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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

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.

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

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

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 ?

GOUVERNANCE

ENJEUX

Les spécificités des modèles des entités d'intérêt général nécessitent une réelle pédagogie tant elles sont différentes des autres acteurs publics et privés de leur écosystème. Pour développer un dialogue structurant avec leurs parties prenantes, les entités ont de plus en plus besoin de présenter et d'expliquer leur projet associatif ainsi que leur mode de fonctionnement. C'est à la fois une manière de mieux capter des ressources pour réaliser leur projet, mais aussi d'impliquer concrètement les parties prenantes qui peuvent jouer un rôle pour agir au plus près des besoins et des attentes des territoires et des bénéficiaires des projets d'intérêt général que portent les entités.

OBJECTIFS

Le thème Gouvernance donne à la fois le cadre et le cap que s'est fixé l'entité d'intérêt général pour réaliser sa mission, ainsi que les principales conditions de son fonctionnement. Il clarifie, pour toutes les parties prenantes internes et externes, à la fois qui elle est, où elle va et comment.

Pour la rendre vivante, il explicite comment la vision se traduit concrètement.

CHEMIN PROPOSÉ

Des fondamentaux associatifs au fonctionnement des organes de gouvernance, de la gestion désintéressée et transparente au plan stratégique à moyen terme ainsi qu'à une politique de gestion des risques dynamique, de la manière d'interagir avec ses richesses humaines, ses donateurs, financeurs et partenaires, à la politique de communication, le chemin permet d'explicitier clairement les pratiques de l'entité d'intérêt général. Il lui permet de se définir et de se positionner dans son écosystème.

8

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	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• Un plan stratégique à moyen terme		

GOUVERNANCE

	Page	
G5 / UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES	24	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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

OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVI

UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHÉRENT - G1.1

Le projet associatif présente ce qu'est l'entité.

Vision - Mission - Valeurs.

Bonne Pratique 1 : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

Statuts.

Bonne Pratique 2 : Le projet associatif et les statuts de l'entité sont en cohérence.

Cartographie des parties prenantes.

Bonne Pratique 3 : L'entité établit une cartographie de ses parties prenantes internes et externes (bénévoles, personnes en mécénat de compétences, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires, financeurs, ...), en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur.

12

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.

OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVI

UNE CHARTE D'ETHIQUE/ DE DEONTOLOGIE - G1.2

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

Bonne Pratique 4 : 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.
- et, pour les entités tête de réseau , définit les engagements réciproques avec ces entités .

DES ACTIVITES CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET A LA CHARTE – G1.3

Bonne Pratique 5 : Les activités de l'entité sont cohérentes avec le projet associatif.

Bonne Pratique 6 : Les activités de l'entité respectent les modes de relations et engagements réciproques énoncés dans la charte d'éthique/de déontologie

13

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	

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

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

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

Bonne Pratique 7 : 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.

Bonne Pratique 8 : Un fonctionnement effectif de l'organe collégial d'administration par :

- une participation active des administrateurs,
- un (ou plusieurs) comités(s) spécialisé(s) (d'administrateurs et autres parties prenantes) 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.

15

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.

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE STRUCTURÉ – G2.2

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

Bonne Pratique 9 : 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,
 - o les risques identifiés sont globalement maîtrisés (La gestion des risques est détaillé en Objectif G5).

Bonne Pratique 10 : 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.

UN CONTRÔLE EXTERNE – G2.3

Commissaire aux comptes.

Bonne Pratique 11 : L'entité se dote d'un commissaire aux comptes quelle que soit sa taille.

Bonne Pratique 12 : Le président mandate le Comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne, du suivi des recommandations du commissaire aux comptes notamment sur le contrôle interne.

16

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 maîtriser 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.

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN ORGANE DÉLIBÉRANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE - G2.4

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.

Bonne Pratique 13 : Les statuts limitent le cumul des procurations.

Bonne Pratique 14 : Le secrétariat des réunions de l'organe délibérant est assuré formellement.

Bonne Pratique 15 : 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.

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

Bonne Pratique 17 : 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.

Bonne Pratique 18 : 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.

17

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

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE – G3.1

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

Bonne Pratique 19 : 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.

Une absence de distribution d'excédents et de distribution d'actifs aux membres et aux dirigeants (directement ou indirectement).

Bonne Pratique 20 : 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 ayants droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

Un encadrement et contrôle des frais des dirigeants et administrateurs.

Bonne Pratique 21 : 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.

19

BP 19 : les administrateurs ne sont pas rémunérés

Tolérance / Exception pour la rémunération des dirigeants statutaires:

- exception générale: dans la limite de $\frac{3}{4}$ 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).

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE – G3.1 (suite)

En lien avec la Charte d’Ethique, une mise en place et un 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 richesses humaines, comité communication...).

Bonne Pratique 22 : Les dirigeants communiquent annuellement à l’entité la liste de toute autre entité dans laquelle ils exercent des fonctions d’administration ou de direction.

Bonne Pratique 23 : Les conventions (achats, financements, autres) avec les dirigeants ou toute entité liée aux dirigeants font l’objet d’une procédure préalable de l’organe collégial d’administration dans les formes et conditions légales. Les conventions entre entités d’un même réseau sont concernées par cette procédure.

Bonne Pratique 24 : Le rapport spécial sur les conventions réglementées rédigé par le Commissaire aux comptes s’appuie sur la liste (à jour) des entités dans lesquelles les dirigeants exercent des fonctions d’Administration ou de Direction ainsi que sur la liste des conventions nouvelles et celles poursuivant leurs effets.

20

« **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 Réglementée :

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)

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UN ENCADREMENT DU CUMUL D'UN EMPLOI RÉMUNÉRÉ ET D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATEUR AU SEIN DE L'ENTITÉ – G3.2

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

Bonne Pratique 25 : Le cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective (à l'organe collégial d'administration) est soumis à conditions spécifiques. La mission est définie, distincte des fonctions électives et fait l'objet d'un accord spécifique de l'organe collégial d'administration.

Bonne Pratique 26 : L'effectivité de la mission fait l'objet d'un contrôle (emploi du temps et réalisation des objectifs) par l'organe collégial d'administration ou le comité spécialisé nommé à cet effet.

UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES – G3.3

Bonne Pratique 27 : Les activités à caractère lucratif :

- s'inscrivent dans la mission et contribuent à son développement,
- respectent les règles comptables et fiscales (sectorisation, filialisation, impact des seuils d'exonération),
- ne sont pas durablement déficitaires,
- ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes pour les dirigeants.

21

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 a 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

- Bonnes Pratiques : 28, 29, 30

p. 23

OBJECTIF G4

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME REFLÉCHI

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

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

Bonne Pratique 28 : Existence d'un document de planification stratégique.

Déoulant 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,
- 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,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
- l'identification des besoins,
- l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre,
- initier la démarche de mesure d'impact.

Bonne Pratique 29 : 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.

Bonne Pratique 30 : 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.

23

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

- Bonnes Pratiques : 31, 32

p. 25

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

- Bonne Pratique : 33

p. 25

OBJECTIF G5

UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE – G5.1

Maîtrise des risques

Recensement et évaluation au moyen d'une cartographie périodiquement actualisée

Bonne Pratique 31 : 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.

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

Bonne Pratique 32 : 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.

ÉLABORATION D'UNE PROCÉDURE DE GESTION DE CRISE – G5.2

Bonne Pratique 33 : L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent. Ils incluent si nécessaire un volet « communication de crise ».

25

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 scénarii 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

OBJECTIF G6

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

UNE RÉPARTITION DES MISSIONS, DES COMPÉTENCES ET DES POUVOIRS - G6.1

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

Bonne Pratique 34 : 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 juridique, financiers ou autres avec un dirigeant (élu ou salarié), une validation de l'organe collégial d'administration avant toute embauche.

Bonne Pratique 35 : L'entité dispose d'une description de son organisation du travail avec

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

Bonne Pratique 36 : Les nominations des membres du comité de direction et des comités spécialisés font l'objet d'un aval de l'organe collégial d'administration.

27

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.

OBJECTIF G6

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

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

Bonne Pratique 37 : 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.

Bonne Pratique 38 : 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 (DUER),
- prise en compte du droit au télétravail.

28

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 approuvées 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).

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

OBJECTIF G7

UN RESPECT DES DONATEURS, DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES

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

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

Bonne Pratique 40 : 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,
- rappelle 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

Bonne Pratique 41 : L'organe collégial d'administration veille particulièrement aux dispositions visant au respect de la volonté du donateur ou financeur.

Bonne Pratique 42 : 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.

31

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, ...)

OBJECTIF G7

UN RESPECT DES DONATEURS, DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES

UNE DÉONTOLOGIE DE LA RELATION DE PARTENARIATS - G7.2

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

Bonne Pratique 43 : 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.

32

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'à décrire les modalités d'évaluation de la relation.

OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

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

p. 34

OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

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

Bonne Pratique 44 : Le projet associatif et les missions sociales de l'entité sont rappelés dans ses supports de communication.

Bonne Pratique 45 : 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.

Bonne Pratique 46 : 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).

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

Bonne Pratique 47 : Existence d'une version synthétique du plan, cohérente avec la version source, adaptée à la communication aux principales parties prenantes.

34

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.

OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES (suite)

La politique de gestion des risques fait l'objet :

- d'une communication interne

Bonne Pratique 48 : Une communication interne adaptée permet à l'ensemble des équipes (bénévoles, volontaires, salariés) d'être informé des actions de maîtrise des risques mises en œuvre avec leur concours.

- et d'une communication externe aux partenaires

Bonne Pratique 49 : Les partenaires de l'entité sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.

35

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 connaître 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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	
<ul style="list-style-type: none">• Qualité (présentation, conformité, délai)• Lisibilité et Accessibilité		
F3 / UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE	46	
<ul style="list-style-type: none">• 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

OBJECTIF F1

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

ORGANISATION COMPTABLE - F1.1

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

Bonne Pratique 50 : 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.

Un Compte de Résultat par Origine et Destination et un Compte d'Emploi des Ressources exhaustifs et conformes

Bonne Pratique 51 : 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.

39

BP 51 :

Depuis le 1^{er} 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.

OBJECTIF F1

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

ORGANISATION COMPTABLE - F1.1 (suite)

Bonne Pratique 52 : Des comptes annuels certifiés par le commissaire aux comptes 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 suivant la clôture.

Cas des entités à structures multiples

Bonne Pratique 53 : 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.

40

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.

OBJECTIF F1

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

TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES - F1.2

Une tenue comptable et des traitements de qualité

Bonne Pratique 54 : 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.

Bonne Pratique 55 : Le responsable comptable, les personnels comptables et les prestataires extérieurs disposent des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

Bonne Pratique 56 : La traçabilité entre les écritures et les pièces justificatives est avérée dans les deux sens, y compris dans les comptabilités auxiliaires d'établissements.

41

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

OBJECTIF F1

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

ARRÊTÉ DES COMPTES PAR L'ORGANE HABILITÉ – F1.3

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

Rôle des comités spécialisés

Bonne Pratique 57 : L'organe collégial d'administration ou l'organe habilité, si prévu dans les statuts ou le règlement intérieur, procède à l'arrêt 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.

APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DÉLIBÉRANT – F1.4

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

Bonne Pratique 58 : La présentation des comptes à l'organe délibérant se fait avec un souci de pédagogie; les enjeux financiers sont soulignés.

42

BP 57 :

Une réunion de l'OCA est prévu pour l'arrêt 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

OBJECTIF F2

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

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

Une information financière de qualité

Bonne Pratique 59 - 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.

Bonne Pratique 60 - 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.

Bonne Pratique 61 - 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.

44

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

OBJECTIF F2

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

LISIBILITÉ et ACCESSIBILITÉ – F2.2

Une information financière lisible et largement accessible.

Bonne Pratique 62 - Indivisibilité : Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables.

En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisé. En particulier, le site Internet permet le téléchargement des comptes annuels dans leur intégralité.

Bonne Pratique 63 - 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.

Bonne Pratique 46 (rappel) - Accessibilité : Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes ...) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (Internet et tout autre canal de diffusion).

Bonne Pratique 64 - Publicité : L'entité respecte ses obligations légales de publication des comptes quand elle y est astreinte.

45

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

OBJECTIF F3

UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE MULTI-AXIALE - F3.1

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

Bonne Pratique 65 - 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.

Bonne Pratique 66 - Précision : Cette comptabilité comprend le classement des emplois de fonds par mission et par origine ou destination. Elle est destinée à analyser le coût des différentes actions engagées dans le cadre des programmes. Cette individualisation des missions répond aux règles de finesse de l'indicateur 60.

COHÉRENCE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE /GÉNÉRALE - F3.2

Une cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité générale

Bonne Pratique 67 - 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.

47

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

OBJECTIF F3

UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

PROCESSUS BUDGÉTAIRE - F3.3

Un processus budgétaire efficace

Bonne Pratique 68 : Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/mode opératoire) et actualisé.

Bonne Pratique 69 : 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.

Bonne Pratique 70 - 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.

Bonne Pratique 71 - 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.

48

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 reconnaître 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

OBJECTIF P&E1

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION – P&E1.1

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

Bonne Pratique 72 : 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.

Bonne Pratique 73 : 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.

Bonne Pratique 74 : L'organisation du contrôle de gestion est auditée par le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.

ORGANISATION DES INFORMATIONS – P&E1.2

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

Bonne Pratique 75 : La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au pilotage.

52

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.

OBJECTIF P&EI

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

GESTION DE PROJET- P&EI.3

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

Bonne Pratique 76 : 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.

Bonne Pratique 77 : Cette méthodologie intègre l'évaluation selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficiency et d'Impact.

Bonne Pratique 78 : Les projets réalisés alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.

53

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.

OBJECTIF P&E

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

COMPARAISON EN INTERNE ET EXTERNE – P&E.4

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

Bonne Pratique 79 – Comparaison Interne : L'entité dispose de tableaux comparatifs d'efficacité et d'efficience, en particulier pour les projets d'importance significative. Elle les utilise pour diagnostiquer et favoriser les bonnes pratiques comme pour identifier les contre-performances et les réduire.

Bonne Pratique 80 – 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.

54

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

OBJECTIF P&E2

DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

UN PILOTAGE PAR INDICATEURS– P&E2.1

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.

Bonne Pratique 81 : Les outils de pilotage de l'organe collégial d'administration s'appuient sur des objectifs, des indicateurs de mesure et des valeurs cibles.

Bonne Pratique 82 : 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.

56

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.

OBJECTIF P&E2

DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

DES TABLEAUX DE BORD – P&E2.2

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

Bonne Pratique 83 : L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique 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.

Bonne Pratique 84 : Les principaux responsables opérationnels disposent d'un tableau de bord opérationnel reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans d'action.

Bonne Pratique 85 : Des tableaux de synthèse sont destinés à la Direction Générale et à l'organe collégial d'administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.

57

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

- Bonne Pratique : 86

p. 59

MESURE DE L'EFFICIENCE – P&E3.2

- Bonnes Pratiques : 87, 88

p. 59

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

- Bonnes Pratiques : 89, 90

p. 60

OBJECTIF P&E3

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

MESURE DE L'EFFICACITÉ – P&E3.1

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

Bonne Pratique 86 : L'entité mesure l'atteinte de ses objectifs grâce à des indicateurs prédéfinis pour chaque objectif et par rapport aux valeurs cibles.

MESURE DE L'EFFICIENCE – P&E3.2

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

Bonne Pratique 87 : 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.

Bonne Pratique 88 : 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.

59

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.

OBJECTIF P&E3

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

ÉVALUATION DE L'IMPACT – P&E3.3

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

Bonne Pratique 89 : 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, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie,
- la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées.

Bonne Pratique 90 : Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

60

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

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.

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

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)

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.

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 Février 1993).

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 2ème chance (D2C), le volontariat des sapeurs- pompiers, ... <https://www.associations.gouv.fr/les-differentes-formes-de-volontariat.html>

**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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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.

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'Éducation Nationale et de la Jeunesse
BNP Paribas**

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

Impression : 08/2023

Guide librement téléchargeable sur www.ideas.asso.fr