

FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT

60 rue des Frères-Flavien
75976 PARIS CEDEX 20

A l'attention d'Eric Yapoudjian, Directeur général

Paris, le lundi 5 septembre 2022,

Attestation concernant la conformité des pratiques de la Fondation de l'Armée du Salut avec le référentiel IDEAS des 90 bonnes pratiques, en matière de gouvernance, de finances et de pilotage et évaluation

Monsieur le Directeur général,

En notre qualité d'experts-comptables et en réponse à votre demande, nous avons procédé, selon les procédures convenues dans notre lettre de mission du 13 juillet 2022, à la vérification de la conformité avec le référentiel IDEAS de bonnes pratiques de votre association en matière de gouvernance, de finances et de pilotage et évaluation. Cette vérification est un préalable au renouvellement de la labellisation de votre organisation par IDEAS.

Les informations sur les pratiques actuelles de gestion de votre association nous ont été communiquées par les membres suivants de votre organisation :

- Morgane Roche-Chaigneau, Directrice de cabinet.
- François Jeanpetit, Directeur financier.
- François Lelièvre, Directeur des ressources humaines.
- Jérôme Delaunay, Directeur adjoint des ressources.

Notre mission s'est déroulée au cours des mois de juillet et d'août 2022, au siège de votre association ainsi qu'à distance.

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.

Georges Rey Conseils

SAS au capital de 50 000 €

23, passage Charles Dallery 75011 Paris | +33 1 43 72 08 29 | groupe-rey.com

74, rue de Paris 35000 Rennes | + 33 2 99 69 22 66

SIREN 410 365 837 | RCS PARIS | TVA Intra FR04 410 365 837

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 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 entendu que nous ne nous prononçons pas sur le contenu du plan stratégique ni sur l'exhaustivité de la liste des risques inventoriés dans la cartographie des risques.

Pour chacune des 90 bonnes pratiques retenues par IDEAS, ce tableau indique, après la 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.

Sur les 90 bonnes pratiques, nous considérons que 52 existent et sont documentées, 35 sont à perfectionner et/ou à documenter et 3 sont considérées comme naissantes.

Les 3 bonnes pratiques naissantes sont actuellement en cours de réalisation et de diffusion au sein de l'organisation, nous avons cependant considéré qu'à la date de notre rapport, nous ne disposions pas d'éléments suffisamment tangibles pour les considérer existantes.

Toutes les bonnes pratiques du référentiel ont été appréhendées par l'organisation, ce qui constitue à notre sens une évolution remarquable depuis l'obtention du label.

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

Fait à Paris, le 5 septembre 2022,

Pour Georges Rey Conseils



Arnaud BROSSIER
Expert-comptable

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	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					Rey : Le projet de l'association est présenté selon le plan suivant : son histoire, ses valeurs, sa devise, ses ambitions, ses actions, ses acteurs et son organisation. En 2021, le CA a approuvé le nouveau projet de l'association et a maintenant approuvé le plan stratégique. Depuis 2000, la direction a demandé à chaque administrateur d'être porteur d'au moins un axe stratégique, afin d'impliquer les membres du CA. Création d'un groupe de directeurs et de directeurs adjoints pour impliquer les directeurs de région pour le développement d'axes stratégiques. Ils apportent leurs avis au Comité stratégique et à la direction générale. Le projet de la Fondation a été réécrit pour impliquer les usagers.
---	--	--	--	--	--

Statuts

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

	X				Rey : Les statuts de la Fondation sont disponibles sur leur site Internet ("Documents de référence"). Les valeurs et la devise de la fondation ne sont pas reprises textuellement dans les statuts. Les buts recherchés par la Fondation dans ses statuts reprennent en partie le projet associatif. Le projet associatif évoque un certain nombre d'ambitions qui ne sont pas reprises dans les statuts ("encourager l'innovation" et "se mobiliser pour le développement durable" notamment). Il pourrait être intéressant de mettre à jour les statuts reprenant les ambitions qui n'y sont pas évoquées, comme le développement durable, l'innovation et l'intensification des partenariats.
--	---	--	--	--	--

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, etc.), en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur.

X					Rey : Cartographie de la "sphère d'influence", allant du noyau dur (les salariés et bénévoles et le public) aux organisations dont les enjeux ont un impact sur la Fondation.
---	--	--	--	--	--

G1.2 UNE CHARTE D'ETHIQUE/ DE DEONTOLOGIE

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

- 12 **BP4** 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.

	X				Rey : La Fondation s'est dotée d'une charte déontologique. Celle-ci présente les principes et les valeurs de la Fondation de manière générale et n'explicite pas ni les cinq valeurs de son projet, ni sa devise. Les objectifs de la charte reprennent les objectifs des statuts (cf. commentaire BP2). La charte explicite l'engagement de la Fondation envers les tiers : devoir d'information, traçabilité des dons, legs et autres financements, gestion des fichiers des donateurs et devoir moral. En revanche, la charte n'explicite pas l'engagement des parties prenantes envers elle-même, notamment l'engagement de ses membres.
--	---	--	--	--	---

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					Rey : Les actions mises en place sont décrites en détail et de manière organisée dans les rapports d'activité (disponibles sur le site Internet de la Fondation). Ces activités sont cohérentes avec le projet associatif.
---	--	--	--	--	---

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

X					Rey : Les activités de la Fondation s'inscrivent dans la charte déontologique.
---	--	--	--	--	---

Page de référence du guide	Objectif G2 – DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEM	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

- 14 **BP7** L'entité assure le renouvellement de ses administrateurs personnes physiques.
- Elle s'organise selon les principes suivants :
- 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					Rey : La Fondation présente la biographie et les qualifications des membres du CA, correspondant aux valeurs poursuivies par la Fondation et aux responsabilités supportées. Le règlement intérieur encadre les modalités d'accès à des postes d'administration ou de direction. Les mandats des membres du CA durent quatre ans et sont renouvelables deux fois (douze ans au total). Le bureau est élu pour deux ans au sein du CA et suit donc la même limite de mandat que les membres du CA.
---	--	--	--	--	---

- 14 **BP8** Un fonctionnement effectif de l'organe collégial d'administration par :
- une participation active des administrateurs,
 - un (ou plusieurs) comités(s) spécialisés(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					Rey : Le CA de la Fondation se réunit 4 fois par an (1 fois par trimestre), conformément aux statuts. Les documents sur lesquels portent le CA sont transmis aux membres en amont de la réunion. Les procès-verbaux de CA transmis font état d'une participation active des administrateurs présents, les remarques et les débats par rapport aux différents sujets sont bien relatés dans les procès-verbaux. Le comité financier, le comité d'audit et le comité de collecte préparent régulièrement des dossiers pour éclairer les décisions. Il n'y a pas de suivi formalisé de la participation des membres du CA, même si les procès-verbaux font état d'une remarque sur l'absence répétée des deux partenaires institutionnels : * Deux partenaires institutionnels absents pour un nombre important de CA de 2021. * Une personne qualifiée absente pour la moitié environ des CA de 2021. A notre connaissance, il n'y a pas de processus d'évaluation du fonctionnement du CA (pas d'information en ce sens dans les procès-verbaux du CA transmis).
---	--	--	--	--	--

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.

15	BP9	L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne : - en cohérence avec les délégations de pouvoirs données, - 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					Rey : Définition du comité d'audit dans le règlement intérieur : "Le comité d'audit analyse les risques auxquels est soumise la Fondation et s'assure que l'organisation et les procédures prennent en compte leur prévention. Il arrête les plans de contrôle interne et les plans d'audit et en fait rapport au Conseil qui les approuve. [...] Il fait part de son avis sur le respect des règles de gouvernance et de déontologie par les dirigeants et les principaux collaborateurs de la Fondation."
15	BP10	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.		X				Rey : Le CA a institué dans le règlement intérieur le comité d'audit, avec au moins une personne indépendante. Aucun membre du bureau ne peut en faire partie. Les membres sont soumis aux mêmes obligations que les administrateurs : en pratique, les salariés sont exclus mais la théorie ne l'exclut pas (cf. commentaire BP 25). Le comité d'audit rapporte directement au CA.

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					Rey : Le commissaire aux comptes est rendu obligatoire par les statuts de la Fondation (article 13). Les honoraires du CAC sont suffisants pour que celui-ci puisse mener à bien sa mission.
15	BP12	Le président mandate le Comité spécialisé en charge du contrôle interne de suivre les recommandations du commissaire aux comptes notamment sur le contrôle interne.		X				Rey : Le comité d'audit entend le CAC sur le rapport du contrôle interne et sur le rapport final de certification, mais il n'y a pas d'indication dans les fichiers transmis sur le fait que le comité d'audit doive suivre les recommandations faites par le CAC.

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					Rey : L'organe délibérant est le CA. Les statuts interdisent plus d'un pouvoir pour une participation à un CA (article 3, paragraphe 3).
16	BP14	Le secrétariat des réunions de l'organe délibérant est assuré formellement.	X					Rey : La personne assurant le secrétariat de la séance est indiquée sur les procès-verbaux de CA.
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					Rey : Article 5 des statuts : "La présence de la majorité des membres en exercice du CA est nécessaire pour la validité des délibérations". Le quorum sur la première convocation est systématiquement respecté.
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					Rey : L'article 5 des statuts autorise la présence par moyen de visioconférence ou de téléphonie, tout moyen permettant l'identification du membre du CA.
16	BP17	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.		X				Rey : L'article 5 du règlement intérieur indique que les documents nécessaires aux délibérations doivent être adressées au plus tard 8 jours avant la réunion et non 15 jours.
16	BP18	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.		X				Rey : Le rapport annuel présenté au CA reprend les axes du plan stratégique. Le plan stratégique 2016-2020 n'a pas d'objectif de RSE spécifique. Le plan stratégique 2021-2026 en contient, mais il est encore trop tôt pour évaluer ce compte-rendu au CA.

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				Rey : L'article 6 des statuts de la Fondation mentionne le fait que toutes les fonctions de membre du Conseil d'administration, du bureau et de commissaire de gouvernement sont gratuites. Le règlement impose que chaque membre du Conseil d'administration atteste sur l'honneur, à son entrée dans le Conseil, d'éventuels conflits d'intérêt. Si la situation d'un membre vient à changer, il doit en informer directement le Conseil. Il n'y a pas de procédure systématique annuelle de vérification des conflits d'intérêts. Il pourrait être utile de faire lister aux membres du Conseil d'administration leurs prises d'intérêt chaque année.
--	---	--	--	--	---

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					Rey : Il n'y a aucune indication dans les statuts concernant la répartition du résultat éventuel de l'association. Le règlement intérieur interdit aux membres du Conseil d'administration personnes physiques de recevoir de manière directe ou indirecte des financements ou partie des financements de la Fondation. L'approbation des résultats se fait en report à nouveau, sous réserve de l'accord des financeurs.
---	--	--	--	--	--

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				Rey : Les frais remboursés aux membres du CA sont encadrés par l'article 6 des statuts de la Fondation et par le règlement intérieur. Les montants sont plafonnés par le décret 2006-781, indiquant notamment que "le service qui autorise le déplacement choisit le moyen de transport le moins onéreux" mais il n'y a pas d'indication que cette vérification est effectivement faite. En revanche, les remboursements de frais du CA sont encadrés et approuvés par le CA, sans contrôle extérieur à notre connaissance. Un droit de regard du comité d'audit peut être envisagé.
--	---	--	--	--	--

En lien avec la Charte d'Ethique, 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				Rey : La Fondation reprend la biographie des membres du CA mais il n'y a pas à notre connaissance de déclaration annuelle des membres du CA sur leurs liens, quels qu'ils soient, avec d'autres entités. La déclaration d'indépendance est actualisée tous les deux ans mais la liste des mandats n'est pas actualisée, en dehors d'un membre indiquant volontairement un nouveau mandat. La Fondation fait attester les dirigeants et les membres du CA que ceux-ci ont bien reçu tous les documents de référence, y compris le règlement intérieur indiquant l'obligation de communiquer les nouveaux mandats. Il n'y a pas de vérification effectuée.
--	---	--	--	--	--

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

G4 UN PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME (3 – 5 ans)

22	BP28	<p>Existence d'un document de planification stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Découlant 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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				<p>Rey : Le plan stratégique existe et est approuvé par le CA.</p> <p>Le plan stratégique reprend les 5 valeurs de la Fondation ainsi que sa devise.</p> <p>Les besoins ont été identifiés dans un premier temps par les parties prenantes. Le plan stratégique a été élaboré conjointement par le Comex et les directeurs d'établissements réunis en commission, avec l'aide de conseils (études et bench marking pour certaines thématiques). Des indicateurs d'impact sont en cours de développement et de mise en place.</p> <p>Les objectifs stratégiques sont cohérents avec les ambitions du projet de la Fondation et incluent une démarche environnementale, sociale et de gouvernance.</p> <p>Chaque objectif stratégique est justifié puis décliné de façon très pédagogiques en projets opérationnels. La démarche ESG est déclinée en 5 engagements clairement définis.</p> <p>Le modèle socio-économique de la Fondation n'est en revanche pas explicité : il n'y a pas d'indication sur la provenance des fonds soutenant chacun des axes du plan stratégique, ni de réflexion sur l'adéquation des axes avec les ressources de la Fondation. Les risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité ne sont pas clairement établis.</p>
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				<p>Rey : Le plan stratégique a été modifié suite à la guerre en Ukraine et est approuvé par le CA.</p>
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				<p>Rey : Un comité stratégique a été créé à l'occasion de la réécriture du plan stratégique. Ce comité se réunira pour la première fois d'ici la fin de l'année 2022.</p>

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

26 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				<p>Rey : La cartographie des risques a été réalisée avec les parties prenantes et présente pour chaque "événement indésirable" un criticité en termes d'impact et de probabilité. Elle est soumise au comité d'audit 2 fois par an.</p>
----	------	--	---	--	--	--	--

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					Rey : La cartographie des risques liste les mesures mises en place pour limiter les risques et tient compte des mesures applicables ou non pour déterminer un niveau de criticité final. Les salariés ont une procédure de déclaration des événements indésirables, déclenchement une information aux personnes concernées (Agéval).
---	--	--	--	--	--

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

26 BP33 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 ».

	X				Rey : Lors de la déclaration d'un événement indésirable majeur sur le logiciel Agéval, une information remonte automatiquement à la direction générale et à la direction de la communication. En revanche, il n'y a pas de formalisation de scénario de gestion de crise pour les événements indésirables majeurs.
--	---	--	--	--	---

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

27 BP34 L'entité se dote d'une procédure de recrutement avec :
- 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				Rey : Les non-cadres en établissement sont recrutés sous la responsabilité des directeurs d'établissements. Pour les directeurs, directeurs adjoints et les salariés du siège sont recrutés au siège, par une procédure nationale qui traite du recrutement et notamment des risques particuliers (népotisme etc.). Les directeurs de programmes, qui sont les supérieurs hiérarchiques des directeurs d'établissement, sélectionnent des candidats, qui sont ensuite présentés au directeur général. Localement, il n'y a pas d'assurance sur la procédure de recrutement dans les établissements.
--	---	--	--	--	---

27 BP35 L'entité dispose d'une description de son organisation du travail avec :
- 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				Rey : Définition des missions au niveau du siège de façon exhaustive. Dans les établissements, il n'y a pas de garantie mais un énorme progrès a été fait pour développer des fiches de postes auprès de l'ensemble des salariés. Fiches emploi type pour les établissements (éducateurs, aide-soignants, etc.). Amélioration nette avec un très bon taux de fiche de poste. L'organigramme du siège à jour et les établissements ont aussi un organigramme. Revue du président aux directeurs adjoints des établissements des délégations de pouvoir récentes. L'ensemble sera revu et signé après les prises de fonction des DG, DRH à la début octobre. Il existe un modèle de délégation de pouvoir. Les volontaires ne sont pas systématiquement intégrés à cet exercice.
--	---	--	--	--	---

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					Rey : Les membres des comités spécialisés sont nommés directement par le CA. Les directeurs du siège membres du comex sont désignés par la direction générale. Le CA peut émettre un avis consultatif mais il n'a pas de droit de regard.
G6.2 Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes								
28	BP37	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 : - 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					Rey : Il existe un document de politique de la formation professionnelle de la Fondation. Création d'un compte interétablissement qui propose des formations en lien avec la stratégie (20/25 formations par an interétablissement). Chaque établissement dispose de son plan de développement des compétences en lien avec les projets d'établissements. Le rapport annuel est soumis au CSE. Il n'y a pas de people review, à mettre en place dans les années à venir. L'entretien professionnel est réalisé tous les deux ans, avec un taux important de réalisation, ainsi qu'un entretien annuel, souvent un an sur deux en alternance avec l'entretien professionnel. Il n'y a pas de SI RH. Il n'y a pas de procédure de prévention des discriminations formalisées. Les volontaires ne sont pas forcément intégrés à ces dispositions. La charte du bénévolat est très courte.
28	BP38	L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines respectant les attendus du droit social : - 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					Rey : <u>Télétravail</u> : Accord d'entreprise au 1er décembre 2021 (signé par 5 syndicats sur 6), restreint aux administratifs qui n'accueillent pas de public dans la limite de 2 jours par semaine. Cet accord exclut 90% des effectifs. <u>IRP</u> : La Fondation est très attentive à ce sujet, avec un découpage en 36 CSE et autant de CSSCT, pour avoir une action au plus près du terrain. Les réunions sont le plus souvent mensuelles et font l'objet d'un retour sur la base intranet et BDES. Les réunions du CSE central se font avec les comités spécialisés. Il y a une activité importante d'accords d'entreprises sur différents sujets, 4 à 5 par an, qui montre le dynamisme de la vie syndicale et une bonne relation avec les syndicats. Il n'y a pas de grève ni de tensions particulières au niveau du CSE central. <u>DUP</u> : Au moins un par établissement, pour apporter de la proximité et du pragmatisme. Bonne dynamique grâce au logiciel Agéval, qui structure la gestion des risques avec un module RH. La culture est naturelle sur le handicap, la dépendance, l'insertion un peu moins.
G6.3 Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration								
29	BP39	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).	X					Rey : Les rémunérations sont fixées par la convention collective pour 98% des effectifs. Pour les 2% restants, le comex et les directeurs d'établissement fixent la rémunération. Pour le comex, le CA approuve les rémunérations. Pour les directeurs d'établissement, une procédure complète la convention collective et rend le recrutement plus attractif et plus homogène entre les différentes conventions collectives.



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 règlementaires 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,

31 BP40 - 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.

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.

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					Rey : Charte déontologie pôle Ressource, qui définit les principes valeurs et activités du service, portée à la connaissance des membres de l'équipe. Elle a été établie en résonnance avec les valeurs de la Fondation. Demandé par le Directeur de la Communication. Dernière version de 2019. Protection des données : Base de données CRM avec nouvelles normes en lien avec la RGPD (depuis début 2022). Sollicitation sur 36 mois, conservation 6 ans pour des questions fiscales. Anonymisation au-delà jusqu'à 10 ans. Puis suppression au-delà de 10 ans. Tout donateur a la possibilité de moduler le niveau de communication.
---	--	--	--	--	---

x					Rey : Grosse partie des appels à dons non affectés. Néanmoins, certains appels fléchés, ou volonté expresse du donateur. Chaque campagne est codifiée analytiquement, avec un code média, sur une action particulière ou un établissement. Tout est tracé depuis l'appel à don.
---	--	--	--	--	--

x					Rey : Amélioration très importante, inscrit dans le dernier hébergeur de base de données. Une ligne dédiée pour les donateurs et prospects. Toutes les demandes entrantes sont répertoriées dans la base de données. Conservation d'un historique de la relation avec toutes les demandes et toutes les réponses. 90% de traitement le jour J.
---	--	--	--	--	---

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				Rey : La Fondation s'est dotée d'une charte du partenariat. Il y a une volonté de faire un état des lieux partenariats existants par la direction, ainsi qu'une qualification du partenariat (est-ce que la Fondation est membre du bureau du partenaire, de l'AG, etc.). Un travail est en cours avec un cabinet juridique sur les conventions de partenariat et sur la mise à disposition gratuite de locaux. La pertinence et l'adéquation du partenariat est évaluée par chacun et il n'y a pas encore de mesure d'impact des partenariats. Il n'y a pas de challenge des partenariats ou de réflexion sur l'optimisation partenariats ou autre.
--	---	--	--	--	---

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

G8 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 rappelées dans ses supports de communication.

	X				Rey : La charte du bénévolat et la charte du partenariat par exemple ne rappellent ni la devise, ni les valeurs de la Fondation.
--	---	--	--	--	---

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					Rey : Les missions sociales sont traitées en comptabilité analytique. La Fondation a plus de 260 axes analytiques, pour une finesse de données importante. Les missions sociales sont détaillées dans l'annexe des comptes annuels.
---	--	--	--	--	--

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					Rey : Le site Internet de la Fondation présente, sur un chemin clair et facile d'accès, tous les documents de référence de celle-ci.
---	--	--	--	--	---

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			Rey : Le plan stratégique de la Fondation est récent. Il sera communiqué aux différentes directions d'ici la fin de l'année 2022. Le plan stratégique leur sera communiqué dans son intégralité. Il n'est pas pour l'instant prévu de diffuser en externe une version synthétique du plan stratégique.
--	--	---	--	--	---

La politique de gestion des risques fait l'objet d'une communication interne

35 BP48

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

	X				Rey : La cartographie des risques est présentée sur l'intranet de la Fondation, mais les bénévoles n'y ont pas accès. Il n'y a pas de procédure de réponse (scénario de crise) aux faits les plus fréquents présentée sur l'intranet.
--	---	--	--	--	--

- 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				Rey : La cartographie des risques est transmise à l'ARS et DRIHL et parfois aux mécènes à leur demande. Il n'y a pas d'information systématique aux partenaires concernant les risques auxquels fait face la Fondation.
--	---	--	--	--	--



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					Rey : Les comptes annuels sont clairs et intelligibles. L'annexe est fourni et apporte les précisions nécessaires.
		Un Compte de Résultat par Origine et Destination et un Compte d'Emploi des Ressources exhaustifs						
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					Rey : Le CER et le CROD sont présentés conformément aux textes de l'ANC.
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					Rey : Les comptes annuels de la Fondation sont : - Arrêtés par le CA. - Certifiés par un CAC, dont la mission couvre la vérification des autres informations. - Approuvés par le CA.
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					Rey : La mission du CAC couvre les comptes combinés de la Fondation et ces comptes sont approuvés par le CA.

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					Rey : La Fondation présente des modèles hybrides : la comptabilité des petits établissements est tenue au siège et celles des autres établissements au sein de ceux-ci. Les logiciels sont adaptés. FADS : Projet d'automatisation des outils de révision comptable. Projet (devis déjà obtenus) avec Talencia SSI business intelligence, création d'un cube comptable et social qui permet de créer ou d'informatiser le document de révision comptable, harmonisé.
42	BP55	Le responsable comptable, les personnels comptables et les prestataires extérieurs disposent des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leurs tâches.	X					Rey : En cas de besoin, la Fondation fait appel à des prestataires extérieurs qualifiés. FADS : Création d'un poste de contrôleur de conformité des processus comptables. Le poste est occupée par une diplômée d'expertise-comptable. Elle se déplace également dans les établissements, travaille avec les équipes comptables, regarde, fait le diagnostic des mauvaises pratiques, voire des erreurs d'écritures comptables et émet des préconisations.
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					FADS : Dans l'outil de comptabilité CEGI Alfa, possibilité de rattacher à une écriture comptable le document qui se rapporte à l'écriture comptable. Le CAC a accès à l'outil. Le CAC (Intérim ou clôture) effectue un rapprochement entre : - Le chemin de l'écriture comptable au document afférent, - Inversement, le chemin du document à l'écriture comptable. Il effectue une circularisation des banques, assurances, avocats, notaires, fournisseurs, etc. Dans le processus de révision comptable (lors des visites en établissement au cours de l'année et lors des clôtures), les principales écritures sont toujours vérifiées et validées à partir du document comptable auquel elles se rattachent. Il est par ailleurs demandé à chaque comptable d'annexer les pièces comptables au regard du solde du compte auquel se rapporte l'écriture comptable.

F1.3 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				Rey : Le CA procède à l'arrêté des comptes après présentation détaillée du directeur financier et après lecture du rapport du commissaire aux comptes. Le comité d'audit n'intervient pas pour l'instant sur la clôture des comptes en elle-même et ne fait pas de présentation avant l'arrêté des comptes.
----	------	---	--	---	--	--	--	---

F1.4 APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DELIBERANT

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

43	BP58	La présentation des comptes à l'organe délibérant se fait avec un souci de pédagogie ; les enjeux financiers sont soulignés.	X					Rey : La présentation du directeur financier est précise, complète et pédagogique.
----	------	--	---	--	--	--	--	---

Page de référence du guide	Objectif F2 – UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	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					Rey : Les comptes annuels sont facilement accessibles sur le site Internet de la Fondation. Ils sont intelligibles.
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					Rey : La Fondation s'est appropriée les états de l'ANC pour les adapter à son modèle socio-économique. Les catégories significatives font l'objet d'un paragraphe spécifique. Les postes propres à la Fondation ou à son activité font également l'objet d'un paragraphe spécifique.
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					Rey : Les délais de production, de certification et d'approbation des comptes sont respectés. Les comptes annuels de 2021 ont été déposés sur le site Internet de la Fondation au mois d'août 2022.

F2.2 LISIBILITE et ACCESSIBILITE
Une information financière lisible et largement accessible.

46	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					Rey : Les annexes explicitent les données chiffrées présentées. Le site Internet de la Fondation donne accès, pour téléchargement, aux comptes annuels de 2016 à 2021, accompagnés du rapport annuel du commissaire aux comptes.
46	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					Rey : Les graphiques présentés correspondent aux comptes annuels. Lorsqu'un chiffre de référence n'est pas en lecture directe dans le bilan ou le compte de résultat, le retraitement du chiffre est indiqué dans l'annexe.
46	BP64	Publicité : L'entité respecte ses obligations légales de publication des comptes quand elle y est astreinte	X					Rey : La Fondation dépose ses comptes à la préfecture et au journal officiel dans les délais impartis.

Page de référence du guide	Objectif F3 – UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE 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						Rey : La Fondation s'est dotée de 260 axes analytiques, utilisés à la saisie des écritures comptables.
48	BP66	Précision : Cette comptabilité comprend le classement des emplois de fonds par mission et par origine ou destination 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						Rey : Les charges sont identifiées par poste, comparables aux budgets et par établissement.

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						Rey : La comptabilité analytique est cadrée par rapport à la comptabilité générale.
----	------	---	---	--	--	--	--	--	--

F3.3 PROCESSUS BUDGETAIRE

Un processus budgétaire efficace

49	BP68	Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/mode opératoire) et actualisé.	X						Rey : Le processus budgétaire fait l'objet d'une communication claire et pédagogique en amont.
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						Rey : Les établissements envoient leur demande de budget dans un premier temps, avec un plan de financement pluri-annuel pour les établissements dont l'actif net est supérieur à 300K€. Le budget fait ensuite l'objet d'une analyse par les services financiers et le cas échéant, de corrections. Le processus est donc collaboratifs et contradictoire. La note budgétaire établit les hypothèses principales à retenir pour l'exercice budgétaire. La performance est évaluée au moyen d'indicateurs non monétaires (taux d'absentéisme, taux d'occupation, etc.).
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					Rey : Le budget reprend les ressources (souvent fixées par l'autorité financière) ainsi que les charges, récurrentes ou non, et les projets d'investissement. Le budget ne fait pas état de tableau de trésorerie prévisionnelle.
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					Rey : Les objectifs sont généraux (respect du niveau de charges et objectif de taux d'occupation par exemple), il n'y a pas de déclinaison dans des objectifs plus fins. Il n'y a pas d'indicateur d'impact défini en termes de RSE. Il n'y a pas de seuil d'alerte pour le pilotage.



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&E.1 Une organisation d'un 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					Rey : La Fondation s'est dotée d'un service de contrôle de gestion, sous la responsabilité de la direction financière. Elle a également un comité financier et un comité d'audit.
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					Rey : Le comité financier est chargé notamment chargé : - De suivre les plans d'actions découlant des travaux du CAC. - D'assurer la gestion financière et de surveiller l'équilibre financier de la Fondation.
54	BP74	L'organisation du contrôle de gestion est auditée par le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.	X					Rey : Le comité financier est sous la responsabilité du CA directement. La fonction de contrôle de gestion est sous la responsabilité de la direction financière, elle-même contrôlée par le comité d'audit.

P&E.2 TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES

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					Rey : Le comité financier est compétent sur les sujets relatifs aux systèmes d'information et peut émettre des avis en cas de système inefficace ou inadapté.
----	------	---	---	--	--	--	--	--

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					Rey : Les projets de la Fondation sont déclinés au sein des établissements, qui ont seulement un nombre limité de projets continus. Il n'y a pas de phase de choix spécifique de ce fait. Les performances des établissements sont évaluées semestriellement, la phase de pilotage et de suivi peut donc être parfois lointaine. L'évaluation se fait par rapport à des critères monétaires et non monétaires.
56	BP77	Cette méthodologie intègre l'évaluation selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficiency et d'Impact.	X					Rey : Il n'y a pas de méthodologie unifiée au sein de la Fondation. Chaque établissement a ses propres critères d'évaluation, plus ou moins précis ou développés. La Fondation met progressivement en place des indicateurs unifiés, pour plus de visibilité sur l'activité de ses différents établissements. Les critères de pertinence et de cohérence sont redondants dans le cas de la Fondation, du fait des types de projets portés par les établissements. Le critère d'efficacité est porté par des indicateurs monétaires et celui d'impact par des indicateurs non monétaires. Il n'y a pas d'indicateur d'efficacité.
56	BP78	Les projets réalisés alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.	X					Rey : Il existe une volonté forte de la Fondation d'identifier les bonnes pratiques présentes dans certains établissements pour les diffuser à l'ensemble des établissements du même type.

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'efficacité, 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					Rey : Les établissements font des rapports semestriels à la direction générale sous forme d'indicateurs. Il n'y a pas de remontée régulière au CA mais les difficultés sont remontées au comité d'audit. Une amélioration est en cours pour les tableaux de bord, afin de pousser l'analyse des indicateurs et de dessiner un certain nombre de bonnes pratiques.
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					Rey : Une veille comparative est réalisée, tant pour les projets associatifs que pour les bonnes pratiques et bons outils. Des enseignements sont tirés de cette veille et appliqués.

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

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			Rey : La Fondation se dote progressivement d'indicateurs de suivi. Les établissements les plus importants produisent un tableau de bord semestriel, reprenant l'activité par indicateur. Il n'y a pas encore d'objectifs ou de valeurs cibles mises en place. Les tableaux de bord présentés sont des cartes de l'activité plutôt que des outils de pilotage à part entière.
--	--	---	--	--	--

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				Rey : Les contributions volontaires sont évaluées au SMIC chargé et le montant total est indiqué en annexe des comptes annuels. En revanche, l'annexe n'indique pas le mode d'évaluation des contributions en nature : "Les contributions volontaires apportées sont comptabilisées à l'appui des valorisations fournies par ses apporteurs ou à défaut estimées par la Fondation." FADS : Projet d'initier un outil de suivi du bénévolat pour son évaluation : chaque établissement indique les missions et les heures de bénévolat réalisées. Projet de mettre en place une ouverture sur le site Internet de la Fondation pour avoir plus de visibilité sur les besoins..
--	---	--	--	--	--

P&E2.2 Des tableaux de bords

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. indicateur 28) et les ressources du modèle socioéconomique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques.
Note : Les alliances stratégiques se concrétisent au sein du territoire par des démarches de co-construction avec les parties prenantes.

	X				Rey : Le suivi du plan stratégique, notamment par le biais d'indicateurs, est en cours de développement au sein de la Fondation. Ces indicateurs seront mis en place sur la fin de l'année 2022, avec l'approbation du nouveau plan stratégique 2022-2026. La Fondation fait le point sur les actions de 2022 et les besoins de 2023, en tenant compte des parties prenantes. L'articulation avec le comité stratégique est en travaux.
--	---	--	--	--	---

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				Rey : Les directeurs d'établissement disposent d'états réguliers pour piloter l'activité de leur établissement. De plus, le logiciel comptable permet de faire facilement un suivi budgétaire. Il n'y a pas véritablement d'objectifs définis en amont et formalisés. Les tableaux de bord permettent plus de rendre compte de l'activité passée que de prévoir l'activité à venir. Le déploiement des plans d'action du plan stratégique dans des tableaux de bord de pilotage et de suivi n'a pas encore été réalisé.
--	---	--	--	--	--

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				Rey : De manière semestrielle, la direction générale reçoit les tableaux de bord des directeurs d'établissement. Le CA n'a pas systématiquement accès à ces tableaux, les directeurs de services se chargent de l'analyse de ces tableaux.
--	---	--	--	--	---

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'EFFICACITE

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			Rey : Le plan stratégique de 2022 définit de nouveaux plans opérationnels. La Fondation se dote peu à peu d'indicateurs pour évaluer la portée de ces plans opérationnels mais ils ne sont pas encore mis en place à la date de notre audit.
--	--	---	--	--	---

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					Rey : Les coûts de fonctionnement sont suivis directement dans le logiciel comptable. Le logiciel permet un suivi par type de dépenses et par catégorie de dépenses. De plus, les différents financeurs exigent un suivi et un reporting des coûts de fonctionnement des activités concernées.
---	--	--	--	--	--

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					Rey : Les coûts d'appel public à la générosité sont suivis par la direction, par le service de collecte (ressources), par le service de la communication et des relations publiques.
---	--	--	--	--	---

P&E3.3 EVALUATION 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				Rey : La Fondation n'a pas encore de méthodologie unifiée. Les méthodologies évoquées tiennent compte du public et des parties prenantes impliquées dans l'activité de l'établissement. La description quantitative de l'impact est bien développée mais il manque une description qualitative développée.
--	---	--	--	--	---

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				Rey : Des enseignements sont tirés des méthodologies de mesure d'impact.
--	---	--	--	--	---

