



## Renouvellement du Label Rapport du Conseiller IDEAS pour le Comité Label

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label) .....	2
1.1. Vision.....	2
1.2. Valeurs.....	3
1.1. Missions sociales .....	3
2. Changements majeurs depuis le dernier Label .....	3
2.1. Gouvernance .....	3
2.2. Structure.....	4
2.3. Projets ou missions nouvelles .....	4
3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label .....	7
3.1. Analyse financière succincte.....	7
3.2. Ressources .....	8
3.3. Emplois (ratios).....	8
4. Focus sur les processus majeurs .....	9
4.1. Plan stratégique.....	9
4.2. La cartographie des parties prenantes .....	9
4.4. Cartographie des risques .....	10
4.5. Le pilotage des projets et activités de la Fédération.....	10
5. Conclusions de l’analyse .....	11
5.1. Points forts .....	11
5.2. Points à améliorer .....	11
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	12
5.4. Avis général du conseiller à l’issue de son accompagnement.....	13

**Conseillers IDEAS :**

**CARAVEL Johann** ([j.caravel@live.fr](mailto:j.caravel@live.fr)) & **MEFFRE Stéphane** ([smeffre@orange.fr](mailto:smeffre@orange.fr))

## 1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)

### 1.1. Vision

En 1914 éclate la Première Guerre mondiale. De nombreux blessés graves perdent la vue. En 1917, Octave Berger, lui-même aveugle, professeur à l'Institut National des Jeunes Aveugles, crée une association pour la défense des personnes aveugles qui bénéficie, en août 1921, de la Reconnaissance d'Utilité Publique. En effet, jusqu'alors toutes les actions menées en faveur des malvoyants/aveugles étaient menées dans un cadre de bienfaisance par des personnes voyantes avec un caractère caritatif. Pour la première fois les aveugles, s'estimant les mieux placés pour identifier leurs difficultés et leurs besoins décidaient de se prendre en charge. Cette logique « Pour les aveugles, par les aveugles » est toujours la philosophie de la « Fédération des Aveugles et Amblyopes de France ».

Après la deuxième guerre mondiale les quatre grandes organisations : l'Association Valentin Haüy, la Fédération des Aveugles et Amblyopes de France, la Fédération des Instituts pour Sourds et Aveugles de France, l'Union des Aveugles de Guerre ont créé une organisation représentative des aveugles le **CFPSAA** (Confédération Française pour la Promotion Sociale des Aveugles et Amblyopes) qui devait être le représentant unique auprès du Gouvernement pour l'établissement des textes législatifs (allocation tierce personne, emploi des infirmes, etc.). La Fédération faisait ainsi preuve de sa dynamique de réseau qui est toujours une de ses forces actuelles.

Dans les années 2011/2012 la Fédération se redynamise et définit son premier projet sur 10 ans. En effet, la nouvelle présidence (2011) cherche à « réveiller » la Fédération, relancer son dynamisme, en triplant les effectifs, et préparant un déménagement dans ses locaux actuels : « *Nous étions situés au 58 avenue Bosquet dans le 7<sup>ème</sup> dans un immeuble ancien ne répondant pas aux normes d'accessibilité et dont la surface était devenue insuffisante. Nous sommes propriétaires. 5 étages. Surface totale 1200 m<sup>2</sup>.* ».

Partenaire de premier plan des pouvoirs publics et des élus locaux, la Fédération des Aveugles et Amblyopes de France œuvre pour l'amélioration des conditions de vie des personnes handicapées visuelles. Elle intervient dans tous les domaines stratégiques permettant l'amélioration de la vie des 1,7 million de personnes touchées par la déficience visuelle en France : éducation, formation et emploi, accessibilité au cadre bâti, à la voirie et aux transports, nouvelles technologies et développement de l'accessibilité numérique, recherche médicale, culture, information et sport.

La fédération rassemble 53 associations membres dont 19 associations militantes de proximité ; 20 associations gestionnaires d'établissements et de services sanitaires ou médico-sociaux spécialisés ; 14 associations à rayonnement national dont 4 spécialisées dans l'édition adaptée, 2 dans le numérique, 8 concernant des objets ou services spécifiques (sport, recherche, ou culture) ou dédiées à des publics particuliers tels que les parents d'enfants aveugles ou les personnes sourdes/aveugles.

## 1.2. Valeurs

Désintéressement ; Démocratie ; Solidarité ; Laïcité

Ces valeurs sont perceptibles dans tous les documents de la Fédération (PV de diverses réunions, sur le site Web, etc...)

### 1.1. Missions sociales

« Les aveugles, par les aveugles pour les aveugles » :

- La mission essentielle de la FÉDÉRATION est de réunir des associations typhlophiles, de porter la parole des personnes déficientes visuelles auprès des pouvoirs publics.
- Accompagner au travers de son tissu associatif les personnes aveugles et amblyopes vers l'autonomie en mobilisant leurs capacités et aptitudes.

Ses missions sociales sont :

- Le développement de la vie associative au sein du réseau
- L'information du public, le lobbying, le plaidoyer
- L'accessibilité universelle et l'accès aux droits
- Le développement de la formation
- Le développement de la recherche
- 

## 2. Changements majeurs depuis le dernier Label

### 2.1. Gouvernance

Un Conseil d'Administration âgé en moyenne de 9,5 années et composé de 24 membres. Après 12 années de présidence, le président actuel, Vincent Michel, cèdera son mandat lors du CA de fin novembre 2020.

Pour organiser l'exercice, la séparation et l'équilibre des pouvoirs, la Fédération a choisi les modalités suivantes :

- Il existe des délégations de pouvoirs entre les administrateurs et les salariés
- La réélection des Administrateurs à lieu régulièrement (au moins tous les trois ans), **sans limitation de mandats mais avec une limite d'âge. Une limitation à 3 mandats consécutifs pour le poste de président.**
- Il y a séparation des pouvoirs entre ordonnancement (organisation des dépenses : responsable, direction métiers, métiers engageant la dépense) et liquidation (exécution des dépenses : fonction administrative ou comptable).

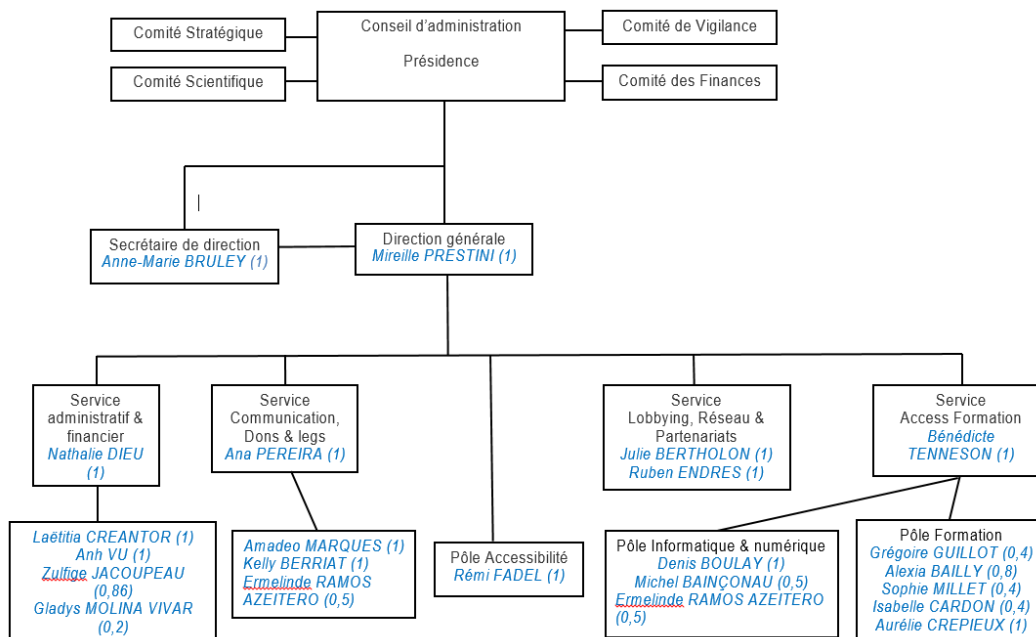
De plus la Fédération s'est équipée de **8 Comités** :

- Comité Stratégique (2013) - Comité finances (<2005) - Comité Scientifique (<2005) - Commission Sociale (<2005) - Commission Sports Et loisirs (2017) – Commission communication (2017) – Commission de lecture de *la Canne Blanche* (<2005) – Comité de Vigilance (2016).

Elle a mis en place un corpus de **règles** qui régissent l'esprit de la Fédération :

- charte éthique (2006) - charte du donateur (<2005) - procédures «dons et legs » - charte des adhérents
- convention de bénévolat - charte informatique (2013)

## 2.2. Structure



## 2.3. Projets ou missions nouvelles

### Rappel missions historiques

La Fédération des Aveugles et Amblyopes de France s'est fixée comme objectif de permettre une citoyenneté pleine et entière à toutes les personnes aveugles et malvoyantes sans exception, en France comme à l'étranger et ce, à travers :

Plaidoyer / Interpellation	Mise en réseau / Animation	Ingénierie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par l'analyse, la veille législative et politique et la construction de prises de position dans le champ de la politique du handicap visuel.</li> <li>- Par la participation aux instances nationales des politiques publiques et sociales du handicap (CNSA, HAS, AGEFIPH, FIPHFP, CNCPPH etc.)</li> <li>- Par les actions de sensibilisation du grand public et des acteurs locaux, des acteurs du monde économique.</li> <li>- Par son engagement à l'échelle nationale, européenne et internationale (actions menées au sein de la Confédération Française pour la Promotion Sociale des Aveugles et Amblyopes, de l'Union Européenne des Aveugles et de l'Union Mondiale des Aveugles »).</li> <li>- Par la communication nationale (communiqué de presse, rédaction d'éléments de langage etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par la mise en œuvre de partenariats au niveau national</li> <li>- Par le soutien y compris financier aux projets de ses membres pour la vie associative, les actions et représentations au niveau local.</li> <li>- Par le conseil ou la formation aux associations, l'animation de groupes de travail thématiques ou le partage de pratiques professionnelles (emploi, formation, accès aux droits, personnes âgées, sports et loisirs, accessibilité universelle tant bâti que numérique).</li> <li>- Par des rencontres nationales et régionales</li> <li>- Par la diffusion d'outils de communications, d'informations, de témoignages ou d'analyses (bulletins mensuelles, revues etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par la production de fiches techniques, notes explicatives, espaces intranet, d'outils et de guides, de documents de capitalisation et d'analyses de données</li> <li>- Par le Centre de formation (Access formation) : formations qualifiantes d'instructeurs en locomotions et autonomie de la vie journalière, ou formations d'expertise dans le domaine de l'accessibilité numérique et du cadre bâti, les transports et la voirie.</li> </ul>

## Les projets nouveaux

### Axe gouvernance

- ⇒ Evènements : Anniversaire des 100 ans de la fédération
  - Un colloque à l'UNESCO « Les Premiers entretiens des Aveugles » le 26 et 27 janvier 2017. Avec la présence de la Secrétaire d'État aux Personnes Handicapées Madame Ségolène NEUVILLE et des personnalités telles que Messieurs Michel SERRE, Charles GARDOUX, Madame Marie-Anne MONTCHAMP ex - secrétaire d'État aux Personnes Handicapées sans oublier les invités étrangers représentant le RNIB et l'ONCE.
  - Etude sur l'orientation des jeunes déficients visuels présentée au colloque du centenaire en janvier 2017
  - CA de novembre 2017 en Martinique
- ⇒ Démarche d'évaluation du projet fédéral : Séminaire d'Amboise (Septembre 2018) et évaluation du projet fédéral par un évaluateur externe (présentation en février 2020)
- ⇒ Définition des missions sociales pour l'élaboration du CER au CA de février 2019 ;
- ⇒ Présentation au CA de mai 2019 de la note concernant les pôles régionaux, produite par un groupe de travail issu du séminaire d'Amboise de (28 et 29 septembre 2018).
- ⇒ Modification des statuts fédéraux afin de faciliter la place des associations nationales et de limiter la durée du mandat de président : (AG exceptionnelle juin 2019 + AG exceptionnelle novembre 2019). Attente du retour des autorités de tutelle
- ⇒ Définition de stratégie d'actions : concernant la recherche, le numérique et le sports et loisirs et les personnes âgées
  - Validation de la stratégie recherche en 2018, par la continuité du soutien à la recherche médicale notamment à la fondation Voir et Entendre et l'engagement vers la recherche en sciences humaines et sociales. Cela s'est traduit par le lancement et le pilotage d'une étude populationnelle menée avec d'autres associations de personnes déficientes visuelles, avec l'appui d'un consortium de chercheurs. Cette étude constituera le point de départ de la création d'un Observatoire de la déficience visuelle.
  - Validation de la stratégie numérique en 2019 et engagement dans sa mise en œuvre notamment le positionnement de la Fédération comme plate-forme ressource, de conseils et d'accompagnements en direction des acteurs du monde économique et social qu'ils soient institutionnels ou privés (appui à la caisse des dépôts et consignations, au groupe Leclerc, à l'AGEFIPH..). Pour les demandes individuelles, mise en place de la réponse à la demande en orientant vers un acteur qualifié en privilégiant les acteurs du monde de la déficience visuelle
  - Création de la commission sports et loisirs et validation de la stratégie sports : Dans le cadre de la préparation des JO 2024, et à la suite des conclusions du projet « les loisirs ça nous regarde aussi », une commission sport et loisirs a été créée, et une stratégie de soutien aux sports et loisirs définis

⇒ Nouvelles adhésions :

- 2017 : AAMM (Manche) et DIAPASOM. La demande d'adhésion des Chiens Guides Gard-Vaucluse-Bouches du Rhône a été refusée et réorientée vers le pôle régional PACA, le COPADV. Depuis, cette association vient aux réunions régionales.
- 2018 : ANPEA, BrailleNet, GIAA (APIDV), et Mes Mains en Or. Ce sont toutes les quatre des associations nationales.

Les demandes de l'ADVA et AFONT ont été refusées. :

« Pour ce qui est de l'AFONT, la raison du refus est simple : cette association ne répondait pas à l'un des critères d'adhésion des statuts disant que l'association demanderesse doit avoir au moins 3 ans d'existence.

Pour ce qui est de l'ADVA c'est une raison plus politique, en lien avec le dynamisme régionale du pôle Occitanie. L'ADVA est une très petite association qui reste de fait proche de la Fédération dans la mesure où elle adhère déjà à l'un de nos membres, la FAF-LR, et où elle est aussi partie prenante dans le pôle régional Occitanie. Une adhésion à part entière n'a pas paru avoir une valeur ajoutée. De plus, l'ADVA dispose déjà d'un soutien financier fédéral de longue date.

Comme évoqué dans le rapport d'évaluation du projet fédéral, une véritable stratégie d'adhésion mériterait d'être réfléchie et semble petit à petit se dessiner, si l'on se base justement sur les demandes d'adhésion de ces 3 dernières années. Cela fait partie des chantiers et questionnements du futur projet fédéral. » Julie Bertholon

- 2019 : Adèle de Glaubitz, Les Donneurs de Voir – Bibliothèques Sonores, La Maison des Aveugles, Les Doigts Qui Rêvent ont adhéré. DASLCA a été refusée et réorientée vers les pôles COPADV la demande de l'UFS (Showdown) a été reportée.
- 2020 : UFS a été acceptée et CRTH en cours d'instruction.

**Axe gestion**

- ⇒ Mise en place du RGPD en 2018/2019
- ⇒ La Fédération a largement développé la qualité de son information comptable et financière depuis le dernier label, notamment en appliquant à ses comptes annuels dès l'exercice 2019 le règlement ANC n°2018-06 et en renforçant ses outils de suivi budgétaire et de prévision de trésorerie. Cette mise en application a une incidence significative sur le compte de résultat, les legs acceptés et non encore reçus augmentant le total des produits et le total des charges de 2.422.942 €.
- ⇒ A noter également la mise en place de nouveaux outils de suivi : En 2017 du budget pluri annuel sur 5 ans et nouveau tableau des legs en 2018
- ⇒ Mise en place du prélèvement à la source dès janvier 2019

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

#### 3.1. Analyse financière succincte

##### ⇒ Analyse de l'activité

Les produits d'exploitation sont en augmentation de 43% sur les trois derniers exercices 2017/2019. Cette augmentation est principalement causée par la hausse en 2019 d'environ 50% des ressources liées à la générosité du public. A noter cependant que cette dernière augmentation est largement impactée par le changement de méthode comptable intervenu en 2019 conduisant à enregistrer sur cet exercice à la fois les legs et donations encaissés, et les legs et donations acceptés mais non encore encaissés conformément au nouveau règlement comptable. A méthode comptable identique, la hausse en 2019 des ressources liées à la générosité du public est néanmoins d'environ 10%.

Les charges de personnel sont stables tandis que les autres achats et charges externes augmentent faiblement, ces derniers étant constitués pour environ 46% par le coût des actions de communication (notamment prestations de mailing, affranchissement et annonces/insertion).

Le résultat d'exploitation est négatif d'environ 1,5M€ en 2018 du fait principalement du report en fonds dédiés de l'essentiel des produits financiers de l'exercice (pour 1,8M€). A noter qu'il s'agit là essentiellement d'un effet de changement de présentation comptable puisque dans les comptes 2018 (avant application du nouveau plan comptable) le report en fonds dédiés apparaissait dans une ligne distincte du compte de résultat sans impact sur le résultat d'exploitation.

Le résultat d'exploitation évolue de façon négative sur la période (224k€ en 2017 à -10k€ en 2019) en raison de multiples facteurs, notamment de l'augmentation (+46%) des aides financières versées aux associations membres de la Fédération qui représentent environ 1,4 M€ en 2019.

Le résultat financier de la structure évolue de façon positive sur la période (24k€ en 2017 à 89k€ en 2019) et notamment progresse de 1,7M€ entre 2017 et 2018 du fait d'un niveau exceptionnel de produits des participations. Ces produits reflètent les dividendes versés en 2018 par la SCI Jourdan avant sa liquidation initiée en 2019. Les titres ayant été provisionnés à 100 %, la liquidation définitive aura un impact neutre sur les comptes 2020.

*La SCI Jourdan a été créée pour gérer un local au 56 boulevard Jourdan dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Nous avons été légataires de 120 parts sociales sur 1100, soit 10.91 %. Ce local, à vocation commerciale, a été loué à la société CITROEN et la Fédération a perçu des dividendes de l'exploitation de ce bien, environ 40 000 € par an. Lorsque la société CITROEN a décidé de résilier son bail commercial à effet au 31 mars 2016, les sociétaires ont décidé de mettre en vente le local. Après des travaux de rafraîchissement (payés par CITROEN), la vente a été réalisée en 2018 et la liquidation de la SCI Jourdan effective en février 2020.*

Le résultat exceptionnel est quant à lui peu ou pas significatif sur les trois années considérées (2017 à 2019).

##### ⇒ Équilibre financier

**L'assise financière de la Fédération reste très solide.**

Le Fonds de Roulement est en augmentation de 140%, soit +3M€ sur 2017/2019, engendré par une nette augmentation des ressources stables reflétant les reports en fonds dédiés **liés aux legs ou donations de +3,9M€.**

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) quant à lui tend à augmenter sur la période en raison essentiellement de l'augmentation **des créances reçues par legs ou donations sur 2019 (+800k€).**

Le Fonds de Roulement reste suffisamment important pour absorber l'augmentation du BFR aboutissant à une **trésorerie nette toujours positive et en progression de 68%** sur la période 2017/2019, soit 4,9M€ au 31 décembre 2019.

### 3.2. Ressources

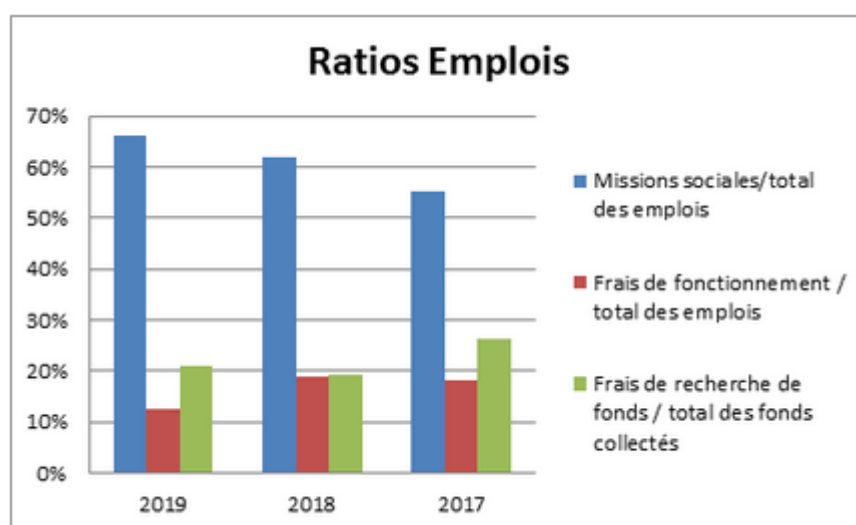
Origines et Evolution sur 3 années (Subventions, Dons, Legs, mécénat en nature, ventes, etc.)

#### Structure des ressources

	2019	2018	2017
<b>Cotisations</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>
<b>Revenus d'activités</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>
dont prestation et valorisation de savoir-faire	8%	12%	10%
dont opérateur de politique publique	0%	0%	0%
<b>Financements publics</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>
<b>Financements privés</b>	<b>74%</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>
dont mobilisations privées	74%	69%	68%
Modèle mutualisé	0%	0%	0%
<b>TOTAL DES RESSOURCES ENCAISSÉES</b>	<b>6 741 728</b>	<b>4 798 720</b>	<b>4 950 259</b>

### 3.3. Emplois (ratios)

<b>Ratios Emplois</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Missions sociales/total des emplois	66%	62%	55%
Frais de fonctionnement / total des emplois	13%	19%	18%
Frais de recherche de fonds / total des fonds collectés	33%	24%	35%





## 4. Focus sur les processus majeurs

### 4.1. Plan stratégique

Le plan stratégique 2017-2020 actuel est la déclinaison opérationnelle du projet fédéral de dix ans (2011-2020). En raison du changement de présidence, attendu au CA du 6 novembre 2020, le nouveau projet fédéral, qui devrait couvrir une période de 5 ans, ne devrait pas être finalisé avant la fin du 1er trimestre 2021.

Pour son nouveau plan stratégique, la FAAF a mis sur pied un groupe de travail, animé par un consultant, et composé d'adhérents afin de dresser un état des lieux des actions conduites par la Fédération et de réfléchir à de nouveaux horizons. Ainsi, le rapport rendu en février 2020, a notamment pointé que malgré le fait que les membres se sentent globalement impliqués dans la définition des orientations stratégiques de la Fédération, certains mettent en avant que ce sentiment n'est pas partagé par les membres éloignés du Conseil d'Administration et qu'il manque un travail collégial sur les orientations stratégiques.

### 4.2. La cartographie des parties prenantes

La Fédération a mis en place une cartographie des parties prenantes début 2020 dans le cadre du renouvellement du label parallèlement à l'évaluation du projet fédéral. Son élaboration n'a pas suscité de commentaires particuliers. Au final, c'est la construction d'une cartographie fédérale qui a suscité le plus d'échange, « *sans doute parce que nous avons fait plusieurs réunions uniquement dédiées à ça alors qu'en réunion de service [ou il était question de la cartographie des parties prenantes] c'était un point parmi d'autres je pense* ».

*« De notre point de vue, cette cartographie semble plus dynamique et va plus en détail dans les interactions en faisant des focus sur les partenaires externes mais aussi et surtout sur les services, les instances de gouvernance et les membres du réseau.*

*A ce jour ce document est uniquement entre les mains des 4 responsables de services, c'est en quelque sorte un travail pratique que nous avons souhaité mener dans la continuité du premier volet de notre formation au management agile. Ce travail a pour but de nous aider à clarifier notre positionnement au sein de la Fédération en tant que responsables de services. Cela met par exemple en relief le fait que certains services ont des leviers davantage sur telle ou telle partie prenante, afin de permettre à l'avenir aux services de s'appuyer davantage les uns sur les autres selon les leviers dont ils auront besoin pour mener leurs missions.*

*Une fois que nous aurons achevé ce document nous comptons le présenter à la Direction Générale en réunion de responsables de services, et si elle l'estime pertinent, nous pourrions également le présenter à la présidence, au CA ou à tout autre acteur à qui cela permettrait d'avoir une vision plus fine de la Fédération. Nous nous disons que comme il va y avoir un changement de présidence et toutes les réflexions autour du futur projet fédéral, il peut être intéressant d'avoir ces éléments.*

*Qui sait, peut-être qu'elle viendra remplacer l'actuelle cartographie des parties prenantes mais son inconvénient pour le moment est qu'elle n'est pas accessible à notre public en l'état. Cela nous demandera un travail particulier. » Julie Bertholon*

### 4.3. Dispositif de contrôle interne : comité de vigilance

Le Conseil d'Administration du 20/05/2016 a voté la création d'un Comité de Vigilance avec 4 administrateurs et une personnalité qualifiée extérieure. Ce Comité de Vigilance a suscité un réel intérêt chez les administrateurs.

Du fait de la crise sanitaire, ce comité n'a pas pu se réunir en 2020 aussi souvent que prévu. Il a cependant revu (et validé en juillet 2020) la description du dispositif de contrôle interne préparée par les équipes opérationnelles de la Fédération avec l'appui d'intervenants externes (expert-comptable, commissaire aux comptes, etc). Grâce à cette description, le Comité de Vigilance dispose désormais d'une compréhension générale des procédures sur lesquelles repose le contrôle interne au sein de la Fédération. Il reste maintenant à ce Comité à s'assurer de la mise en place d'un plan de contrôle (de préférence sur une base pluri-annuelle) visant à s'assurer du bon fonctionnement des procédures ainsi décrites, avec le support des équipes internes et des auditeurs externes.

#### **4.4. Cartographie des risques**

L'établissement de la cartographie des risques en 2016 a donné lieu à des réunions au sein du Comité Stratégique (administrateurs, chefs de service, représentant du réseau), qui a ainsi repéré les divers risques et établi des scénarii de prévention et de traitement de ces problèmes. Cette analyse a bien été reçue et appropriée. La cartographie des risques est annuellement à l'ordre du jour du Comité Stratégique qui propose les mises à jour. Ces mises à jour sont ensuite validées par le CA et présentées au Comité de Vigilance.

#### **4.5. Le pilotage des projets et activités de la Fédération**

##### **Outils de pilotage comme aide à la décision**

L'association a mis en place, pour chaque service, un outil intitulé « Arbre d'objectifs » qui renvoie à une planification stratégique avec livrables et échéances sur chaque objectif. Cet outil est utilisé une fois par an pour apprécier l'avancement de chaque service dans la réalisation de ses objectifs. Afin d'assurer un suivi plus régulier, il a été recommandé d'utiliser cet outil au moins une deuxième fois par an, par exemple à mi-année. Par ailleurs, chaque département fonctionnel suit les résultats de son activité au moyen de tableaux budgétaires détaillés et en discute lors de réunions régulières avec la direction.

Concernant l'information destinée au Conseil d'administration, celle-ci comprend un point systématique sur les résultats de l'exercice en cours (budget, prévision et réel) sur la base d'un compte de résultat simplifié, des notes détaillées sur les projets et sujets importants débattus en conseil, un suivi régulier et une validation des legs, ainsi qu'un suivi des frais généraux, des frais de personnel ainsi que des aides financières accordées à ses membres. En revanche, le Conseil d'administration utilise pour son suivi des activités de la Fédération assez peu de tableaux chiffrés du type tableaux de bord. Ces tableaux sont en effet peu adaptés au handicap visuel des membres du Conseil.

Concernant les projets pilotés par la Fédération, il ressort des documents présentés un suivi détaillé de leur déroulement. Afin de systématiser ce suivi et d'en dégager des bonnes pratiques, la Fédération a formalisé au cours de l'été 2020 une note méthodologique de gestion de projets qui prend en compte les objectifs préconisés par IDEAS de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et d'impact.

Par ailleurs, les projets pilotés par les membres de la Fédération et bénéficiant du soutien financier de cette dernière font l'objet d'un processus bien rôdé d'approbation préalable, de suivi et d'évaluation en fin de projet.

##### **Mesure et évaluation de l'efficacité et de l'efficience**

La Fédération dispose de tableaux de suivi budgétaire permettant de contrôler l'évolution de ses ressources comme de ses dépenses liées à ses activités récurrentes. Elle contrôle également au cas par cas le coût des projets d'importance significative. Elle procède régulièrement à des comparaisons en valeur entre budget et réel et utilise de plus en plus largement des ratios pour suivre l'efficacité de ses actions notamment concernant les frais généraux, les frais de personnel et les frais de collecte de fonds.

Les frais liés à la collecte font également l'objet d'un contrôle budgétaire détaillé ainsi que d'une procédure détaillée d'approbation (devis, vérification des factures).

Le sujet de la mesure d'impact a fait l'objet d'une première présentation lors de la réunion du CA du 9 juillet 2020 avec une première déclinaison pratique dans le cadre du projet relatif aux gestes barrières. La Fédération est donc au début du chemin dans la mise en œuvre de ce sujet. Cependant le sujet est bien compris et la méthode choisie pour le traiter, est conforme aux recommandations d'IDEAS, et a été revue par le Conseil d'Administration.

## 5. Conclusions de l'analyse

### 5.1. Points forts

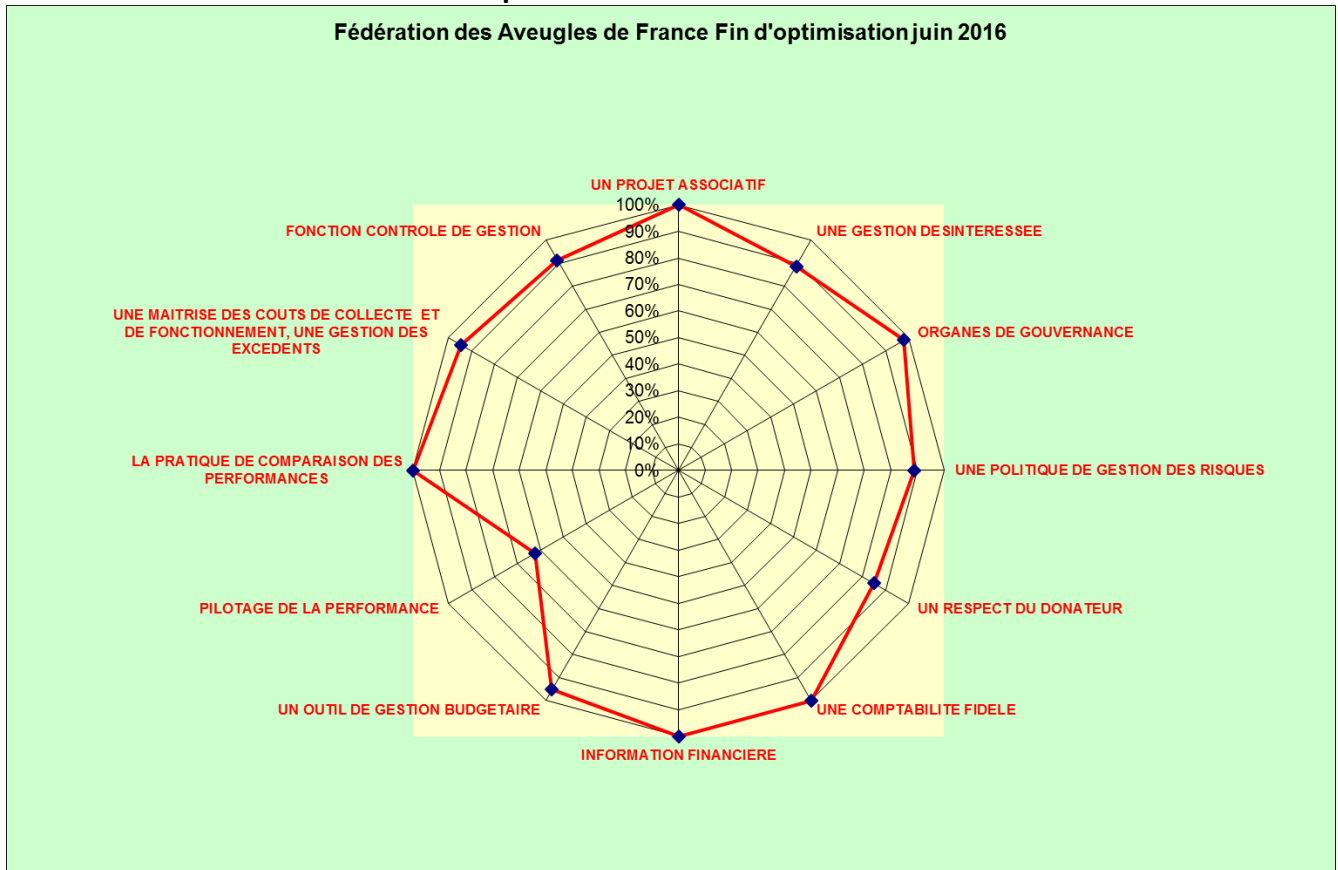
- ⇒ Des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis
- ⇒ Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif
- ⇒ Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives
- ⇒ Une politique dynamique de gestion des risques
- ⇒ Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
- ⇒ Un respect des donateurs, des financeurs et des partenaires
- ⇒ Une politique de communication animée par une volonté de transparence
- ⇒ Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
- ⇒ Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

### 5.2. Points à améliorer

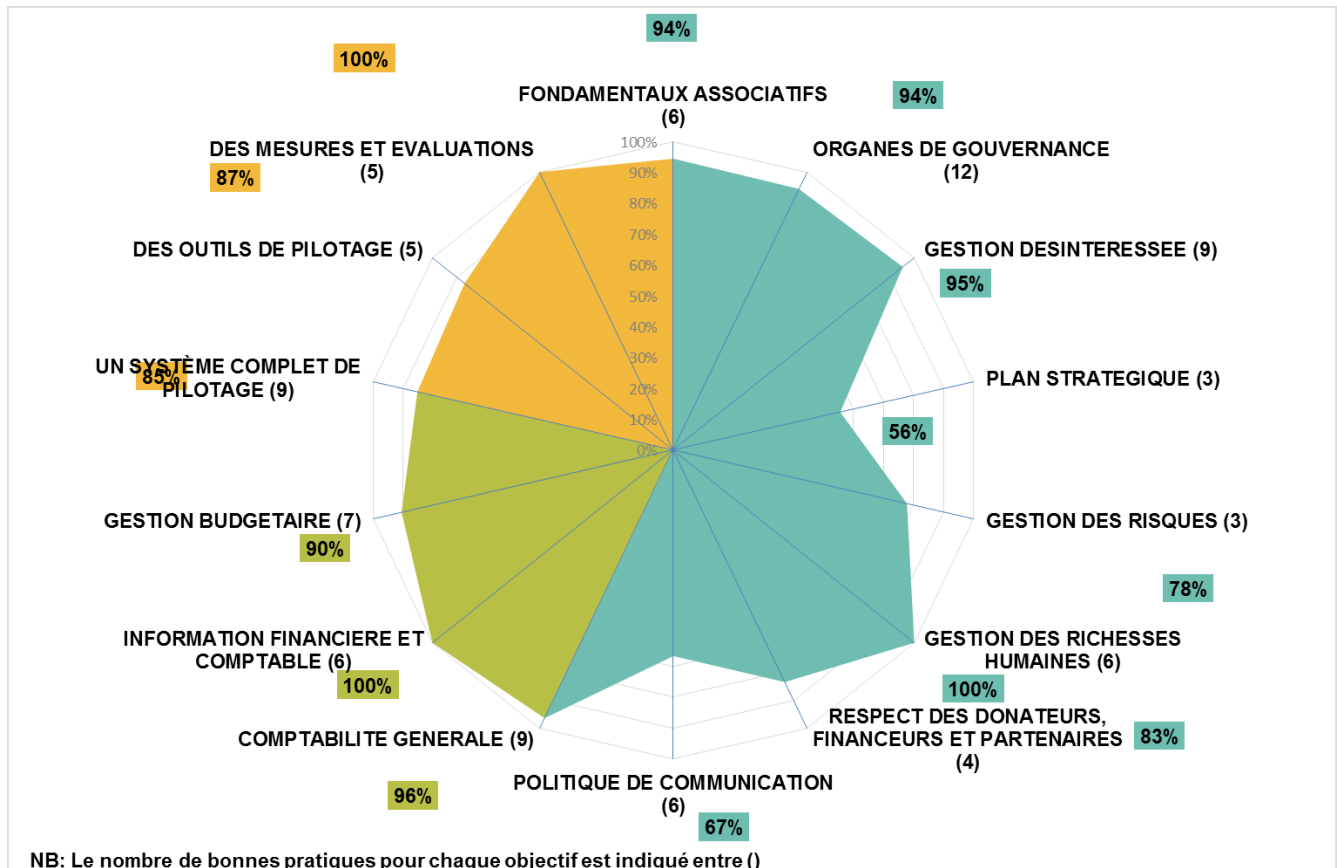
- ⇒ Un plan stratégique à moyen terme et l'évaluation de l'impact de ses plans d'action :
  - S'inspirer de l'outil Valor'ESS pour identifier des indicateurs d'évaluation de l'impact social du projet fédéral en fonction de ses missions sociales.
  - Entreprendre une analyse de matérialité, qui se représente souvent par une matrice, prenant en compte à la fois les attentes des parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires...) mais également les enjeux sociaux sur lesquels la Fédération se positionne, déjà consubstantiels aux ODD. Cela passe par :
    - L'identification des enjeux de développement durable pertinents.
    - La hiérarchisation de ces enjeux par ordre de priorité.
    - L'évaluation quantitative et qualitative des impacts.
    - La représentation graphique (la matrice proprement dite) des correspondances entre les enjeux hiérarchisés et les attentes des parties prenantes.
    - La validation des enjeux prioritaires par l'entreprise avec une révision dans une démarche d'amélioration continue.
- ⇒ La Fédération s'est dotée en 2020 d'un descriptif détaillé de son dispositif de contrôle interne qui a été revu par son comité de vigilance. Il reste maintenant à définir et mettre en place un plan de contrôle (de préférence sur une base pluri-annuelle) pour s'assurer, avec le concours des équipes internes (notamment du contrôle de gestion) et des intervenants externes (expert-comptable, commissaire aux comptes) du bon fonctionnement de ce dispositif et plus généralement de la pérennité des bonnes pratiques observées dans le cadre de la mission d'accompagnement menée par IDEAS.
- ⇒ Par ailleurs, la Fédération a formalisé récemment à partir d'exemples concrets une méthodologie de gestion de projets. Cette méthodologie doit continuer à être appliquée de manière à permettre un niveau homogène d'efficacité et d'efficience dans la réalisation de ces projets. Cette méthodologie doit également intégrer si possible des comparaisons à la fois internes et externes.

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

#### Situation au moment du Label précédent



#### Situation au moment du renouvellement



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

### Les statuts

La Fédération a entrepris une révision statutaire en 2019 afin de mieux représenter dans la gouvernance l'implication et l'investissement de certains acteurs. Les statuts sont en cours d'instruction au Conseil d'État. Les statuts et le règlement intérieur associés sont déjà validés par le CA mais n'entreront en vigueur qu'après validation des statuts par le Conseil d'État. Ce processus prend généralement 2 ans et est lié à la reconnaissance d'utilité publique.

### Le plan stratégique (=projet fédéral)

Le projet fédéral ayant pris fin en 2020, la Fédération est entrée dans un processus de concertation pour son élaboration de son nouveau projet. Cela se concrétisera notamment par la tenue de rencontres avec les territoires entre octobre 2020 et avril 2021 et sera ponctué par un séminaire prévu en avril 2021 avec une validation Assemblée Générale de 2021. Ainsi, pour une question de temporalité, la fédération ne sera pas en mesure de proposer pour novembre 2020 (moment de la labélisation IDEAS) le livrable attendu.

Cela reste « un mal pour un bien » car la structure pourra en profiter pour prendre en compte des critères attendus d'IDEAS. Ce travail met ainsi en place un cadre et une culture de la concertation permettant de :

- Reconnaître la légitimité et l'intérêt du point de vue des parties prenantes autres que les dirigeants
- Ouvrir un processus de réflexion, d'élaboration, de décision et/ou de contrôle à ces autres parties prenantes
- Tenir compte des contributions et rendre des comptes sur la façon dont elles sont intégrées
- Mettre les parties prenantes concernées en capacité de participer efficacement.

### Gouvernance

*« Avec le recul que j'ai (arrivée à la Fédération en 2006), les instances se sont tout de même un peu rajeunies et diversifiées. Toutefois, le monde de la Déficience Visuelle est un petit milieu et nous faisons face aux mêmes difficultés que les autres associations dans le renouvellement et surtout le rajeunissement. Il est difficile pour ceux qui sont en activité de rejoindre la gouvernance de la Fédération. Par ailleurs, nos statuts nous imposent d'avoir au minimum ¾ d'administrateurs déficients visuels, ce qui restreint les personnes susceptibles de rejoindre le CA. » Julie Bertholon*

La Fédération se caractérise par une gouvernance militante où les membres du CA y partagent (plus fortement qu'ailleurs) des valeurs communes et le sentiment d'appartenance à l'association est fort.

Parallèlement, cette gouvernance militante tend à se professionnaliser depuis 10 ans. Même si le pouvoir du président est important, le CA et l'AG ont un véritable rôle de surveillance de l'exécutif, et sont à même de donner des conseils au président et au dirigeant.

### Outils de pilotage comme aide à la décision

En aval de la mise à jour de son plan stratégique, la Fédération doit poursuivre ses efforts visant à se doter d'outils permettant le suivi pluri-annuel de la réalisation de ce plan.

### **Conclusion générale**

Mireille Prestini (Directrice Générale) et Julie Bertholon (Responsable Lobbying, Réseau & Partenariats) ont été les principales interlocutrices des conseillers bénévoles. Ces dernières ont évalué à 200 heures, la charge de travail dédiée au processus de renouvellement de label sur ce nouveau guide, soulignant ainsi leur disponibilité et leur implication auprès des conseillers bénévoles qui émettent ainsi un avis favorable au renouvellement du label IDEAS.