



Renouvellement du Label Rapport du Conseiller IDEAS pour le Comité Label

Conseiller bénévole : **Johann CARAVEL**

Table des matières

1.	Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)	3
1.1.	Projet associatif	3
1.2.	Missions sociales.....	3
2.	Changements majeurs depuis le dernier Label.....	4
2.1.	Gouvernance	6
2.2.	Projets ou missions nouvelles.....	6
3.	Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label.....	9
3.1.	Ressources financières et emplois	9
3.2.	Ressources humaines (salariées, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...)	10
3.3.	Partenariats.....	11
4.	Focus sur les processus majeurs	11
4.1.	Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf cartographie et plan d'action)	11
4.2.	Suivi du plan stratégique et démarche RSE	11
4.3.	Maîtrise des risques (cf. cartographie des risques, dispositif de contrôle interne, comité d'audit)	12
4.4.	Qualité de l'information financière.....	12
4.5.	Pilotage de l'activité et évaluation de l'action.....	13
4.6.	Réflexion sur la mesure d'impact	13
5.	Conclusions de l'analyse	14
5.1.	Points forts	14
5.2.	Points restant à améliorer	14
5.3.	Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques)	15
5.4.	Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement.....	16

1. Présentation générale

1.1. Projet associatif

La Fédération des Aveugles et Amblyopes de France (FAAF) est une organisation d'intérêt général créée en 1917 et **reconnue d'utilité publique depuis 1921**. Son projet associatif 2021-2026 s'inscrit dans une vision forte d'inclusion sociale et économique des personnes aveugles et malvoyantes. Elle œuvre à travers un réseau fédéral d'une cinquantaine d'associations membres réparties sur tout le territoire national, en métropole et outre-mer.

La **mission principale** de la Fédération est de défendre les droits des personnes déficientes visuelles et de garantir leur inclusion dans tous les aspects de la société, conformément à la Convention des Nations Unies pour les droits des personnes handicapées.

1.2. Missions sociales

- **Inclusion Sociale et Économique** La mission première de la Fédération est d'œuvrer pour l'inclusion complète des personnes aveugles et malvoyantes, en s'attaquant aux principales barrières à leur citoyenneté : manque d'accessibilité dans les infrastructures urbaines, faibles taux d'accessibilité numérique (seuls 10 % des sites web sont accessibles), et difficultés d'accès à l'éducation et à l'emploi. La FAAF veut promouvoir l'autonomie des personnes et favoriser leur pleine participation à la société.
- **Autonomie et Accessibilité** La Fédération a pour objectif de garantir aux personnes aveugles et malvoyantes un accès équitable à l'information, à la culture et à la vie sociale. Elle défend l'accessibilité dans tous les domaines de la vie quotidienne, qu'il s'agisse des livres, des transports ou du numérique. Son engagement pour l'éducation et l'emploi est également fort, avec un accent mis sur la formation des jeunes et l'acquisition de compétences numériques.
- **Plaidoyer et Sensibilisation** Le plaidoyer est un pilier central du projet associatif. La FAAF s'implique activement dans la promotion des droits des personnes déficientes visuelles auprès des décideurs publics et privés. Elle participe à des actions de sensibilisation afin de faire évoluer les politiques publiques et de promouvoir une société plus inclusive.
- **Partenariats et Co-construction** La Fédération cherche à créer des alliances stratégiques avec des partenaires publics et privés, tant en France qu'à l'international, pour renforcer ses actions. Ces partenariats couvrent des domaines variés, allant de l'inclusion scolaire à la promotion du sport adapté, en passant par la recherche sur les déficiences visuelles.

Historique du label IDEAS

- **Première labellisation (2016)** : La première labellisation a eu lieu en 2016 sous la version 1 du guide, comportant 120 Bonnes Pratiques (BP). Ce label a été un levier important pour mettre en place la politique des aides telle qu'elle existe aujourd'hui, ainsi que pour améliorer la procédure d'adhésion.
- **Premier renouvellement (2020)** : Le premier renouvellement s'est déroulé en 2020, sous la version 2 du guide avec 90 BP. Comme beaucoup d'autres organisations, nous avons été confrontés aux nouvelles exigences relatives à la mesure d'impact. Cette période a marqué un tournant dans notre réflexion sur le modèle économique et a initié le passage à une gestion pluriannuelle des ressources.
- **Deuxième renouvellement (2024)** : Le deuxième renouvellement, toujours sous la version 2 du guide à 90 BP, intervient dans un contexte de réformes en cours sur la gouvernance. Cela inclut l'introduction d'une charte des administrateurs, la nomination d'administrateurs référents avec

des feuilles de route précises, et l'expérimentation de trois nouvelles commissions pluridisciplinaires, avec une volonté forte de les impliquer. Parallèlement, nous continuons à améliorer nos procédures, notamment avec la systématisation des appels d'offres, même pour de petits marchés, et des travaux sur l'engagement des parties prenantes, dans le but d'élaborer une véritable stratégie partenariale et d'adhésion

1.3. Environnement concurrentiel

La **Fédération des Aveugles et Amblyopes de France (FAAF)**, en tant qu'organisation représentative des personnes aveugles et malvoyantes, opère dans un domaine où d'autres associations et organisations travaillent également pour la promotion des droits et l'amélioration des conditions de vie des personnes atteintes de déficiences visuelles. Certaines de ces organisations ne sont pas strictement concurrentes, car elles peuvent avoir des approches complémentaires ou collaborer sur des initiatives, mais elles partagent des objectifs similaires. Voici quelques-unes des organisations les plus notables qui œuvrent dans ce secteur en France :

1. Association Valentin Haüy (AVH)

- **Mission** : L'Association Valentin Haüy, fondée en 1889, est l'une des plus anciennes et importantes organisations en France dédiée à l'assistance aux personnes aveugles et malvoyantes. Elle se concentre sur la **formation**, l'**insertion professionnelle**, et la **promotion de l'accessibilité** dans la vie quotidienne, ainsi que la **rééducation fonctionnelle** des personnes déficientes visuelles.
- **Activités** : L'AVH offre une large gamme de services tels que des bibliothèques accessibles, des centres de formation, l'assistance pour les démarches administratives, et des formations spécifiques pour favoriser l'autonomie des personnes.
- **Particularité** : L'AVH possède un réseau de **comités locaux** et des **centres régionaux** qui offrent une aide directe et de proximité aux personnes aveugles ou malvoyantes, ce qui la rend très active au niveau local.

2. Union Nationale des Aveugles et Déficients Visuels (UNADEV)

- **Mission** : L'UNADEV a pour but de soutenir les personnes atteintes de déficiences visuelles à travers des actions de **sensibilisation**, d'**assistance** sociale et médico-sociale, et des **programmes de formation**.
- **Activités** : L'association propose des actions spécifiques comme des campagnes de dépistage mobile des maladies oculaires (camions ophtalmologiques), des programmes de sport adapté, et des activités culturelles pour les personnes déficientes visuelles. Elle met aussi en place des actions d'insertion professionnelle.
- **Particularité** : Elle a une présence nationale et met fortement l'accent sur la **prévention de la cécité** et l'**inclusion sociale** à travers des événements publics de sensibilisation.

3. Confédération Française pour la Promotion Sociale des Aveugles et Amblyopes (CFPSAA)

- **Mission** : Bien que la CFPSAA ne soit pas une organisation "concurrente" à proprement parler, elle est un acteur important puisqu'elle fédère un grand nombre d'associations représentant les personnes aveugles et malvoyantes. Elle joue un rôle de **porte-parole collectif** auprès des pouvoirs publics et des institutions sur les questions relatives à la déficience visuelle.
- **Activités** : La CFPSAA coordonne les efforts de ses associations membres dans le domaine de l'**accessibilité**, de la **mobilité**, de la **santé**, et de l'**éducation**. Elle mène des actions de plaidoyer et intervient dans les négociations autour des réglementations nationales et européennes sur l'accessibilité.

4. Les Chiens Guides d'Aveugles

- **Mission** : Cette association, bien qu'ayant un objectif spécifique, joue un rôle crucial pour les personnes aveugles et malvoyantes en fournissant des **chiens guides** pour améliorer leur mobilité et autonomie.

- **Activités** : Les différentes écoles et fédérations de chiens guides offrent gratuitement des chiens formés à des personnes déficientes visuelles. Elles sensibilisent également le grand public à l'importance des chiens guides et à la problématique de la mobilité des personnes aveugles ou malvoyantes.
- **Particularité** : Cette organisation se concentre spécifiquement sur la **mobilité** des personnes déficientes visuelles et bénéficie d'une reconnaissance importante pour sa mission unique et ses services gratuits.

5. Voir Ensemble

- **Mission** : Voir Ensemble est une organisation catholique qui accompagne les personnes atteintes de déficiences visuelles dans leur intégration sociale et professionnelle, tout en mettant l'accent sur l'**accompagnement spirituel**.
- **Activités** : L'association propose des services dans l'**accompagnement social**, l'**accès aux soins**, la **formation professionnelle**, et l'**intégration dans la vie active**. Elle met également en place des activités culturelles et sociales pour encourager l'inclusion des personnes malvoyantes.
- **Particularité** : Voir Ensemble se distingue par son approche à la fois **sociale** et **spirituelle**, et elle collabore avec d'autres acteurs dans le domaine du handicap visuel.

6. Institut de la Vision / Fondation Voir et Entendre

- **Mission** : L'Institut de la Vision est un centre de recherche spécialisé dans les maladies oculaires. Il œuvre pour l'amélioration des traitements et la prévention de la cécité.
- **Activités** : L'Institut se concentre sur la **recherche médicale** et le développement de nouveaux traitements pour les maladies de la vision, tout en offrant des consultations spécialisées et des solutions innovantes pour améliorer la qualité de vie des personnes malvoyantes.
- **Particularité** : Cette organisation est un **acteur clé dans la recherche scientifique** liée aux troubles de la vision, collaborant avec des chercheurs du monde entier.

Synthèse des différences avec la FAAF

- **Portée nationale** : La FAAF se distingue par sa **dimension nationale**, mais elle se retrouve en interaction avec des organisations comme l'UNADEV et l'AVH qui ont également un ancrage national avec une large couverture régionale et des services directs.
- **Spécialisation** : Tandis que certaines organisations, comme **Les Chiens Guides d'Aveugles**, sont spécialisées dans des domaines particuliers (mobilité, chiens guides), la FAAF couvre un spectre plus large de services, y compris la santé, l'emploi et l'éducation.
- **Approche collaborative** : Certaines organisations, comme la **CFPSAA**, se positionnent davantage comme des instances représentatives et des plateformes de collaboration pour les associations membres, là où la FAAF est plus directement engagée dans l'action.

Conclusion

La **Fédération des Aveugles et Amblyopes de France** se distingue par son approche pluridisciplinaire et son historique, mais elle n'est pas seule dans son champ d'action. D'autres organisations comme l'AVH et l'UNADEV sont également très actives et offrent des services similaires dans l'accompagnement des personnes déficientes visuelles. Chacune a cependant ses spécificités, que ce soit dans la recherche scientifique, l'accompagnement spirituel, ou les services spécifiques comme la formation et la réinsertion professionnelle.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

1. Vie associative (Membres de l'Assemblée Générale)

- **Renouvellement des membres** : Depuis 2021, l'Assemblée Générale de la Fédération continue de jouer un rôle central dans la vie associative, et il y a eu des efforts pour améliorer la représentativité des membres actifs et sympathisants. La composition de l'Assemblée reflète une volonté d'inclusion des membres venant de diverses régions, y compris l'Outre-Mer.
- **Participation des membres actifs et sympathisants** : L'implication des associations membres lors des AG, avec des délégations de mandats, témoigne de la diversité du réseau fédéral et de l'importance du vote dans la désignation des représentants. Les mandats des associations membres actifs, tels que l'Association des Aveugles et Malvoyants des Hauts-de-France, sont régulièrement actualisés lors de ces Assemblées. Par exemple, les associations régionales telles que FAF Gard-Lozère et C'Cité Alsace-Lorraine Grand-Est continuent de jouer un rôle significatif au sein de la Fédération.
- **Modifications statutaires** : En 2023, les statuts de la Fédération ont été modifiés pour améliorer la structuration de la gouvernance. Ces modifications, approuvées par arrêté ministériel le 30 juin 2023, visent à renvoyer plus de dispositions vers le règlement intérieur (RI) et à se conformer aux nouveaux statuts-types du Conseil d'État pour les associations reconnues d'utilité publique (RUP).
Nouveautés principales :
 - **Non-cumul des mandats** : Un administrateur national de la Fédération ne peut être administrateur d'une autre association nationale typhlophile.
 - **Conflits d'intérêts** : Un article spécifique a été ajouté pour régir les conflits d'intérêt.
 - **Limite d'âge** : Une limite d'âge de 75 ans a été instaurée pour les administrateurs fédéraux.
 - **Limitation des mandats** : La présidence est désormais limitée à trois mandats consécutifs.
 - **Vote électronique** : La possibilité de recourir au vote électronique a été introduite pour les réunions du Bureau, du Conseil d'Administration (CA) et des Assemblées Générales (AG).
 - **Comité d'experts** : Il est désormais possible de faire appel à des personnes qualifiées au sein d'un comité d'experts.
 - **Nombre d'administrateurs** : Le nombre maximal d'administrateurs a été réduit à 18-20, contre 24 précédemment.

2. Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration a également connu une certaine évolution avec des élections régulières pour renouveler ses membres. En 2023 et 2024, il y a eu des efforts notables pour intégrer de nouveaux administrateurs tout en maintenant une continuité avec des membres expérimentés. Les élections organisées lors de l'Assemblée Générale de juin 2024 montrent un renouvellement partiel des membres

Voici la composition actuelle :

- **Président** : Bruno GENDRON ; **Premier Vice-président** : Frédéric BARETY ; **Second Vice-président** : Victor ROOS ; **Secrétaire général** : Michel BRARD ; **Trésorière** : Nathalie CARRIÈRE ; **Trésorier adjoint** : Raymond VERLEY

Les réunions du Conseil d'Administration sont désormais davantage structurées autour de commissions spécialisées, visant à mieux répondre aux besoins des associations membres. Ces commissions, qui sont en phase expérimentale, permettent une implication plus directe des administrateurs référents dans des domaines spécifiques tels que le **Plaidoyer**, la **Formation**, ou encore le **Livre adapté en Braille**

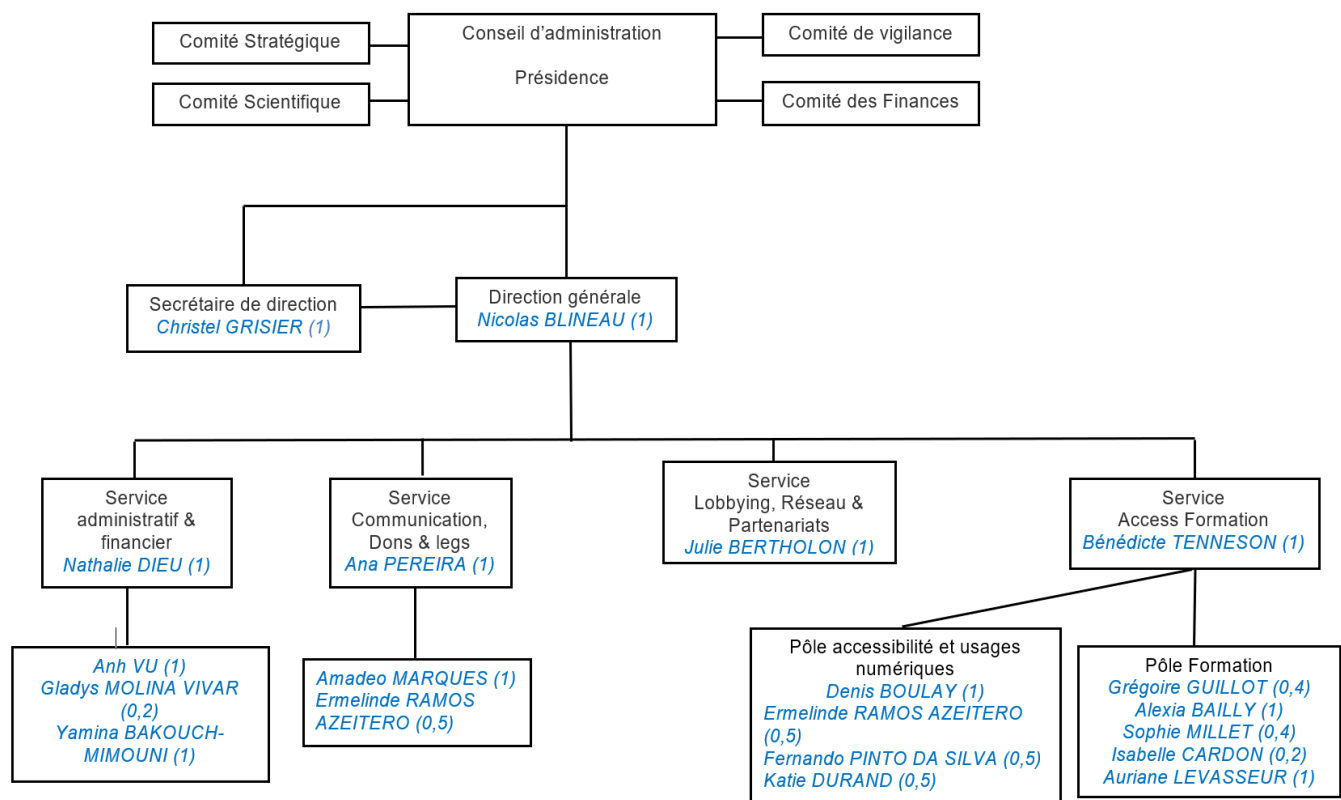
3. Organigramme et nouvelles orientations

L'organigramme de la Fédération a évolué pour refléter une plus grande structuration interne, avec des rôles plus définis pour les responsables de service. Depuis 2021, les chefs de services comme Julie BERTHOLON (Service Lobbying, Réseau et Partenariats) et Bénédicte TENNESSON (Access Formation) occupent des positions stratégiques, et leur implication dans des dossiers tels que le Label IDEAS et la Certification Qualiopi est significative.

L'AG de juin 2024 a validé de nouvelles orientations avec une présentation détaillée de l'organigramme des salariés, ainsi que des actions et priorités pour 2024, notamment la réévaluation des projets stratégiques.

L'un des éléments clés de cette évolution est l'intégration du nouveau **Directeur Général, Nicolas BLINEAU**, qui, avec les chefs de service, veille à la bonne mise en œuvre des objectifs stratégiques définis par le Conseil d'Administration et à l'adaptation continue des activités de la Fédération aux réalités socio-économiques.

ORGANIGRAMME FÉDÉRATION DES AVEUGLES ET AMBLYOPES DE FRANCE au 01/01/2024



2.2. Projets ou missions nouvelles

Depuis 2021, la Fédération des Aveugles et Amblyopes de France a initié plusieurs projets et missions nouvelles, en ligne avec son **projet fédéral 2021-2026**. Voici quelques-unes des principales initiatives et missions développées :

1. Développement de l'autonomie et de la qualité de vie

La Fédération a lancé des projets centrés sur l'autonomie et la qualité de vie des personnes déficientes visuelles, en partenariat avec d'autres acteurs comme l'Institut FORJA. Cela inclut un appel à projets pour identifier des actions favorisant l'autonomie, la formation, l'accès à la culture, et l'amélioration de la qualité de vie des personnes déficientes visuelles de tout âge.

2. Innovation et expérimentation

L'un des axes majeurs du projet fédéral 2021-2026 est l'**innovation** dans les outils et pratiques visant à améliorer l'autonomie des personnes déficientes visuelles. Cela inclut la création de nouveaux outils numériques adaptés, ainsi que des expérimentations dans le cadre de la formation et de l'emploi.

3. Création de l'observatoire de la déficience visuelle

La Fédération a co-construit un **observatoire de la déficience visuelle** pour centraliser les données sur les besoins des personnes aveugles et malvoyantes, ainsi que pour améliorer la visibilité de cette population dans les politiques publiques. Ce projet est en lien avec une étude populationnelle menée via le collectif associatif HOMERE.

4. Accessibilité et Jeux Paralympiques de Paris 2024

La Fédération a renforcé son implication dans le domaine du sport, avec des initiatives telles que l'attribution de bourses sportives pour les Jeux Paralympiques de Paris 2024. Cela vise à promouvoir la participation des athlètes déficients visuels dans des compétitions sportives internationales.

5. Participation aux objectifs européens

La Fédération continue de participer à des **projets européens**, en coopération avec l'Union Européenne des Aveugles, et en respect des axes du CFHE (Conseil Français des personnes Handicapées pour les questions Européennes). Ces projets portent notamment sur le plaidoyer et l'accessibilité numérique.

6. Soutien à la recherche et à l'innovation

La Fédération soutient activement la **recherche médicale et en sciences humaines** pour améliorer la compréhension des besoins des personnes déficientes visuelles. Elle appuie également des initiatives innovantes à travers la mise en place de **bourses de recherche** pour jeunes chercheurs et de collaborations avec des universités.

3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

3.1. Ressources financières et emplois des fonds

Évolution des ressources financières

La **Fédération des Aveugles et Amblyopes de France** a connu une évolution notable de ses ressources financières entre 2022 et 2024. Voici un aperçu de cette évolution basée sur les sources de financement :

- **Dons et legs** : Les dons et legs constituent toujours une part prédominante des ressources de la Fédération, comme mentionné dans le rapport financier de 2023. Pour 2023, les legs ont représenté une part significative des revenus avec une augmentation par rapport aux années précédentes. Le montant total des dons et legs en 2023 est supérieur à celui des années passées, atteignant près de 3 millions d'euros. Cette « légodépendance » reste une source essentielle, parallèlement la Fédération a renforcé ses efforts pour élargir sa base de donateurs et fidéliser ses contributeurs.
- **Subventions et concours publics** : En 2023, les subventions d'exploitation et concours publics, comme ceux de l'AGEFIPH, représentaient une part non négligeable des ressources, mais ont baissé de plus de 432k€ en comparaison à 2020, passant à 579 892 €. Cette diminution a contraint la Fédération à ajuster ses actions, notamment dans les projets bénéficiant de subventions.
- **Autres revenus** : Les activités économiques, telles que la location des locaux du siège et les prestations de formation, ont généré environ 624 159 € en 2022, soit une augmentation par rapport aux deux années précédentes, confirmant la montée en puissance des formations IADV et autres prestations.

Structure des ressources (en valeurs)

	2020	2021	2022	2023
Cotisation	22 448,00 €	22 270,00 €	21 460,00 €	21 584,00 €
Revenus d'activités	321 734,00 €	516 399,00 €	624 370,00 €	648 017,00 €
Financements publics	1 012 301,00 €	954 819,00 €	669 339,00 €	579 892,00 €
Financements privés	3 816 758,00 €	1 854 756,00 €	2 326 102,00 €	2 931 314,00 €
Reprise de fonds dédiés	2 029 115,00 €	1 592 531,00 €	941 377,00 €	128 322,00 €
Total des ressources encaissées	7 202 356 €	4 940 775 €	4 582 648 €	4 309 129 €

Structure des ressources

	2020	2021	2022	2023
Cotisation	0,3%	0,5%	0,5%	0,5%
Revenus d'activités	4,5%	10,5%	13,6%	15,0%
Financements publics	14,1%	19,3%	14,6%	13,5%
Financements privés	53,0%	37,5%	50,8%	68,0%
Reprise de fonds dédiés	28,2%	32,2%	20,5%	3,0%
Total des ressources encaissées	7 202 356 €	4 940 775 €	4 582 648 €	4 309 129 €

Emploi des fonds

La Fédération a structuré ses dépenses autour de plusieurs axes prioritaires :

- **Charges d'exploitation** : Les charges d'exploitation ont diminué de 7 % en 2022, passant à 4 106 459 € contre 4 383 446 € en 2021. Une bonne gestion des coûts a permis cette réduction, notamment en matière de frais externes et d'aides financières.
- **Aides aux membres** : En 2023, 508 573 € ont été alloués à des projets tels que les licences sportives, la recherche, les bourses pour les Jeux Olympiques et l'appui aux associations membres.

Focus sur la politique d'aide financière

La politique des aides est régie par plusieurs documents qui encadrent le processus :

1. **Règlement des aides** : Ce document spécifie le calendrier pour le dépôt des demandes ainsi que pour les bilans d'exécution. Il détaille également le processus d'examen des demandes et les modalités de versement des aides (70 % à l'acceptation par le Conseil d'Administration, et 30 % à la réception d'un bilan complet).
2. **Communication annuelle** : Un mail est envoyé en novembre aux membres pour apporter des précisions concernant la campagne des aides de l'année suivante. Cela permet d'ajuster les montants en fonction des ressources fédérales disponibles et, si pertinent, d'orienter les aides vers des thématiques spécifiques.
3. **Formulaires de demande** : Les membres doivent remplir le formulaire de demande adéquat, parmi les trois disponibles (général, pour le sport, et pour le soutien aux athlètes).
4. **Processus d'instruction** : Les demandes sont instruites par l'équipe de direction selon une fiche d'instruction qui prend en compte plusieurs critères. Ces demandes sont ensuite réparties entre les trois commissions fédérales pour obtenir un avis (depuis 2024, conformément au document "Examen des demandes par les commissions").
5. **Délibérations et attributions** : Le Conseil d'Administration délibère en mai. Le procès-verbal (PV) détaille les attributions d'aides et les éventuelles conditions particulières. Des courriers d'attribution sont envoyés aux membres, accompagnés de la fiche bilan à compléter.
6. **Suivi des versements** : Le Service Administratif et Financier assure le suivi des versements via un tableau Excel.

3.2. Ressources humaines (salariées, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...)

Évolution des ressources humaines

La Fédération continue de s'appuyer sur une structure hybride de salariés, bénévoles et de mécénat de compétences pour réaliser ses missions.

- **Salariés** : En 2022 et 2023, les charges salariales ont diminué, passant de 1 369 832 € en 2021 à 1 324 207 € en 2022, avec un recours accru aux **intervenants extérieurs** pour certaines formations. En 2023, des ajustements ont été réalisés avec l'embauche de Nicolas Blineau comme Directeur général et l'augmentation des heures de certains salariés pour répondre aux besoins croissants, notamment dans le domaine de l'accessibilité numérique.
- **Bénévolat** : Le temps bénévole est estimé à une valeur d'environ 200 000 €, représentant un soutien important pour les missions quotidiennes et les projets stratégiques de la Fédération.
- **Mécénat de compétences** : En 2023, la Fédération a renforcé ses partenariats pour intégrer du **mécénat de compétences**. Des partenariats avec BNP Paribas, AXA Atout Cœur, et La Poste ont permis d'intégrer des salariés en mécénat pour soutenir les activités administratives et de développement.

3.3. La stratégie d'alliances/partenariats pour développer l'activité

La Fédération a renforcé sa stratégie d'alliances pour élargir son impact et diversifier ses ressources. Cette stratégie repose sur plusieurs initiatives :

- **Partenariats avec des associations et fondations** : La Fédération a noué plusieurs conventions avec des partenaires tels que la **Fédération française des associations de chiens guides**, la **Fondation Voir et Entendre** pour la recherche médicale, et la **FIRAH** pour la recherche appliquée.
- **Partenariats avec des entreprises** : La Fédération a signé des accords de mécénat de compétences avec des entreprises comme BNP Paribas, **AXA Atout Cœur** et **La Poste**, ce qui a permis de renforcer les équipes avec des compétences spécifiques. Ces partenariats sont essentiels pour combler les besoins en ressources humaines qualifiées, notamment dans les domaines de l'administration et de la communication.
- **Soutien à la recherche** : La Fédération a continué de développer des partenariats pour soutenir la recherche scientifique et appliquée, notamment avec l'**INSERM** et des laboratoires de recherche spécialisés dans la déficience visuelle.

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf cartographie et plan d'action)

La mobilisation des parties prenantes au sein de la FAF s'appuie sur une approche participative et multi-acteurs. La Fédération mobilise aussi bien ses membres internes (bénévoles, salariés, administrateurs) que des partenaires externes (collectivités locales, entreprises, donateurs, institutions publiques).

La Fédération mobilise efficacement ses parties prenantes internes (administrateurs, bénévoles, salariés) et externes (partenaires, collectivités, donateurs). Selon la **cartographie des parties prenantes**, ce processus permet d'identifier les acteurs clés et de maintenir une communication régulière et structurée avec eux. Le **plan d'action 2023** a notamment mis en avant une coordination renforcée avec les associations membres à travers des comités de pilotage, permettant une meilleure allocation des ressources humaines et financières.

La mobilisation des bénévoles est également structurée autour de la **convention avec Passerelles & Compétences**, permettant d'intégrer du bénévolat de compétences dans les projets stratégiques de la Fédération.

4.2. Suivi du plan stratégique et démarche RSE

Le suivi du plan stratégique est assuré par un tableau tricolonne, qui permet d'évaluer les actions de l'année écoulée et de préparer les objectifs pour l'année suivante.

Le plan stratégique 2021-2026 de la FAAF se concentre sur plusieurs objectifs clés : l'inclusion sociale, l'accessibilité, et le plaidoyer pour les droits des personnes déficientes visuelles. Ce plan intègre une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Modalités de mise en œuvre :

- **Suivi des indicateurs** : Des indicateurs de performance sont utilisés pour évaluer les avancées du plan stratégique. Ils sont suivis dans des tableaux de bord annuels, qui permettent de mesurer l'efficacité des actions menées en lien avec la mission sociale de la Fédération.
- **Démarche RSE** : La FAAF intègre des pratiques RSE dans ses actions, notamment par le biais de programmes d'inclusion, de sensibilisation à l'accessibilité numérique et de partenariats responsables. Des audits réguliers sont menés pour s'assurer du respect des normes éthiques et environnementales.

Travaux conduits par :

- Les responsables de service supervisent les actions liées à la mise en œuvre des projets stratégiques.
- Le comité de vigilance est impliqué dans le suivi des bonnes pratiques en matière de RSE.

Effets sur l'organisation :

- Renforcement de la cohérence stratégique entre les actions opérationnelles et les objectifs à long terme.
- Amélioration de l'image de marque de la FAAF en tant qu'organisation responsable et éthique.

4.3. Maîtrise des risques

La **maîtrise des risques** à la Fédération repose sur une cartographie précise des risques identifiés au niveau organisationnel, sectoriel et stratégique. Ces risques sont liés aux financements (dépendance aux dons et legs), à la gestion des ressources humaines et à la gouvernance.

Le **comité de vigilance**, en collaboration avec le Conseil d'Administration, joue un rôle central dans la surveillance des risques. Il se réunit régulièrement pour examiner les performances, analyser les risques majeurs (financiers, RH, etc.), et proposer des mesures correctives. Par exemple, le comité a évalué les difficultés rencontrées lors des turbulences de gouvernance en 2022 et a formulé des recommandations sur l'amélioration du processus de gouvernance.

4.4. Comité de vigilance/audit : analyse de son rôle et conséquences de la mise en œuvre de ses missions pendant la période de labellisation

Le **Comité de Vigilance** a pris un rôle central dans la gouvernance de la Fédération, notamment avec la suspension temporaire de certaines commissions à l'exception de celle-ci. Ce Comité est mandaté par le président pour suivre la bonne gestion des projets et la conformité aux exigences de contrôle interne. Depuis le **CA de février 2024**, ce Comité est renforcé par des **fiches de mission** définissant clairement les rôles des administrateurs référents. Les préconisations du Comité sont régulièrement discutées et mises en œuvre, assurant une gouvernance plus transparente et rigoureuse pendant la période de labellisation IDEAS.

4.5. Qualité de l'information financière (annexes des comptes, rapport financier)

La qualité de l'information financière est garantie par une gestion rigoureuse et des contrôles internes, réalisés avec l'aide d'un expert-comptable et d'un commissaire aux comptes. Le rapport financier 2023 montre une situation financière stable, avec un excédent qui permet de financer des projets futurs, notamment liés à l'accessibilité numérique et à l'accompagnement des personnes âgées.

Les comptes annuels 2023 ont mis en avant une augmentation significative des contributions volontaires en nature (bénévolat et mécénat de compétence), et une gestion prudente des fonds propres, permettant ainsi à la Fédération d'aborder l'année 2024 en toute sérénité financière.

4.6. Pilotage de l'activité et évaluation de l'action (tableaux de bord)

Le **pilotage de l'activité** repose sur l'utilisation de tableaux de bord opérationnels mis à disposition des responsables de services. Chaque responsable suit les indicateurs associés à ses objectifs, notamment en matière de collecte de fonds, de gestion des bénévoles, et de partenariats. Des réunions trimestrielles sont organisées pour faire un point sur l'évolution des projets stratégiques et adapter les actions si nécessaire .

Les **tableaux de bord** permettent un suivi continu des performances, mais doivent être renforcés dans la mise à jour des indicateurs afin de refléter les évolutions en temps réel. Le Comité de Vigilance a souligné l'importance de cet outil pour une gestion proactive des projets et une meilleure allocation des ressources .

4.7. Réflexion/travaux sur la mesure d'impact

La **mesure d'impact** est un domaine en plein développement au sein de la Fédération. Des initiatives ont été lancées pour évaluer l'impact des actions menées sur les bénéficiaires, notamment en termes d'inclusion et d'accessibilité. Un travail de fond est en cours pour standardiser les outils de mesure et inclure ces indicateurs dans les rapports d'activités annuels .

L'objectif de la Fédération est de mettre en place un cadre d'évaluation de l'impact social à plus long terme, permettant d'identifier les retours sur investissement social et d'ajuster les stratégies en conséquence. Cette démarche est en lien avec les critères de labellisation IDEAS, qui encourage une transparence accrue sur l'utilité sociale des actions .

5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts

- **Mobilisation des parties prenantes internes et externes :**

La Fédération des Aveugles et Amblyopes de France a su développer une forte mobilisation de ses parties prenantes internes et externes. La cartographie des parties prenantes, combinée à un plan d'action bien structuré, permet de maintenir une communication et une coopération étroite avec ses partenaires. Les alliances avec des associations régionales, les mécènes de compétence, et les bénévoles renforcent l'engagement collectif et permettent de multiplier les efforts sur le terrain.

- **Suivi du plan stratégique et démarche RSE :**

Le suivi rigoureux du plan stratégique 2021-2026 démontre une bonne capacité d'adaptation et de réactivité face aux objectifs définis. La démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en intégrant des projets d'accessibilité universelle, est un exemple concret d'alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). L'implication des membres du Comité de Vigilance dans le suivi de cette stratégie est également un atout.

- **Maîtrise des risques et contrôle interne :**

La cartographie des risques et le dispositif de contrôle interne sont des points forts notables. La Fédération a identifié les risques critiques, notamment financiers et liés à la dépendance aux dons et legs, et a mis en place des processus de surveillance et de traitement par le biais du Comité de Vigilance. Ce cadre de gestion des risques est robuste et témoigne d'une anticipation efficace des menaces potentielles.

- **Qualité de l'information financière :**

La qualité et la transparence de l'information financière sont remarquables. Les comptes sont clairement présentés, les annexes fournissent des détails pertinents sur l'allocation des ressources et la gestion des fonds, et les audits externes garantissent la rigueur des pratiques financières. Cela assure la crédibilité de la structure vis-à-vis des donateurs et des parties prenantes.

5.2. Points restant à améliorer

- **Tableaux de bord stratégique :**

Bien que les tableaux de bord soient utilisés pour piloter les actions avec la mise en place des outils de suivi, ceux-ci doivent être perfectionnés et intégrés dans un tableau de bord stratégique unique pour répondre pleinement à la Bonne Pratique 83. Ce tableau de bord devrait inclure des indicateurs clairs pour chaque dimension (richesses humaines, ressources financières, alliances stratégiques) et permettre une vision globale de la cohérence avec le plan stratégique.

- **Tableaux de bord opérationnel :**

Bien que des outils de suivi existent (arbres d'objectifs, tableau tricolonne, fiches de suivi de projet), ils ne sont pas pleinement exploités pour un pilotage régulier tout au long de l'année. Le manque de suivi des indicateurs et d'ajustements en cours d'année indique que la conformité avec cette bonne pratique n'est pas pleinement atteinte.

En effet, la Fédération dispose des bases nécessaires avec des outils comme les arbres d'objectifs et les tableaux de suivi budgétaire, mais ces outils doivent être mieux exploités pour permettre un suivi régulier et un pilotage plus dynamique des objectifs tout au long de l'année. Il est nécessaire

de renforcer le remplissage des indicateurs et de les intégrer dans un tableau de bord opérationnel utilisé régulièrement pour ajuster les actions en fonction des résultats.

- **Standardisation de la mesure d'impact :**

La mesure d'impact reste un domaine en développement. Il manque des outils standardisés pour évaluer de manière systématique l'impact des actions de la Fédération sur les bénéficiaires. Il serait pertinent d'intégrer des indicateurs plus formalisés dans les rapports d'activité, permettant ainsi une évaluation plus fine des retombées sociales des projets.

- **Diversification des sources de financement :**

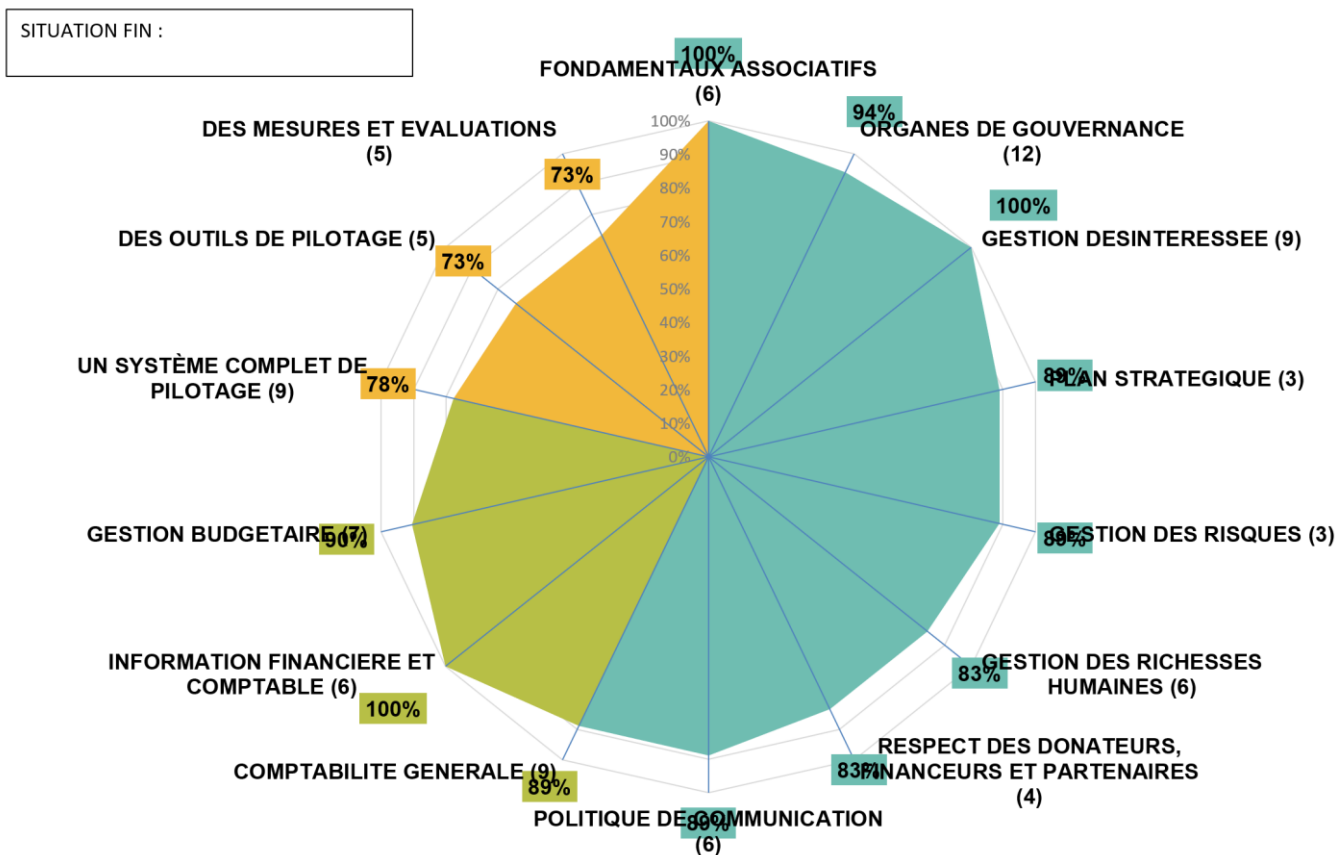
La Fédération reste dépendante des dons et legs, ce qui représente un risque en cas de diminution des apports. Bien que les fonds dédiés et les réserves permettent de stabiliser la situation financière, une plus grande diversification des sources de financement, via des partenariats privés ou des services payants, pourrait renforcer la résilience de la Fédération à long terme.

- **Démarche de formalisation des pratiques RSE :**

La démarche RSE est bien engagée, mais il serait pertinent d'aller plus loin dans la formalisation de cette stratégie en intégrant des outils spécifiques de suivi et des rapports dédiés aux actions RSE. Cela renforcerait la crédibilité de la Fédération dans ce domaine et permettrait une meilleure évaluation des résultats

5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques)

Situation au moment du renouvellement (graphes des 90 Bonnes Pratiques avant/après)



NB: Le nombre de bonnes pratiques pour chaque objectif est indiqué entre ()

5.4. Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement

Avis sur le degré d'appropriation des Bonnes Pratiques par la structure

Globalement, la Fédération des Aveugles et Amblyopes de France a bien intégré les Bonnes Pratiques IDEAS dans son fonctionnement, notamment en matière de gouvernance, de transparence financière, et de gestion des risques. Le suivi du plan stratégique, le pilotage par les tableaux de bord, et la mise en place de comités dédiés au contrôle interne et à la vigilance témoignent d'une réelle appropriation de ces bonnes pratiques.

Cependant, certains aspects, notamment la mesure d'impact et la gestion en temps réel des indicateurs, méritent d'être davantage formalisés pour atteindre une conformité totale. La Fédération a fait des efforts notables pour assurer la transparence et l'efficacité de ses actions, mais un focus plus soutenu sur la diversification des ressources et l'optimisation des outils de gestion permettrait de consolider cette appropriation et d'assurer une pérennité encore plus grande dans la durée.

Conclusion

L'appropriation des Bonnes Pratiques IDEAS par la Fédération est solide, et les processus sont bien ancrés dans la culture de l'organisation. Avec quelques ajustements, notamment en matière de mesure d'impact et de suivi en temps réel, la Fédération serait parfaitement en ligne avec les exigences les plus élevées en termes de gouvernance et de gestion responsable.

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des 90 Bonnes Pratiques à jour (et partagé avec l'organisme accompagné)
3. Dernier rapport annuel
4. Statuts si modifiés depuis dernier label
5. Comité d'audit : bilans de fin d'année et/ou comptes-rendus des réunions
6. Rapports du CAC sur les comptes annuels (incluant le CER si appel à la GP) et Rapport spécial (saur fondations RUP)
7. Projet associatif
8. Plan stratégique
9. Cartographie des risques mise à jour
10. Autres (si pertinent)