aux comptes notamment sur le contrôle interne.

- 15 **BP12**

X						
---	--	--	--	--	--	--

G2.4 UN ORGANE DELIBERANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE

Une recherche de participation active des adhérents (ou des administrateurs pour les fondations) pour assurer la qualité de la prise de décision par un organe délibérant informé qui approuve, amende ou rejette, et contrôle.

- 16 **BP13**
- Les statuts limitent le cumul des procurations.

X						
---	--	--	--	--	--	--

- 16 **BP14**
- Le secrétariat des réunions de l'organe délibérant est assuré formellement.

X						
---	--	--	--	--	--	--

- 16 **BP15**
- S'il existe un quorum statutaire, l'entité s'organise pour que la participation à la réunion de l'organe délibérant soit suffisante afin que ce quorum soit atteint à la première convocation.

				X		
--	--	--	--	---	--	--

- 16 **BP16**
- Le vote à distance (par correspondance ou Internet) est organisé pour permettre l'expression du plus grand nombre. (association de plus de 50 membres).

			X			Prévu dans la refonte des statuts auprès du CE
--	--	--	---	--	--	--

Les rapports (y compris du Commissaire aux Comptes), comptes et projets des résolutions (dont nouveaux administrateurs) sont diffusés au moins 15 jours en amont de la réunion de l'organe délibérant.

- 16 **BP17**

X						
---	--	--	--	--	--	--

Le rapport annuel présenté par la direction générale à l'organe délibérant aborde la mise en œuvre du plan stratégique et plus particulièrement les projets dans le domaine de la Responsabilité Sociétale.

- 16 **BP18**

X						
---	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectif G3 – UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------

- 18 Une gestion désintéressée et transparente – G3.1
20 Un encadrement du cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction d'administrateur au sein de l'entité – G3.2
20 Un encadrement des activités lucratives – G3.3

G3.1 UNE GESTION DESINTERESSEE ET TRANSPARENTE

Une administration à titre bénévole dans le respect des tolérances juridiques et fiscales

18	BP19	L'entité est administrée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'entité.	X					
		Absence de distribution d'excédents et de distribution d'actifs aux membres et aux dirigeants (directement ou indirectement)						
18	BP20	L'entité ne procède à aucune distribution directe ou indirecte d'excédents, sous quelque forme que ce soit. Les membres de l'entité ou leurs ayant droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.	X					
		Un encadrement et contrôle des frais des dirigeants et administrateurs						
18	BP21	Les frais des dirigeants élus et non élus sont encadrés et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes : - ils sont appuyés de pièces justificatives et sont soumis à une procédure, - cette procédure, qui écarte notamment les dépenses somptuaires et celles hors de l'activité sociale, est placée sous le contrôle du comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.	X					
		En lien avec la Charte d'Éthique, mise en place et respect d'une procédure d'autorisation préalable des conventions passées avec les membres des organes d'administration ou de direction ou membre de comités spécialisés éventuellement constitués (comité scientifique, comité Rh, comité communication...)						
19	BP22	Les dirigeants communiquent à l'entité la liste de toute autre entité dans laquelle ils exercent des fonctions d'administration ou de direction.	X					
		Les conventions (achats, financements, autres) avec les dirigeants ou toute entité liée aux dirigeants font l'objet d'une procédure préalable de l'organe collégial d'administration dans les formes et conditions légales. Les conventions entre entités d'un même réseau sont concernées par cette procédure.					X	
19	BP24	Le rapport spécial sur les conventions réglementées rédigé par le Commissaire aux comptes s'appuie sur la liste (à jour) des entités dans lesquelles les dirigeants exercent des fonctions d'Administration ou de Direction ainsi que sur la liste des conventions nouvelles et celles poursuivant leurs effets.	X					

G3.2 UN ENCADREMENT DU CUMUL D'UN EMPLOI REMUNERE ET D'UNE FONCTION

D'ADMINISTRATEUR AU SEIN DE L'ENTITE

Un contrôle de l'existence d'une fonction distincte effective. Accord préalable de l'organe collégial d'administration.

20	BP25	Le cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective (à l'organe collégial d'administration) est soumis à des conditions spécifiques. La mission doit être définie, distincte des fonctions électives et faire l'objet d'un accord spécifique de l'organe collégial d'administration.					X	
20	BP26	L'effectivité de la mission fait l'objet d'un contrôle (emploi du temps et réalisation des objectifs) par l'organe collégial d'administration ou le comité spécialisé nommé à cet effet.					X	

G3.3 UN ENCADREMENT DES ACTIVITES LUCRATIVES

20	BP27	Les activités à caractère lucratif doivent : - s'inscrire dans la mission sociale et contribuer à son développement, - respecter les règles comptables et fiscales (sectorisation, filialisation, impact des seuils d'exonération) - ne pas être durablement déficitaires, - ne pas être l'occasion de rémunérations indirectes pour les dirigeants.	X					
----	------	--	---	--	--	--	--	--

DERNIERE LIGNE PRISE EN COMPTE DANS LA SYNTHESE. Si besoin, INSERER des lignes AU DESSUS de cette-ci.

--	--	--	--	--	--	--	--	--