



FEDERATION FRANÇAISE DES EQUIPES SAINT VINCENT

Renouvellement du Label (26 novembre 2021)

Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

Conseillers bénévoles :

Alexia Tye alexia.tye@orange.fr 06 13 54 36 28

Jean-Rémy Acar jr.acar@wanadoo.fr 06 03 97 06 68

1. Présentation générale	2
2. Evolutions significatives depuis le dernier Label :	3
2.1. Gouvernance et fonctionnement.....	3
2.2. Projets et missions nouvelles.....	4
3. Situation financière - Evolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label	4
4. La démarche d'amélioration continue	7
5. Focus sur les processus majeurs :	7
5.2. Comité d'audit	8
5.3. Cartographie des risques	8
5.4. Tableau de bord de la direction	8
6. Conclusions de l'analyse :	8
6.1. Points forts	8
6.2. Points à améliorer	8
6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	9
6.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement	11

Ce rapport conclut la période d'accompagnement de la Fédération Française des Equipes Saint Vincent vers le renouvellement du Label IDEAS, à laquelle ont participé prioritairement :

- *Mirta Vinci Namy, Présidente de la Fédération*
- *France Morane, Présidente sortante*
- *Laurence Fiehl, Secrétaire Générale,*
- *Zoé Delapalme, Trésorière,*
- *Alexia Tye, Conseillère bénévole IDEAS,*
- *Jean Rémy Acar, Conseiller bénévole IDEAS.*

1. Présentation générale

Présentes dans 45 villes de France, les 2000 femmes bénévoles des Equipes Saint Vincent accueillent et accompagnent chaque année 160 000 personnes en situation de précarité.

Fondé en France il y a 400 ans par Saint Vincent, le mouvement auquel appartient la Fédération Française des Equipes Saint Vincent (FFESV) agit désormais dans 55 pays avec 100 000 volontaires (Association Internationale des Charités - AIC).

Crée en 1617, ce mouvement de femmes laïques, les « Dames de Charité » devenues « Equipes Saint Vincent », reçoit un ministère de charité auprès des plus pauvres dont l'ambition est de :

- Partir des événements, percevoir les demandes
- Être partenaire de la personne en difficulté dans sa totalité
- Se remettre en cause dans la relation avec autrui
- Vivre une relation d'égal à égal en équipe et avec les personnes en difficulté.

Ce projet associatif a fait la preuve de sa pertinence dans la durée, son actualité ne se dément pas et il est donc réaffirmé dans ses orientations. La FFESV dispose ainsi d'un socle solide, d'une vision sociale, sociétale, économique et territorialisée pour :

- Animer activement le réseau des équipes, mobilisées sur les territoires
- Administrer et promouvoir le mouvement au plan national, assurer sa communication
- Consolider et développer la collecte de fonds au bénéfice des projets et des adhérents
- Nouer et gérer les partenariats pertinents, avec les acteurs qui partagent ses valeurs essentielles
- Contrôler l'action des équipes et en consolider l'impact.

Les équipes adhérentes restent des associations de plein droit tenant leur comptabilité distincte, libres de leur adhésion mais tenues d'en respecter les strictes conditions et de se soumettre au contrôle de la Fédération.

La stratégie de la Fédération va alors se concentrer sur l'accompagnement, l'animation et le développement des équipes (70 aujourd'hui), la mobilisation des moyens au service des équipes et des projets conduits localement, ou nationalement quand cela est justifié.

A noter, si un aumônier participe au Conseil (sans droit de vote), la Fédération n'a pas de lien hiérarchique avec l'Eglise Catholique.

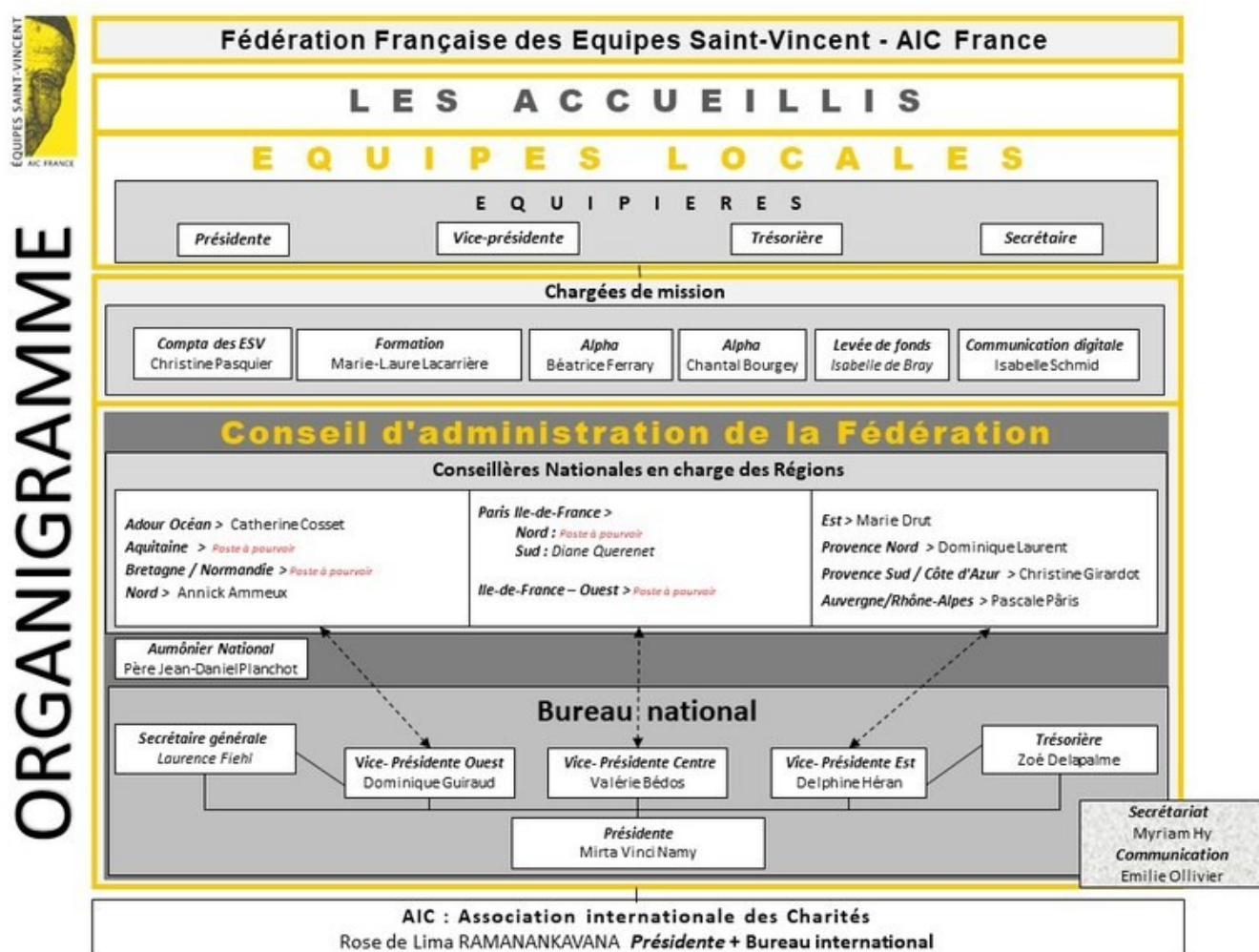
Pour se prévaloir du nom et de la démarche « Equipes Saint Vincent », les équipes acceptent de se conformer aux règles du mouvement pour l'accomplissement de leur mission : accueillir, entendre puis accompagner les personnes précarisées vers l'autonomie et la réinsertion, autant que nécessaire.

2. Evolutions significatives depuis le dernier Label (en date du 19 septembre 2017)

2.1. Gouvernance et fonctionnement de la FFESV

La FFESV est organisée sous la forme d'une association reconnue d'utilité publique, ayant vocation à recevoir des versements, y compris des legs, pour l'ensemble des associations qu'elle fédère. Les mandats électifs sont limités à 3 ans, renouvelables une fois. Le Conseil a donc été renouvelé et un nouveau bureau a pris ses fonctions en 2021, avec l'élection de Mirta Vinci Namy, Présidente en remplacement de France Morane.

L'organigramme, à jour, de la Fédération est le suivant :



La Fédération est administrée par des bénévoles, gérée par un Conseil d'Administration composé de 14 membres élus par l'Assemblée Générale : 8 Conseillères nationales en charge de régions, 5 membres du bureau exécutif (une Présidente, 2 Vice-Présidentes qui accompagnent les Conseillères, une Trésorière et une Secrétaire générale) ainsi que l'aumônier national, également membre du Conseil d'Administration. Le rôle des Conseils nationaux est de chapeauter les associations équipes.

Une douzaine de Chargées de mission, bénévoles également, travaillent directement avec le Bureau et en concertation avec les Conseillères sur les projets et les enjeux nationaux (notamment formation, levée de fonds, comptabilité des associations, alimentation, communication digitale, projet Louise et Rosalie, etc.). Ces bénévoles apportent l'expertise technique nécessaire sur les dossiers concernés. La Fédération éprouve,

comme d'autres, des défis de recrutement de bénévoles (Equipières de terrain) ainsi que pour certains postes de gouvernance, comme la gestion du patrimoine immobilier et mobilier en particulier, qui constitue un enjeu significatif (voir ci-après).

La Fédération emploie 2 salariées à temps partiel pour l'accueil, le secrétariat, la mise à jour du portail Internet, les autres tâches de communication et d'appui à la collecte de fonds. Elle emploie également 2 stagiaires, une pratique inaugurée en 2020 et appelée à se renouveler.

2.2. Projets et missions nouvelles

- En décembre 2020, la décision est prise de céder le Mas Saint Vincent d'Antibes à la Communauté d'Agglomération de Sophia-Antipolis (CASA). Après avoir été légué à la Fédération, cet immeuble avait été rénové et mis aux normes. La CASA s'en est portée acquéreur aux conditions de la FFESV : le Mas restera un abri d'urgence pour femmes victimes de maltraitance, conformément aux volontés du testateur. L'affectation du produit de la vente, encaissé en juin 2021 pour un montant de 900 000 euros net, n'est pas encore fixée. Plusieurs idées d'affectations sont à l'étude :
- un autre centre d'accueil de femmes démunies en province, d'après le modèle Louise et Rosalie
- entretien du patrimoine immobilier de la FFESV : plusieurs bâtiments doivent faire l'objet de travaux importants : Aire sur la Lys (50 000 euros budgété en 2021), Arcachon, etc
- Financement de projets identifiés par les équipes terrain : ces projets seront évalués par la Fédération en vue d'un éventuel cofinancement, où la FFESV abonderait aux projets.
- Financement des projets de transformation y compris digitale: prestations de consultant et accompagnement de la FFESV et des équipes
- Renfort de la trésorerie : pallier les incertitudes sur la reconduction des subventions d'état (74k€ p.a.) sur les années à venir, l'objectif de se financer grâce aux dons individuels ou auprès des fondations privées restant inchangé.

Le partenariat avec la Société Saint Vincent de Paul et les Lazaristes s'est poursuivi pour créer un accueil de jour pour femmes sans abri, au 97 rue de Sèvres à Paris. L'ouverture de cet accueil « Louise et Rosalie » (projet logé dans une structure juridique distincte de la Fédération et pour lequel a été constitué un « fonds dédié ») a été reportée au 13 Novembre 2020, en format réduit, pour respecter les consignes sanitaires.

Après un premier report, le Congrès 2020 de la FFESV, qui devait aussi déterminer le nouveau plan stratégique à cinq ans, a été annulé. La conséquence en a été le report de l'élaboration du plan stratégique pour 2021-2025, qui devrait désormais être validé en septembre 2021.

Toutefois, la pandémie semble avoir provoqué aussi de nouvelles dynamiques de travail, notamment à l'occasion de l'organisation de Conseils et des Assemblées en « distanciel ». Une réflexion sur les méthodes de travail est en cours car la visio-conférence permet de rassembler des interlocuteurs dans toute la France, ce qui facilite les rencontres tout en limitant les déplacements.

Un gros effort a été fait pour maintenir les activités, dans le respect des gestes barrière et des consignes sanitaires en vigueur. Ainsi, les équipes ont fait preuve d'agilité et d'adaptation pour continuer à proposer :

- Distribution alimentaire : prise de rendez-vous et distributions à l'extérieur
- Fabrication de masques
- Vestiaire : prise de rendez-vous et distributions maintenues
- Alphabétisation : cours Zoom et sur WhatsApp !
- Accompagnement des personnes âgées : rédaction de lettres, appels téléphoniques.

L'accueil des familles des prisonniers a, en revanche, été arrêté par l'administration pénitentiaire.

La Fédération a maintenu quant à elle ses activités au service des équipes, notamment :

- Opérations nationales de recrutement
- Formation, animation et supervision des équipes
- Pilotage des relations extérieures et de la communication
- Conventions de subvention et recherche de financements
- Préparation du nouveau plan stratégique...
- Remise en chantier, pour renouvellement, du Label IDEAS.

3. Situation financière - Evolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

Le financement de la Fédération provient des cotisations versées par les équipes, des subventions publiques, des dons et des legs privés.

La subvention consécutive à la convention pluriannuelle passée avec la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) permet à la Fédération de financer une partie des formations destinées aux équipes (financées

aussi par des Fonds extérieurs), des frais d'animation et de communication ainsi que les salaires et charges des 2 secrétaires. Dans le cadre de cette convention, la Fédération consolide et transmet, depuis 2019, les informations collectées par les équipes sur les femmes isolées en situation de précarité.

Jusqu'en 2020, le compte de résultat montre une certaine stabilité, tant pour les recettes que pour les dépenses (inclus la valorisation du travail des bénévoles) :

- Les produits « récurrents » sont de l'ordre de 140 000 €, composés de cotisations, vente de biens et services et subvention publique (74 000 € environ). En 2020, s'ajoute un montant proche de 800 000 € consécutif à deux legs particuliers.
- Les produits « exceptionnels » reprennent pour l'essentiel les dons « récurrents » (comptabilisés en « dons fédération »), les dons et legs « affectés » sont comptabilisés au titre des projets. Le résultat exceptionnel est ainsi composé principalement des dons reçus en produits et des dons reversés en charges (ce résultat s'élève à 224 K€ en 2020, contre 242 K€ en 2019).
- Les contributions volontaires, chiffrées en valorisant le bénévolat et passées à plus de 700 000 € en 2019, retombent sous les 500 000 € en 2020, du fait d'une mobilisation effective des bénévoles réduites par les circonstances.

Compte de résultat 2020 :

	31/12/2020	31/12/2019
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Cotisations	32 693	34 045
Ventes de prestations de services	17 082	22 271
Produits de tiers financeurs :		
- Concours publics et subventions d'exploitation	74 331	74 331
- Ressources liées à la générosité du public	797 620	3 717
- Contributions financières	1 019	
Utilisation des fonds dédiés		12 249
Autres produits	1 881	3
Total I	924 625	146 616
CHARGES D'EXPLOITATION		
Autres achats et charges externes	139 009	169 714
Aides financières	3 741	4 511
Impôts, taxes et versements assimilés	11 788	13 808
Salaires et traitements	53 495	53 634
Charges sociales	19 981	20 035
Dotations amortissements et dépréciations	68 742	71 090
Dotations aux provisions	606	447
Reports en fonds dédiés	104 900	129 400
Autres charges	655	10
Total II	402 917	462 648
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	521 708	-316 032
PRODUITS FINANCIERS		
Autres intérêts et produits assimilés	325	26 695
CHARGES FINANCIERES		
Intérêts et charges assimilées	659	
2. RESULTAT FINANCIER	-334	26 695
3. RESULTAT COURANT	521 374	-289 338
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Sur opérations de gestion	171 468	205 439
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges	67 606	44 663
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Sur opérations de gestion	14 724	8 100

4. RESULTAT EXCEPTIONNEL	224 350	242 002
Impôts sur les bénéfices	754	2 462
Total des produits	1 164 024	423 412
Total des charges	419 054	473 210
EXCEDENT OU DEFICIT	744 969	-49 798

Le résultat exceptionnel positif de cet exercice est exclusivement dû aux legs particuliers. Le résultat hors legs reste déficitaire d'environ 50 000 €, sensiblement égal à celui de 2019. Le besoin de financement récurrent est ainsi d'environ 150 000 € chaque année. L'organisation de la collecte de fonds de façon régulière et structurelle est donc une priorité depuis plusieurs années. La convention pluriannuelle avec la DGCS, prorogée en 2019 et octroyant une subvention annuelle de 74 000 €, arrive en renouvellement fin 2021. C'est pourquoi la Fédération développe des approches spécifiques afin d'identifier et de fidéliser de nouveaux donateurs. La démarche a été orientée vers une approche directe de donateurs privés et / ou institutionnels dont les valeurs sont compatibles avec celles du mouvement. De façon générale, il s'agit de contribuer à des projets précis de grande envergure (exemple passé : anniversaire des 400 ans du mouvement).

Les frais de fonctionnement (139 886 € en 2020) d'une part, ceux de recherche de fonds (pratiquement nuls en 2020 faute d'action possible dans le contexte) d'autre part ont encore diminué, restant très limités dans le contexte pandémique.

Enfin et surtout, la Fédération fonctionne grâce à l'action soutenue de ses bénévoles. Leurs contributions aux missions sociales et au fonctionnement sont valorisées, en 2020 :

CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	N	N-1
Dons en nature	172 585	171 918
Prestations en nature	1 500	94 500
Bénévolat	298 212	453 456
Total	472 297	719 874
CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE		
Secours en nature		
Mises à disposition gratuite de biens	174 085	266 418
Prestations en nature		
Personnel bénévole	298 212	453 456
Total	472 297	719 874

Les flux financiers entre la Fédération et les équipes adhérentes, outre les cotisations (environ 32k€ remontant des associations Equipes chaque année) et les abonnements obligatoires à la revue trimestriel de la Fédération, sont essentiellement des dépôts reçus et gérés pour le compte des associations. Le montant de ces dépôts est d'environ 503k€ et ces dépôts sont formalisés via des lettres. Les dettes courantes envers les équipes sont mineures (environ 26k€), représentant des sommes à verser ou à reverser dans le court terme aux conseils nationaux et équipes (inscriptions, frais). Ainsi nous avons un bon niveau de transparence dans les rapports financiers FFESV/associations équipes d'après les comptes sociaux et de gestion de la Fédération.

Pour couvrir ses frais de fonctionnement, réaliser ses projets et alimenter sa trésorerie à moyen terme, la Fédération a besoin de dons réguliers, de legs et de subventions. Sa solidité financière vient du fait qu'elle détient à ce jour un patrimoine mobilier (trésorerie et placements) et immobilier significatif acquis dans les années 90. La Banque Transatlantique gère l'ensemble du patrimoine financier y compris les dépôts des associations Equipes. L'optimisation de la gestion du parc immobilier sera prochainement pris en charge par une chargée de mission immobilier soutenue par une Conseillère Nationale, ancienne notaire. La politique de gestion des locaux (Paris, Montrouge, Lille, Tarbes, St Nazaire etc) - des mises à disposition ou encore la location à faible prix aux équipes de terrain - pourraient être revues. Ces mises à disposition, ne concernant que 8 équipes, peuvent être considérées comme un coût d'opportunité, mais il est important de comprendre que les locaux constituent un élément central de l'activité de la Fédération sur le terrain - les équipes en dépendent pour mener leur activité de soutien aux personnes démunies. Une meilleure formalisation des accords est de toute façon prévue.

4. La démarche d'amélioration continue

La priorité donnée à l'écoute des personnes accueillies, dans leur dénuement et pour saisir leur attente, pose dès l'origine un principe d'amélioration continue de l'action auprès des bénéficiaires. La compréhension de situations particulières mais aussi de problématiques collectives, à l'échelle de chaque territoire investi, nourrissent le développement et l'adaptation des activités de chaque équipe.

Au meilleur niveau et toute l'organisation confondue, la Fédération se fixe de favoriser l'animation qualitative et le développement quantitatif des équipes. Son action inclut une consolidation annuelle de l'ensemble des activités (typologies, impact et valorisations, publics effectivement touchés...). A cette base d'informations s'ajoutent la coordination des équipes dans les régions et les interactions régionales, les interventions locales des conseillères et le travail des chargées de mission. La Fédération propose ainsi aux équipes, des formations ciblées d'une part, des temps d'échange et des outils pour améliorer leurs pratiques d'autre part.

Des fiches conseils, pour améliorer l'efficacité dans le cadre des activités mises en œuvre, sont élaborées et s'ajoutent aux procédures actualisées (guide du bureau et guide des bonnes pratiques). A partir de l'expérience des équipes, des guides par activité sont en cours d'élaboration. Ils ont pour objet de faciliter le démarrage d'une nouvelle activité dans une équipe qui ne la développait pas, en même temps que seront toujours plus favorisés les échanges entre équipes et l'analyse de leurs pratiques.

5. Focus sur les processus majeurs :

5.1. Plan stratégique

Parce que le projet associatif est stable et pérenne depuis 4 siècles, l'ambition du plan stratégique est de fixer la ligne conductrice de l'organisation pour les années à venir, ses priorités d'action au service des adhérents / des équipes. Compte-tenu de l'absence de rencontre entre les adhérents (annulation du Congrès 2020), l'élaboration du nouveau plan stratégique a été retardée et l'ambition de celui-ci réduite. Toutefois et pour inaugurer la nouvelle Présidence, une attention particulière a été apportée à la mise en valeur des enjeux actuels, aux évolutions du contexte social, économique et spirituel, pour engager sans tarder les réflexions sur la mise en œuvre des orientations en gestation. Le plan s'organise autour des axes suivants :

- *Relations entre la Fédération et les équipes* : renforcer le lien avec les équipes / adapter l'assistance à leur apporter / sur le terrain / communication interne / prochain Congrès
- *Communication externe* : notoriété et la visibilité, pour de nouveaux donateurs et plus de bénévoles / promouvoir l'action auprès des femmes, axe de différenciation / « marque » et identité visuelle
- *Renouvellement des équipes, nouvelles équipes* : appels à projets (portés par des paroisses, des associations partenaires...) à soumettre / soutien de la Fédération à instituer / efficacité, échanges et informatisation... (rajeunissement par le recrutement).
- *Moderniser les outils de travail* : systèmes d'information et simplification administrative (digitalisation des processus de collecte, traitement et transmission de données, fiabilisation des échanges internes, donateurs, partenaires et institutionnels...).
- *Financement et gestion du patrimoine* : campagnes de levée de fonds à orienter sur les financements plus pérennes / patrimoine immobilier (gestion, entretien, investissements / perspective à 5 ans).

La transformation digitale est un axe clé de ce plan stratégique, et un défi important pour la FFESV. Ce chantier est financé par la fondation « Le Chant des étoiles » qui soutient la Fédération depuis longtemps sur le chantier des formations. Comme il s'agit d'une grande conduite de changement, compliquée par 18 mois de perturbations liées à la pandémie de Covid, une démarche de rencontre et (re)mobilisation des équipes sur le terrain va être menée avec l'aide d'une consultante.

L'enjeu de recrutement de bénévoles à tous les niveaux (experts, etc) est bien perçu par la FFESV, qui active son réseau d'associations pour accéder à des viviers externes. Elle collabore avec des organismes tels que Passerelles et Compétences, Talent et Foi, Vendredi et le Centre pour l'intelligence de la Foi. Par ses soirées rassemblant donateurs, partenaires institutionnels, fondations et sympathisants, la Fédération sensibilise et recrute par la même occasion. La promotion interne et organique (réseau des équipes et au sein de la famille Vincentienne de manière plus large) est encouragée, via des liens réguliers avec les équipes sur le terrain, et la formation, afin d'identifier les bons éléments et de faire naître des vocations à l'intérieur du mouvement.

Que ce soit pour ses activités propres, pour la maîtrise et le développement des projets en partenariat, ou encore pour promouvoir au sein des équipes des activités nouvelles inscrites dans les principes d'une économie sociale et solidaire, la Fédération concentre ses efforts sur la mise à disposition de ses acquis, le partage et l'échange entre ses adhérents.

L'identification des parties prenantes et leur cartographie ont été complétées et révisées dans l'esprit du nouveau guide des bonnes pratiques IDEAS s'y rapportant, en parallèle de l'élaboration du plan stratégique.

5.2. Comité d'audit

Le Comité est en place et les rapports sont à jour (réunion en mars 2021). A l'ordre du jour du prochain Conseil d'Administration : renouvellement des membres du Comité d'audit et actualisation des missions.

5.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques existe, actualisée en 2016 elle est intégrée au guide des bonnes pratiques de la Fédération. Un Comité de crise a été constitué en 2015 : il est composé de trois personnes extérieures à la Fédération, pour prescrire des actions de prévention et proposer une capacité de réaction rapide en cas de risque avéré selon la cartographie établie.

5.4. Tableau de bord de la direction

Le suivi financier est diffusé chaque mois (états comptables synthétiques), la trésorerie est suivie sur une base hebdomadaire.

Le suivi de l'activité est réalisé de façon très régulière, chaque semaine au bureau, compte rendu à l'appui. Les moyens de ce suivi sont les interventions et les remontées d'information des conseillères et chargées de mission, auprès des équipes, par typologie d'activités et de projets. S'y ajoutent les dossiers administratifs des équipes (constitués annuellement), les statistiques des régions et le contrôle, annuel également, des états comptables des associations adhérentes (équipes).

De nombreux fichiers de suivi sont tenus, tant pour la transparence et la communication que pour les besoins des financeurs. Plusieurs rapports imprimés sont disponibles, faisant état d'un contrôle de gestion simple ou brut. L'ensemble reste, sans doute, à mieux structurer pour en faire un cadre de gestion et de pilotage intégré.

5.5. L'évaluation des projets - la mesure d'impact

Les projets pilotés par la Fédération font l'objet d'un suivi propre, projet par projet (Louise et Rosalie ou Mas Saint Vincent d'Antibes, récemment). L'évaluation et la mesure d'impact ne sont pas encore mises en œuvre par la Fédération, telles que définies dans les bonnes pratiques. Des données sous-jacentes existent du fait, aussi, de la nature même du ministère et du projet. La mesure d'impact est un nouveau défi pour la Fédération, qui interroge l'évolution de ses outils, notamment digitaux. Le processus de renouvellement du label IDEAS favorise une prise de conscience : des améliorations sont nécessaires, avec le renouvellement générationnel des bénévoles, compte-tenu des transformations engagées et avec l'appui d'intervenants externes sur ces enjeux particuliers d'évaluation et de mesure.

Pour les activités des équipes, la consolidation annuelle et le traitement dont elle fait l'objet constituent un processus d'évaluation et de mesure d'impact pertinent. Le retour d'information et d'évaluation à la DGCS, prévu dans la convention pluriannuelle, est à la fois exigence et mise en valeur du travail déjà en place.

6. Conclusions de l'analyse

6.1. Points forts

Les atouts de l'organisation, recensés jusque-là, font ressortir :

- L'importance et la qualité de l'engagement bénévole
- La cohésion « héritée » des valeurs et de l'histoire du mouvement, sa « marque »
- La liberté de parole et d'échanges (qui tient aussi à la prépondérance des bénévoles)
- Une organisation dynamique et réactive, qui produit et actualise ses propres processus
- Une gestion financière prudente, qui a produit des réserves importantes
- Une communication régulière, qui s'appuie sur un nouveau site, particulièrement limpide, engageant et pédagogique.

6.2. Points à améliorer

La survenance de legs particuliers très importants et le produit de cession d'un patrimoine immobilier constituent une opportunité pour la Fédération de s'interroger sur :

- La mission qu'elle exerce auprès des équipes, l'aide à leur apporter, la possibilité nouvelle d'abonder financièrement des projets et des engagements pris par les associations adhérentes.
- Les modalités d'attribution de ces aides éventuelles et de sélection des interventions, les priorités à préciser, les conditions de mise en œuvre et le contrôle de gestion associé.
- Sa propre gestion financière et la gestion dynamique de son patrimoine, dans la perspective de développer son action, ses interventions et sa notoriété. Des legs récents, dont les montants sont

significatifs, induisent probablement un « changement d'échelle » pour préparer le choix des missions et des projets.

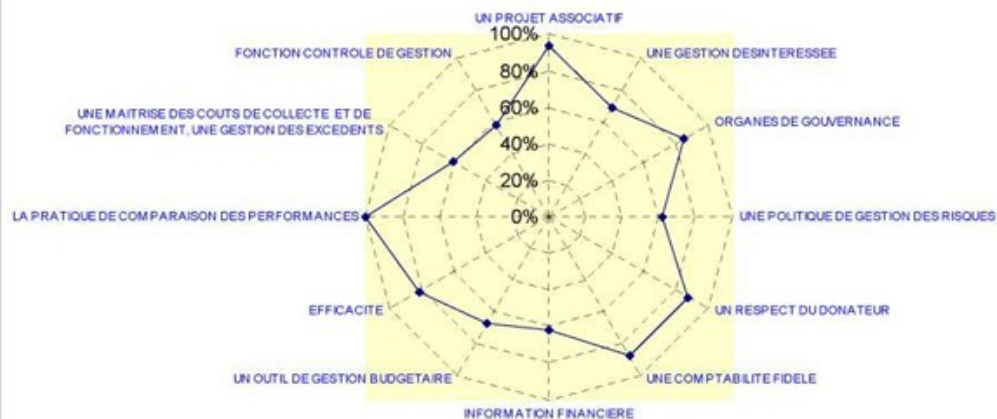
Les débats et la réflexion restent ouverts sur :

- L'articulation de la politique de communication avec la recherche de financements, toujours à parfaire dans le respect des valeurs et des missions de la Fédération.
- La structuration des revenus récurrents, en parallèle de la gestion d'actifs.
- Le pilotage structuré des actions et des activités portées par les équipes.
- La reconduction de conventions de subventions et l'analyse des risques associés.

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

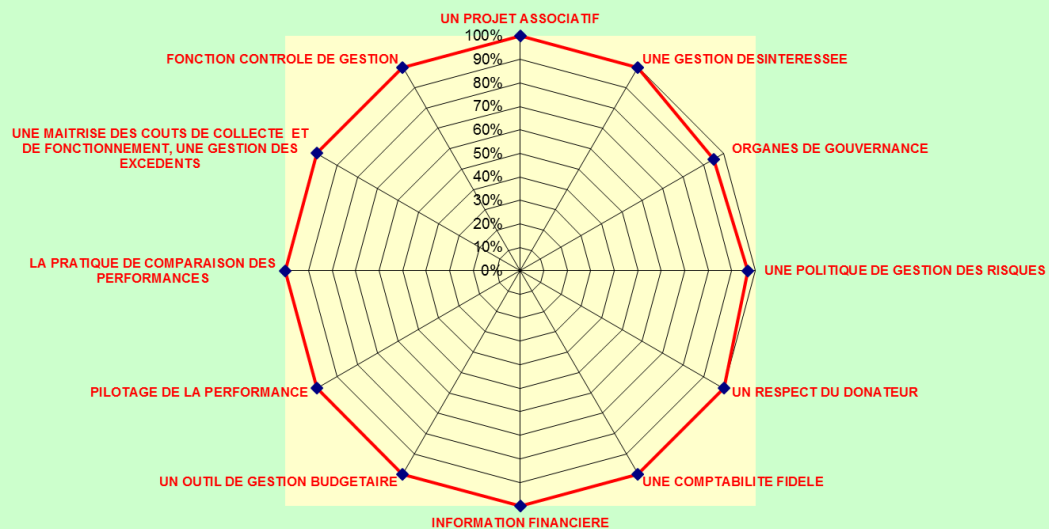
Au moment du label initial (juin 2013)

Situation Fin Optimisation

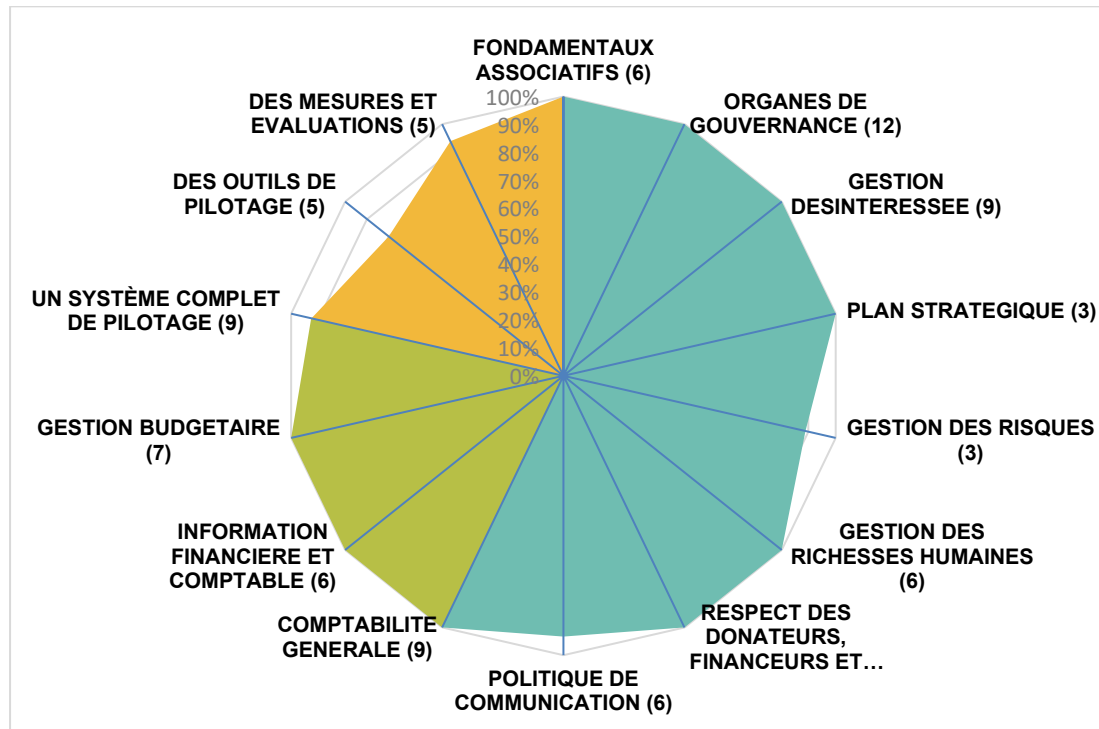


Au moment du précédent renouvellement (octobre 2017)

Situation 2017 06 Renouvellement



Pour le **nouveau renouvellement / nouveau référentiel** (90 pratiques)



6.4. Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement

Nous confirmons l'avis émis lors de l'attribution du label :

« Les règles de gouvernances (amont / aval), de déontologie, d'efficacité, d'organisation et de gestion financière ont permis à la Fédération d'exister depuis presque 4 siècles....ce qui constitue un gage de pérennité ».

Depuis ce Label, le mode opératoire continue de s'adapter aux évolutions de l'environnement, les standards et les principes sont plus que maintenus et questionnés pour continuer d'être améliorés.

Nous avons pu noter lors de l'accompagnement post label d'autres éléments très favorables :

- Le processus IDEAS est bien intégré par la Fédération, rapidement repris et piloté par la nouvelle équipe dirigeante.
- Les processus internes, les guides de bonnes pratiques sont en constante amélioration, en plus d'être régulièrement actualisés, partagés et utilisés comme référence au quotidien.
- Le Comité d'audit fonctionne, ses membres actuels seront renouvelés en conformité avec les règles en usage (personnalités qualifiées extérieures qui travaillent en toute indépendance).
- La politique de communication autour du label est très active, elle est appliquée notamment à l'ensemble des opérations de collecte et de communication externe comme interne.

L'organisation a beaucoup progressé, notamment en matière de communication, mais aussi pour réagir et maintenir le cap en période de pandémie. Les adaptations à suivre sont bien identifiées, notamment dans le nouveau plan stratégique.

Une identification et une mise en perspective des activités et des projets locaux sont en cours, pour accompagner le développement à partir des besoins des équipes, en termes de financement également.

Dans ces conditions, notre recommandation au Comité Label est d'accorder le renouvellement.

Alexia Tye et Jean Rémy Acar, Paris, le 21 septembre 2021

Livrables à communiquer en fin de phase de renouvellement

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des Indicateurs à jour
3. Dernier rapport annuel

4. Statuts si modifiés depuis dernier label
5. Comité d'audit (Compte rendu des réunions et Bilans de fin d'année)
6. Rapports du CAC (avec CER si appel à la GP)
7. Livrables induits par le nouveau guide
 - a. Projet associatif
 - b. Cartographie des parties prenantes
 - c. Plan stratégique enrichi de la dimension RSE