



# Guide des Bonnes Pratiques « Gouvernance »

FORMATION DES CONSEILLERS  
BÉNÉVOLES

12 avril 2023 – Sylvie Chandeson

## IDEAS

Une démarche au service de l'intérêt général  
pour répondre aux attentes des financeurs  
et aux besoins des associations





# Revue des Bonnes Pratiques principales

## GOVERNANCE



- 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 de complet 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, l'efficience et de l'impact

### Mode opératoire de la formation :

#### **Une quarantaine de bonnes pratiques sélectionnées**

- Avec le Guide IDEAS formation
- Avec le fichier Excel des bonnes pratiques

#### **Echange avec le groupe sur**

- Compréhension de la pratique



# 1

# GOUVERNANCE

Le cadre et le cap que se fixe  
l'organisme pour réaliser sa mission.

---

# GOUVERNANCE

## ENJEUX

Les organismes ont besoin de présenter et d'expliquer leur projet associatif ainsi que leur mode de fonctionnement. Cela permet de mieux capter des ressources pour réaliser leur projet, mais aussi d'impliquer concrètement les parties prenantes au plus près des besoins et des attentes des bénéficiaires des projets.

## OBJECTIFS

Le thème Gouvernance donne à la fois le cadre et le cap que s'est fixé l'organisme pour réaliser sa mission, Il clarifie, pour toutes les parties prenantes internes et externes, à la fois qui il est, où il va et comment.

## 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'expliciter clairement les pratiques de l'organisme. Il lui permet de se définir et de se positionner dans son écosystème.

# Etude des 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**



# Objectif G1

Des fondamentaux  
associatifs clairement  
définis et suivis



# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G1: FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS

	Un projet associatif clair et cohérent	Une charte d'éthique/ de déontologie	Des activités conformes au projet associatif et à la charte	
BP	1 - 3	4	5 - 6	

#### Une projet associatif clair et cohérent

**Bonne Pratique 01** : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

#### Cartographie des parties prenantes : BP 03

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.

#### Charte d'Ethique : BP 04

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.



## VISION

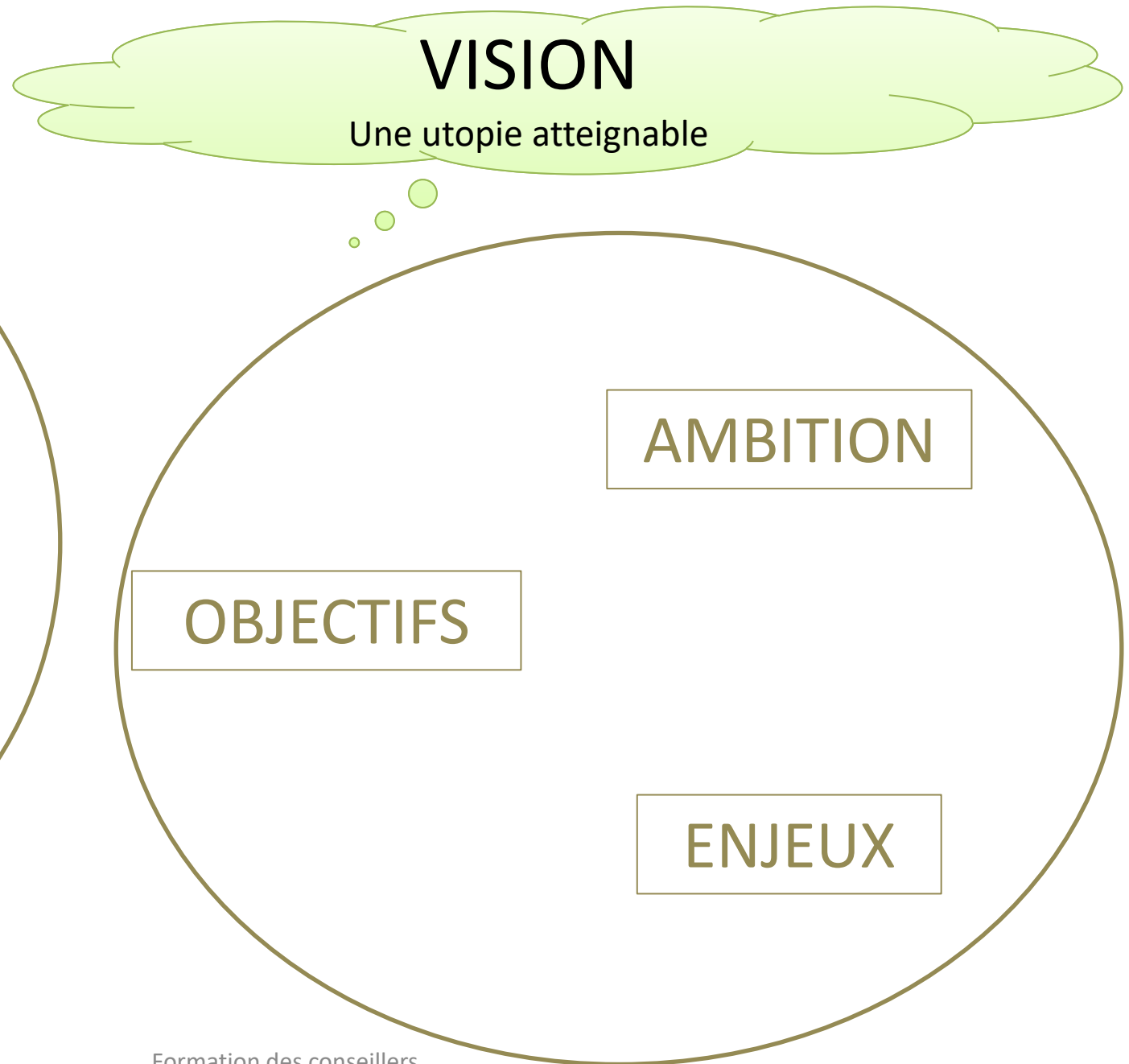
Une utopie atteignable

## MISSION

Le(s) actions(s) engagée(s) par l'organisme pour résoudre la problématique sur laquelle elle est positionnée

## VALEURS

Règles et principes éthiques qui guident l'action



# VISION

Une utopie atteignable

**la vision correspond généralement à une cause, à un idéal.**

La conscience de la vision est importante, parce qu'elle donne un **sens profond** à nos actions.

Cela signifie concrètement qu'**elle est la raison de notre engagement, la source de notre motivation à contribuer à un monde auquel on a envie d'appartenir**

*Nous partageons l'idéal d'un monde dans lequel chaque personne sur la planète aurait librement accès à la totalité du savoir humain. Nous sommes pleinement engagés, au sein du mouvement Wikimedia, pour abattre les barrières sociales, politiques et techniques qui empêchent les personnes d'avoir accès aux contenus et d'y contribuer*

# MISSION

Le(s) actions(s) engagée(s) par l'organisme pour résoudre la problématique sur laquelle elle est positionnée

## Se poser des questions collégialement

- Quel est le métier de l'association?
- Dans quel environnement travaille-t-elle?
- Quel type de besoins satisfait-elle et quels services rend-elle ?

Pourquoi cette mission?

Comment réaliser la mission?



## NOS VALEURS

### **LA PENSÉE NON DOGMATIQUE**

Personne ne peut avoir la prétention de tout connaître. Il est donc important d'apprendre à chacun à penser et non pas d'acquérir une pensée imposée.

### **LE PARTAGE**

Le libre partage des connaissances est une clé indispensable à la création d'un monde égalitaire.

### **LA CRÉATIVITÉ**

L'innovation doit être un levier de changement au service du progrès social.

### **LE RESPECT ET LA VALORISATION DES DIFFÉRENCES**

L'universalisme ne doit pas chercher à effacer les différences, car celles-ci doivent nous nourrir pour tendre vers une citoyenneté mondiale.

### **LA SOLIDARITÉ**

Le destin des êtres humains est inéluctablement lié. La solidarité est l'acte social d'engagement et de reconnaissance de notre dépendance réciproque, qui nécessite la responsabilité de chacun-e, de toutes les générations et de tous les territoires, pour construire un monde durable.

### **L'OPTIMISME**

Seul l'utopiste déterminé peut créer un monde qui n'existe pas encore, et être facteur de changements.

.....  
Dans la diversité de ses opinions politiques,  
religieuses ou philosophiques, dans le respect  
des principes d'indépendance et de laïcité,  
notre communauté garantit six valeurs  
dans toutes nos actions.  
.....

### Statuts

*Le Quoi*

- Fixe l'objet et la gouvernance de l'association

### Projet associatif

*Le Pourquoi*

- Fixe la raison d'être, les valeurs, l'éthique (Objet général)
- Fixe les orientations et enjeux, les stratégies , les moyens

Ci-dessous quelques exemples

- <https://www.coupdepouceassociation.fr/qui-sommes-nous/identite/>
- <https://www.fondation-entreprendre.org/la-fondation/>
- <https://enfantsdasie.com/>
- <https://www.chainedelespoir.org/fr/lassociation/presentation/notre-projet-associatif>

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G1: FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS

	Un projet associatif clair et cohérent	Une charte d'éthique/ de déontologie	Des activités conformes au projet associatif et à la charte	
BP	1 - 3	4	5 - 6	

#### Une projet associatif clair et cohérent

**Bonne Pratique 01** : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

#### Cartographie des parties prenantes : BP 03

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.

#### Charte d'Ethique : BP 04

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

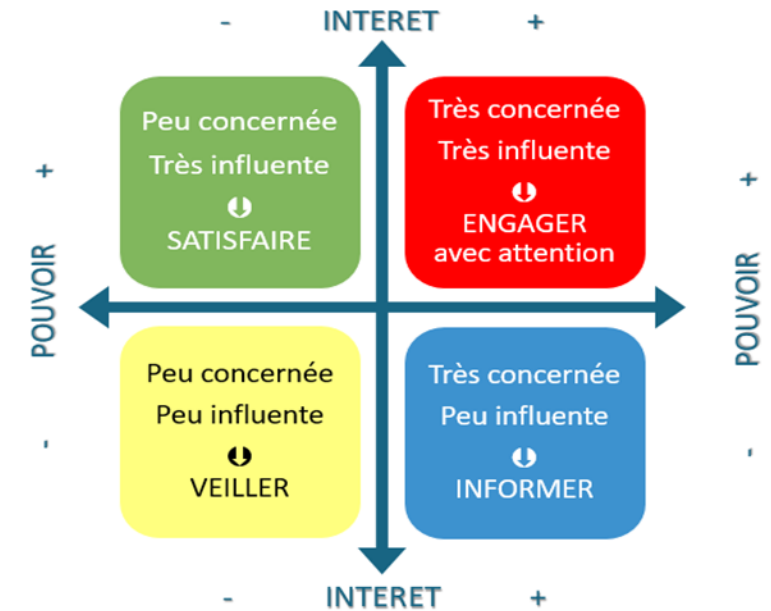
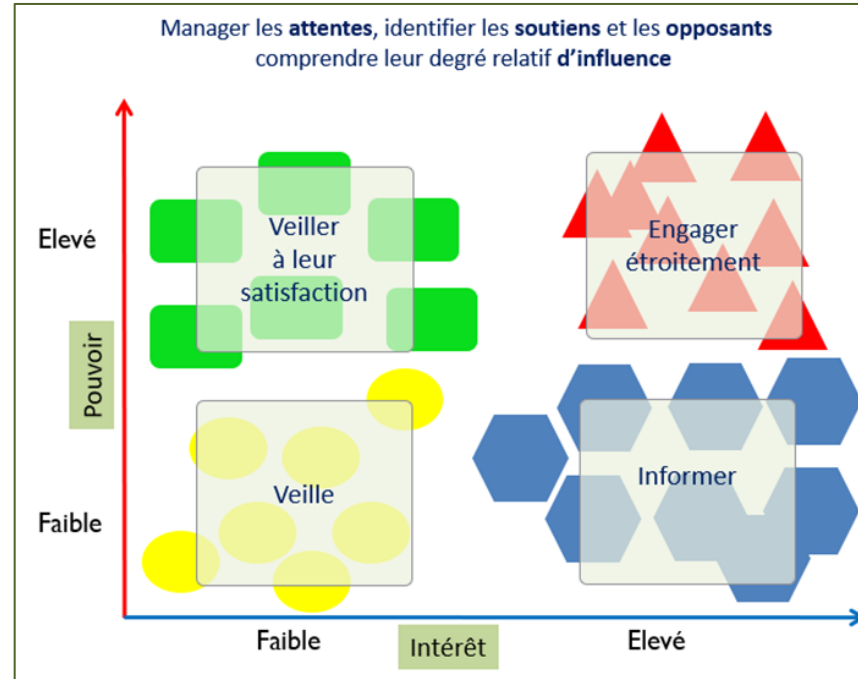
- rappelle la vision, les valeurs et les missions présentées dans le projet associatif
- explicite les modes de relations et les engagements réciproques entre l'entité et ses parties prenantes.



## Qui sont les Parties Prenantes ?

4 grandes catégories :

- **internes à l'organisme** :  
dirigeants, salariés, bénévoles,  
volontaires, syndicats...
- **externes à l'organisme** :  
PP économiques : donateurs  
et prospects, bénéficiaires,  
financeurs, fournisseurs,  
concurrents, banques...
- **politico-légales** :  
pouvoirs publics, autorité  
de régulation, groupes politiques...
- **sociétales** : bénéficiaires, citoyens,  
ONG, lobbyistes, médias



## Stratégie d'actions :

Implication de la PP pour certaines décisions  
Stratégie de communication / échanges

**Sécurisation des données personnelles (RGPD)**



# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G1: FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS

	Un projet associatif clair et cohérent	Une charte d'éthique/ de déontologie	Des activités conformes au projet associatif et à la charte	
BP	1 - 3	4	5 - 6	

#### Une projet associatif clair et cohérent

**Bonne Pratique 01** : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

#### Cartographie des parties prenantes : BP 03

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.

#### Charte d'Ethique : BP 04

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

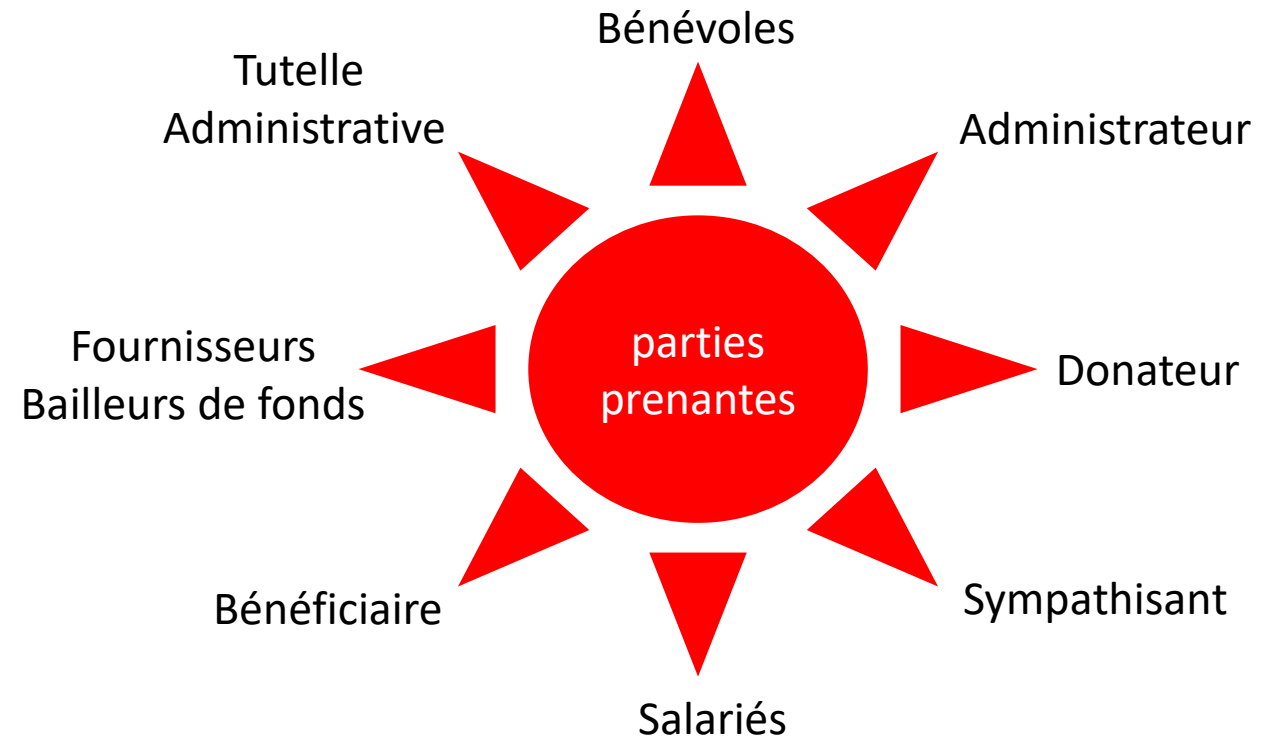
- rappelle la vision, les valeurs et les missions présentées dans le projet associatif
- explicite les modes de relations et les engagements réciproques entre l'entité et ses parties prenantes.

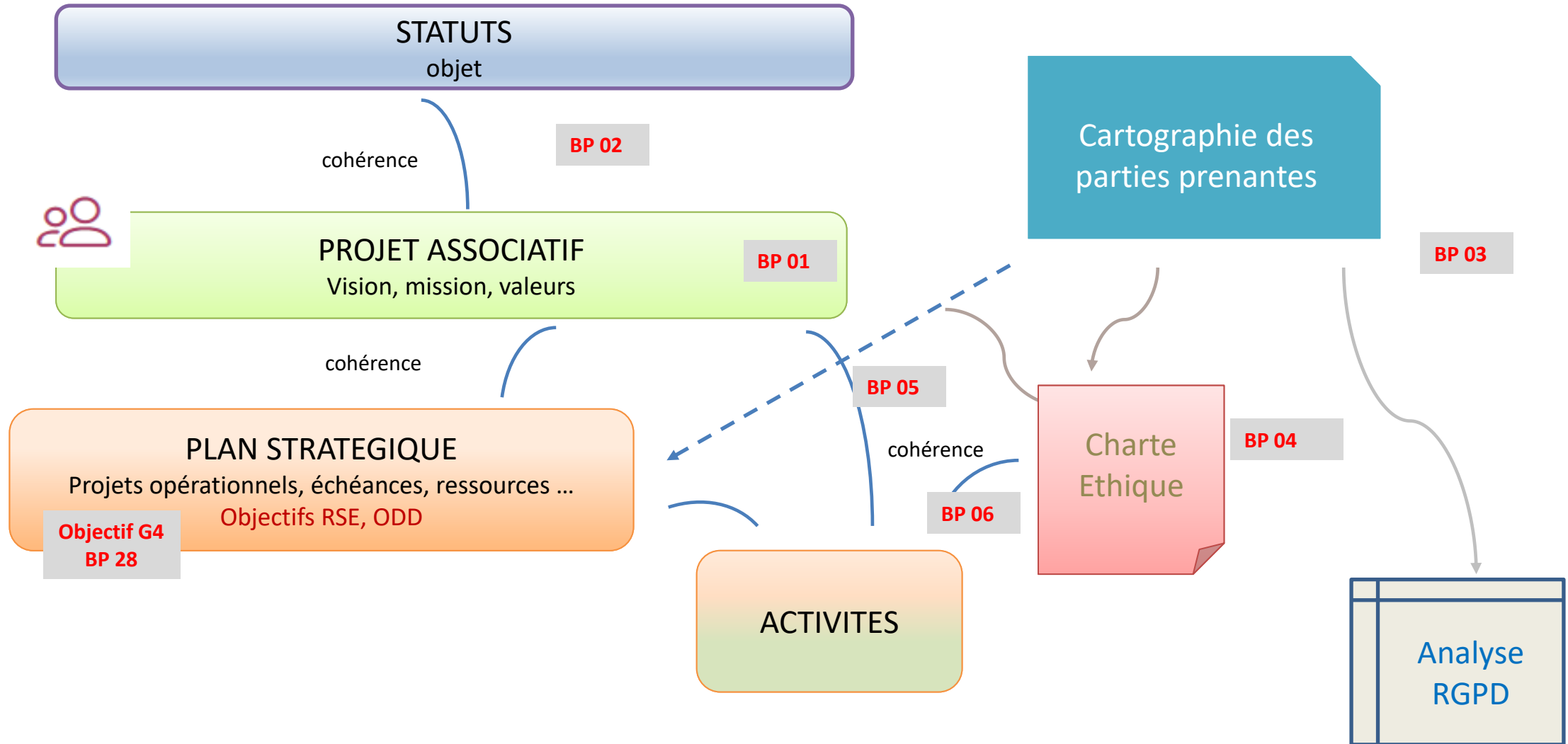
Pour chacune des parties prenantes, la charte éthique décline les principes (issus des valeurs de l'organisme) qui guident leurs relations

Pour chacune des parties prenantes internes et externes, la charte précise :

- ❖ Ce que l'organisme peut offrir
- ❖ Ce qu'il attend en retour

Présente sur le site internet de l'organisme, elle est un élément clé de communication







## Objectif G2

Des organes de  
gouvernance au  
fonctionnement  
effectif

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G2: Des Organes de Gouvernance au fonctionnement effectif

	Organe collégial d'administration	Dispositif de contrôle interne	Contrôle externe	Organe délibérant
BP	7, 8	9, 10	11, 12	13 - 18

#### Renouvellement des administrateurs

BP 7

- Limitation de la durée cumulée des mandats
- Sollicitation des candidatures par souci de répondre aux besoins de l'organisme (compétences, disponibilité, ...)

#### Fonctionnement effectif

BP 8

- Participation active
- Assiduité des membres
- Un ou plusieurs comités spécialisés préparent les décisions
- Evaluation annuelle collégiale du fonctionnement

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G2: Des Organes de Gouvernance au fonctionnement effectif

	Organe collégial d'administration	Dispositif de contrôle interne	Contrôle externe	Organe délibérant
BP	7, 8	9, 10	11, 12	13 - 18

#### 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 :
  - ° Les activités sont menées dans le respect des règles internes de l'association et des lois et réglementations
  - ° Les risques sont identifiés, évalués et globalement maîtrisés en relation avec une approche par les risques
  - ° Les informations économiques et financières qui lui sont livrées, sont fiables et validées.

**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.

La définition du contenu du dispositif doit s'appuyer sur les principes suivants :

#### 1 – Des Rôles et Responsabilités clairement définis

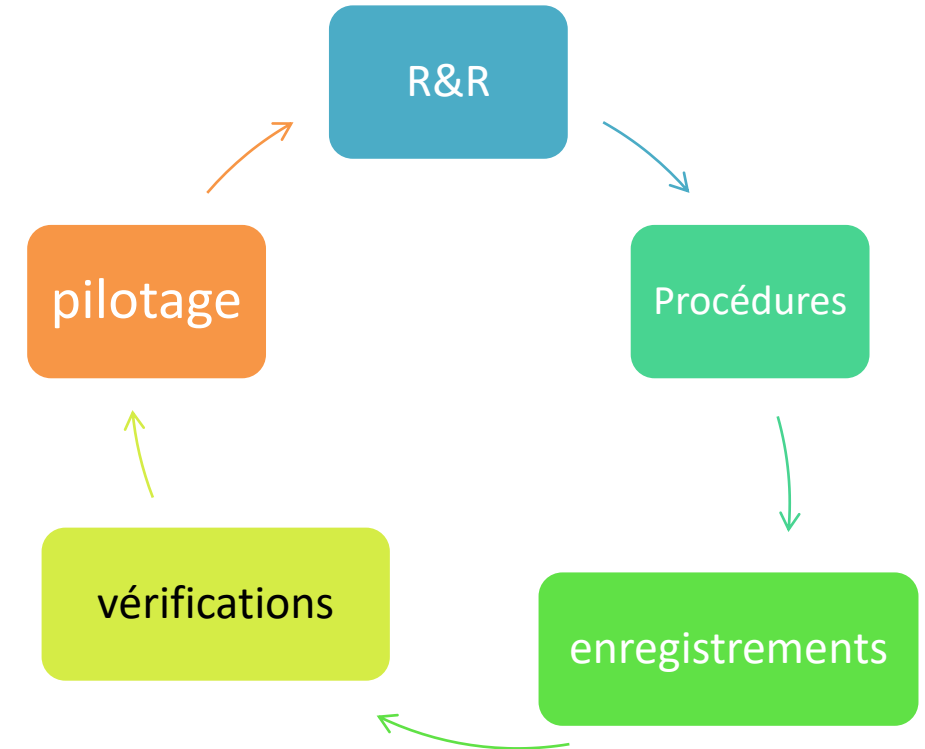
- des organigrammes clairs
- des fiches de fonctions/missions explicites

#### 2 – Des procédures pour maîtriser les activités les plus importantes qui respectent les principes suivants :

- le Qui fait Quoi clairement défini
- la séparation des fonctions pour les tâches sensibles  
*ex : séparation : engagement/ paiement/ comptabilisation*
- les règles à suivre pour enregistrer/tracer les actions/résultats qui doivent l'être, ainsi que les modalités de conservation
- les éventuels vérifications/contrôles à réaliser

#### 3 - Des activités de vérification proportionnées aux enjeux

- réalisées par la hiérarchie ou une entité transverse dans les organismes dimensionnés pour le faire.
- réalisées éventuellement par sondage par un membre de l'OCA dans les petites entités



**La BP 9 ne définit pas le contrôle interne mais précise bien que le contrôle interne existe et est l'émanation de l'organe collégial d'administration.**



## G2: Des Organes de Gouvernance au fonctionnement effectif – BP10 un comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne

### La mission du comité

#### Vérifier la réalité du contrôle interne

- Mise en œuvre du dispositif de contrôle interne (BP 10).
- Respect des procédures dont celle relative aux frais (BP 21) et à la rémunération des dirigeants (BP 26).
- Suivi de la prise en compte des recommandations du CAC (BP 12).
- Etude des comptes avec le trésorier ou le comité financier (BP 57).
- Audit de l'organisation du contrôle de gestion (BP 74).

#### Accompagner l'organe collégial d'administration :

- Conformité des activités avec le projet associatif et les principes de la charte d'éthique.
- Contrôle de la mise en œuvre des actions de prévention et de réduction des risques (cf cartographie des risques).
- Suivi de la réalisation du Plan Stratégique.
- Etc.

### La composition du comité

#### Au moins :

- **Un membre du CA (mais pas le président)**
- **Un membre impliqué dans la vie de l'organisme (mais pas un salarié)**
- **Une personne qualifiée externe**

### Gardien des Bonnes Pratiques du label

- **Se réunit au moins 2 fois par an**
- **Se fait communiquer et analyse toutes les pièces qu'il souhaite vérifier**
- **Rapporte à l'organe collégial d'administration par le biais d'un compte-rendu annuel**
- **Recueille avec discrétion les alertes spontanées des salariés ou bénévoles.**

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G2: Des Organes de Gouvernance au fonctionnement effectif

	Organe collégial d'administration	Dispositif de contrôle interne	Contrôle externe	Organe délibérant
BP	7, 8	9, 10	11, 12	13 - 18

#### Commissaire aux comptes.

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

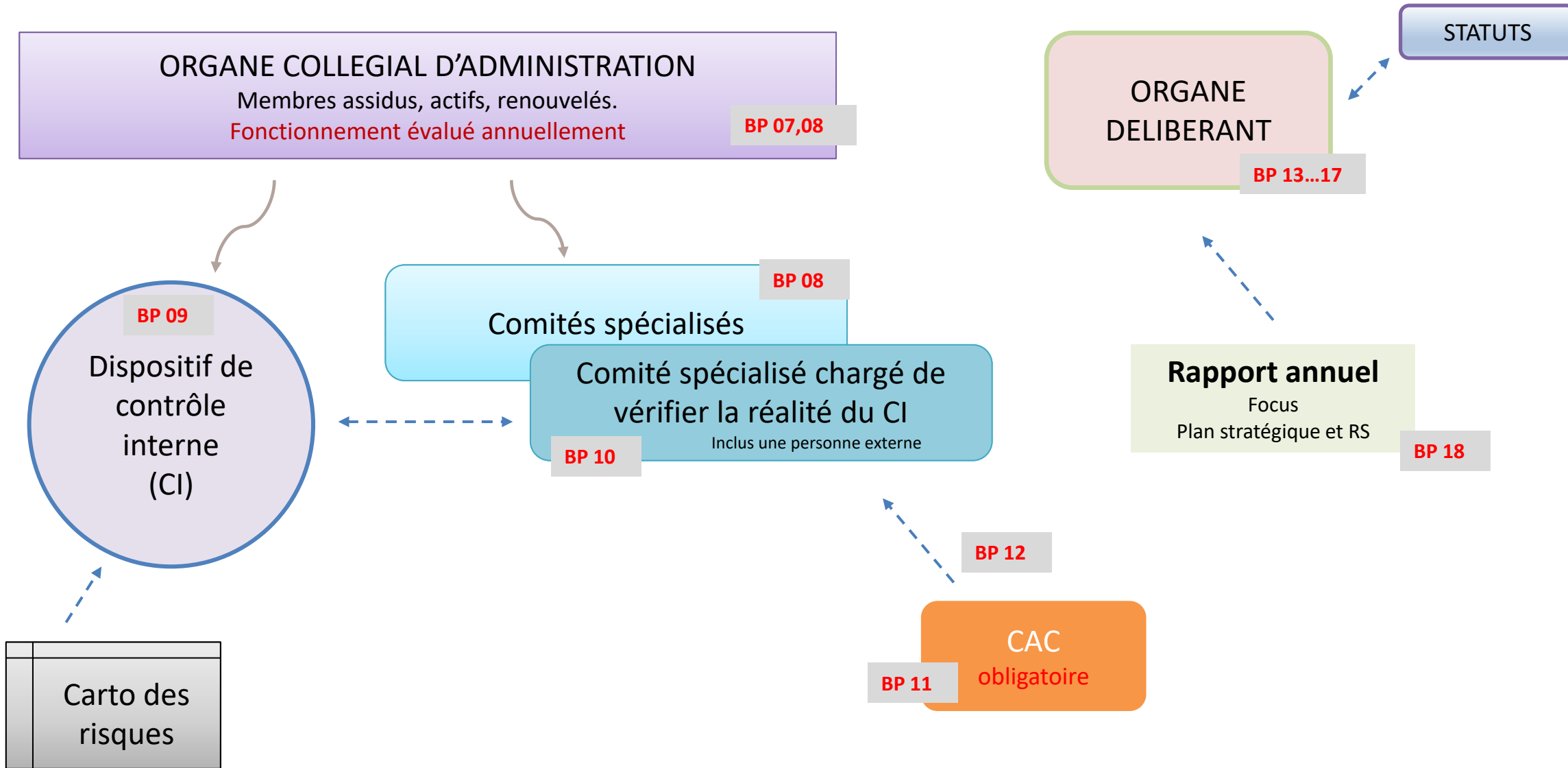
**Bonne Pratique 12** : Le président mandate le Comité spécialisé en charge du contrôle interne du suivi des recommandations du commissaire aux comptes notamment sur le contrôle interne.

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### Le commissaire aux comptes

- Mission : certification des comptes + avis et recommandations éventuelles sur le contrôle interne.
- « Les commissaires aux comptes relatent dans leur rapport à l'assemblée générale ordinaire l'accomplissement de leurs missions.  
Ils expriment par leur certification, qu'ayant effectué leur mission, ils ont acquis l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. »
- Organe Délibérant : deux rapports – général sur la certification des comptes et spécial sur les conventions réglementées.





# Objectif G3

Une gestion désintéressée  
et transparente, un  
encadrement des activités  
lucratives

## G.3 : UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE

### Gestion désintéressée

BP 19,20,21

- Administrateurs bénévoles
- Pas de distributions des excédents
- Contrôle des frais des dirigeants

### Conflits d'intérêt

BP 22,23,24

- Déclarations annuelles des administrateurs
- Procédures d'accord préalable
- Rapport spécial sur les conventions réglementées

### Emploi rémunéré d'un administrateur

BP 25, 26

- Mission distincte de celle d'administrateur
- Validée par l'OCA
- Contrôlée par l'OCA ou un comité spécialisé

### Activités lucratives

BP 27

- S'incrivent dans la mission sociale.
- Ne sont pas durablement déficitaires.
- Pas de rémunération indirecte des dirigeants.
- Conformes aux règles comptables et fiscales.

Sont considérés comme **Dirigeants**, les membres du conseil d'administration, du bureau ou de l'instance qui en tient lieu.

2 situations

La **rémunération** inclut :

- la rémunération au titre du mandat social
- les rémunérations de missions ponctuelles
- les avantages en nature, les cadeaux
- les remboursements forfaitaires de frais

Régime de la tolérance administrative

Dite des « 3/4 du smic »

Tout ou partie des dirigeants peuvent être rémunérés si le total des rémunérations brutes versées à chacun d'eux ne dépasse pas les  $\frac{3}{4}$  du Smic, soit 1 140,91 € brut par mois.  
A condition cependant que ce montant ne soit pas excessif au regard du montant annuel des ressources de l'organisme.

Régime légal

Si la moyenne des ressources annuelles sur les 3 derniers exercices clos dépasse un certain plafond, un ou plusieurs dirigeants peuvent être rémunérés dans la limite de 3 fois le plafond mensuel de la sécurité sociale (soit 10131€ brut/mois/pers en 2019).  
*Les subventions publiques ne sont pas prises en compte dans le calcul de la moyenne des ressources annuelles.*

Ressources (k€)	nb
Entre 200 et 500	1
Entre 500 et 1000	2
Au-delà de 1000	3

Le respect de ces seuils permet de conservé le statut d'OSBL et de ne pas être soumis aux impôts commerciaux

**Une activité lucrative** est une activité organisée par un organisme en vue de réaliser un profit.

Les organismes à but non lucratif peuvent envisager des activités lucratives sous certaines conditions

**Les activités lucratives**

Mettre l'organisme en situation concurrentielle (règle des 4 P)

Ne doivent pas

Être prépondérantes dans le montant total des ressources

personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers

**Produit**

satisfaire un besoin qui n'est pas bien pris en compte par le marché

ET

ne pas dépasser **72 000 €** (2020-2022)

**Public**

**Prix**

Homologués par l'administration ou Modulés en fonction des situations ou Inférieurs au secteur concurrentiel

**Publicité**

Pas de publicité Que des opérations de communication

Droit d'organiser 6 manifestations / an sur lesquelles les recettes n'entrent pas dans la limite.





# Objectif G4

Un plan stratégique à  
moyen terme réfléchi

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G4: Un plan stratégique à moyen terme réfléchi

	Plan stratégique				
BP	28-30				

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

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socio économique sur lequel repose l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux Objectifs de Développement Durable (ODD) sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour l'identification des besoins, l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre, initier la démarche de mesure d'impact.

**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.

**Plan stratégique** : chemin qui définit les projets à lancer pour atteindre la cible moyen terme définie

À partir du **projet associatif** et en tenant compte :

- de la situation présente observée ( attentes des PP, analyse [SWOT](#), ..)

[Le Présent Partagé](#)

Définir l'enjeu moyen terme que l'on souhaite atteindre en :

- y intégrant des objectifs en terme de **RSE** (Responsabilité Sociale et Environnementale)
- se positionnant sur des **ODD** (objectifs de Développement Durable)

Cet enjeu sera déclinée :

[Le Futur Souhaité](#)

- D'abord en quelques grands axes stratégiques ( les grands objectifs retenus)
- puis en projets stratégiques pour tenter d'atteindre ces objectifs
- Et enfin en ressources nécessaires à la réalisation de ces projets

Décision de l'OCA qui nomme un chef de projet chargé de conduire la réflexion stratégique

L' OCA validera enfin le document de présentation du plan stratégique

La RSE consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'organisme pour intégrer les enjeux du **développement durable** au sein de son organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

## Les thèmes de RSE

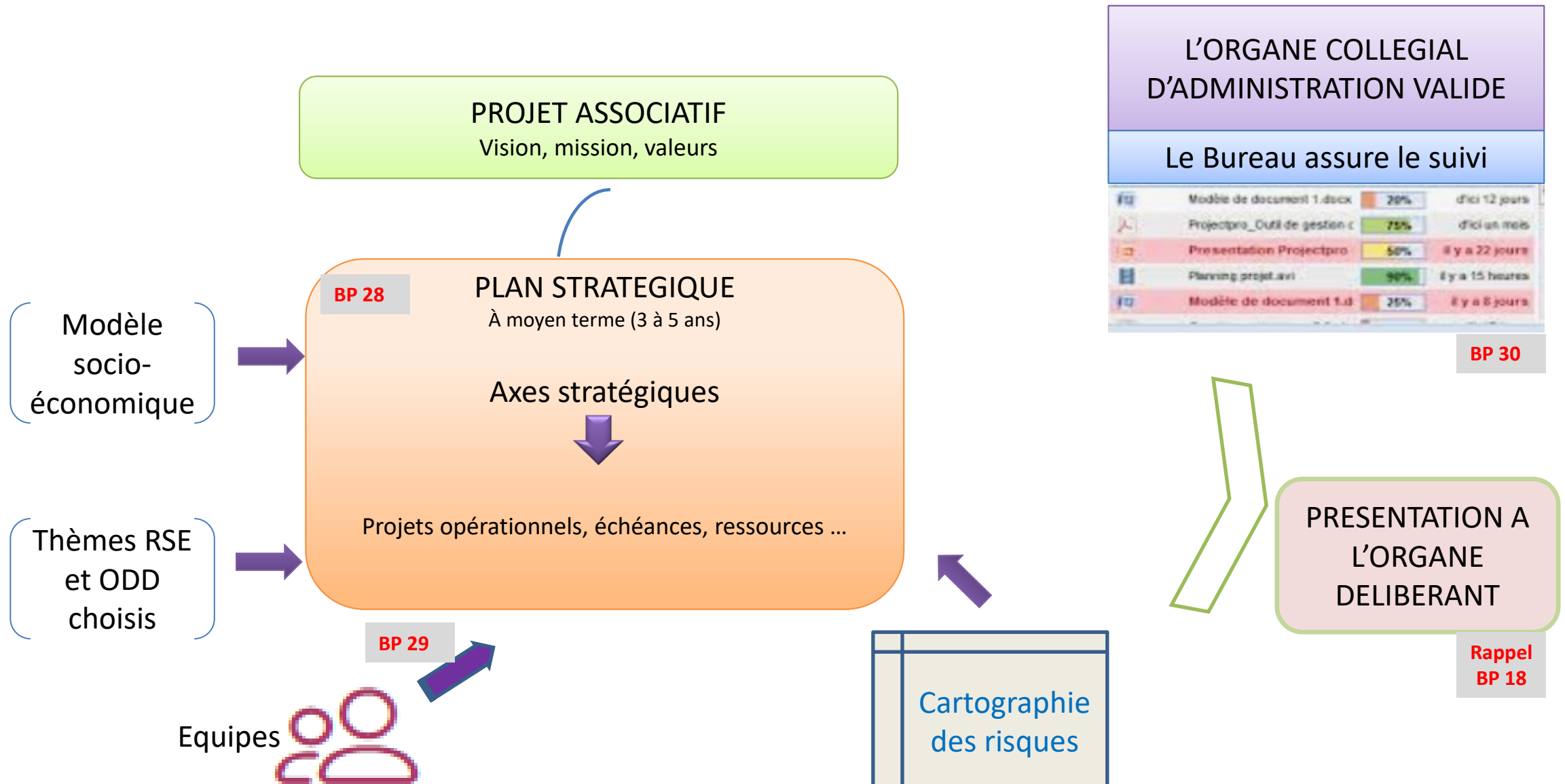
(selon la norme ISO 26000)

- **Gouvernance de l'organisation**
- **Droits de l'homme**
- **Relations et conditions de travail**
- **L'environnement**
- **Bonnes pratiques des affaires**
- **Questions relatives aux consommateurs**
- **Engagement sociétal**

## Les Objectifs de Développement Durable (ODD)

(selon l'ONU)

- **Éliminer la pauvreté**
- **Éliminer la faim**
- **Bonne santé et bien-être**
- **Education de qualité**
- **Egalité des sexes**
- **Accès à l'eau**
- **Accès à des services énergétiques**
- **Croissance économique durable**
- **Travail décent pour tous**
- **Réduction des inégalités**
- **Villes ouvertes à tous, et durables**
- **Modes de consommation et de production durables**
- **Lutte contre les changements climatiques**
- **Conserver des ressources marines**
- **Préserver les écosystèmes terrestres**
- **Sociétés pacifiques et ouvertes à tous**
- **Le Partenariat mondial**





# Objectif G5

Une politique dynamique  
de gestion des risques

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G5: Une politique dynamique de gestion des risques

	Maîtrise des risques	Gestion de crise			
BP	31, 32	33			

#### 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.

## La Gestion des risques :

- Identifier les risques (**évènement potentiel défavorable**) auxquels l'entité est confrontée
- Les peser : concept de **criticité** (probabilité d'apparition X impact en cas de survenance)
- Identifier les **parades** pour :
  - diminuer la probabilité d'apparition
  - réduire l'impact en cas de survenance
- Identifier les **responsables** de ces risques et les dates de mise en place des parades pour les plus critiques

**La cartographie des risques** est l'outil permettant le pilotage des risques (voir exemple)



1- Thèmes

2 – Description

3- Cotation

4- Action préventive ou curative avec délai et responsable

Type	Description	Criticité = Probabilité x Gravité			Action préventive ou curative	Date de résolution	personne en charge
		Probabilité	Gravité	Criticité (max = 9)			
Finances	Insuffisance des revenus de la générosité du public	2	2	4	Opter pour une collaboration avec un professionnel de la levée de fonds.	Permanent	DE
	Retard dans l'arrivée des fonds des bailleurs	2	2	4	Recourir aux placements à court terme et/ou aux fonds propres disponibles	Permanent	DE, RA&F
	Pertes de change constatées et reportées au bureau	2	2	4	Suivre les écarts, positifs ou négatifs .....	Permanent	DE, CP, RA&F
					Mettre en œuvre la décision du bureau		
					Le bureau est informé .....		
Echec des levées de fonds	2	3	6	Continuer la veille sur les opportunités de capitalisation et de financements.....	Permanent	DE, CP, RA&F	
Programmes	Situation politique/violence et/ou épidémie	1	1	1	Suspendre la mise en oeuvre des programmes par mesure de précaution	Permanent	CP, RA&F, DE
	Equipements livrés non conforme ou avec retard	1	2	2	Etablir des contrats prévoyant des indemnités de retard et le remplacement des matériels erronés ou défectueux .....	Permanent	CP
	Vol d'équipements avant livraison	1	3	3	Remplacer, dans la mesure du possible, le ou les éléments manquants .....	Permanent	CP
Communication	Détérioration de l'image dans les medias	1	1	1	Rappel de la charte de déontologie .....	Permanent	DE, RA&F
	Confidentialité non respectée vis-à-vis d'un donateur (faible RGPD)	1	1	1	Communication rapide vis-à-vis du ou des donateur(s) concerné(s);	Permanent	DE, RA&F

## Autre exemple : regroupement des thèmes

### 1- Stratégiques et sectoriels

Avec sous-thèmes :

- Politique pays où ont lieu les missions
- Gestion des ressources humaines
- Gestion administrative des missions
- Partenariats

### 2- Opérationnels

### 3- Financiers

### 4- Juridiques

### 5- Informatiques

### 6- Réputation

En équipe :

- faire recensement des risques
- regrouper par thèmes et sous-thèmes si besoin

## Gestion de crise & sa communication

*Outre le suivi des risques, il doit être prévu les **moyens** pour « gérer la crise » lorsqu'elle survient.  
Etudier la mise en place d'une Cellule de Crise (qui gère, qui parle..).*



La communication sensible et de concertation

- Analyse de contexte
- Production des éléments de langages
- Préconisation de dispositifs de concertation et d'écoute terrain



# Objectif G6

Une politique de gestion  
des richesses humaines  
inspirée par une recherche  
d'exemplarité sociale

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

G6: Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale

	compétences	développement	rémunération		
BP	34-36	37, 38	39		

**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 :**

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

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

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

# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

G6: Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale

	compétences	développement	rémunération		
BP	34-36	37, 38	39		

### Bonne pratique 37 :

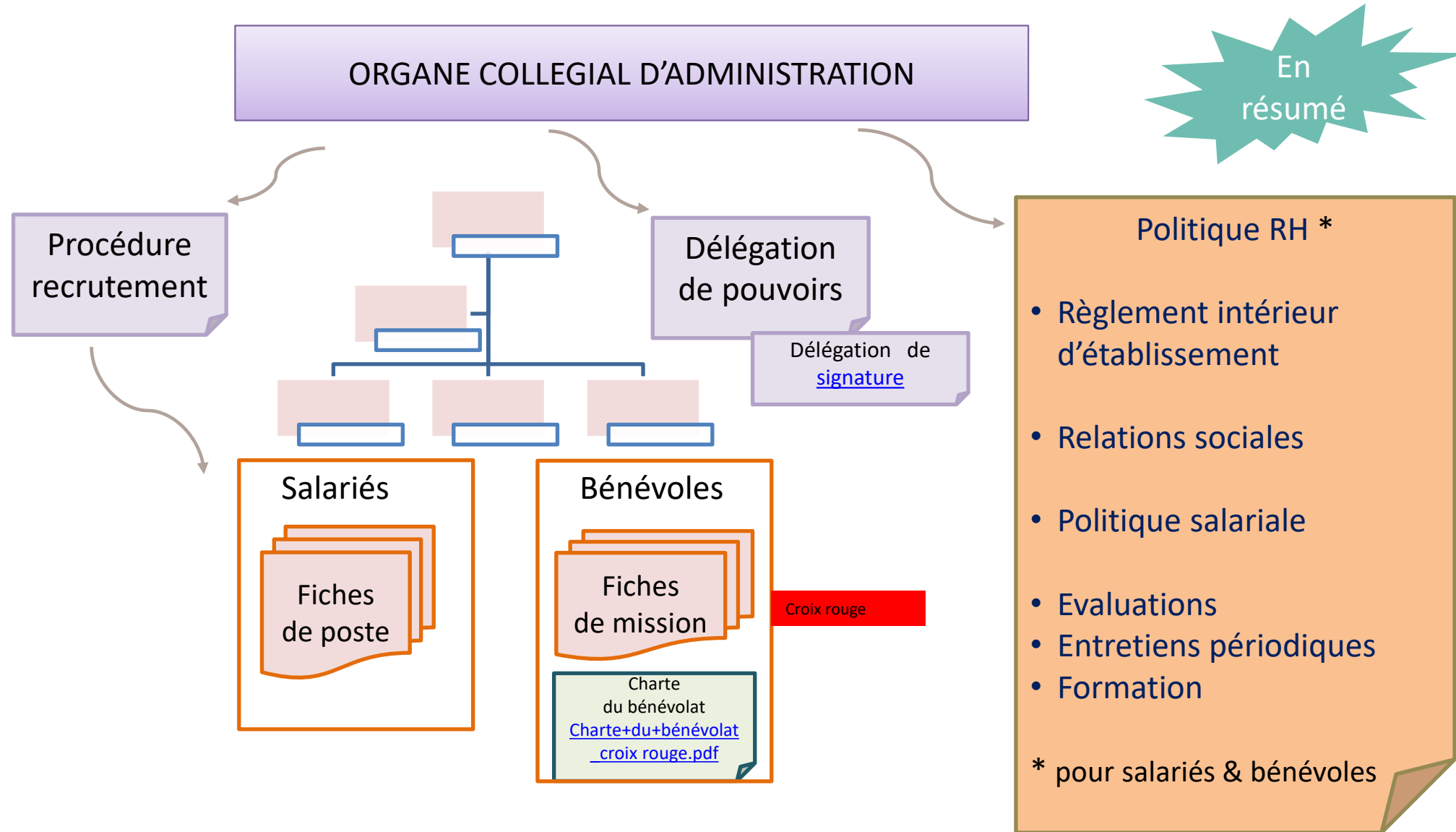
L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines permettant le développement des compétences de toutes les personnes bénévoles, volontaires et salariées :

- 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.
- 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.





# Objectif G7

Un respect des donateurs,  
financeurs et partenaires



# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G7: Respect des donateurs, financeurs, partenaires

	déontologie recherche de fonds	déontologie partenariats			
BP	40-42	43			

**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.

**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.

Les **principes déontologiques et techniques** de la recherche de fonds doivent idéalement couvrir les domaines suivantes :

- les **moyens employés** pour rechercher des fonds
- la **teneur des messages** utilisés auprès des donateurs/financeurs
- les **mécanismes de gestion** et de suivi (dont RGPD)
- **l'information sur l'utilisation des fonds** collectés.

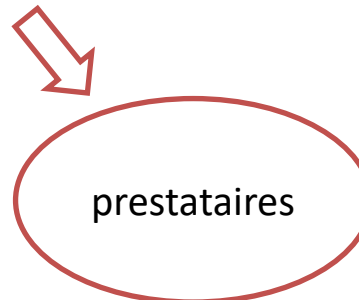
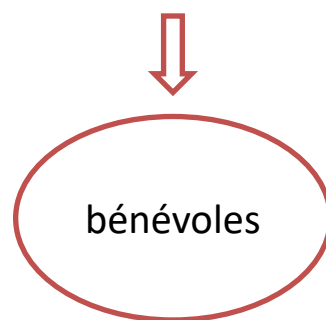
BP 40

BP 41

Respect de la  
volonté du donateur

BP 42

Traitement des  
réclamations



# Guide des Bonnes Pratiques

## 8 Objectifs de Bonne Gouvernance

### G7: respect des donateurs, financeurs, partenaires

	déontologie recherche de fonds	déontologie partenariats			
BP	40-42	43			

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

#### **Bonne pratique 43 :**

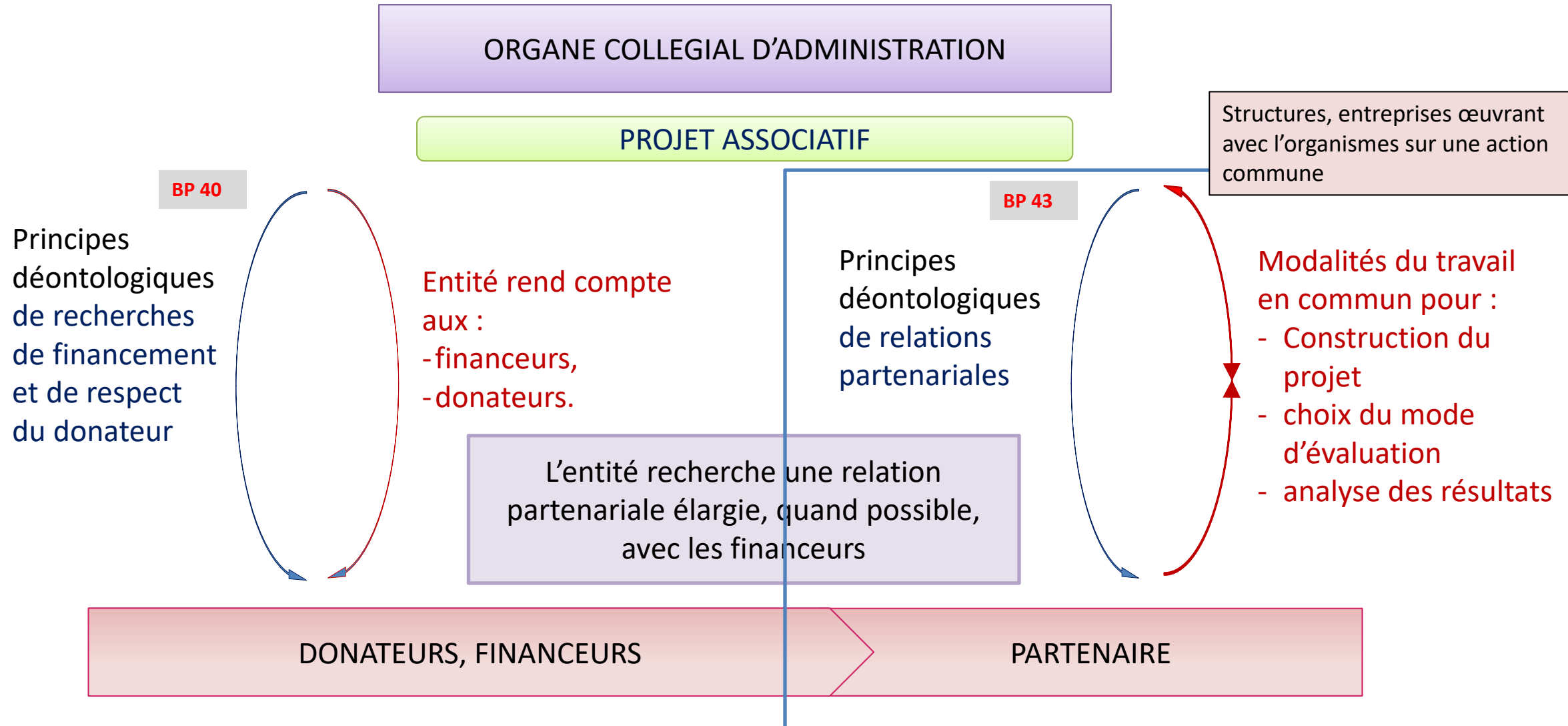
L'organe collégial d'administration :

- 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.

## G7-2 --- BP43 : Déontologie de la relation avec les partenaires

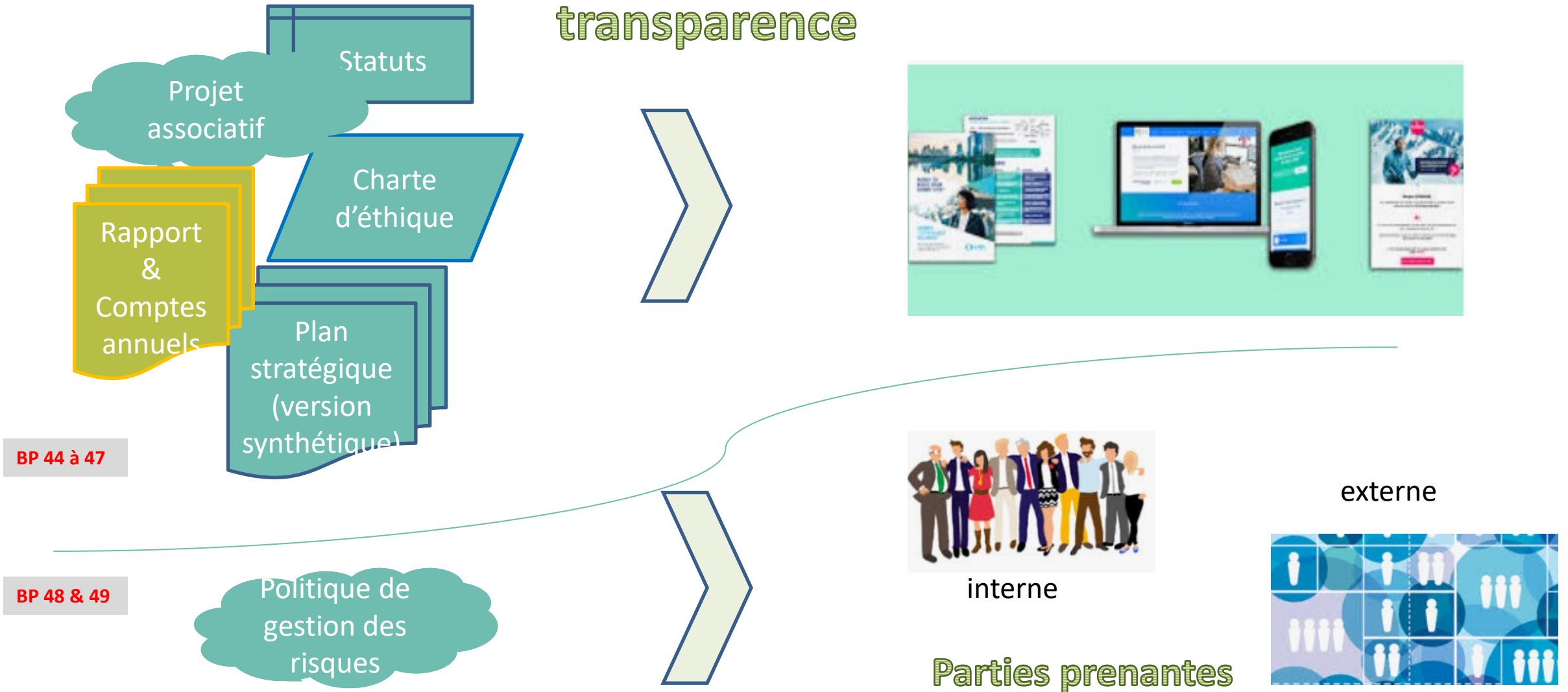
L'organe collégial d'administration définit le cadre déontologique aux différentes étapes de la relation avec ses partenaires





# Objectif G8

Une communication  
animée par une volonté de  
transparence



## Quelques conseils pour aider l'association à assurer la transparence de la communication

### Faire la différence entre « petites » et « grosses » associations:

- directeur de la communication ou non
- sous-traitance à un organisme de communication
- bénévole en charge de la communication

« Assurer la cohérence globale de la communication »

### Points de vigilance:

- avoir une identité de marque
  - => avoir des éléments de langage communs
  - => avoir une charte graphique
  - => avoir une ligne éditoriale
- veiller à la cohérence des prises de parole

### Plan de communication:

- à construire sur 3 ans
- à partir du plan stratégique



Avec le soutien de :

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

**Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse**

**BNP PARIBAS**  
**Fondation Crédit Coopératif**

Institut IDEAS  
11 rue de Marivaux 75002 Paris – Email : [info@ideas.asso.fr](mailto:info@ideas.asso.fr)  
[www.ideas.asso.fr](http://www.ideas.asso.fr)