

## Renouvellement du Label Rapport du Conseiller IDEAS

### Entraide Scolaire Amicale

Tous les enfants ont droit à la même chance



Ce rapport est la conclusion de la phase d'accompagnement de l'association Entraide Scolaire Amicale vers le renouvellement du Label IDEAS, réalisée par le conseiller IDEAS :

- Label initial obtenu en décembre 2014
- Accompagnement en vue du renouvellement entre avril 2017 et juin 2018

Ont participé les personnes suivantes :

Pour l'association Entraide Scolaire Amicale :

En 2017 : Maïté Salanne et Bruno Erpelding, administrateurs

En 2018 : Aurélie Goin, Présidente ; Bernard Barrière, administrateur

Pour IDEAS :

Conseiller bénévole : Luc Jeunhomme

## 1. Présentation générale

### 1.1. Vision

**L'Entraide scolaire amicale (ESA)** est une association de soutien scolaire pour les **enfants issus de familles défavorisées** ou "vivant dans un contexte difficile", avec pour objectif de les **aider à s'intégrer dans la société**. Par souci d'équité, elle propose un accompagnement aux enfants ou adolescents que leurs parents ne peuvent aider ni faire aider.

Elle s'inscrit dans le **lien entre famille, jeune et école**.

Son intervention se distingue d'une simple aide aux devoirs par un travail d'accompagnement à la scolarité et d'ouverture culturelle, afin que le jeune retrouve l'estime de soi, prenne conscience de ses capacités et s'achemine vers l'autonomie. Elle aide les parents à comprendre la vie scolaire de leur enfant et à s'y impliquer.

### 1.2. Valeurs

L'ESA est une association loi 1901 créée en 1969, reconnue d'Utilité Publique (9 octobre 2012), à but non lucratif, apolitique, non confessionnelle et indépendante.

**Solidaire et citoyenne, elle agit dans le strict respect d'une neutralité politique et religieuse ainsi que dans le refus de toute discrimination de sexe, d'origine, d'ethnie ou de nationalité.**

Le **bénévolat est une valeur essentielle qui "fait partie des gènes" de l'ESA**, aussi bien au niveau de son pilotage (aucun dirigeant salarié à ce stade) qu'à celui de son fonctionnement opérationnel pour l'exécution de ses missions (3 salariés pour plus de 3500 bénévoles).

L'ESA cultive un état d'esprit basé sur le désintéressement, la conviction du bien-fondé de sa mission, la convivialité entre ses bénévoles, la satisfaction du résultat que traduit la demande croissante notamment des assistantes sociales, des familles, des collectivités,...Elle entretient d'excellentes relations avec tous ces partenaires tout en demeurant résolument indépendante, active, professionnelle et humble.

### 1.3. Missions sociales

L'ESA apporte aux enfants qu'elle soutient et à leurs familles un **accompagnement global et personnalisé** basé sur une triple action :

- Une **aide à domicile** selon le principe : 1 bénévole + 1 enfant + 1heure de soutien par semaine pendant l'année scolaire, afin de l'aider à **combler ses lacunes et à organiser son travail** ;
- Une **ouverture au monde** et une sensibilisation à la culture grâce à des **sorties éducatives** ;
- Une **aide individualisée aux parents dans la compréhension des enjeux scolaires** et le choix des orientations

## 2. Changements majeurs depuis la délivrance du Label

### 2.1. Gouvernance (CA et Bureau)

Depuis l'obtention du label IDEAS en décembre 2014, **l'ESA a fait face à 4 changements de bureau et de président(e), et vu son CA largement renouvelé, complété, et rajeuni** :

- En novembre 2015, la Présidente arrivant au terme du nombre maximum de mandats d'administrateur autorisé par les statuts, l'AG élit un nouveau CA de 12 membres, lequel élit un nouveau bureau de 3 personnes (Président, Trésorière, Secrétaire Général).
- En avril 2016, le Président et le bureau démissionnent de leurs fonctions ; un CA extraordinaire en mai 2016 élit un nouveau bureau de 3 personnes et réfléchit à l'amélioration de la gouvernance.
- L'AG de novembre 2016 élit de nouveaux administrateurs ; l'effectif du CA est ainsi au complet (contrairement aux années précédentes) et nettement rajeuni. Le nouveau CA élit un nouveau bureau et un nouveau président.
- En juin 2017, le bureau démissionne et le CA élit un nouveau bureau renforcé comportant 4 personnes : une Présidente, un Trésorier, une Secrétaire Générale et une Secrétaire Générale Adjointe.
- Il semble que dans ces trois derniers épisodes, les démissions aient pour cause principale la lourdeur de la charge de travail pour le Président et pour les membres du bureau. Il est à noter que cette difficulté semble de nouveau ressentie par l'équipe actuelle.

**Malgré ces changements répétés, l'ESA a poursuivi efficacement l'accomplissement de ses missions, ainsi que son développement qui a été important comme indiqué ci-après. Ceci démontre à mon avis la forte résilience du corps social de l'ESA (Responsables d'antennes notamment), l'implication de ses bénévoles sur le terrain, et l'engagement de nouveaux administrateurs ayant rejoint le CA après l'obtention du label<sup>1</sup>.**

### 2.2. Structure (Organigramme)

L'ESA comporte environ 3500 bénévoles répartis sur **une centaine d'antennes** regroupées en **24 secteurs**, couvrant l'ensemble du territoire national.

**Chaque antenne est en principe animée par 2 co-responsables**, toutefois environ 40% des antennes ne disposent que d'un seul responsable). Les **responsables de secteurs établissent le lien entre les antennes et le conseil d'administration** et son bureau, qui mettent en œuvre les décisions de l'assemblée générale.

Au niveau national, **l'ensemble est animé notamment par le Domaine "Secteurs-Antennes"** et les responsables de secteurs et d'antennes ont accès à une liste d'interlocuteurs spécialisés en fonction des diverses problématiques opérationnelles auxquelles ils sont confrontés (regroupées en une douzaine de Domaines ; Liste des interlocuteurs dans le document "Qui fait Quoi ?", qui tient lieu d'organigramme).

Un **Comité Opérationnel** instauré par le CA du 23/09/2016 et **composé par les membres du bureau et les responsables de Domaines se réunit chaque mois** pour faire le point des activités et assurer une bonne coordination et une bonne circulation de l'information.

---

<sup>1</sup> Il est à noter que l'ESA est très proactive dans la recherche d'administrateurs afin de, à la fois, renouveler le CA et le maintenir au complet : La convocation à l'AG fait appel aux candidatures pour le CA et laisse un délai d'environ un mois aux candidats pour se déclarer et fournir une lettre de motivation qui est mise en ligne sur le site de l'ESA ; lors de l'AG les candidats sont appelés à se présenter en séance. Le scrutin est individuel et à bulletins secrets.

## 2.3. Projets ou missions nouvelles

### 2.3.1. Rappel missions historiques

Sur ses missions historiques (cf. §1.3), l'ESA a poursuivi le fort développement de ses activités (cf. tableau ci-dessous). A noter que **l'ESA a obtenu en septembre 2015 l'agrément par l'Education Nationale** en tant qu' «Association Educative Complémentaire de l'Enseignement Public», au niveau national.

	Sept. 2014	Sept. 2015	Sept. 2016	Sept. 2017	TCAM 2017/ 2014
Nombre d'enfants aidés	3124	3353	3732	4265	+ 10,9% p.a.
Nombre de bénévoles	2559	2682	3071	3512	+ 11,1% p.a.
Nombre de sorties culturelles	63	75	77	107	+ 19,3% p.a.
Participations d'enfants à ces sorties	900	824	907	946	+ 1,7% p.a.
Participations effectives de bénévoles à des formations	534	697	759	776	+ 13,3% p.a.

### 2.3.2. Les projets nouveaux

Plusieurs projets nouveaux ont été menés ou initiés depuis l'obtention du Label :

- **Renforcement de la structure** (Arrivées de 2 Responsables fonctionnelles bénévoles pour RH et Mécénat), **de l'organisation** (implémentation effective des Domaines et Fonctions nationales, en revanche l'implémentation des Secteurs reste à compléter : manque de Responsables et pratiques hétérogènes), **et des outils** (améliorations Extranet, Formations), notamment **pour faire face à la croissance** en volume et en diversité géographique, **ainsi qu'aux risques** liés aux départs de responsables (identifié comme l'un des risques les plus critiques dans la cartographie des risques élaborée en 2014, ce qui s'est vérifié avec 4 changements de président et de bureau en 3 ans)
- **Révision des statuts** afin de les adapter à l'évolution de l'ESA et de prévenir certains risques.
- **Développement de synergies** : L'ESA travaille en lien avec de nombreuses autres structures au niveau local, notamment sur les actions d'ouverture au monde. Des synergies sont également recherchées avec des structures d'envergure nationale. Initié depuis plusieurs années, le partenariat avec l'association Proximité a été formalisé par une convention en 2018 (ouverture des formations ESA aux bénévoles Proximité, organisation d'un forum des métiers commun en décembre 2018...). Des échanges ont également été initiés il y a peu avec l'AFEV et Coup de Pouce.
- Une **recherche active de diversification des sources de financement** a été initiée afin de faire face à la baisse importante des subventions publiques nationales :
  - des appels répétés ont été lancés aux secteurs et aux antennes lors des AG notamment, mais aussi lors des réunions de secteurs, pour les inciter à rechercher des financements localement. Un kit a été mis à leur disposition en 2017 pour faciliter la constitution des dossiers. Un correspondant subvention-mécénat a été nommé par secteur et deux ateliers ont été déployés pour leur faciliter la mise en œuvre des dossiers. A ce stade cependant, la mobilisation sur ce sujet semble insuffisante, au moins pour de nombreuses antennes.
  - La collecte de dons en ligne auprès du grand public via une plateforme spécialisée (Hello Asso) a débuté mi-avril 2018.

- Un **projet Orientation** a été lancé avec pour objectif de **permettre aux jeunes d’être acteurs de leur orientation** et de construire leur projet professionnel. Des actions collectives, de type visites d’entreprise ou encore des réunions d’information sur l’orientation pour les jeunes et leur famille, ont complété l’action des bénévoles.
- Un **projet Numérique** a été lancé avec pour objectif de **sensibiliser les jeunes aux risques potentiels liés aux nouvelles technologies** et de leur **faire découvrir les métiers de demain**. De premiers **ateliers programmation** ont eu lieu à Paris, à Bagnolet et à Corbeil. Après une première expérience prometteuse dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris en 2016, **l’utilisation de tablettes comme support de travail** s’est étendue aux antennes du 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris, de Joué-les-Tours et de Clamart.
- Une **nouvelle organisation de la Comptabilité**, avec un effectif renforcé de manière très importante et un fonctionnement documenté par des procédures, a été mise en place à l’automne 2017

### 3. Situation financière - Evolution depuis le Label

#### 3.1. Ressources (Origines et Evolution sur 3 années)

RESSOURCES (Euros) Base CER	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	2014-2015 première année de mise en place du CER
Subventions	113 613	103 210	60 309	
Dons	20 168	15 305	17 118	50 % du total des dons : Abandons de frais
Legs	0	0	0	
Autres Fonds privés (Mécénat financier)	219 735	77 002	85 673	En 2014-2015, les Fonds privés incluaient le mécénat en nature Hors mécénat en nature : 81 978 (1)
Participations des familles, cotisations	81 780	94 999	106 626	Données détaillées issues du Compte de Résultat
Autres produits	13 323	15 875	8 670	Inscriptions aux formations, divers
<b>TOTAL DES RESSOURCES AU COMPTE DE RESULTAT</b>	<b>448 619</b>	<b>306 391</b>	<b>278 396</b>	<b>2014-2015 Hors mécénat en nature : 310 862 (1)</b>
Mécénat en nature (Valorisation au CER)	137 757 (1) inclus dans Fonds privés	291 442	513 028	Convention Temps Partiel Senior avec Orange SA
Bénévolat (Heures valorisées au CER)	4 227 900	4 982 700	5 355 000	
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>4 676 519</b>	<b>5 580 533</b>	<b>6 146 424</b>	
<b>Ressources FINANCIERES/ Nombre moyen d'enfants</b>	<b>96</b>	<b>86</b>	<b>70</b>	2014-2015 retraité du mécénat en nature
<b>Ressources TOTALES/ Nombre moyen d'enfants</b>	<b>1 444</b>	<b>1 575</b>	<b>1 537</b>	

(1) Source : Rapport IDEAS/ ESA actualisé à décembre 2016, rédigé par le bureau de l'ESA

La baisse des subventions publiques amorcée depuis plusieurs années, notamment en Ile de France, n'a pas été compensée par d'autres financements locaux. En revanche, un renforcement du mécénat financier a été obtenu grâce notamment à de nouveaux partenariats noués en 2016/2017 (en particulier la fondation Du Russey, la fondation Auchan pour la Jeunesse et la fondation HSBC). En outre, comme indiqué au §2.3.2, une recherche active de diversification des sources de financement a été lancée.

Par ailleurs, la Fondation Orange apporte un soutien précieux dans le cadre du mécénat de compétences (Mécénat en nature).

On peut noter que, si la valeur globale d'accompagnement d'un enfant par l'ESA (Total des Ressources / Nombre d'enfants aidés) ressort aux alentours de 1550 € par an, similaire au ratio observé dans d'autres organismes de soutien scolaire, le **coût purement financier** n'a été **que d'environ 70 €** pour l'exercice 2016-2017 grâce à l'apport très largement prépondérant des bénévoles. Ceci illustre **le caractère très atypique de l'ESA, dont le fonctionnement est basé sur un engagement quasi exclusivement bénévole** malgré sa taille.

### 3.2. Emplois

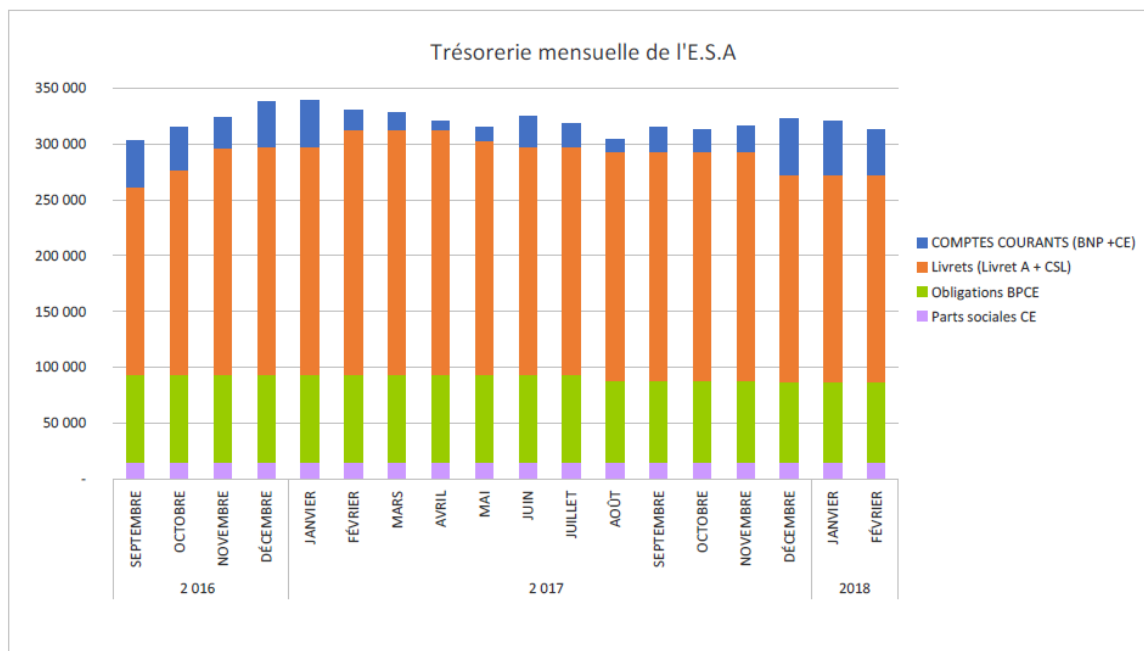
<b>EMPLOIS (Euros) Base CER</b>	<b>Exercice 2014-2015</b>	<b>Exercice 2015-2016</b>	<b>Exercice 2016-2017</b>	
Frais liés aux Missions sociales	256 883	145 414	180 282	
Frais de recherche de fonds	0	0	0	
Frais de fonctionnement	168 962	129 600	99 354	
<b>TOTAL DES EMPLOIS INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT</b>	<b>425 845</b>	<b>275 014</b>	<b>279 636</b>	<b>2014-2015 Hors sous-traitance (mécénat en nature) : 288 088 (1)</b>
Dotations (+) ou Reprises (-) sur provisions (CER)	8 003	-8 003	4 824	
<b>EXCEDENT (+) ou INSUFFISANCE (-) DE RESSOURCES FINANCIERES</b>	<b>14 771</b>	<b>39 380</b>	<b>-6 064</b>	
<b>Frais de fonctionnement/ Total des Emplois (incluant contributions en nature)</b>	<b>3,61%</b>	<b>2,34%</b>	<b>1,61%</b>	

### 3.3. Trésorerie et sécurité financière

L'ESA n'a mis en place que très récemment un suivi systématique de l'évolution de sa situation de trésorerie et n'effectue pas de prévision.

Ceci ne nous paraît pas poser de problème au moins à court terme dans la mesure où, d'une part ses liquidités nettes disponibles représentent presque 1 an du total des emplois financiers et 17 mois de charges d'exploitation nettes des ressources récurrentes (tableau ci-dessous) et où, d'autre part la variation de ses liquidités ne présente qu'une faible variation saisonnière (graphique page suivante)

<b>Elements de SECURITE FINANCIERE (Euros)</b>	<b>Exercice 2014-2015</b>	<b>Exercice 2015-2016</b>	<b>Exercice 2016-2017</b>	
Total des emplois inscrits au compte d'exploitation	288 088	275 014	279 636	2014-2015 retraité de la sous-traitance (mécénat en nature)
Participations des familles, cotisations	81 780	94 999	106 626	
<b>Charges financières nettes de l'exercice</b>	<b>206 308</b>	<b>180 015</b>	<b>173 010</b>	
<b>Liquidités nettes en début d'exercice (VMP + Disponibilités - Dettes)</b>	<b>179 801</b>	<b>220 512</b>	<b>245 625</b>	
<b>Liquidités / Emplois financiers (en mois)</b>	<b>7,5</b>	<b>9,6</b>	<b>10,5</b>	
<b>Liquidités / Charges financières nettes (en mois)</b>	<b>10,5</b>	<b>14,7</b>	<b>17,0</b>	



## 4. Focus sur les processus les plus récents

### 4.1. Plan stratégique

L'exercice 2017-2018 marque la dernière année du Plan Stratégique élaboré par l'ESA en 2013 sur la base d'une large concertation avec ses différentes instances.

Au plan qualitatif, ce Plan réaffirmait le bien-fondé de la Vision de l'ESA, et la poursuite des missions historiques dans le cadre des valeurs de l'ESA, tout en suggérant qu'il serait souhaitable pour l'ESA de se doter d'un corpus minimum de règles de fonctionnement et d'envisager un renforcement de la structure de management (y compris par des salariés) pour mieux asseoir sa pérennisation.

Concernant ces axes, des évolutions significatives ont été entreprises au fil du temps : développement de l'Extranet et de règles de fonctionnement, mise en place de Responsables de Fonctions nationales, recrutement d'une chef de projet salariée en plus de la secrétaire administrative, recours à des volontaires du Service civique et à des mécénats de compétences. Elles se poursuivent en 2018 avec notamment la mise en place de plusieurs procédures, et le lancement d'une réflexion au niveau du CA concernant l'éventuel recrutement d'un(e) délégué(e) général(e) salarié(e).

Au plan quantitatif, il était indiqué que les objectifs chiffrés portés dans le Plan stratégique "ne représentent évidemment pas un engagement fort, mais une esquisse" permettant de l'illustrer et de s'assurer de sa cohérence. Néanmoins, nous pouvons effectuer le bilan des cibles présentées dans le document :

- A 5 ans : que la quasi-totalité des secteurs soient dotés de responsables  
Progrès encore nécessaires : à fin 2017, 16 secteurs sur 24 disposent d'un responsable (Pour les autres, l'intérim est assuré par le domaine secteurs-antennes)
- A 5 ans : 80 % des antennes disposent d'au moins 2 responsables (contre 30% en 2013)  
Progrès sensible : à fin 2017, 60% des antennes disposent d'au moins 2 responsables
- " +3,5 % de bénévoles et d'enfants aidés chaque année de 2013 à 2015 puis + 4 % en 2016 et 2017" : Objectifs très largement dépassés avec des taux de croissance observés autour de 10-11% par an (cf. tableau § 2.3.1)



- A 5 ans : Renforcer la présence hors Ile de France (40% hors IdF en 2013) ; environ 25 secteurs, une centaine d'antennes animées par environ 230 coresponsables pour animer 3600 enfants grâce à 2600 bénévoles.

Progrès significatifs sur la présence hors IdF (nombreuses antennes créées au début du Plan à Marseille, Angers, Nantes, Strasbourg portant la part "Hors IdF" à 46% pour l'exercice 2016-2017) ; objectifs atteints ou presque à fin 2017 pour les nombres de secteurs (24), d'antennes (97), de co-responsables (200), d'enfants (3539), et de bénévoles (3017).

**Pour préparer son prochain Plan stratégique, le CA de l'ESA a décidé la tenue d'un séminaire en janvier 2019 auquel pourront participer les administrateurs élus lors de l'AG de novembre 2017.**

#### 4.2. Comité d'audit

Un Comité de Contrôle a été créé par le CA en 2013, dans le contexte de la démarche d'optimisation en vue de la labellisation IDEAS. Ce comité était composé de 3 administrateurs de l'ESA (non membres du bureau) et d'un membre extérieur (le conseiller IDEAS qui avait mené la phase d'optimisation). Le rapport relatif à l'exercice 2014-2015 fut assez succinct (1 page), et loin de traiter l'ensemble des sujets recommandés par IDEAS pour le périmètre des missions du Comité d'audit.

La composition du Comité de Contrôle a été entièrement renouvelée en plusieurs étapes courant 2016 (sauf le membre extérieur). Les membres du Comité n'ayant pu se réunir, le rapport du Comité pour l'exercice 2015-2016 a été élaboré sur base d'études documentaires. Ce rapport a passé en revue les thèmes de la Gouvernance, la Déontologie, et la Maitrise des risques et a émis plusieurs recommandations. La plupart de ces recommandations ont été suivies. Il est toutefois à noter que le rapport a fortement insisté sur la nécessité pour le CA de développer tous les bienfaits de la valeur "bénévolat" et de ne pas céder aux tentations d' "utiliser trop facilement les schémas classiques de réponses aux besoins par des moyens salariés, même quand la situation financière le permet". Cette recommandation semble quelque peu dissonante par rapport à certaines préconisations du Plan Stratégique (cf. supra), ce qui soulève la question du degré d'adhésion à celui-ci.

La composition du Comité de Contrôle a de nouveau été largement renouvelée lors du CA de mars 2017 avec la nomination de 3 administrateurs en plus des 2 restant de l'équipe précédente et le lancement de la recherche d'un nouveau membre extérieur (qui a abouti fin 2017). Le Comité s'est réuni à deux reprises en 2017 et a rédigé un rapport pour l'exercice 2016-2017 traitant de la Gouvernance des antennes et de la Maitrise des risques, et formulant diverses recommandations.

Le Comité s'est trouvé pleinement en ordre de marche début 2018, avec l'entrée effective d'un membre extérieur et la formalisation par le CA de mars 2018 d'une Lettre de Mission du Comité d'audit conforme au référentiel IDEAS. En février 2018 une réunion du Comité d'audit a été principalement consacrée au respect des règles de Gouvernance et déontologiques, à la revue de la cartographie des risques, et au Plan stratégique, avec formulation de plusieurs recommandations. Par ailleurs, 2 membres du Comité d'audit ont effectué un contrôle des remboursements de frais, notamment aux dirigeants. Une nouvelle réunion du Comité d'audit est programmée pour le 2 juin 2018.

#### 4.3. Cartographie des risques

Une première cartographie des risques a été élaborée en 2014, selon le modèle fourni par IDEAS. Elle a fait l'objet d'un approfondissement et d'une mise à jour en avril 2016.

Les risques présentant la plus forte criticité selon cette cartographie sont :

- Continuité de l'activité mal assurée face au départ des acteurs clés : criticité 12 à 16
- Gestion inadéquate du recrutement (non-respect des règles de déontologie, compétences mal évaluées) : criticité 9
- Carence du Président : criticité 8

- Comportement d'un bénévole vis-à-vis de l'enfant : criticité 8
- Séparation des fonctions non effective (à payer, payeur, comptable): criticité 8

Il convient de noter que des procédures ont été renforcées ou mises en place depuis lors pour améliorer la maîtrise de ces risques, ainsi que des actions de communication interne (risque de pédophilie notamment)

En février 2018 le Comité d'audit a passé en revue cette cartographie de manière approfondie et a émis une série de recommandations d'analyses complémentaires et de révisions du niveau de criticité de certains risques, notamment :

- Criticité du risque lié au (non-)renouvellement de l'agrément EN en 2019 à porter de 2 à 8 ;
- Criticité du risque lié au (non-)renouvellement du label IDEAS à porter de 4 à 8 ;
- Criticité 2 liée au budget à réévaluer car un déficit important pourrait être enregistré sur 2017-2018 et serait susceptible d'entamer significativement la trésorerie.

La revue approfondie de la cartographie des risques et l'examen de l'ensemble des recommandations sont prévus lors du CA de juin 2018.

#### 4.4. Tableau de bord de la direction

##### 4.4.1. Efficacité : l'atteinte des objectifs (missions/projets (stratégiques et autres))

Un Tableau de bord, communiqué régulièrement au CA, permet de suivre sur base trimestrielle l'évolution des indicateurs d'activité :

- Nombres d'enfants aidés, nouveaux, en attente, suspendus
- Nombres de bénévoles actifs, nouveaux
- Nombres de secteurs et d'antennes, de co-responsables en place, nouveaux, etc.
- Nombre de sorties culturelles et d'enfants y ayant participé
- Nombre de formations, et statistiques de participation des responsables et des bénévoles
- Communication : Consultations (vues uniques) du site, internes et externes
- Gouvernance : Effectif du bureau, du Comité opérationnel, nombre de membres

##### 4.4.2. Efficience : le contrôle des dépenses (par mission/projet)

Un Tableau de bord trimestriel reflétant l'évolution des dépenses selon certaines rubriques (Antennes, Formation, Communication, Frais de fonctionnement,...), et comparé au budget est suivi au niveau du CA, en septembre (dans le cadre de la préparation de l'AG) et mars (mi-exercice). Il est prévu de mettre désormais ce sujet également à l'ODJ des CA de juin et décembre.

Au CA de mars 2018 le constat d'une insuffisance des recettes par rapport au budget prévisionnel a amené la décision de réaliser des économies de dépenses et de lancer un plan d'action pour mobiliser les administrateurs ainsi que les antennes et secteurs sur la recherche de financements locaux.

##### 4.4.3. Mesure de l'impact social

L'ESA a décidé début 2018 de lancer un projet pour mesurer l'impact social de son action, avec l'appui d'un cabinet de conseil (intervenant en pro Bono).

Le principe de cette étude consisterait à réaliser des interviews des différentes parties prenantes au sein d'un nombre représentatif d'antennes de façon à évaluer l'impact des différentes actions mises en œuvre dans le but d'évaluer la plus-value de ce qui est fait.

L'objectif est aussi qu'à l'issue de cette étude, l'E.S.A dispose des outils permettant de la compléter seule par la suite (en interrogeant de nouvelles antennes).

## 5. Conclusions de l'analyse faite par le Conseiller IDEAS

### 5.1. Points forts

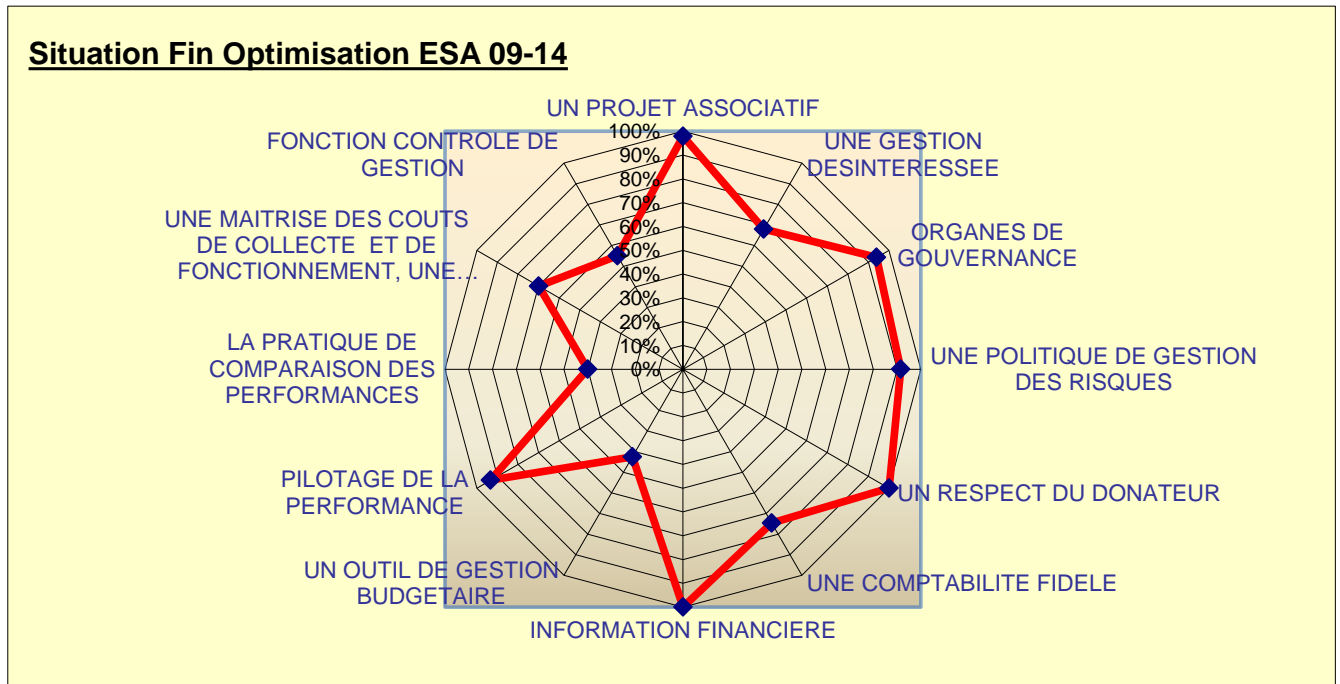
- Un projet associatif parfaitement défini, original, et correspondant à un besoin fondamental de la société : l'ESA assure un accompagnement bénévole global au-delà d'une "simple" aide aux devoirs, auprès d'enfants que les parents ne peuvent ni aider faute de connaissances nécessaires ni faire aider faute de moyens financiers.
- L'action de l'ESA s'appuie sur des valeurs fortes et une déontologie scrupuleuse ; elle est enracinée dans la durée (50 ans en 2019) et sa qualité et son intérêt social sont reconnus (RUP, agrément EN) et attestés par son fort développement (+10% par an en moyenne sur les 5 dernières années)
- Une très forte implication des bénévoles aussi bien sur le terrain auprès des enfants qu'au niveau des organes de gouvernance (responsables fonctionnels, responsables de secteurs et d'antennes, membres du CA...)
- Un ratio de coût financier par enfant accompagné de l'ordre de 70 €/ an, environ 20 fois inférieur à celui d'organismes actifs dans le domaine du soutien scolaire, pour une valeur de l'accompagnement similaire lorsque l'on intègre la valorisation des heures d'accompagnement par les bénévoles.
- L'importance qualitative et quantitative de l'effort de formation des bénévoles
- Des liquidités importantes (17 mois de charges d'exploitation nettes des ressources récurrentes), conférant une bonne sécurité financière et offrant une marge de manœuvre pour permettre à l'ESA de faire face aux points de vulnérabilité évoqués ci-après.

### 5.2. Points devant être améliorés

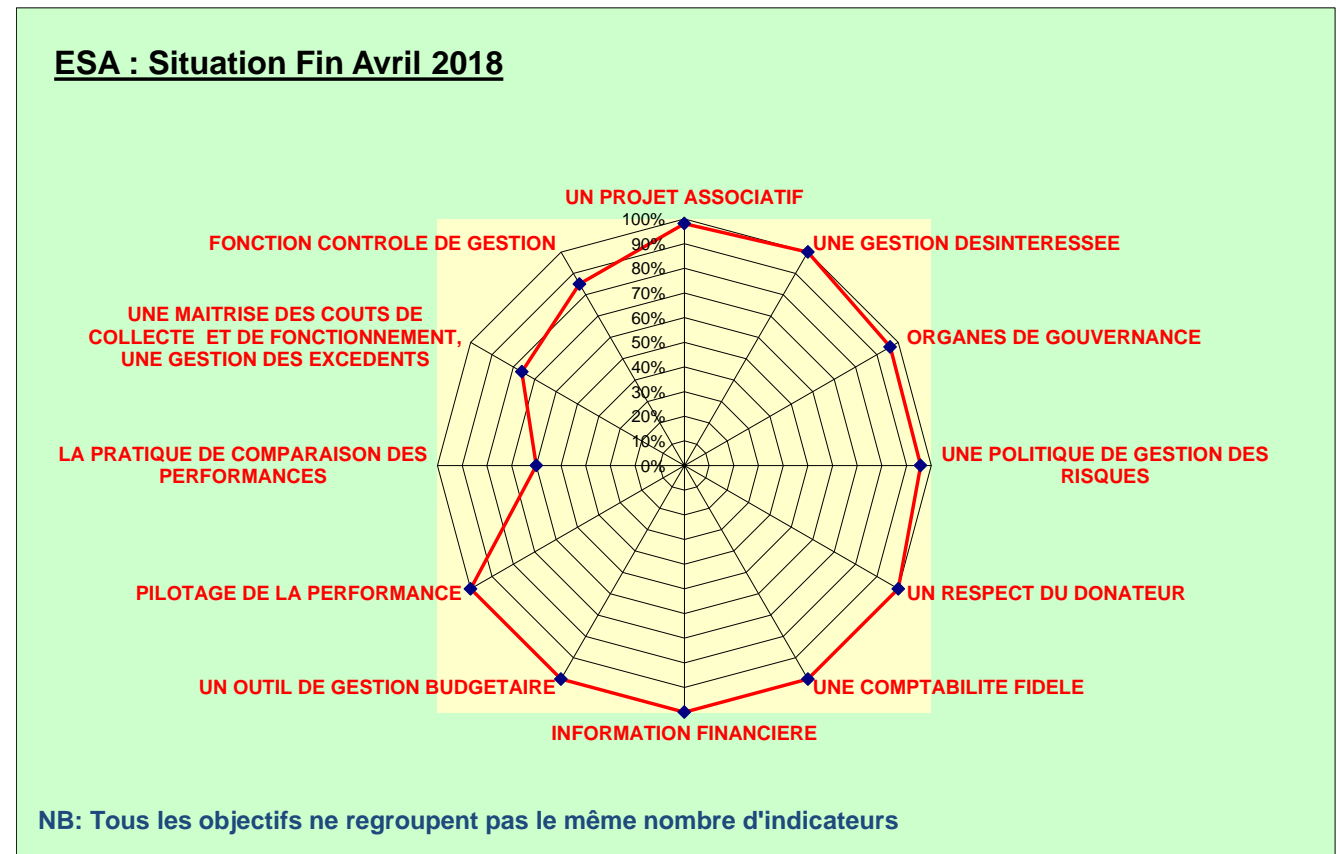
- Nécessité de trouver de nouvelles sources de financement (Dons, mécénats et subventions locales) pour faire face à la baisse des subventions publiques nationales et à l'augmentation de charges de personnel rendues nécessaires par la taille atteinte (notamment recrutement d'un délégué général, voire de certains responsables fonctionnels salariés).
  - La poursuite de cet objectif est desservie par la faible notoriété de l'ESA et par la difficulté à motiver les responsables de secteurs et d'antennes sur ce sujet.
  - Ceci se heurte également au développement d'offres "concurrentes" (Directement par certaines mairies, dispositif "Devoirs faits" dans les collèges, Programmes de type Alliance pour l'Education qui captent de gros financements, autres associations)
- Gestion RH, notamment d'encadrement :
  - Difficulté à trouver, former, coacher des responsables de secteurs, d'antennes et des responsables fonctionnels,
  - Fonctionnement reposant sur une douzaine de personnes clefs, forte charge de travail reposant sur le bureau,
  - Fort turn-over des bénévoles
- Contrôle de gestion, Efficience, Pilotage des performances :
  - Bien qu'existante, la comptabilité analytique semble être insuffisamment utilisée dans une optique de contrôle de gestion des différentes missions et projets et de comparaison des performances
  - Peu de comparaisons avec les objectifs du Plan stratégique sur la base d'indicateurs quantitatifs
  - Manque d'un référentiel partagé de bonnes pratiques et de procédures (peu d'occasions d'échange pour les bénévoles et les responsables d'antennes et de secteurs ; "allergie" de certains responsables aux procédures et à une approche "comptable" de la mesure des performances)
  - Sentiment d'appartenance à l'ESA qui peut passer après les réalités locales, avec des pratiques diverses

### 5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

#### 5.3.1. Situation au moment du Label



#### 5.3.2. Situation a moment du renouvellement du Label



N.B. L'enjeu de l'objectif "Pratique de comparaison des performances" doit être largement relativisé, cet objectif ne comportant que 2 indicateurs dont aucun indispensable (alors que l'objectif "Politique de gestion des risques" en comporte 28 dont 17 indispensables)

#### 5.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement

Les échanges avec l'ESA pendant l'accompagnement en vue du renouvellement du label IDEAS ont témoigné du **très haut degré d'engagement et d'implication des bénévoles qui l'animent**, et montré leur volonté de poursuivre à un haut niveau de performance les missions de l'ESA.

Il apparaît très clairement que l'ESA a réalisé des **progrès importants depuis l'obtention du label** fin 2014 sur tous les objectifs IDEAS qui n'étaient pas déjà à des niveaux élevés (cf. graphiques du § 5.3). Même s'il reste encore certaines améliorations à apporter, **le niveau d'ensemble est très élevé et il ne semble pas y avoir de carence significative** par rapport aux bonnes pratiques IDEAS.

Outre les points d'amélioration mentionnés au § 5.2, la **définition d'un nouveau Plan stratégique va confronter l'ESA à trois sujets de fond** (dont deux latents depuis plusieurs années mais qui apparaissent de plus en plus prégnants, le troisième étant plus récent et pas encore pleinement intégré par les antennes) :

- La **place de cadres salariés au sein de l'ESA**, pour consolider la Gouvernance en appui des dirigeants bénévoles, face à une taille croissante, au renforcement des exigences de type réglementaire et des besoins de communication, et au besoin de rechercher de nouvelles sources de financement (dons notamment)
- La **place croissante de procédures** et de bonnes pratiques de référence pour encadrer l'activité des antennes, tout leur laissant suffisamment d'autonomie et la possibilité de mener des expériences locales innovantes
- Les **modalités de financement**, notamment entre le niveau national et le niveau local (antennes)