institut IDEAS
Objectif Intérêt général

LE GUIDE IDEAS DES

BONNES PRATIQUES

ASSOCIATIONS
FONDATIONS
FONDS DE DOTATION

› Un outil structurant
pour faire face à vos enjeux

GOUVERNANCE | FINANCES | PILOTAGE & ÉVALUATION

Sommaire

Introduction p. 2

Gouvernance p. 8

Finances p. 36

Pilotage & Evaluation p. 49

Annexes p. 61

Introduction

Le Guide : pourquoi, pour qui ? p. 3

La conception du Guide, le Comité Expert p. 4

L'accompagnement – Le Label p. 5

3 thèmes & 14 objectifs p. 6

Le GUIDE
Pourquoi,
Pour qui ?

L'Institut IDEAS en quelques mots

L'Institut IDEAS a pour mission de soutenir la contribution des associations, des fondations et fonds de dotation à l'intérêt général.
Les objectifs de l'Institut sont :
- Développer la capacité d'action des organismes à but non lucratif,
- Valoriser leur qualité et leur démarche de progrès,
- Contribuer au développement de la philanthropie.

Le Guide : un outil au service de l'intérêt général

L'objectif du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques est d'engager l'organisme dans **une dynamique d'amélioration continue** pour optimiser son action et favoriser son développement.
Le Guide propose ainsi **90 Bonnes Pratiques** qui permettent d'aborder les points clés du fonctionnement d'un organisme à but non lucratif.

Un Guide accessible à tous

Le guide est disponible gratuitement pour encourager associations, fondations ou fond de dotation à s'en saisir. Pour aller plus loin ils peuvent bénéficier de la démarche d'accompagnement proposée par l'Institut IDEAS.

Le Guide des Bonnes Pratiques de l'Institut IDEAS est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas de Modification 4.0 International

Cela signifie que l'Institut IDEAS autorise sa reproduction librement avec pour seule contrepartie d'être cité.
Ce choix a été fait pour encourager la diffusion et l'appropriation de ces connaissances.

La conception

Le Comité Expert

Convergence des besoins et des attentes

Le guide IDEAS des Bonnes Pratiques a été conçu par le Comité Expert, mis en place par l'Institut IDEAS en 2007, avec pour objectif de faire converger les besoins en structuration des organismes à but non lucratif et les attentes des financeurs.

Une co-construction au service de l'intérêt général

Financeurs, associations, fondations, experts de l'évaluation et de l'audit sont associés au sein du Comité Expert afin de garantir la pluralité des approches et le pragmatisme des travaux.
Et, sur la base de ces travaux, une large consultation d'acteurs et d'experts a été organisée, dont les apports ont été intégrés dans la version finale du Guide.

Un guide enrichie par 10 ans d'expérience

La version initiale du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques a été mise en œuvre auprès de 100 organismes et a fait preuve de son efficacité dans la montée en compétence des associations et des fondations.

Afin d'aider ces organismes à faire face aux évolutions majeures intervenues récemment dans l'ESS, le Comité Expert a entrepris des travaux de refonte du Guide pour intégrer les enseignements de 10 ans de pratique et approfondir certaines thématiques telle que la responsabilité sociétale des organisations.

La version que vous consultez, publiée en octobre 2019, est le résultat de cette refonte.

RAPPEL : Le Guide n'a pas pour vocation de traiter l'ensemble de la législation et/ou de la réglementation nationale ou internationale qui s'impose aux organismes à but non lucratif.

L'accompa - gnement

Le Label

La démarche d'accompagnement IDEAS

L'Institut IDEAS accompagne les organismes à but non lucratif (Associations, Fondations ou Fonds de dotation) sur la base du guide IDEAS des Bonnes Pratiques, grâce **à une méthodologie structurante**.

Cette mission est réalisée par un binôme de conseillers bénévoles au rythme souhaité par l'organisme et lui **permet de s'engager dans une dynamique d'amélioration continue.**

Un Label pour valoriser l'organisme

Cette démarche d'accompagnement conduit jusqu'au Label IDEAS qui atteste du bon niveau de conformité aux exigences du Guide.

LABEL IDEAS
L'EXIGENCE *en action*

Ce label est un vecteur de confiance pour les financeurs (philanthropes, mécènes et acteurs institutionnels) et les partenaires.

5

3 thèmes qui se déclinent en 14 objectifs et 90 Bonnes Pratiques

GOUVERNANCE

G1 / Des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis
G2 / Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif
G3 / Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives
G4 / Un plan stratégique à moyen terme réfléchi
G5 / Une politique dynamique de gestion des risques
G6 / Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
G7 / Un respect des donateurs, des financeurs et des partenaires
G8 / Une politique de communication animée par une volonté de transparence

FINANCES

F1 / Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
F2 / Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée
F3 / Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable

PILOTAGE & ÉVALUATION

E1 / Un système complet de pilotage : un contrôle de gestion, une méthode de gestion de projet des comparaisons en interne et en externe
E2 / Des outils de pilotage comme aide à la décision
E3 / Des mesures et évaluations de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact

6

Le cadre et le cap : un parcours structuré

Chacun des 3 thèmes est précédé d'une introduction en trois points

ENJEUX
A quels défis les associations, fondations, fonds de dotation sont-ils confrontés ?
Comment se positionnent-ils dans leur écosystème ?
Quelles en sont les spécificités ?

OBJECTIFS DU THÈME
Comment le guide leur permet-il de répondre à ces défis ?
En quoi est-il un outil utile pour le dialogue avec leurs parties prenantes ?

CHEMIN PROPOSÉ
Par quelles étapes le Guide propose-t-il de passer pour construire un cadre systémique, cohérent et pertinent ?

7

Association : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ».

Fondation : la fondation est un organisme de droit privé auquel une ou plusieurs personnes physiques ou morales, consacrent des biens ou des droits mobiliers ou immobiliers, par dons, donation ou legs, en vue de les affecter à une action sans but lucratif de type culturel, pédagogique, scientifique ou de bienfaisance.

Fonds de dotation : un fonds de dotation est un organisme à but non lucratif, créé par une ou plusieurs personnes, physiques ou morales, pour une durée déterminée ou indéterminée. Le fonds de dotation réalise une œuvre ou une mission d'intérêt général ou aide un autre organisme à but non lucratif à accomplir une œuvre ou une mission d'intérêt général en lui accordant des financements.

GOUVERNANCE

Page

G1 / DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS 11

- Un projet associatif clair et cohérent
- Une charte d'éthique/ de déontologie
- Des activités conformes au projet associatif et à la charte

G2 / DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF 14

- Un organe collégial d'administration qui élabore et met en œuvre
- Un dispositif de contrôle interne structuré
- Un contrôle externe
- Un organe délibérant qui approuve et contrôle

G3 / UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES 18

- Une gestion désintéressée et transparente
- Un encadrement du cumul au sein de l'entité d'un emploi rémunéré et d'une fonction d'administrateur
- Un encadrement des activités lucratives

G4 / UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME RÉFLÉCHI 22

- Un plan stratégique à moyen terme

GOUVERNANCE

Page

G5 / UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES 24

- Une méthodologie adaptée
- Une procédure de gestion de crise

G6 / UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE 26

- Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs
- Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes
- Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

G7 / UN RESPECT DES DONATEURS, DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES 30

- Une déontologie de la recherche de financements et de la collecte
- Une déontologie de la relation de partenariats

G8/ UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ANIMÉE PAR UNE VOLONTÉ DE TRANSPARENCE 33

- Une communication aux parties prenantes

OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS

UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHÉRENT – G1.1 p. 12

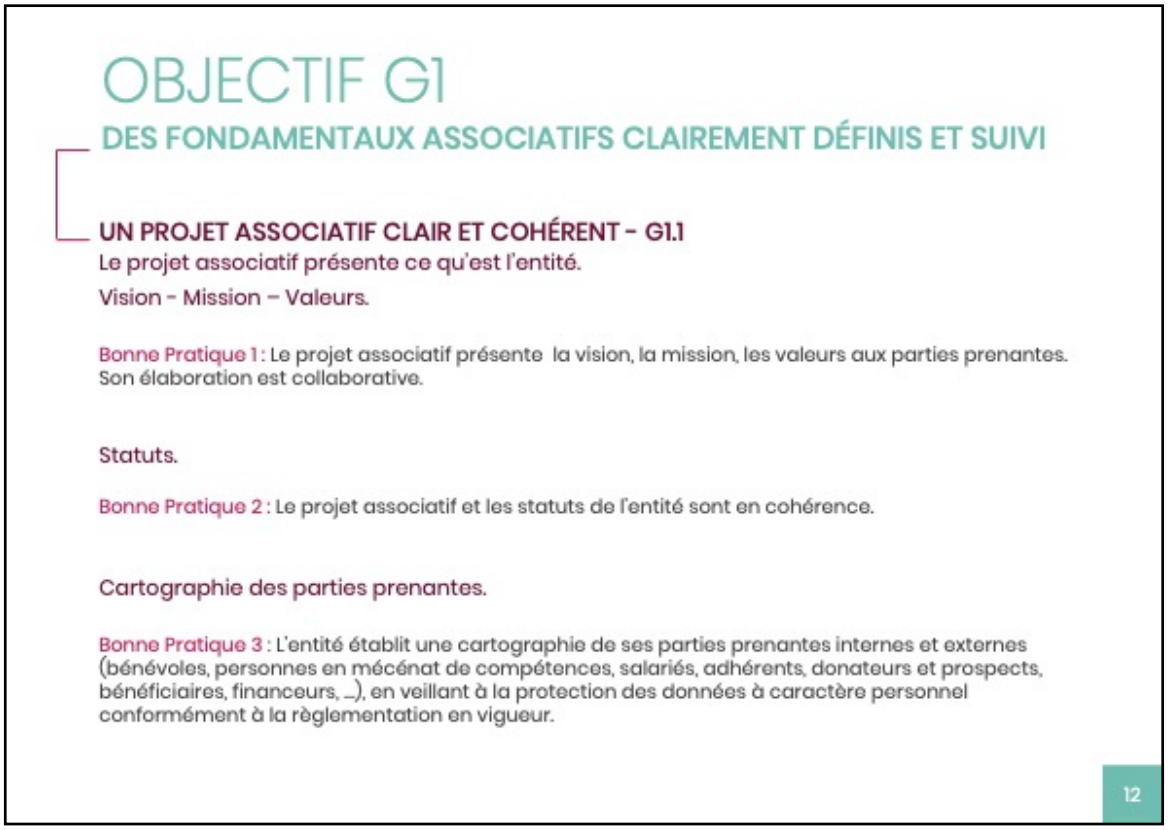
- Bonnes Pratiques : 1 , 2, 3

UNE CHARTE D'ÉTHIQUE/ DE DÉONTOLOGIE – G1.2 p. 13

- Bonne Pratique : 4

DES ACTIVITÉS CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET À LA CHARTE – G1.3 p. 13

- Bonnes Pratiques : 5, 6



BP 1 :

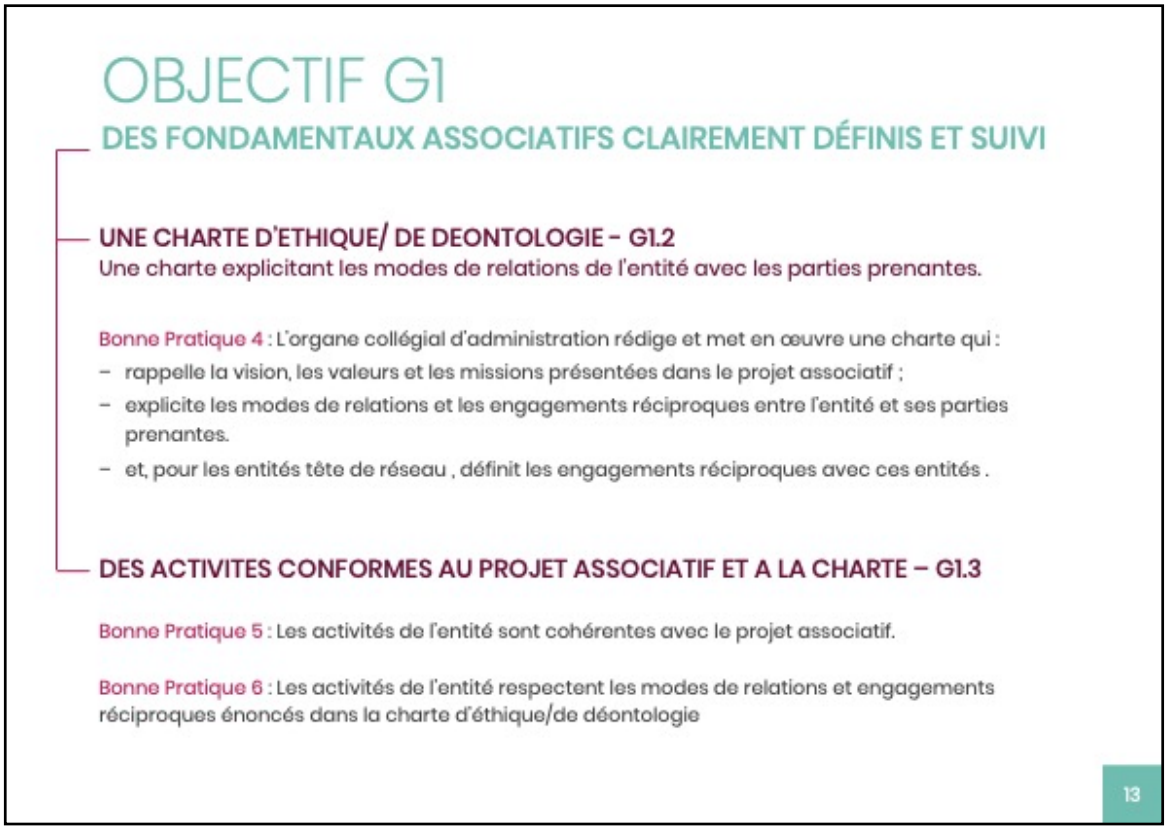
- Vérifier qu'un document de synthèse reprend vision, mission, valeurs. C'est un document à présenter au comité Label.
- Consulter les PV de l'OCA pour vérifier qu'il a été validé par cet organe.

BP 2 :

- Consulter les statuts et les éléments de communication (plaquettes, internet, autres) relatifs au projet associatif.

BP 3 :

- Vérifier l'existence d'une cartographie des parties prenantes et d'un registre RGPD. Voir modèle proposé dans la fiche méthodologique comme point de départ à la mise en place de cette cartographie.



BP 4 :

Voir Fiche méthodologique Charte Ethique/Déontologie

- La charte rappelle succinctement la vision, la mission et les valeurs de l'organisme; elle précise les modes de relations avec toutes les catégories de parties prenantes.

BP 5 :

- contrôler dans le dernier rapport annuel, si les activités sont cohérentes avec la mission mise en avant dans le projet associatif, dans les supports de Com, sur le site Internet…

BP 6 :

- Vérifier dans le dernier rapport annuel ou les comptes-rendus d'activités que les engagements réciproques énoncés dans la charte sont respectés.

OBJECTIF G2

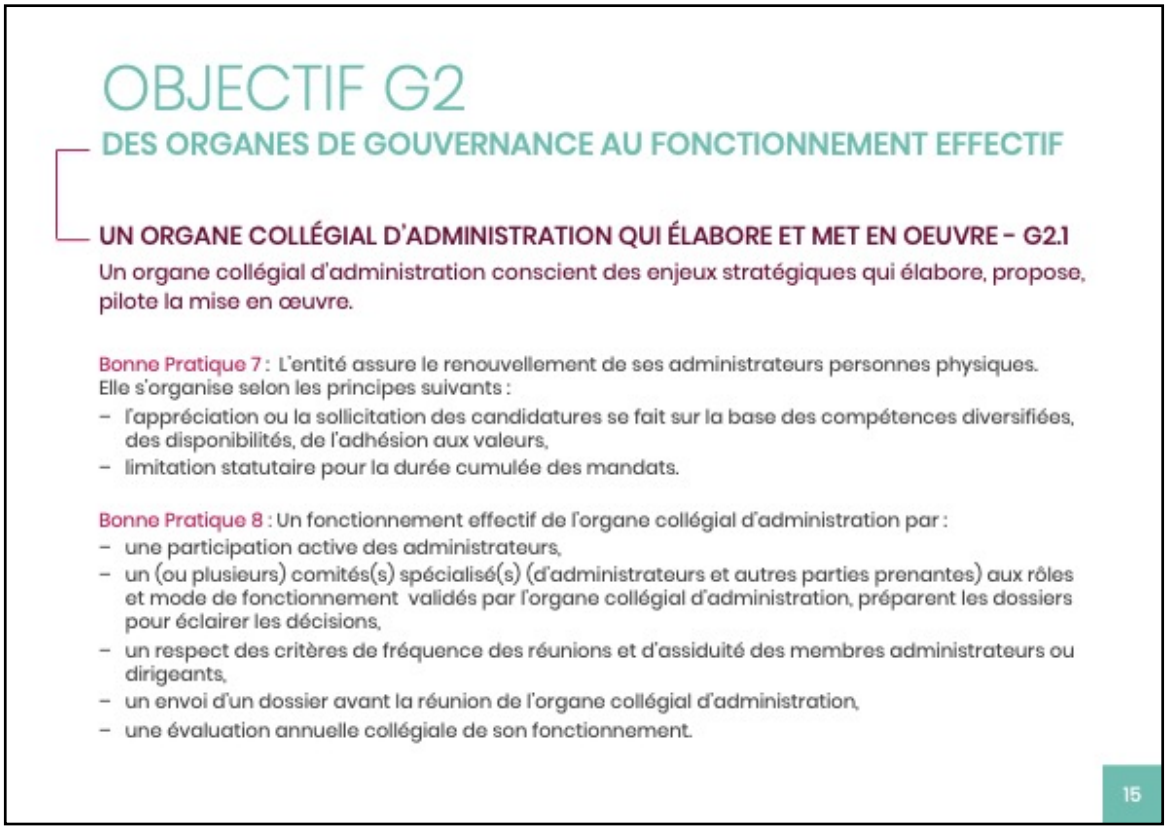
DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION QUI ÉLABORE ET MET EN ŒUVRE – G2.1 p. 15
- Bonnes Pratiques : 7 , 8

UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE STRUCTURÉ – G2.2 p. 16
- Bonnes Pratiques : 9 , 10

UN CONTRÔLE EXTERNE – G2.3 p. 16
- Bonnes Pratiques : 11, 12

UN ORGANE DÉLIBÉRANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE – G2.4 p. 17
- Bonnes Pratiques : 13, 14, 15, 16, 17, 18



BP 7 :

le renouvellement des administrateurs

- voir comment ce renouvellement se fait et comment il est organisé;

- est-ce traité par les statuts ou le RI (règlement intérieur) ? Sinon existe-t 'il au minimum un tableau de suivi sur plusieurs années des entrées/sorties permettant de vérifier la réalité du renouvellement ?

Vérifier notamment dans les statuts ou le RI, la durée d'un mandat et son caractère renouvelable.

Pour la recherche de nouveaux administrateurs, y a-t-il un processus en place permettant l'appréciation des nouvelles candidatures par rapport au besoin de diversifier les compétences?

BP 8 :

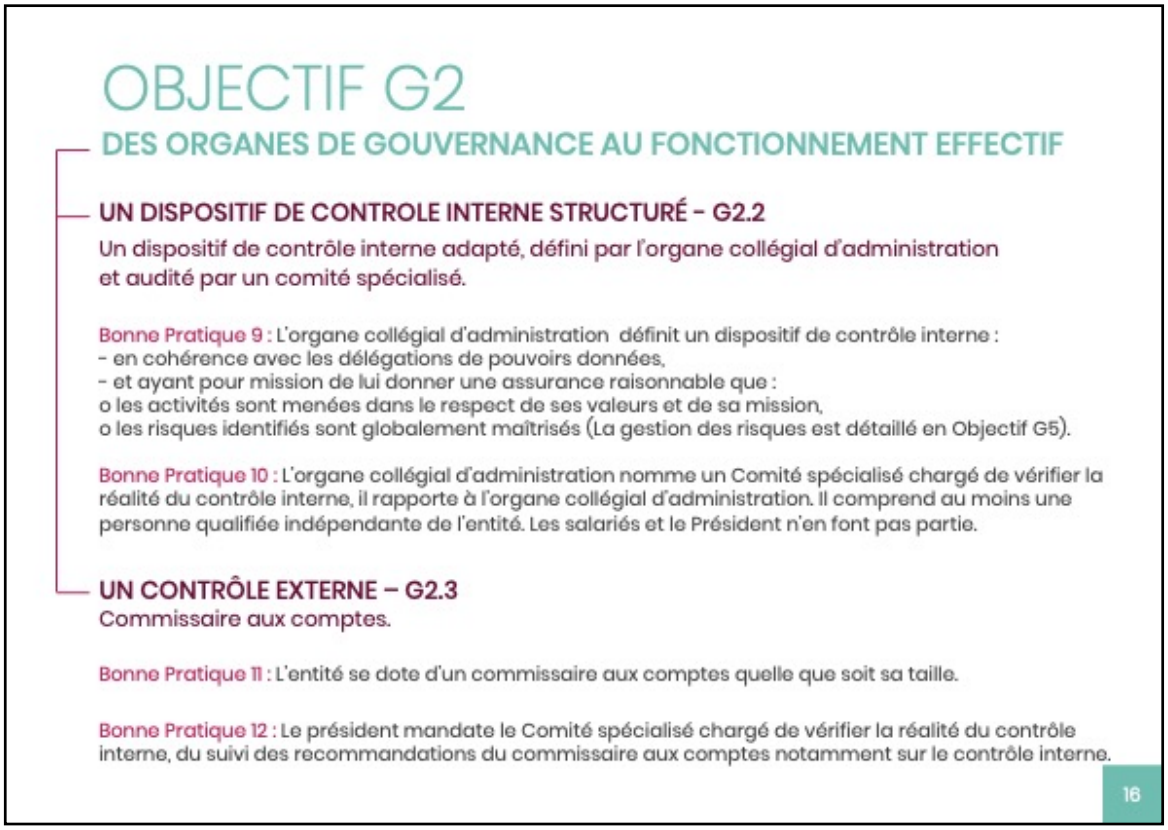
Vérifier l'assiduité des membres par le taux de présence à l'OCA.

Vérifier l'existence effective de comités spécialisés, comités en charge de préparer les décisions à venir ou de traiter des sujets sensibles comme par exemple un comité financier, un comité stratégique peuvent être nommés par l'OCA; le comité d'audit est un comité spécialisé.

Vérifier les délais d'envoi des dossiers; c'est généralement le bureau ou le directeur qui prépare cet ordre du jour et qui y joint les documents nécessaires.

Vérifier, via les PV de l'OCA, si cet organe consacre un temps chaque année pour faire le

bilan de son mode de fonctionnement.

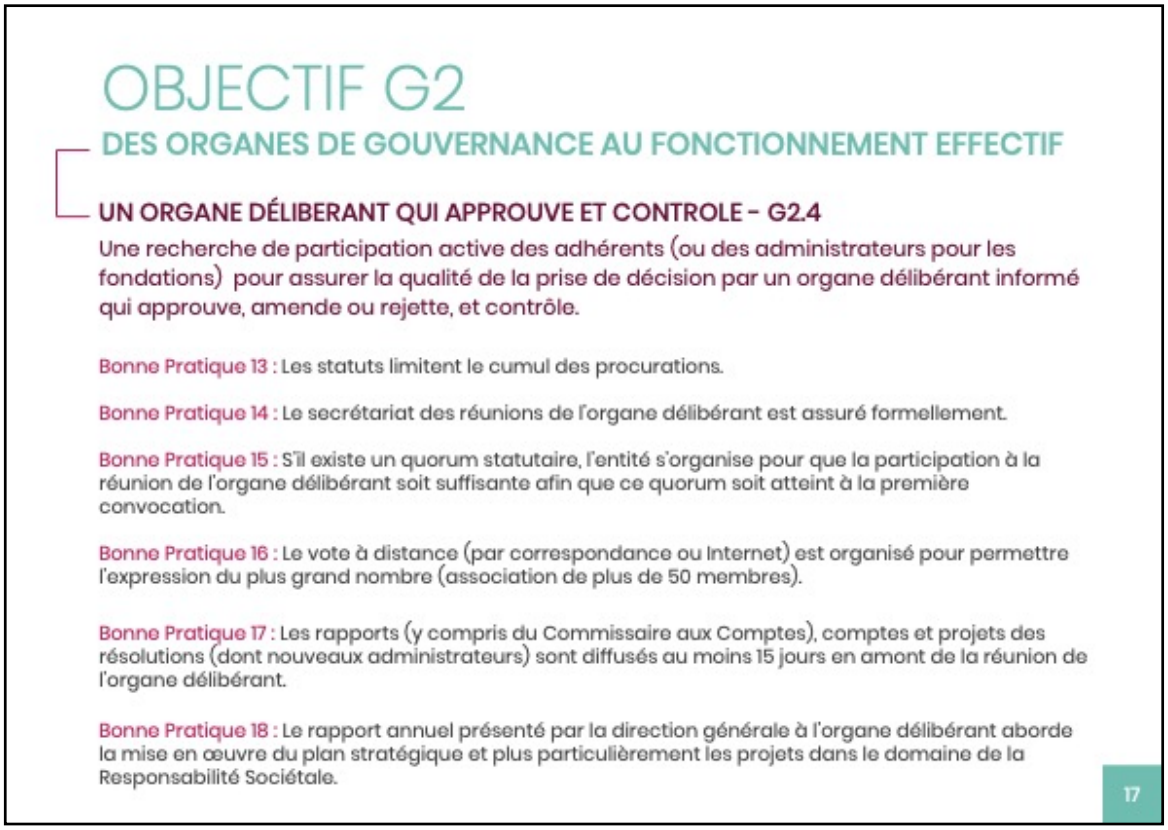


BP 9/10 :

Le contrôle interne doit être vu comme l'ensemble des sécurités que l'organe collégial d'administration estime nécessaire de mettre en place pour avoir une assurance raisonnable que les activités sont gérées conformément à ses attentes.

Vérifier si il existe un document élaboré par l'OCA décrivant le dispositif de contrôle interne. Ce dispositif doit inclure :

- Des règles de fonctionnement, en particulier pour la séparation des fonctions,
- des procédures pour maitriser les opérations sensibles et les risques associés,
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux,
- Un dispositif de surveillance (dont le comité spécialisé (BP10) est une pièce importante.



ORGANE DELIBERANT :

- **AG pour une association - CA pour une Fondation et Fonds de dotation**

BP 13 :

- A contrôler dans les statuts. Vérifier la pertinence de cette limitation par rapport au nombre total de membres au sein de l'Organe Délibérant.

BP 14 :

-Voir les PV de l'Organe Délibérant

A noter que seuls les **procès-verbaux** de délibération d'**assemblée générale extraordinaire** d'une association qui portent sur des modifications statutaires (par exemple le siège social) et les décisions d'**assemblée générale ordinaire** qui portent sur la nomination des dirigeants doivent être déposés en Préfecture (ou en sous-préfecture). Voir focus thématique 'Publications'.

BP 15 :

- Voir les PV des trois dernières assemblées ainsi que les feuilles de présence.

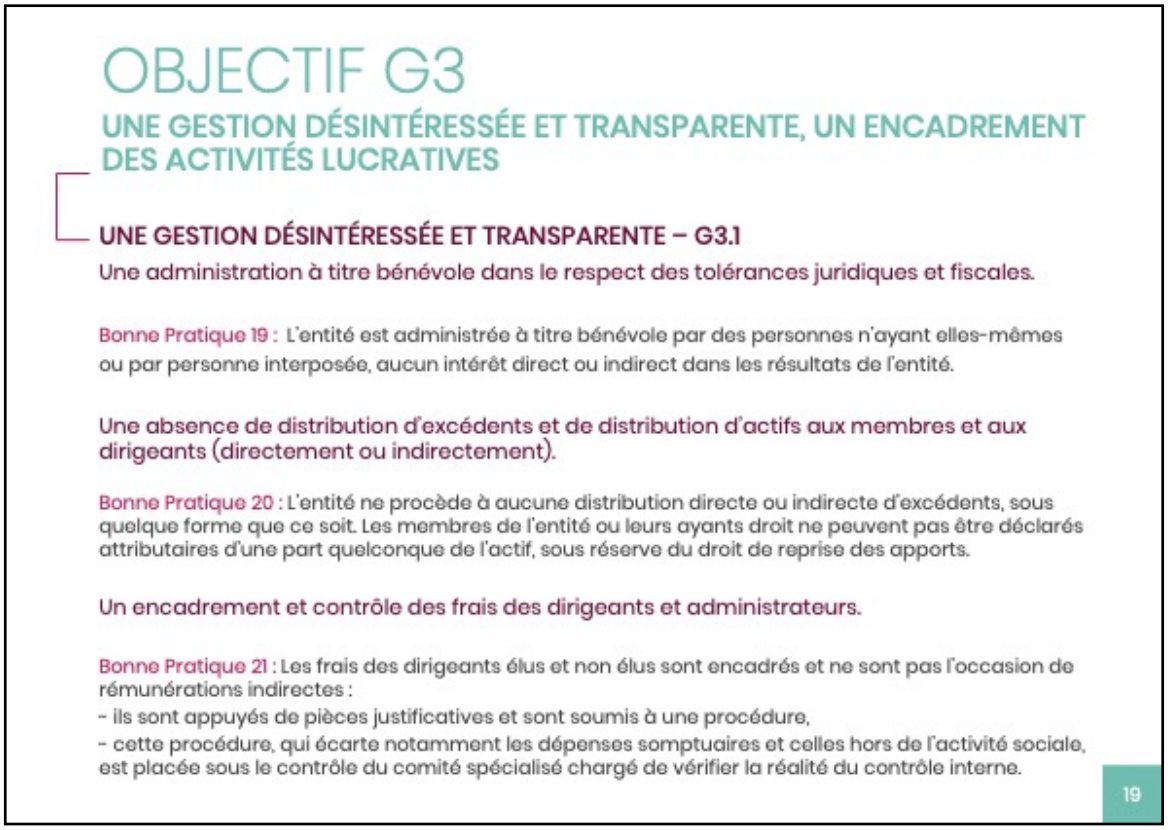
OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE – G3.1 p. 19
- Bonnes Pratiques : 19, 20, 21, 22, 23, 24

UN ENCADREMENT DU CUMUL D'UN EMPLOI RÉMUNÉRÉ ET D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATEUR AU SEIN DE L'ENTITÉ – G3.2 p. 21
- Bonnes Pratiques : 25, 26

UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES – G3.3 p. 21
- Bonne Pratique : 27



BP 19 : les administrateurs ne sont pas rémunérés

Tolérance / Exception pour la rémunération des dirigeants statutaires:

- exception générale: dans la limite de ¾ du SMIC (prorata)
- exception pour les associations disposant de ressources propres (hors subventions)
  - Si R > 200K€, 1 administrateur peut être rémunéré
  - Si R > 500K€, 2 administrateurs peuvent l'être
  - Si R > 1000K€, 3 administrateurs.

- voir les statuts, le RI et le rapport du CAC ou les PV de l'OCA validant la rémunération

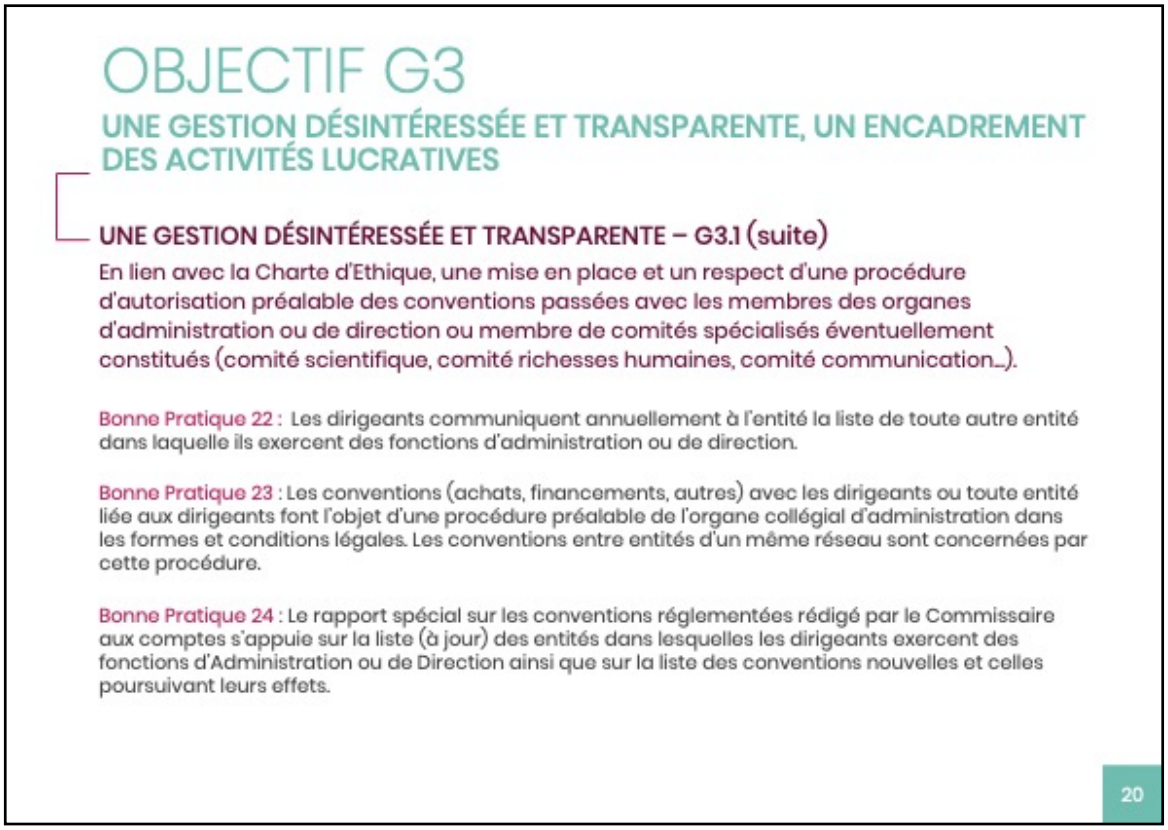
BP 20 : aucune distribution de bénéfices n'est observée

• voir les statuts, les comptes annuels, le rapport du CAC et éventuellement un PV d'AG qui statue sur l'affectation des excédents de l'année.

BP 21 : Les frais des dirigeants sont régis par une procédure interne qui écarte les dépenses excessives ; le comité d'audit est légitime pour contrôler l'application de cette procédure.

- Consulter le RI, la procédure pour en vérifier sa pertinence, ou les PV d'AG

-Vérifier que les notes de frais des dirigeants sont vérifiées par un tiers et supportées par des pièces justificatives (cf dispositif de contrôle interne).



*« **Un conflit d'intérêt** est une situation dans laquelle une personne ayant un poste de confiance, tel qu'un dirigeant d'entreprise, a des intérêts professionnels ou personnels en concurrence avec la mission qui lui est confiée. De tels intérêts peuvent la mettre en difficulté pour accomplir sa tâche avec impartialité. Même s'il n' y a aucune preuve d'actes préjudiciables, un conflit d'intérêt peut créer une apparence d'indélicatesse susceptible de miner la confiance en la capacité de cette personne à assumer sa responsabilité ».*

BP 22 : une déclaration annuelle est à faire par chaque administrateur

Voir si cette déclaration est faite et comment ?

Convention Règlementée :

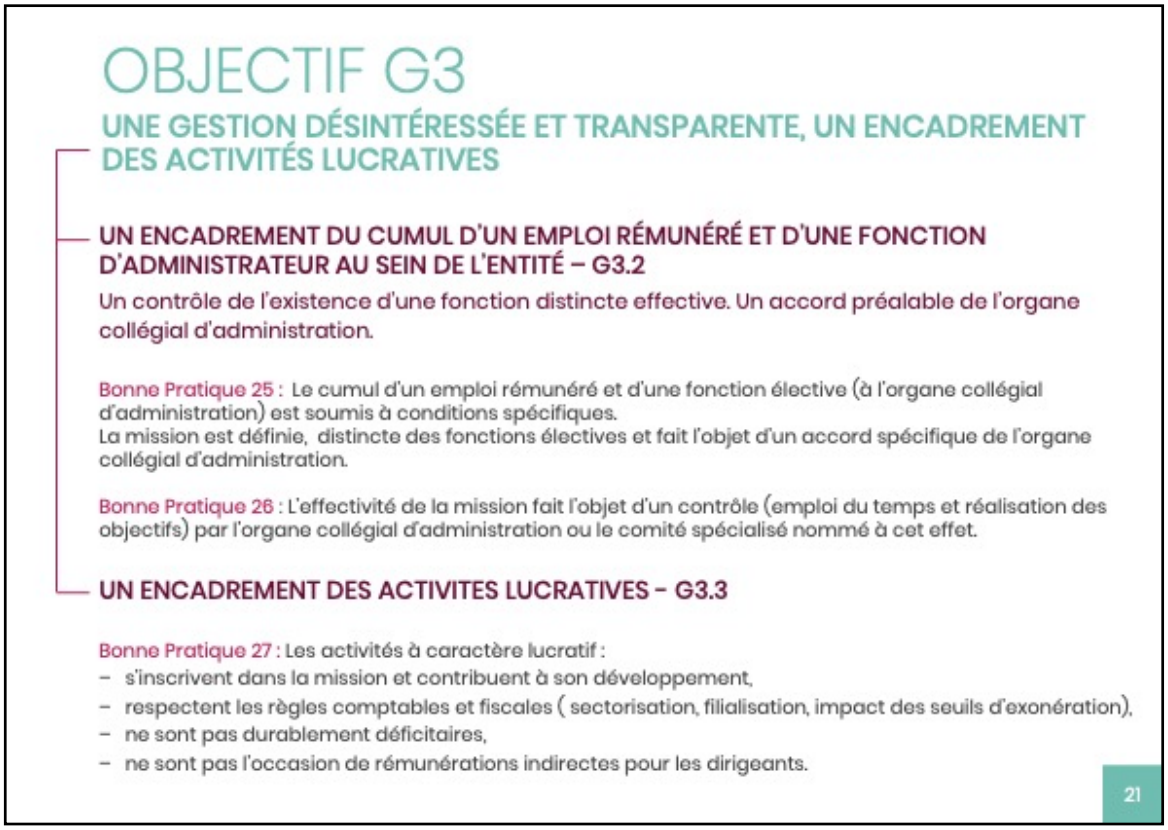
Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre l'organisme et un des ses dirigeants (administrateurs, directeurs) …… doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Cette Convention est dite réglementée.

BP 23 :

les conventions sont connues et font l'objet d'une autorisation préalable de l'OCA.

BP 24 : le CAC de l'organisme rédige annuellement un rapport sur ces dites conventions qui sont soumises à l'approbation de l'Organe Délibérant.

Voir rapport spécial du Commissaire aux Comptes (CAC)



BP 25 : si tel est le cas,

-voir le PV de l'OCA qui entérine cette décision.

BP 26 : l'effectivité de la mission salariale confiée à un administrateur est contrôlée par l'OCA ou par un comité adhoc (comme le comité spécialisé)

-Vérifier que le CA ou le comité concerné valide la réalité de la mission salariale.

- La position salariale doit faire l'objet d'une fiche descriptive de poste

- S'assurer que l'administrateur choisi a été mis en concurrence (contrôle des compétences).

Lucratif/ non lucratif : voir fiche focus thématique

BP 27 : pour vérifier si une activité lucrative existe dans l'organisme.

Tolérance générale : 6 manifestations de bienfaisance ou de soutien / an

Franchise: Si les activités non lucratives demeurent significativement prépondérantes, il y franchise d'impôts à hauteur d'un CA annuel de 63 059 € en 2019 . Si les activités lucratives sont > 63 059 €/an, il faut envisager de sectoriser (comptabilisation dans des comptes spécifiques) afin de n'assujettir à l'impôt que les activités lucratives, sinon la possibilité d'émettre des RF n'existe plus.

-Vérifier dans les comptes annuels l'existence d'activité lucrative; le cas échéant en contrôler leur cohérence avec la mission sociale de l'organisme et son ampleur.

OBJECTIF G4

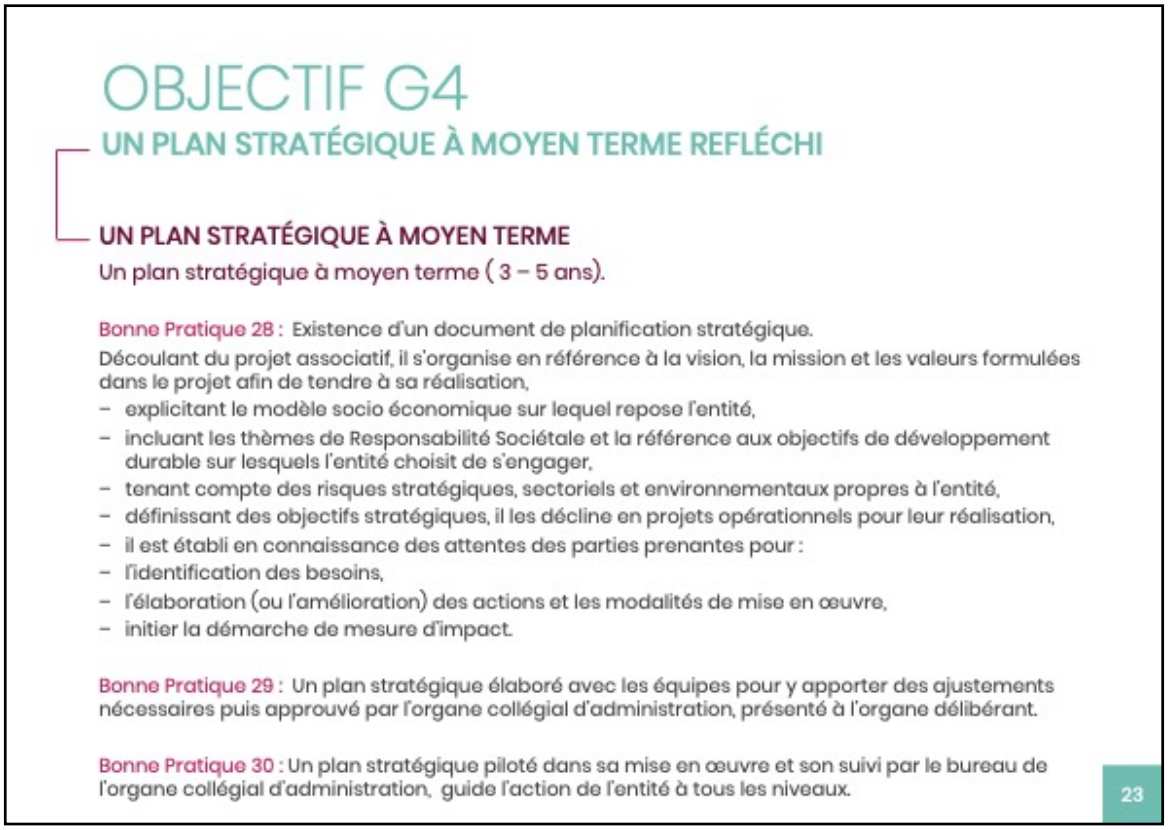
UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME REFLÉCHI

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

p. 23

- Bonnes Pratiques : 28, 29, 30

22



BP 28 :

Un document Plan stratégique est disponible; il est connu au sein de l'organisme et il guide l'action de l'association pour les 3 ou 5 années à venir

- Vérifier l'existence d'un tel document; vérifier son actualité et sa qualité (voir Fiche méthodologique):

  - Etude forces / faiblesses (SWOT), Axes stratégiques
  - Projets alimentant ses axes, Budget associé
  - Risques identifiés
  - Composantes RSE et ODD

BP 29 :

un plan stratégique à jour existe dans l'organisme

- voir comment le plan stratégique a été construit, comment il a été validé par l'OCA et présenté à l'Organe Délibérant, et comment il est explicité aux salariés et bénévoles

OBJECTIF G5

UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

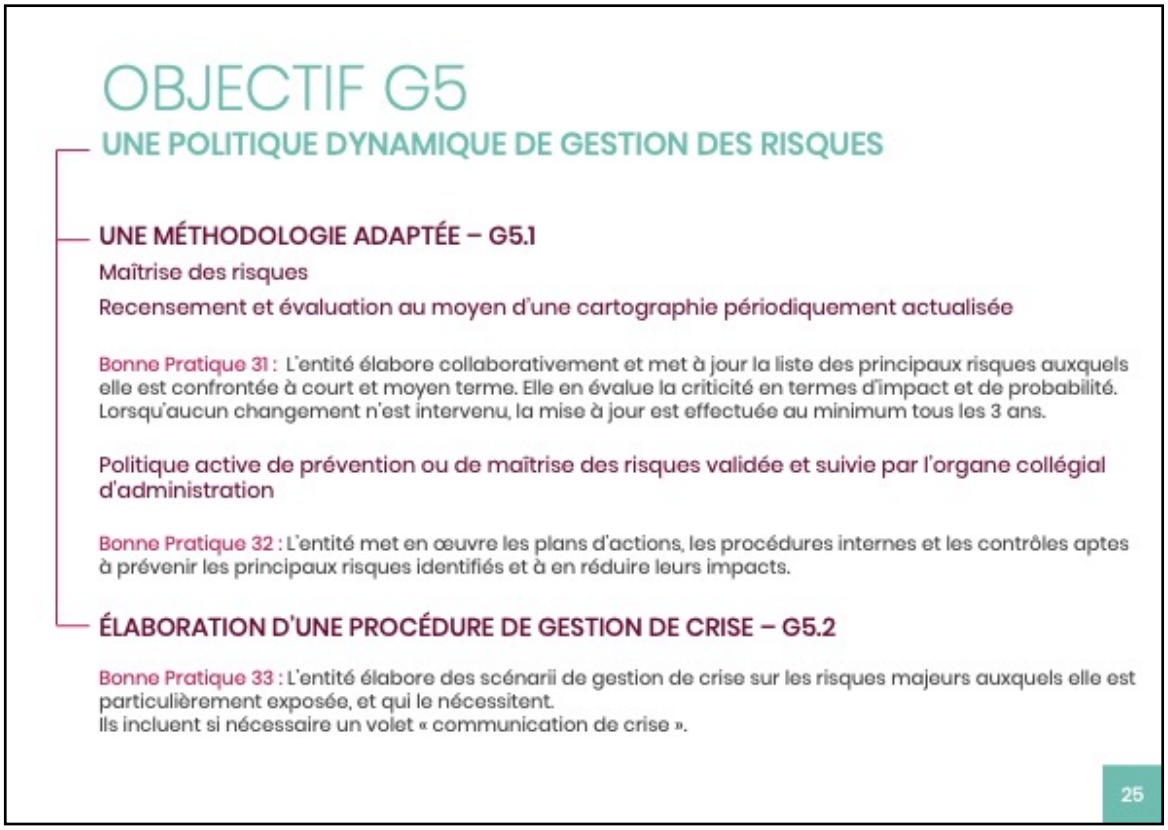
UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE – G5.1 p. 25

- Bonnes Pratiques : 31, 32

ÉLABORATION D'UNE PROCEDURE DE GESTION DE CRISE – G5.2 p. 25

- Bonne Pratique : 33

24



BP 31 :

les risques identifiés sont classés par criticité; des parades permettant de réduire la probabilité d'apparition du risque ou d'en réduire les impacts en cas de survenance sont mises en place.

- Contrôler l'existence d'une cartographie des risques .

- Ne pas oublier les risques réglementaires : les organismes accompagnés sont parfois soumis à une réglementation qu'ils doivent respecter (médico-social par exemple).

BP 32 :

S'assurer que les actions envisagées dans la cartographie des risques sont prises en compte par le contrôle interne.

BP 33 :

Des scenarii de gestion de crise sont préparés; ils permettront de réagir rapidement en cas de survenance d'un risque jugé critique (acte de pédophilie, détournement de fonds, ..)

Voir si la gestion de crise est traitée; existe-t-il une procédure qui décrit le processus à mettre en œuvre en cas de crise déclarée.

voir focus thématique – Gestion de crise

OBJECTIF G6

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

UNE RÉPARTITION DES MISSIONS, COMPÉTENCES ET DES POUVOIRS – G6.1 p. 27

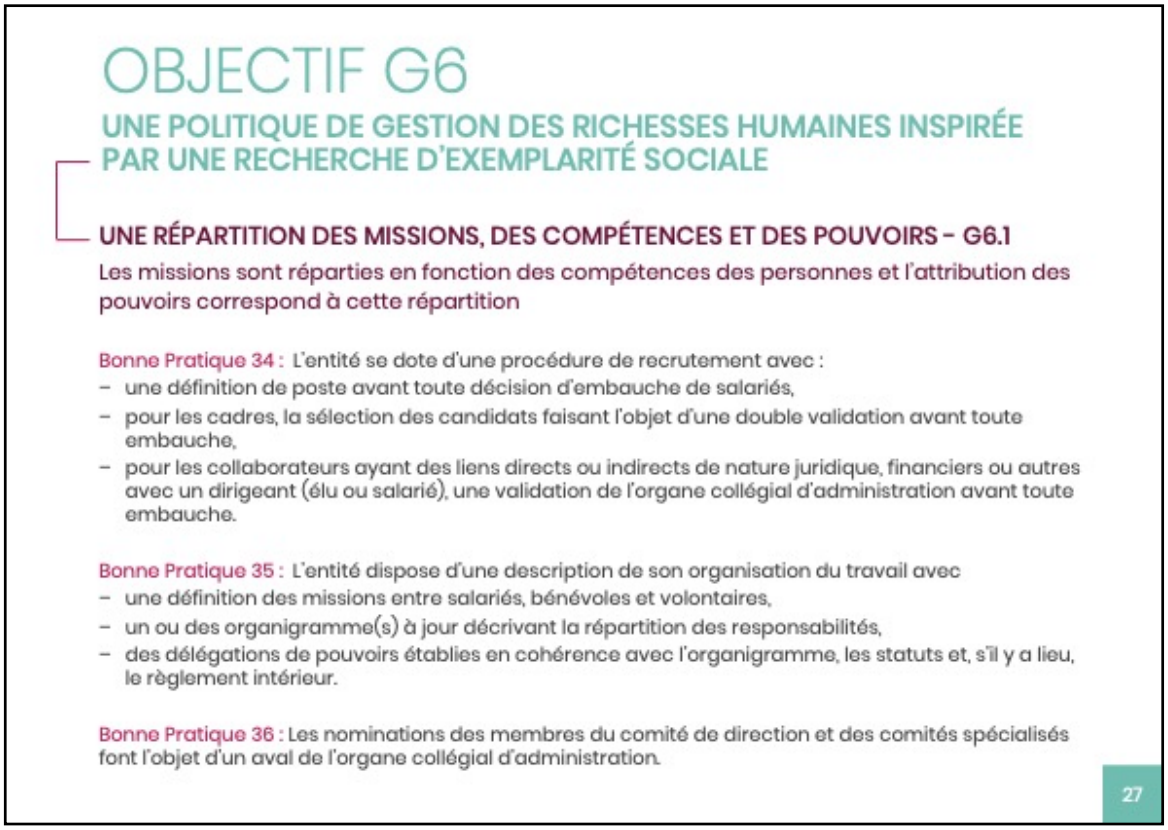
- Bonnes Pratiques : 34, 35, 36

UNE GESTION GUIDÉE PAR LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ DES CONDITIONS D'EMPLOI ET DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES – G6.2 p. 28

- Bonnes Pratiques : 37, 38

DES ACTIVITÉS CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET À LA CHARTE – G6.3 p. 29

- Bonne Pratique : 39



Népotisme *(latin nepos = neveu) : Favoriser un membre de sa famille pour l'attribution d'un salaire, d'un revenu, d'un avantage, d'une décoration etc..*

Voir fiches 'focus thématique RH'

BP 34 :

une procédure existe et précise en particulier la façon dont l'embauche d'un collaborateur parent d'un dirigeant est gérée.

-Voir la procédure RH et vérifier sa pertinence et sa validation par l' OCA.

Voir fiches 'focus thématique RH'

BP 37 :

Vérifier le cas échéant, l'existence d'une charte du bénévolat

Vérifier l'existence d'un processus d'évaluation, d'entretiens périodiques et de plans de formation en découlant

OBJECTIF G6

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

UNE POLITIQUE SALARIALE ET DE RÉMUNÉRATION DÉFINIE PAR L'ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION - G6.3

Bonne Pratique 39 : 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 respectent l'échelle de rémunération de référence (convention collective applicable, à défaut étude de marché ou références du secteur).

29

OBJECTIF G7

UN RESPECT DES DONATEURS, FINANCEURS ET PARTENAIRES

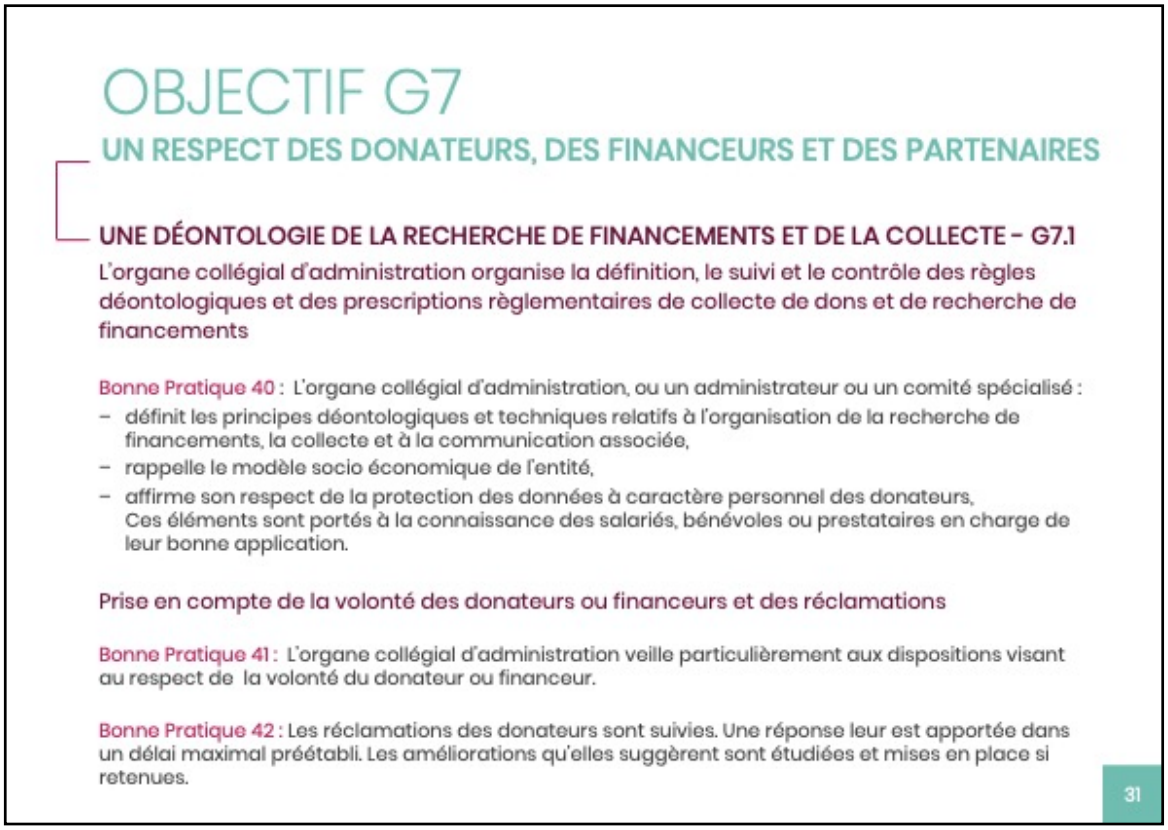
UNE DÉONTOLOGIE DE LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS ET DE LA COLLECTE – G7.1 p. 31

- Bonnes Pratiques : 40, 41, 42

UNE DÉONTOLOGIE DE LA RELATION DE PARTENARIATS – G7.2 p. 32

- Bonne Pratique : 43

30



BP 40 :

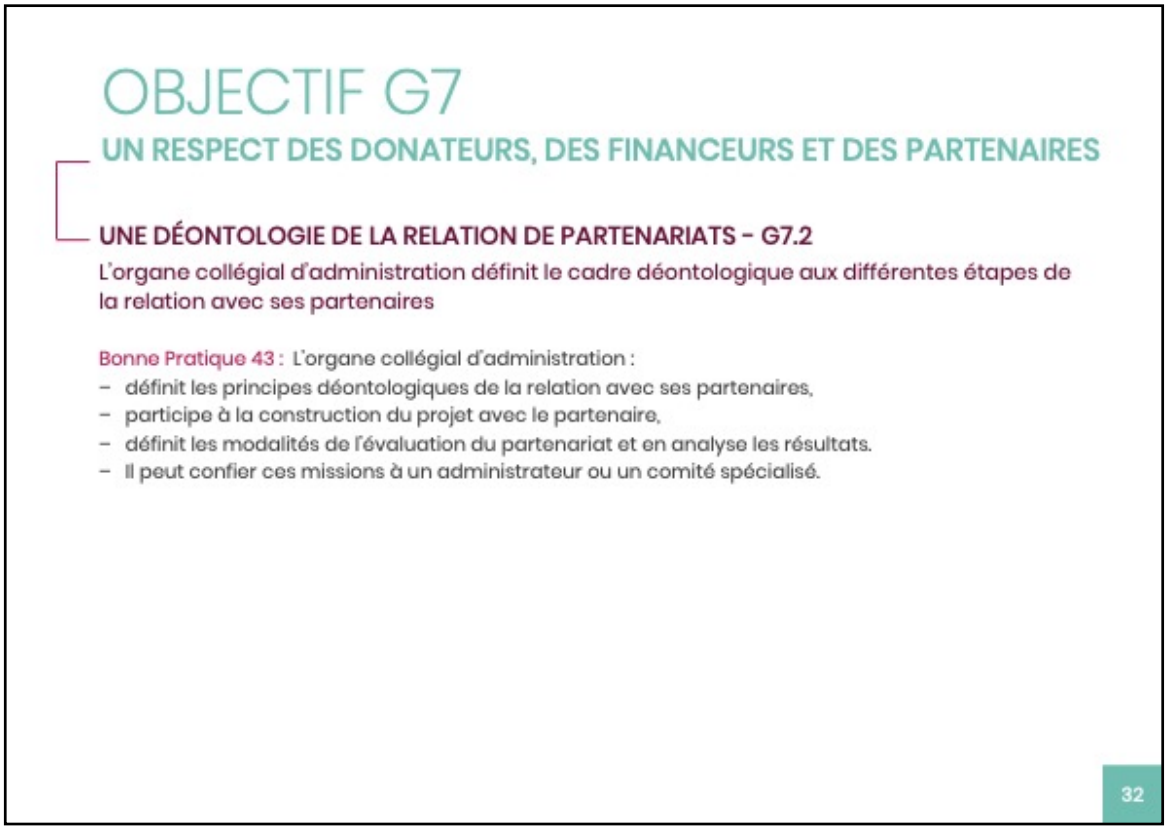
Les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la collecte couvrent les domaines suivants : le choix des moyens employés pour rechercher des fonds, la teneur des messages utilisés, les mécanismes de gestion et de suivi des donateurs (dont RGPD), l'information sur l'utilisation des fonds collectés.

BP 41 :

Consulter éventuellement la charte d'éthique et cartographie des parties prenantes pour vérifier les attentes ou les engagements des uns et des autres.

BP 42 :

Une procédure doit préciser la manière dont les réclamations de donateurs sont gérées (délai de réponse, contrôle de la réponse, …)



BP 43 :

On différenciera les partenaires financiers pour lesquels la relation est plutôt guidée par les exigences du financeur (en particulier sur les aspects reporting) et les partenaires avec lesquels des synergies se mettent en place pour développer des actions ou des projets.

Avec ces partenaires, la formalisation de la démarche peut prendre des formes variables (conventions de partenariat, charte de collaboration, …) mais doit aller jusqu'aux décrire les modalités d'évaluation de la relation.

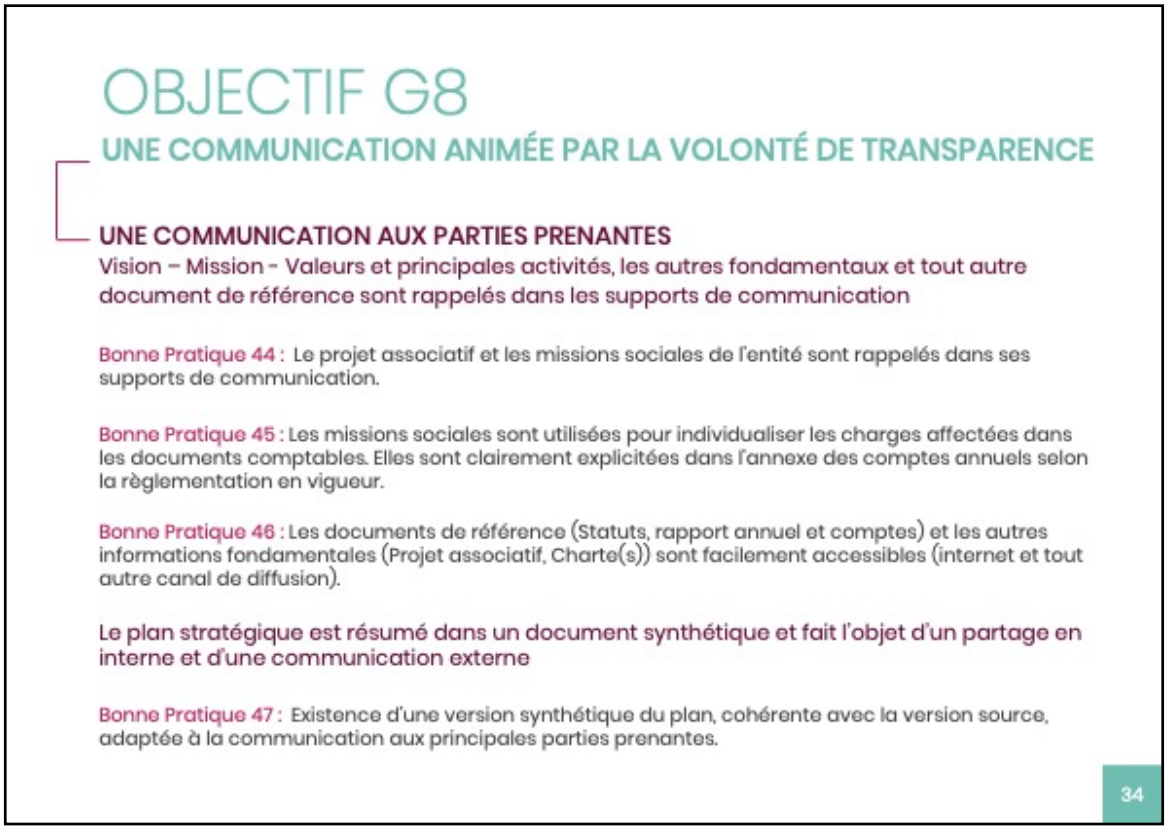
OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

p. 34

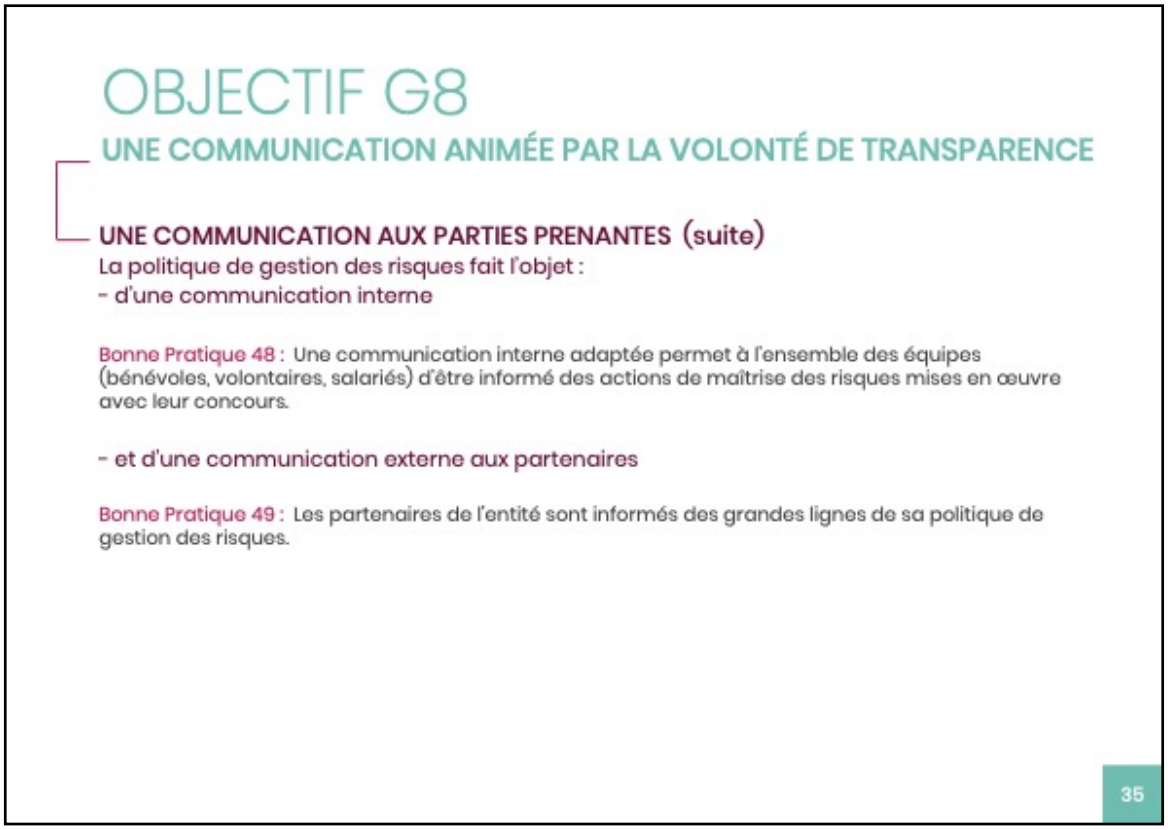
- Bonnes Pratiques : 44, 45, 46, 47, 48, 49



BP 47 :

il existe une version simplifiée à destination des parties prenantes externes (institutionnels, grands donateurs, ..)

Cette version à jour, est disponible sur l'intranet pour les salariés et les bénévoles et sur le site internet pour les autres parties prenantes.



BP 48 :

un travail est fait en interne pour informer correctement les salariés et bénévoles, et les sensibiliser aux actions de prévention et de réaction aux risques

- Si oui, de quelle façon ?

BP 49 :

- voir par quel moyen, cette information est faite vers les partenaires, par exemple dans le rapport annuel.

FINANCES

ENJEUX

Le secteur est soumis à un triple défi : celui de la transparence puisqu'il s'agit de mobiliser des moyens pour l'intérêt général, celui de la frugalité pour optimiser les ressources utilisées et celui de l'anticipation pour conduire les transformations nécessaires. Stratégiquement, l'entité doit connaitre son modèle socio-économique. Opérationnellement, elle s'est dotée d'un outil de gestion rigoureux. Dans un contexte d'hybridation des modèles et de diversification des ressources, cette double obligation est plus que jamais nécessaire pour pérenniser tout projet d'intérêt général.

OBJECTIFS

Le thème FINANCES précise les moyens mobilisés pour réaliser les missions. Il détaille comment l'entité fait preuve de transparence sur les ressources qu'elle mobilise pour agir et comment elle les gère, mais aussi comment elle anticipe les nécessaires transformations lorsqu'elle y est confrontée. La dimension de « bonne gestion » ainsi structurée permet non seulement de rendre compte et de valoriser la capacité de l'entité à bien gérer, mais aussi à établir avec ses parties prenantes un dialogue constructif et effectif sur les conditions de pérennisation du projet.

CHEMIN PROPOSÉ

S'appuyer à la fois sur une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle, sur une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée, ainsi que sur un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable. Ces outils sont à mettre en corrélation avec le modèle socio-économique détaillé dans le plan stratégique (cf. thème GOUVERNANCE) et avec la capacité à valoriser l'action réalisée (cf. thème PILOTAGE & EVALUATION).
Ce thème est donc charnière entre celui de la vision et celui de l'action.

FINANCES

Page

F1 / UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE 38

- Organisation comptable
- Tenue et traitements comptables
- Arrêté des comptes par l'organe habilité
- Approbation des comptes par l'organe délibérant

F2 / UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE 43

- Qualité (présentation, conformité, délai)
- Lisibilité et Accessibilité

F3 / UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE 46

- Comptabilité analytique multi - axiale
- Cohérence analytique/ générale
- Processus budgétaire

FINANCES F1

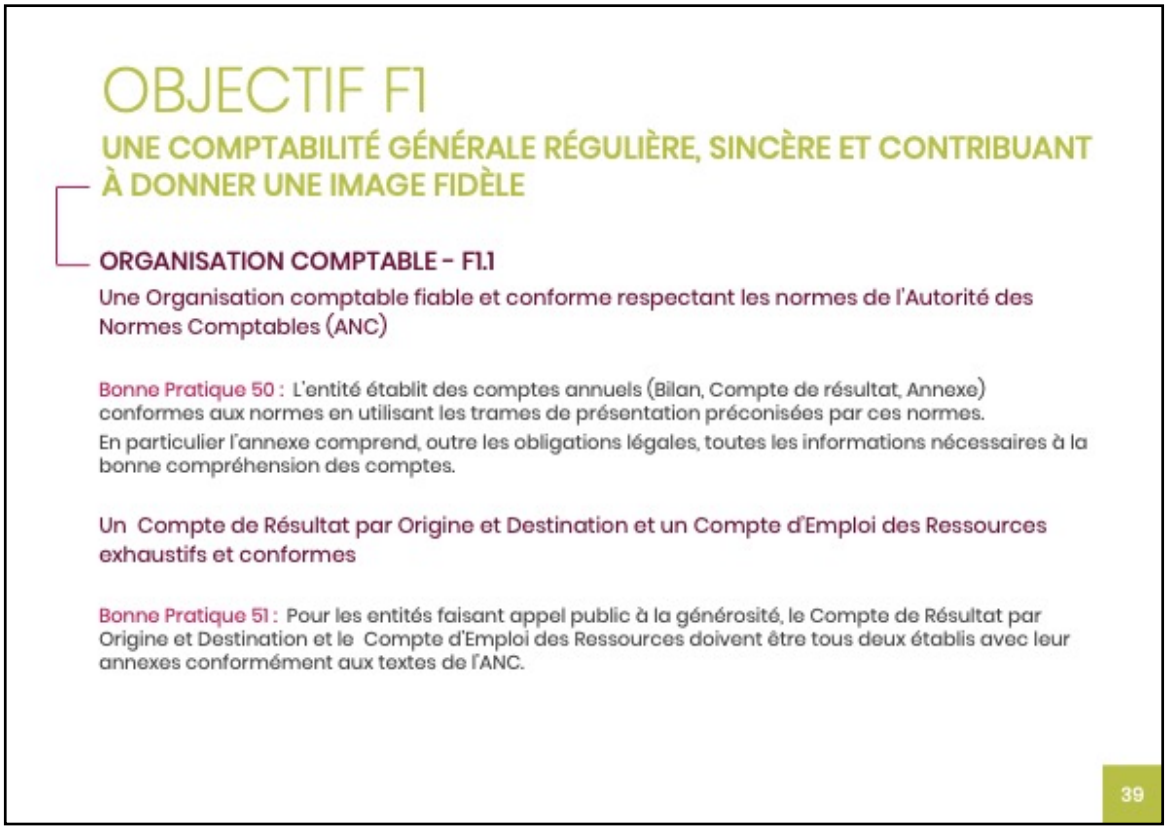
UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

ORGANISATION COMPTABLE – F1.1 p. 39
- Bonnes Pratiques : 50, 51, 52, , 53

TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES – F1.2 p. 41
- Bonnes Pratiques : 54, 55, 56

ARRÊTÉ DES COMPTES PAR L'ORGANE HABILITÉ – F1.3 p. 42
- Bonne Pratique : 57

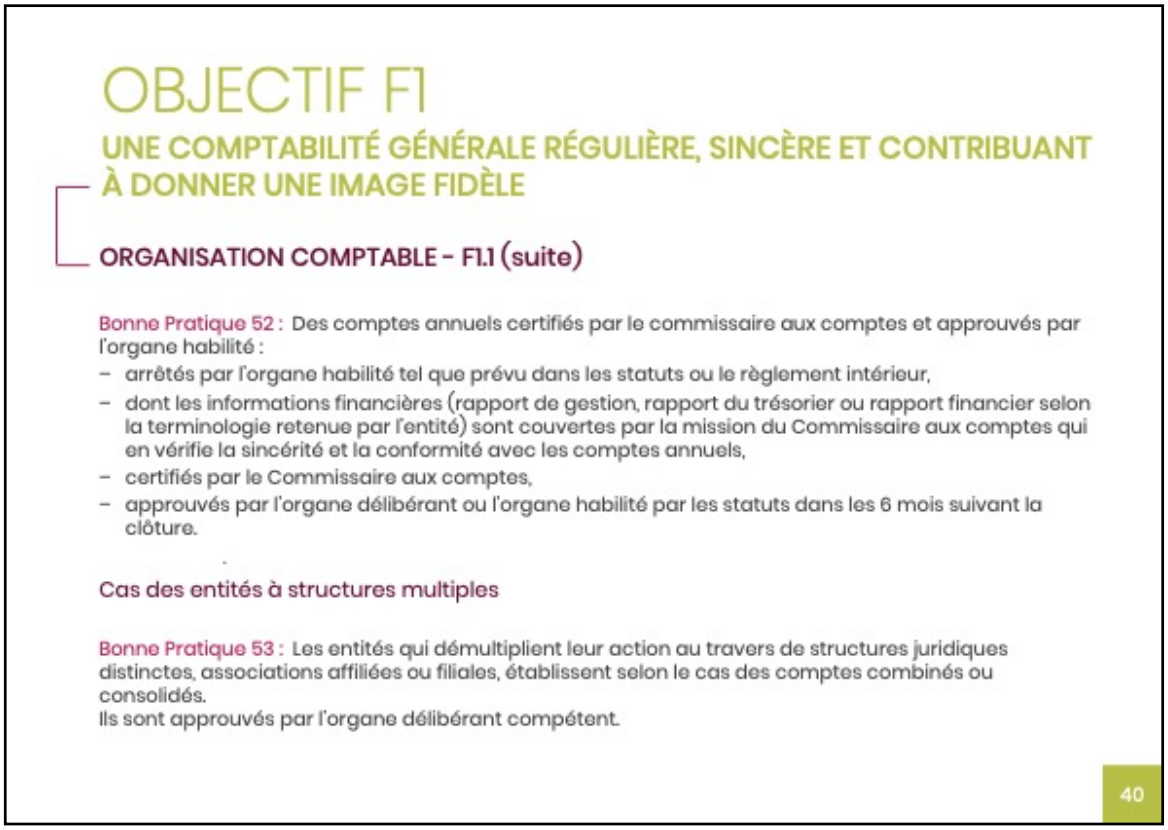
APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DÉLIBÉRANT– F1.4 p. 42
- Bonne Pratique : 58



BP 51 :

Depuis le 1er janvier 2020, les organismes doivent appliquer le nouveau plan comptable.

Si l'organisme fait appel à la générosité du public, elle doit établir CROD + CER**.**



Voir Focus thématique 'rôle du CAC'

Le CAC exerce une profession réglementée dont le rôle est de contrôler la régularité des écritures comptables des sociétés et la véracité de leurs constatations au regard des documents qui les justifient.

La mission du CAC est encadrée par la loi et son application est surveillée par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C), qui dépend du ministère de la justice.

Il est astreint à un code déontologique qui lui interdit toute mission de conseil auprès de l'entité qu'il contrôle et celles qui lui sont liées.

Son action est obligatoire lorsque le montant des dons ou celui des subventions est supérieur à 153 K€.

La désignation d'un CAC est obligatoire en vue de la candidature au Label IDEAS.

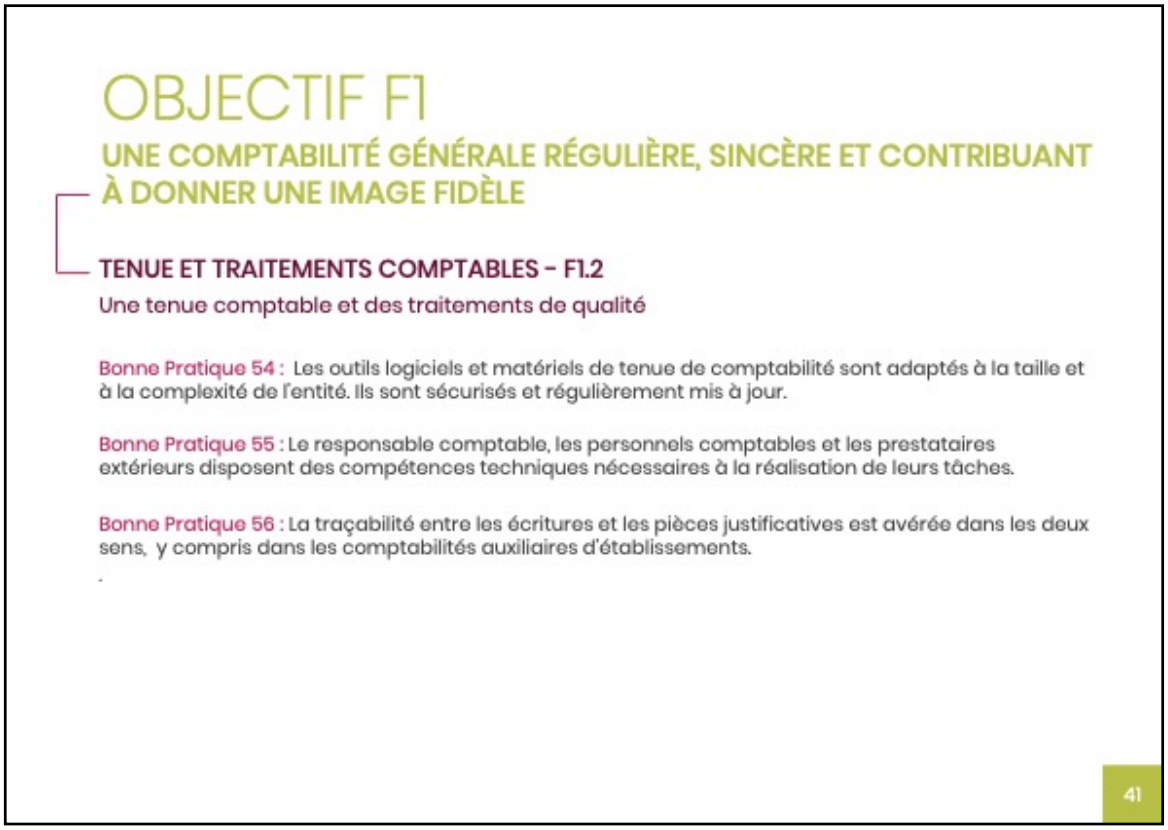
BP 53 :

Voir la structure juridique, la présence de filiales, la participation de l'organisme au sein d'une fédération

Comptes consolidés : Les comptes consolidés sont mis en place quand il y a des liens capitalistiques entre les entités considérées.

Comptes combinés : Les comptes combinés présentent un intérêt pour des entités ayant seulement des liens opérationnels forts en raison d'une communauté d'activité, de stratégie ou de management.

Ne pas hésiter à faire appel à une ressource IDEAS spécialisée pour analyser les cas complexes.



BP 54 :

- à voir avec le responsable de la comptabilité ; éventuellement fichier Excel Dépenses/ Recettes pour une toute petite structure; plutôt logiciel spécifique dans la grande majorité des structures.

BP 55 :

- à voir avec le responsable de la comptabilité

BP 56 :

- voir le processus existant avec le responsable de la comptabilité

BP 57 :

Une réunion de l'OCA est prévu pour l'arrêté des comptes qui sont présentés par le trésorier (ou le comité financier le cas échéant).

- Voir PV de l'OCA

BP 58 :

- Voir le rapport annuel présenté à l'Organe Délibérant en particulier le rapport financier du trésorier.
- Ces documents doivent être en ligne sur le site de l'organisme

FINANCES F2

UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE

QUALITÉ (présentation, conformité, délai) – F2.1 p. 44

- Bonnes Pratiques : 59, 60, 61

LISIBILITÉ, ACCESSIBILITÉ ET OBLIGATION LÉGALE DE DEPÔT – F2.2 p. 45

- Bonnes Pratiques : 62, 63, 64

BP 59 :

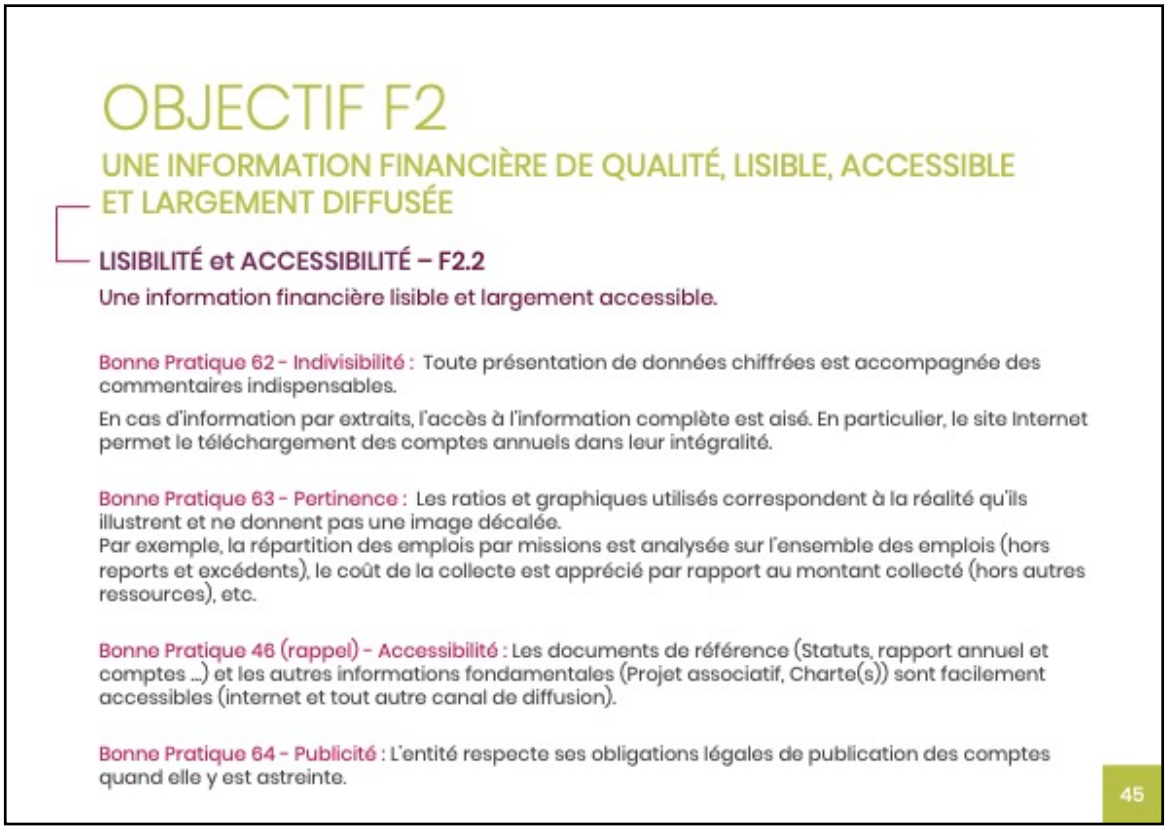
la présentation de la situation financière est adaptée au public concerné et notamment aux donateurs qui veulent comprendre aisément la situation de l'organisme.

BP 60 :

- Voir l'annexe aux comptes annuels et notice explicative du CROD/CER

BP 61 :

- Voir PV OCA et le site de l'organisme



BP 62 :

- vérifier la présence des comptes annuels sur le site de l'organisme.

BP 63 :

- les ratios et graphiques que l'on trouve notamment dans le rapport financier du trésorier donnent une information claire et explicite (règles retenues pour le calcul)

BP 64 :

Si un organisme cumule plus de 153 000 € de dons (ouvrant droit au profit du donateur à un avantage fiscal) ou de subventions par an, il doit publier ses comptes au Journal officiel.

Les organismes reconnus d'utilité publique, doivent conformément à leurs statuts, systématiquement établir et publier leurs comptes annuels et leur rapport annuel de gestion

Voir focus thématique sur les obligations légales de dépôt

FINANCES F3

UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE MULTI -AXIALE – F3.1 p. 47

- Bonnes Pratiques : 65, 66

COHÉRENCE ANALYTIQUE/ GÉNÉRALE – F3.2 p. 47

- Bonne Pratique : 67

PROCESSUS BUDGÉTAIRE – F3.3 p. 48

- Bonnes Pratiques : 68, 69, 70, 71

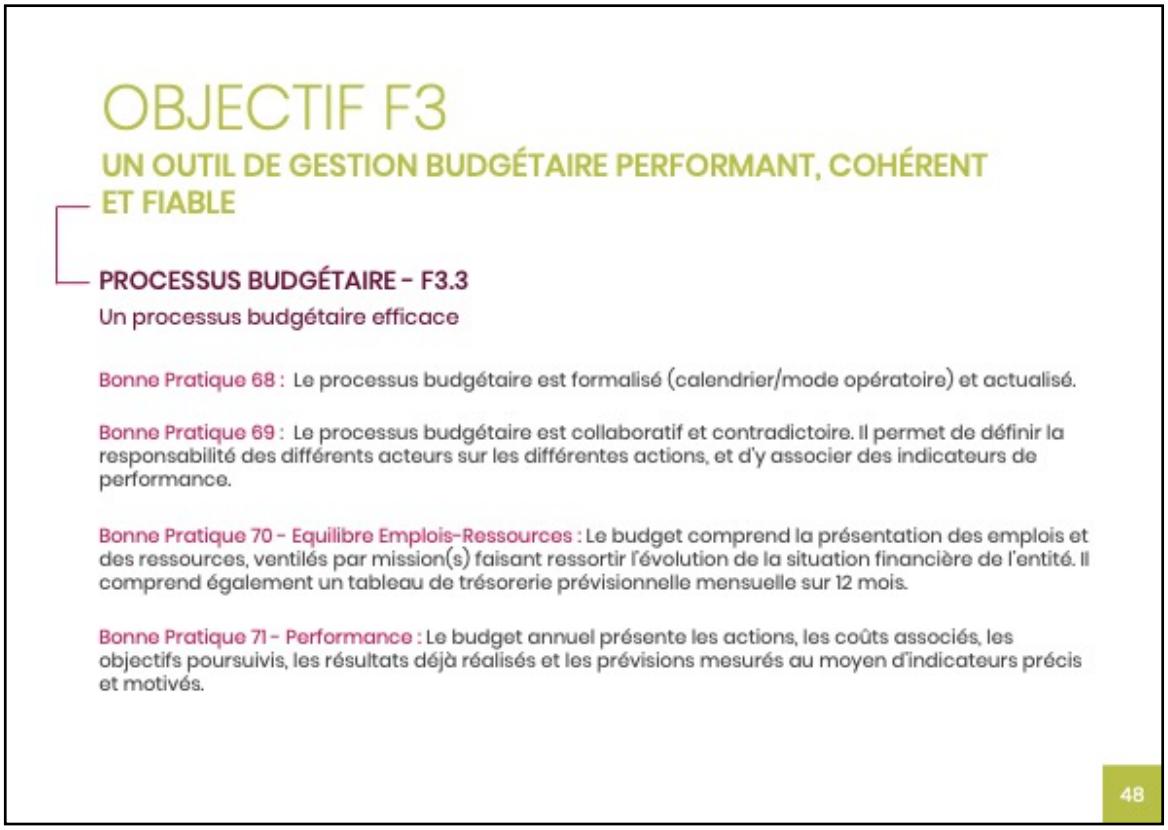
BP 65:

voir avec le comptable de l'organisme :

- si les emplois sont ventilés par mission (ou programme ou projet)
- et le cas échéant, quelles sont les clés de répartition utilisées
- et à quel moment cette ventilation est faite

BP 67 :

- un contrôle de cohérence doit être fait par le comptable entre les deux comptabilités



BP 68 / 69:

La prévision budgétaire est complète; le budget présente les emplois et ressources par programme; une prévision concernant l'évolution mensuelle de la trésorerie y est intégrée.

- Voir la procédure budgétaire si elle existe; si non il faudra la développer.

BP 70 : Etudier le budget avec l'organisme et voir le tableau de trésorerie.

BP 71 : le budget présente par actions les objectifs poursuivis et les indicateurs permettant d'en mesurer les résultats.

- vrai pour les structures importantes

PILOTAGE & EVALUATION

ENJEUX

Piloter et évaluer sont les conditions d'une action pertinente. Au-delà de la performance de l'entité, il convient en effet de pouvoir valoriser sa contribution réelle aux enjeux d'intérêt général. Au-delà de la capacité à mobiliser les ressources nécessaires, il convient surtout de favoriser un effet de levier sur l'ensemble de l'écosystème qui est à la recherche de solutions efficaces. C'est cette double capacité à mobiliser les énergies, et à éclairer l'ensemble des acteurs publics et privés sur les besoins sociétaux qui caractérise les entités porteuses de projets d'intérêt général. Encore faut-il qu'elles puissent en rendre compte et en faire la pédagogie nécessaire.

OBJECTIFS

Après avoir détaillé la vision et la gestion de l'entité, ce thème permet d'identifier les modalités de PILOTAGE & EVALUATION des actions engagées. Comment cadrer, suivre et rendre compte des actions réalisées ? Loin de vouloir « enfermer » les entités dans un « modèle standard », le guide permet de se poser les « bonnes questions » pour que chacun puisse (re)définir son modèle propre qui répond à ses besoins, aux spécificités de son projet ainsi qu'aux attentes de ses parties prenantes internes et externes. C'est sur ce levier de valorisation de l'action que le guide invite le plus à faire preuve d'inventivité : en encourageant les démarches apprenantes qui permettent de (ré)inventer son propre espace de liberté pour que l'entité puisse faire reconnaitre la force de son projet, et agir efficacement au service de l'intérêt général.

CHEMIN PROPOSÉ

Le guide invite à cheminer au travers de la description de son système de pilotage, ainsi que des démarches d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact de l'action engagée. Il propose ainsi un « parcours » de réflexion sur la diversité des outils nécessaires pour bien piloter son action et être en mesure d'en partager les résultats avec ses différentes parties prenantes internes et externes.

PILOTAGE & EVALUATION

Page

P&E1 / UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE 51

- Organisation d'un contrôle de gestion
- Organisation des informations
- Méthode de Gestion de projet
- Comparaison en interne et externe

P&E2 / DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION 55

- Pilotage par indicateurs
- Tableau de bord

P&E3 / DES MESURES ET ÉVALUATIONS DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT 58

- Mesure de l'efficacité
- Mesure de l'efficience
- Evaluation de l'impact

PILOTAGE & EVALUATION P&E1

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

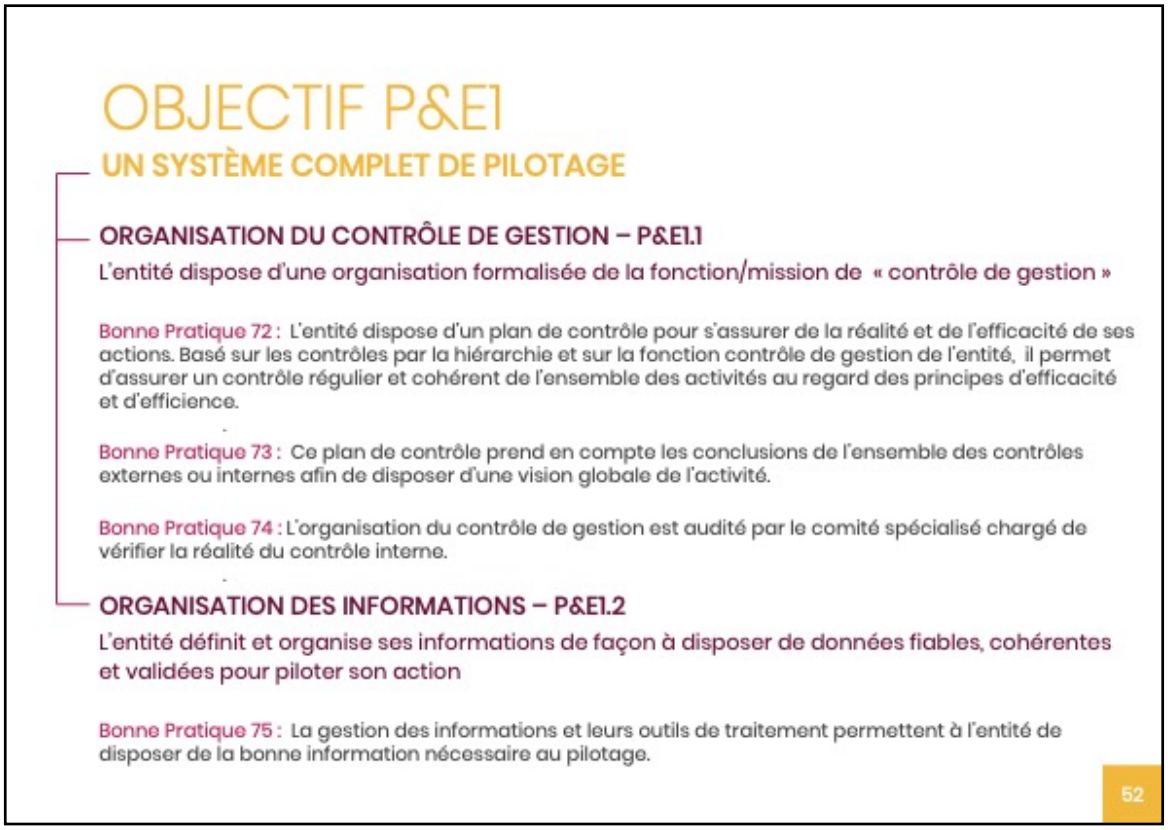
ORGANISATION D'UN CONTRÔLE DE GESTION – P&E1.1 p. 52
- Bonnes Pratiques : 72, 73, 74

ORGANISATION DES INFORMATIONS – P&E1.2 p. 52
- Bonne Pratique : 75

MÉTHODE DE GESTION DE PROJET – P&E1.3 p. 53
- Bonnes Pratiques : 76, 77, 78

COMPARAISON EN INTERNE ET EXTERNE – P&E1.4 p. 54
- Bonnes Pratiques : 79, 80

51



BP 72 :

Les différents tableaux de bord (budget, projet) doivent permettre de s'assurer qu'un contrôle permanent est fait sur l'ensemble des activités

- Voir tableau de bord général

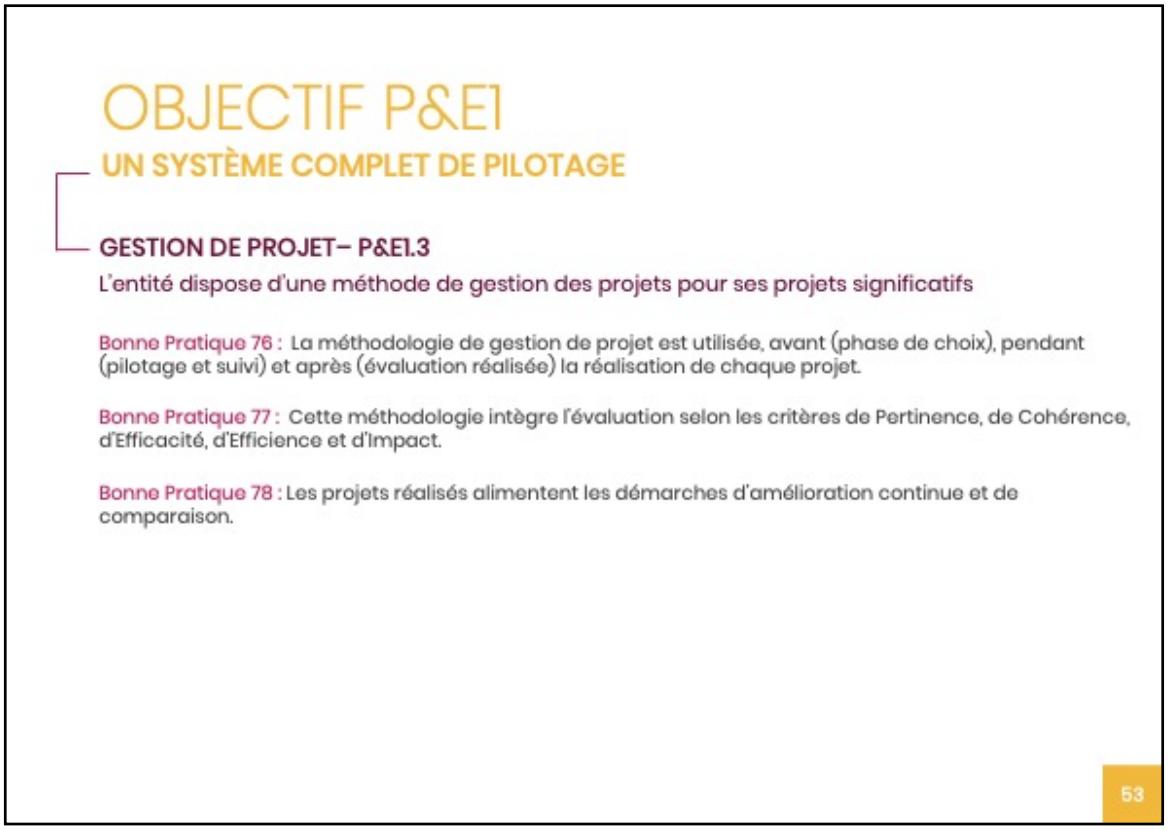
BP 73 :

Le contrôle de gestion intègre dans ses rapports l'ensemble des autres contrôles afin de présenter à la direction et au CA une vision globale et juste de la situation.

- Voir comment cette information sur la situation globale de l'entité est remontée au CA

BP 74 :

Une fonction contrôle de gestion existe; sa mission et son fonctionnement sont précisés dans une procédure ; Le comité d'audit est sollicité.



Le Projet : *Tout Projet est par définition :* **Voir focus thématique**

- *une opération limitée dans le temps : un début (le lancement), une réalisation, une fin (le bilan)*
- *une opération à risques puisque génératrice de changements*

Il suppose :

- *Un résultat mesurable in fine (efficacité/efficience)*
- *un pilotage marqué par des jalons et des livrables*

BP 76/77 : voir comment les projets sont suivis et évalués ;

- existe-t-il une procédure qui décrit la méthodologie?
- est-ce que la procédure, si elle existe, précise ce qui est fait au lancement, pendant le suivi des actions du projet, et en fin de projet.
- Quels sont les critères de sélection des projets ?

BP 78 : Voir comment est faite l'évaluation des projets lors du bilan, afin d'en tirer tous les enseignements et de mettre en place une politique d'amélioration permanente.

- S'assurer que l'ensemble des projets fait l'objet de cette évaluation.

- Vérifier que l'association tire les enseignements de ces évaluations et adapte ses processus internes en conséquence.

BP 79 :

Un bilan est fait pour chacun des projets :

• les dysfonctionnements sont expliqués et résolus, les bonnes pratiques sont mises en évidence et favorisées dans les autres projets et dans les projets futurs.

- Voir ce qui est fait; consulter un bilan de projet et voir comment les enseignements tirés sont utilisés dans d'autres projets.

BP 80 :

Une veille comparative est en place; l'organisme au cours de ces missions se compare avec d'autres organismes et en tire les enseignements nécessaires.

- Voir comment se fait cette veille au sein de l'organisme

Adaptation au monde associatif du « benchmarking » :

- *échange d'informations*
- *comparaison entre deux missions sociales similaires*
- *comparaison entre deux missions dans des pays différents*
- *mise en commun des bonnes pratiques et contrôle de leur application*

PILOTAGE & EVALUATION P&E2

DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

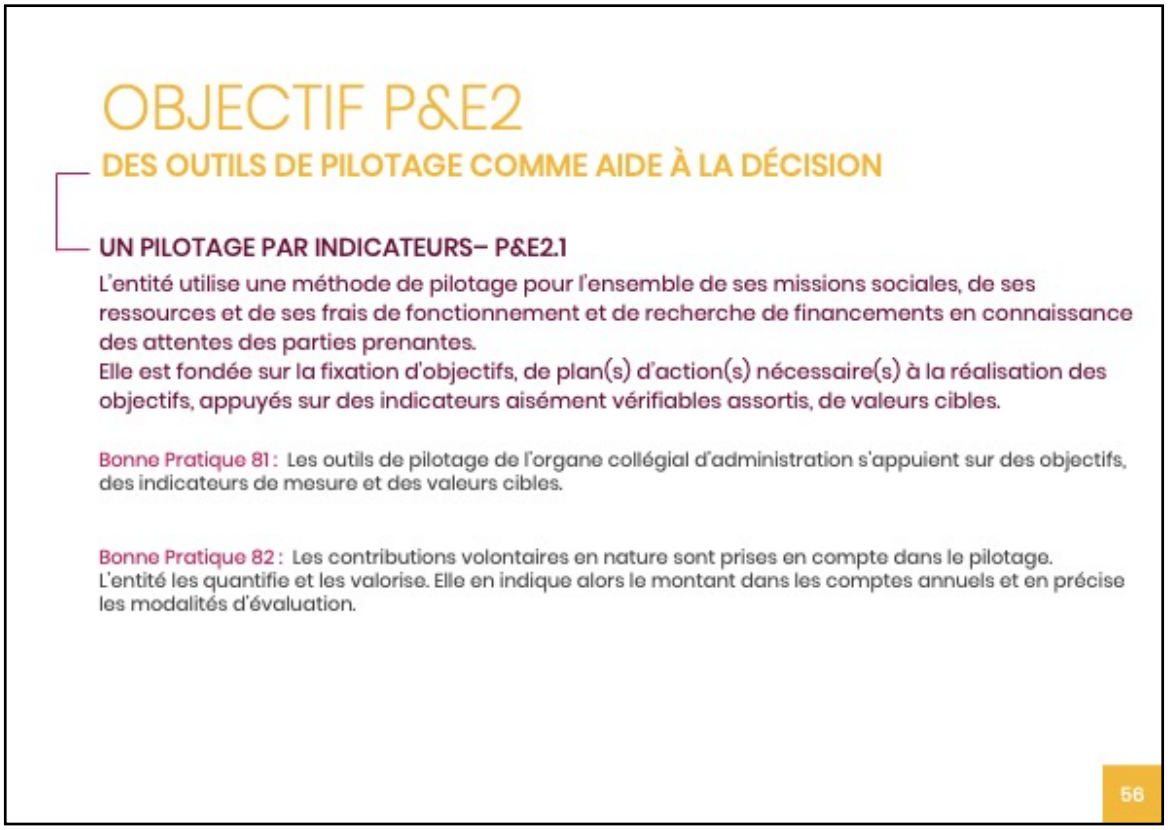
UN PILOTAGE PAR INDICATEURS – P&E2.1 p. 56

- Bonnes Pratiques : 81, 82

DES TABLEAUX DE BORDS – P&E2.2 p. 57

- Bonnes Pratiques : 83, 84, 85

55



Pilotage de l'organisme

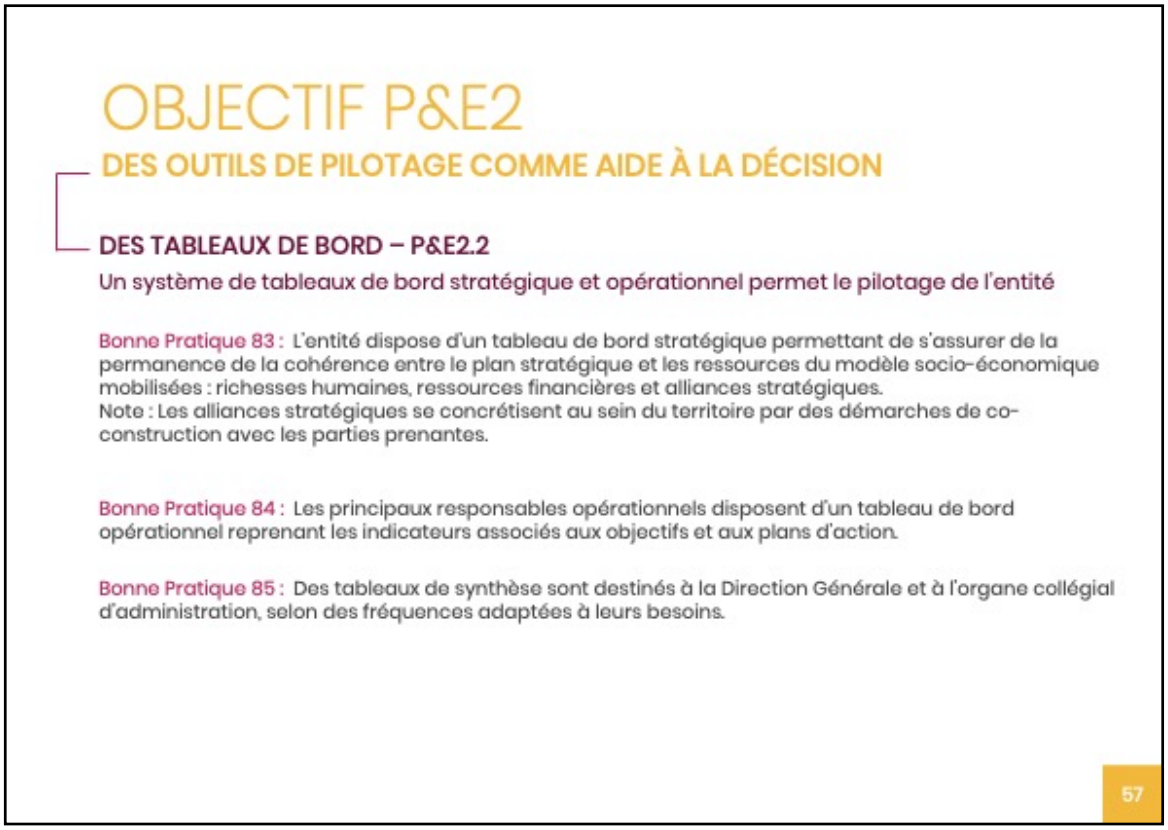
Le tableau de bord est constitué de l'ensemble des indicateurs essentiels au CA ou à la direction pour piloter l'organisme : indicateurs financiers, indicateurs de suivi des activités et indicateurs de suivi des projets stratégiques

BP 81 :

Demander quels sont les indicateurs clés utilisés par l'organisme pour suivre ses activités. Sont-ils formalisés dans des tableaux de suivi ? A quel fréquence sont-ils actualisés ?

BP 82 :

Vérifier que les contributions volontaires en nature sont suivies, valorisées et au final documentées aussi dans le CER.



BP 83 :

Le plan stratégique est décliné en projets opérationnels et sa réalisation est suivi dans les différentes directions.

- Voir les différents projets associés, leur formalisation et les moyens mis en place pour en suivre la réalisation (tableau de bord)

PILOTAGE & EVALUATION P&E3

DES MESURES ET ÉVALUATIONS DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

MESURE DE L'EFFICACITÉ – P&E3.1 p. 59

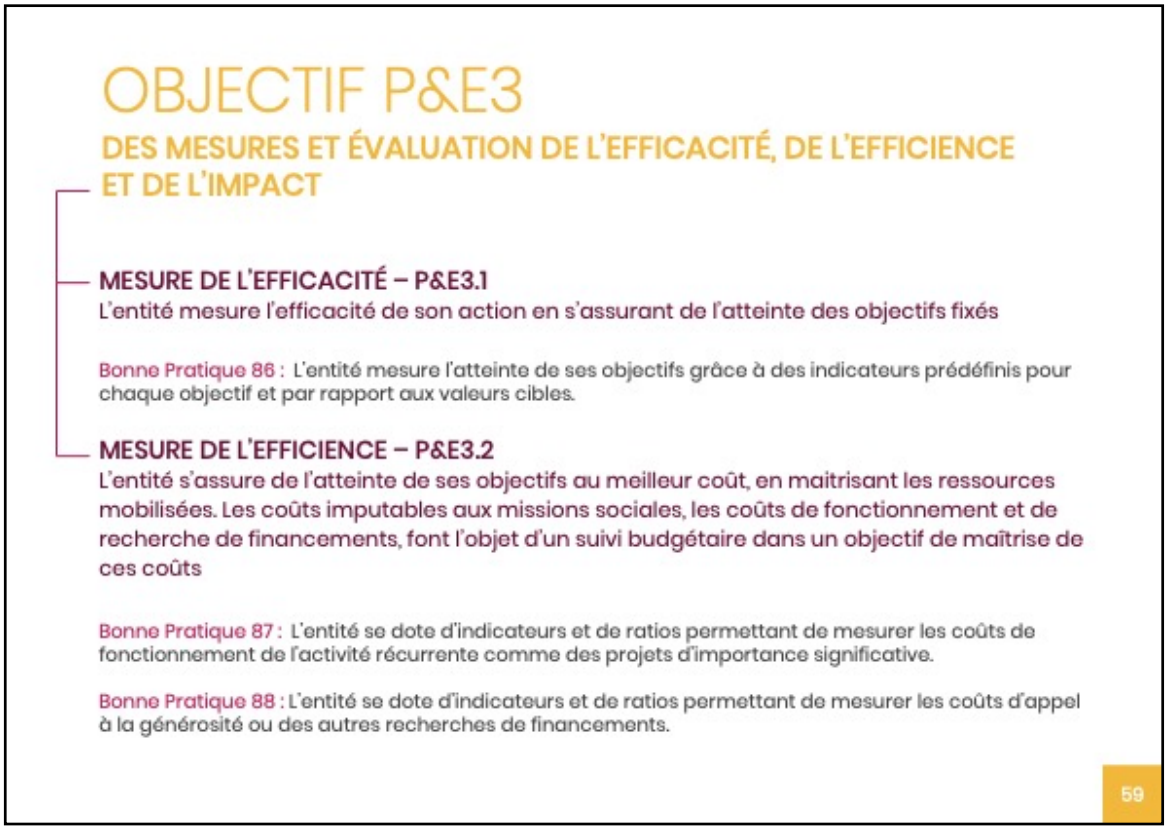
- Bonne Pratique : 86

MESURE DE L'EFFICIENCE – P&E3.2 p. 59

- Bonnes Pratiques : 87, 88

ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL– P&E3.3 p. 60

- Bonnes Pratiques : 89, 90



BP 86 :

Le Conseil d'administration dispose d'un tableau de bord lui permettant de piloter sa structure.

Voir ce tableau de bord

BP 87 :

Les coûts de fonctionnement font l'objet d'un suivi particulier; c'est un élément fondamental pour un donateur qui veut s'assurer qu'ils restent dans des limites raisonnables.

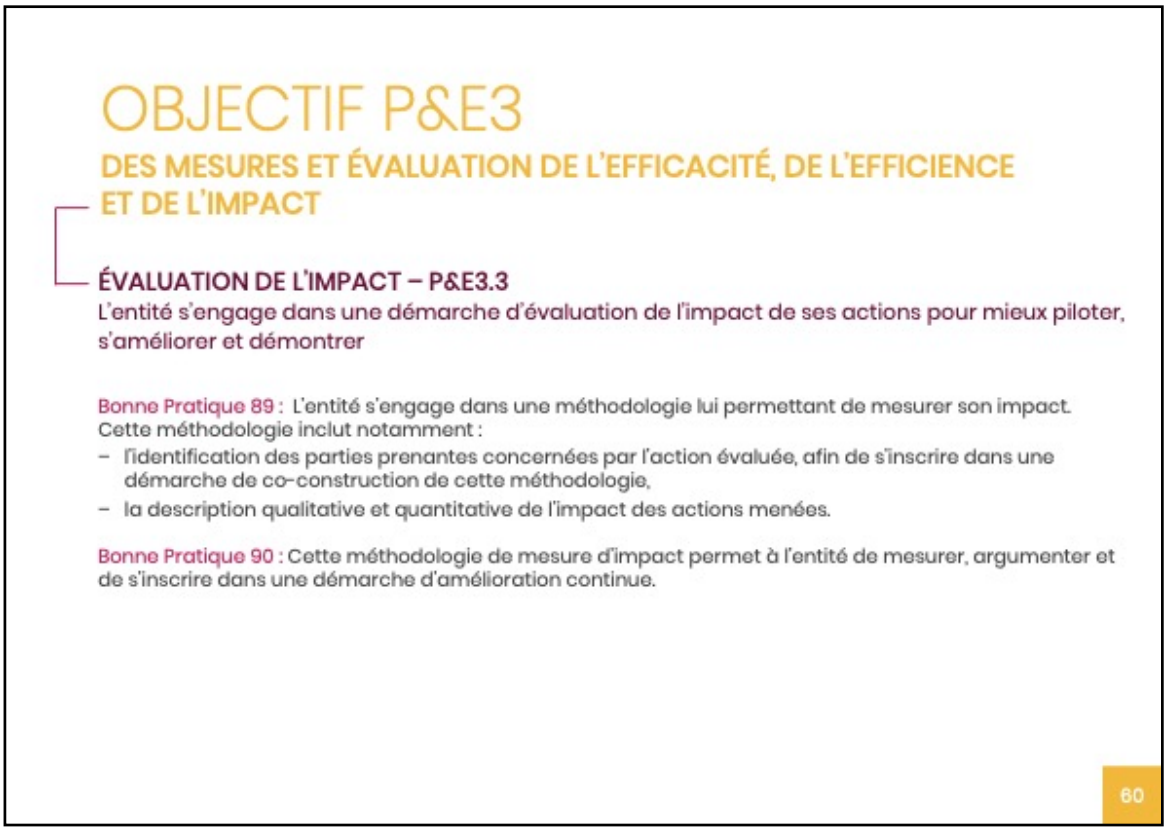
L'indicateur coût de fonctionnement / total des emplois doit être commenté dans le rapport annuel

BP 88 :

les coûts de collecte sont suivis dans le cadre du suivi budgétaire

- Voir de quelle manière cela est fait dans le contrôle du budget.

- Voir le rapport annuel et le CER pour contrôler la présence de cette information; un graphique sur quelques années est pertinent pour en voir l'évolution. Un commentaire approprié doit compléter les chiffres.



BP 89/90 :

Voir Focus Thématique Mesure d'Impact

Il s'agit de se donner les moyens de prendre en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits par les actions de l'entité.

C'est une construction progressive car elle s'inscrit dans un temps plus long que celui des actions.

La méthodologie doit prendre en compte dans la mesure du possible les effets directs ou indirects à partir d'indicateurs quantitatifs (chiffres) ou qualitatifs (sondages, enquêtes, …).

Le résultat doit concourir à donner du sens à l'action en cohérence avec la vision de l'organisme et donner du pouvoir de négociation auprès des partenaires financeurs par exemple.

S'assurer que l'entité s'est organisée pour engager la réflexion de la mesure d'impact de ses actions.

Annexes

Comité Expert IDEAS et Personnes qualifiées consultées p. 62

Glossaire p. 63

Qui ?

Financeurs, associations, fondations, et experts de l'évaluation et de l'audit sont présents dans les 2 groupes afin de garantir le pragmatisme des travaux.

Comité Expert

Il a la charge de la rédaction du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques.

Paul PRUD'HOMME, CAC, Président Comité Expert
Colas AMBLARD, Docteur en droit, Avocat associé
Marie-Line DAUDIN, Spécialiste communication, RSE
Xavier DELATTRE, Fondation Entreprendre
Jean-Noël FAURE, AVSF
Antoine FILLOUX, Enfants du Mékong
Philippe GUAY, CNCC
Patrick HEAUME, Juriste
Charles Benoît HEIDSIECK, Le Rameau
Hélène LECLERC, Apprentis d'Auteuil
Jean-Pierre LEFRANC* ex-Fondation de France
Elisabeth PASCAUD, France Bénévolat
Louis- Michel PAYEN, LMP Conseil
Jacques RETAILLEAU, Apprentis d'Auteuil
Jean-Bernard SOULIE, Oddo
Djamel ZAHRI, CNCC
Maurice ZOUAGUI, Conseiller Institut IDEAS
*Directeur financier d'Habitat et Humanisme

Personnes qualifiées consultées

Elles ont réagi aux travaux du comité expert, en fonction de leurs expériences et expertises.

Chantal BRUNEAU, HCVA
Brigitte DUAULT, France Bénévolat
Etienne DUPUIS, AVISE
Caroline FUSIL , Label LUCIE
Hervé GARRAULT, ADEMA
Sarah GAY, Label LUCIE
Martine GUILLEMOT-MAUDERLY, APEC
Laurence LEPETIT, France Générosités
Alain MARTEL, l'espace dirigeant conseil
Emmanuelle MERCIER, Fondation EDF
Sylvain REYMOND, Pro Bono Lab.
Carole SARKIS, Fondation de l'Orangerie
Nathalie SAUVANET, Fondation de l'Orangerie
Christophe VERNIER, Fondation Crédit Coopératif

L'Institut IDEAS tient à remercier Marie-Bernard DELOM qui a piloté, avec rigueur et dynamisme, les travaux de refonte du Guide aux côtés du Président Paul Prud'homme.

Glossaire

Comités spécialisés : L'entité se dote, en fonction de ses besoins, de comités spécifiques pour éclairer ses décisions : Comités Financier, Richesses Humaines, Communication…
Elle se dote, en toute hypothèse, d'un comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne. Ce comité est souvent appelé comité d'audit ou de vigilance.

Contrôle interne : Le contrôle interne concerne toutes les actions mises en œuvre par une organisation pour traiter les risques et pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Contrôle externe : Le contrôle externe est exercé par une entité indépendante de celle contrôlée. Elle peut évaluer le fonctionnement du contrôle interne.

Charte de déontologie : Description d'un ensemble de principes et règles qui gèrent et guident une activité professionnelle dans un Code ou une charte de déontologie. Ces normes sont celles qui déterminent les devoirs exigibles de professionnels dans l'accomplissement de leur activité.

Charte Ethique : Description d'un certain nombre de principes d'actions et de normes qui vont au-delà des obligations légales . Ce document revêt une faible valeur juridique, puisqu'il s'agit essentiellement d'engagements moraux. En revanche, la charte est un véritable engagement moral auprès des parties prenantes de l'entité, qui mettrait sa réputation en jeu si elle ne respectait pas les principes édictés.

Impact : L'impact social est l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale.
(source : www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social)

Glossaire

Mesure d'impact : Fait référence à l'observation et l'analyse des changements produits par une action. Elle suppose de déterminer une relation de cause à effet entre l'action et ces changements, en recherchant les autres effets externes éventuels non directement imputables à l'action concernée.
(source : rapport « ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social », Avise, La Fonda et le labo de l'ESS).

Modèle socio économique : Modèle qui articule des richesses humaines (salariés, bénévoles, Service Civique…), des ressources de financement (subventions, mécénat, revenus d'activité), et des partenariats stratégiques.
(Source : Le Rameau http://www.lerameau.fr/ateliers-de-co-developpement-sur-le-modele-socio-economique/)

Objectif de Développement Durable (ODD) : Désigne les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030. Cet agenda a été adopté par l'ONU en septembre 2015. Ils constituent l'Agenda 2030, qui associe à chaque objectif des cibles à atteindre à l'horizon 2030, en vue d'« éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous » (La Fonda https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable).

Organe collégial d'administration : Conseil d'Administration (CA), Directoire ou tout organe chargé de l'administration.
Organe délibérant : Assemblée Générale (AG) pour les associations, Conseil d'Administration (CA) pour les Fondations.

Glossaire

Pertinence/ Cohérence/ Efficacité/ Efficience :
Pertinence : bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ.
Cohérence : adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte.
Efficacité : atteinte d'un objectif.
Efficience : atteinte d'un objectif avec une utilisation proportionnée et optimale des moyens financiers et humains par rapport à l'objectif.

Responsabilité Sociétale : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique et qui contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »
(Source : ISO26000 https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html)

Salarié/ Bénévole/ Volontaire :
Salarié : personne physique rémunérée liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination.
Bénévole : personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial (Avis du Conseil Economique et Social du 24 Février1993).
Volontaire : le volontariat poursuit un but d'intérêt général (sécurité, coopération, cohésion sociale, etc...) et s'exerce (sauf exception pour l'étranger) uniquement dans des organismes sans but lucratif (collectivités publiques, associations, ONG, ...) ; le volontariat suppose toujours autorisation administrative et donne lieu à une indemnité.
Exemples : le service civique dont l'indemnité est prise en charge par l'état, le volontariat associatif pris en charge par l'association d'intérêt général, le service volontaire européen (SVE), le volontariat de solidarité internationale (VSI), le volontariat pour l'insertion- dispositif défense 2eme chance (D2C), le volontariat des sapeurs- pompiers, .. https://www.associations.gouv.fr/les-differentes-formes-de-volontariat.html

65

Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques est librement téléchargeable sur www.ideas.asso.fr

Une version du Guide accessible aux déficients visuels est disponible sur www.ideas.asso.fr

Le Guide des Bonnes Pratiques de l'Institut IDEAS est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas de Modification 4.0 International

Cela signifie que l'Institut IDEAS autorise sa reproduction librement avec pour seule contrepartie d'être cité.
Ce choix a été fait pour encourager la diffusion et l'appropriation de ces connaissances.

institut IDEAS
Objectif Intérêt général

Avec le soutien des membres fondateurs :

Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Caisse des Dépôts

et de :

Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse
BNP Paribas

FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF
POUR UNE ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

La refonte de ce guide a bénéficié du soutien de la Fondation Crédit Coopératif

Impression : 06/2021

Guide librement téléchargeable sur www.ideas.asso.fr