



institut  
**IDEAS**

Objectif  
Intérêt général

**20 ANS**



RAPPORT  
ANNUEL

2025



Renforcer la qualité et la capacité d'action  
des organismes à but non lucratif,  
au service de l'intérêt général.

---



[www.ideas.asso.fr](http://www.ideas.asso.fr)



Institut IDEAS

# sommaire



04

**EDITO  
RAPPORT MORAL**

06

**L'INSTITUT IDEAS**

07

**UN DISPOSITIF UNIQUE**

08

**TEMPS FORTS 2025  
NOS RESULTATS CUMULES  
LES 20 ANS DE L'INSTITUT**

14

**AXE STRATEGIQUE N°1**

**Renforcer la capacité  
d'action par l'éducation  
aux bonnes pratiques**

- *Outiller et former*
- *Sensibiliser*
- *Accompagner*

40

**AXE STRATEGIQUE N°2**

**Contribuer à la  
connaissance et à la  
valorisation du fait  
associatif**

- *Capitaliser sur l'expérience*
- *Développer la recherche*
- *Valoriser l'exigence :  
le Label IDEAS*

50

**NOS LEVIERS DE REUSSITE**

- *Les richesses humaines*
- *Une gouvernance dynamique*
- *Les coopérations et  
partenariats*

70

**RAPPORT FINANCIER**

Un budget maîtrisé

72

**PERSPECTIVES**

”



## **Accompagner, structurer, valoriser : 20 ans d'engagement pour l'intérêt général**

***En 2005, l'institut s'est fondé sur une conviction : du dialogue naissent la confiance et les conditions de la coopération.***

*A la fois témoin et acteur engagé des évolutions du monde associatif et de la philanthropie, l'Institut IDEAS a développé un dispositif unique d'éducation aux bonnes pratiques de gouvernance, de gestion et d'évaluation, pour accompagner la montée en compétence de l'ensemble des parties prenantes de l'intérêt général.*

*Par sa capacité à observer, anticiper, capitaliser, innover, l'institut a produit les outils concrets pour répondre à l'exigence de professionnalisme des dirigeants associatifs, aux attentes de leurs financeurs, et à la rigueur de leurs contrôles.*

*C'est grâce à l'engagement, dans la durée, de centaines de bénévoles incarnant sa mission d'intérêt général, que l'institut a pu accompagner au plus près des réalités de terrain, les bénévoles et salariés impliqués dans près de 200 organismes à but non lucratifs.*

*Aujourd'hui, face à une défiance accrue et au resserrement des financements, l'Institut IDEAS reste plus que jamais mobilisé pour : soutenir celles et ceux qui agissent, renforcer leur capacité à relever les défis sociaux, démocratiques et environnementaux, et valoriser leur apport essentiel à notre société.*

***Vingt ans après, notre engagement et notre conviction restent intacts : il faut soutenir les acteurs de l'intérêt général pour ce qu'ils font et surtout pour ce qu'ils sont.***

Suzanne CHAMI,  
Déléguée générale



## **Institut IDEAS 2025 : progrès et engagements**

*En 2025, l'Institut IDEAS concrétise ses ambitions grâce à la consolidation de ses atouts : des équipes engagées, une gouvernance dynamique et des partenariats actifs au service de l'intérêt général. Trois preuves notables :*

- **Les caps numériques franchis**

*101 organismes labellisés depuis 2010, 13 700 téléchargements du Guide IDEAS, et 2 340 Autodiags réalisés. Ces avancées reposent sur une équipe salariée resserrée mais s'appuyant sur 200 conseillers bénévoles et 45 membres impliqués dans les comités ou la gouvernance animant un dispositif unique d'éducation aux bonnes pratiques associatives.*

- **L'humain reste au cœur de la mission**

*Une étude menée dans le cadre de la démarche RSO de l'Institut IDEAS révèle que 100% des répondants, tous engagés au sein des structures labellisées, ont acquis des compétences concrètes et transformé durablement leurs pratiques, leur posture, leur capacité d'action et leur manière d'assumer leurs responsabilités au sein de la structure.*

- **La démarche de capitalisation des expériences**

*Menée par l'Institut IDEAS afin de contribuer à la connaissance du fait associatif, cette démarche s'enrichit de la restitution d'un premier programme de recherche participative sur les modèles socio-économiques des associations, en partenariat avec l'IFMA, l'Institut de Recherche de la Caisse des Dépôts et l'INJEP.*

Marie-Bernard DELOM,  
Présidente

# l'Institut IDEAS



## Vision

Convaincu de l'enjeu de faire vivre une culture de l'altérité, du partage et de la solidarité, l'Institut IDEAS porte un projet d'intérêt général et agit pour faire reconnaître le rôle essentiel des associations, fondations et fonds de dotation dans notre société.



## Mission

Par la formation, l'éducation et la recherche, l'Institut IDEAS agit pour renforcer la qualité et la capacité d'action des organismes à but non lucratif, au service de l'intérêt général.



## Valeurs

Solidarité et Éthique



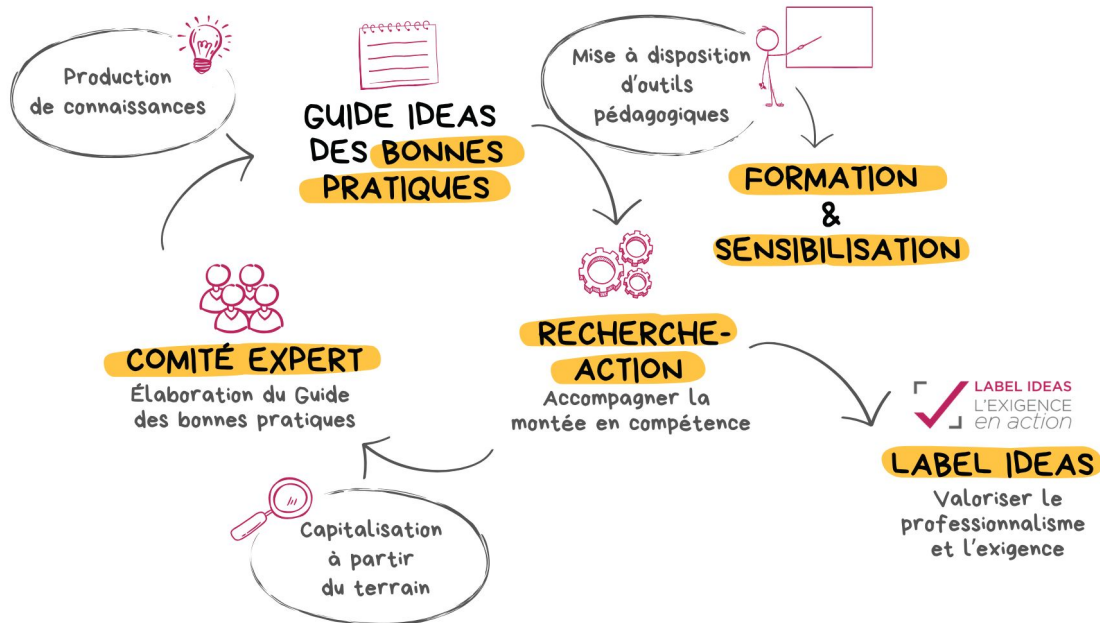
## Principe de gouvernance

L'Institut IDEAS s'est construit de façon unique et originale sur le principe de convergence des attentes et des besoins du monde associatif, du mécénat, de la philanthropie et des métiers du contrôle et de l'audit. Il veille à assurer la représentation et la participation de ces parties prenantes au sein de ses instances.

En assurant la séparation des pouvoirs et leur équilibre, il garantit l'indépendance et la légitimité de son action.

# un dispositif unique

## Production de connaissances et éducation aux bonnes pratiques associatives et philanthropiques



L'Institut IDEAS est une **organisation apprenante** qui met en œuvre un dispositif de **recherche-action** pour produire des connaissances et les diffuser au plus grand nombre.

Le **Comité Expert**, pluridisciplinaire, produit le **Guide IDEAS** des bonnes pratiques grâce à la capitalisation sur les missions d'accompagnement à la **montée en compétence** des personnes impliquées au sein des OBNL.

Les **outils méthodologiques** sont diffusés en **accès libre**, pour un apprentissage en toute autonomie. Le dispositif de **formation** propose des formats pédagogiques diversifiés.

Le **Label IDEAS**, attribué à l'issue d'une soutenance devant un jury indépendant, valorise le **professionnalisme** et l'**exigence** de celles et ceux qui mettent en œuvre les dynamiques d'amélioration continue dans leur organisation.

# les temps forts

## 2025

Janvier

Un Esprit de Famille devient membre associé

p.47



Interview "Comment les associations caritatives utilisent-elles les dons ?"



Mars

Lancement de la campagne des 20 ans de l'institut p.12



Avril

Matinale "Un fundraiser responsable, pour un fundraising durable"



Guillaume Plaisance devient membre du Comité Expert

p.56



Mai

Masterclass "Animer et impliquer son CA"



Webinaire "Prêts, garanties : les outils de financement solidaires contribuent au développement des associations"



Le programme de recherche de l'Institut IDEAS : communication aux Rencontres du RIUESS p.23



Webinaire "Assistance gratuite et confidentielle : le Médiateur des entreprises est aussi au service des associations"

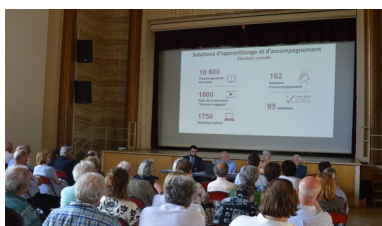


Webinaire "Le fait religieux en entreprise"



Juin

Assemblée générale p.63



Résultats de l'enquête "La montée en compétence grâce à l'accompagnement IDEAS" p.38



Juillet

Le Comité Label IDEAS accueille Sarah HUISMAN-CORIDIAN et Nathalie SAUVANET



Septembre

Table Ronde "Les modèles socio-économiques à l'épreuve du terrain : quelles pratiques stratégiques des associations ?" p.44



Table ronde "Engagements citoyens, comment valoriser l'engagement et (re)connaître la valeur des modèles socio-économiques d'intérêt général ?"



Atelier "Diagnostiquer et structurer d'abord, financer ensuite" Rencontres de la Vie associative locale 2025



Octobre

Synthèse du programme de recherche "Modèles socio-économiques et pratiques stratégiques des associations"

p.45



Novembre

Forum National des Associations et Fondations



Webinaire "Qualité de Vie au Travail (QVT) dans le secteur associatif : tous concernés !"

Décembre

Élection du nouveau président et de 3 nouveaux membres du Comité Label p.58



2 nouveaux caps franchis : 101 organismes labellisés et 13 700 téléchargements du Guide IDEAS



# nos résultats cumulés\*

**13 700**

Téléchargements  
du Guide IDEAS



**2300**

Vues de la web-série  
"Témoins engagés"



**2340**

Autodiag réalisés



**173**

missions  
d'accompagnement



**101**

labellisés



**LABEL IDEAS**  
L'EXIGENCE  
*en action*

\*Depuis création

# Les 20 ans de l'institut

20 ans au service d'un dialogue fertile  
entre associations, financeurs et institutions...

“

Des outils accessibles,  
des professionnels, des  
bénévoles pédagogues :  
un progrès continu (...)  
des acteurs non lucratifs.



Marion Lelouvier  
- CFF

“

20 ans d'engagement  
au service du progrès  
des associations  
et de leur impact sur la vie  
sociale et l'intérêt général.



François Debiesse  
- ADMICAL

“

20 ans de collaboration  
au service de la  
montée en compétences  
des acteurs associatifs  
en France.



Thibaut de Saint Pol  
- DJEPVA

“

Un garant de notre  
professionnalisme  
et une opportunité  
d'optimiser nos processus.



Nicole Notat  
- COUP DE POUCE

“

Grâce à l'engagement de  
185 conseillers bénévoles,  
l'Institut IDEAS a su  
constituer une véritable  
communauté apprenante.



Yannick Blanc  
- COMITE LABEL IDEAS

“

Grâce à l'indépendance  
des commissaires aux  
comptes, l'institut met la  
transparence au service  
de l'intérêt général.



Philippe Vincent  
- CNCC

# Les 20 ans de l'institut

... et 20 ans à renforcer la montée en compétence de celles et ceux qui font vivre l'intérêt général.

“

Ce label exigeant est une invitation à améliorer sans relâche la qualité de nos missions.



Patrice Douret  
- LES RESTOS DU CŒUR

“

Une rigueur méthodologique associée à une connaissance fine des enjeux associatifs.



Marie-Stéphane Maradeix  
- ESSEC  
CHAIRE PHILANTHROPIE

“

Un maillon essentiel de la chaîne de la confiance au service de l'intérêt général.



Philippe Pailliar  
- FRANCE GENEROSITES

“

Les experts-comptables et l'Institut IDEAS : une complémentarité pour renforcer le modèle économique durable des associations.



Damien Charrier  
- CNOEC

“

Un partenaire essentiel pour soutenir, accompagner et valoriser les associations.



Claire Thoury  
- LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

“

Un objectif commun d'accroissement de l'impact des associations par la professionnalisation de leur fonctionnement.



Jean-François Rambicur  
- UN ESPRIT DE FAMILLE

# Renforcer

la capacité d'action  
par l'éducation aux bonnes pratiques





// Outiller et former les acteurs de l'intérêt général

// Sensibiliser le plus grand nombre pour soutenir la montée en compétence

// Accompagner la mise en œuvre des bonnes pratiques

# // Outiller et former les acteurs de l'intérêt général

Des outils et des formats multiples  
pour répondre à la diversité des besoins.

**Au coeur du dispositif,**

**le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques**

L'Institut IDEAS, avec les experts du secteur associatif, du mécénat et des métiers du chiffre, a élaboré un référentiel de 90 bonnes pratiques de gouvernance, gestion, pilotage et évaluation, destiné aux bénévoles et salariés des organismes à but non lucratif. Cet outil méthodologique, accessible gratuitement, permet d'optimiser leur action et de favoriser leur développement.



**13 700**  
Téléchargements  
du Guide

## Une approche systémique et structurante

Le Guide IDEAS propose une approche systémique. Il aborde les points clés du fonctionnement d'une organisation, selon une logique structurée : projet associatif, cartographie des parties prenantes, tableaux de bord de pilotage... chaque sujet nourrissant les autres dans une dynamique d'amélioration continue.

## Une boîte à outils pour faciliter

## la mise en œuvre des 90 bonnes pratiques

L'institut propose des ressources pour former les conseillers bénévoles et les organismes accompagnés : fiches méthodologiques (livrables pour le Label IDEAS : cartographies, plan stratégique...) et focus thématiques (RGPD, règlement comptable...).



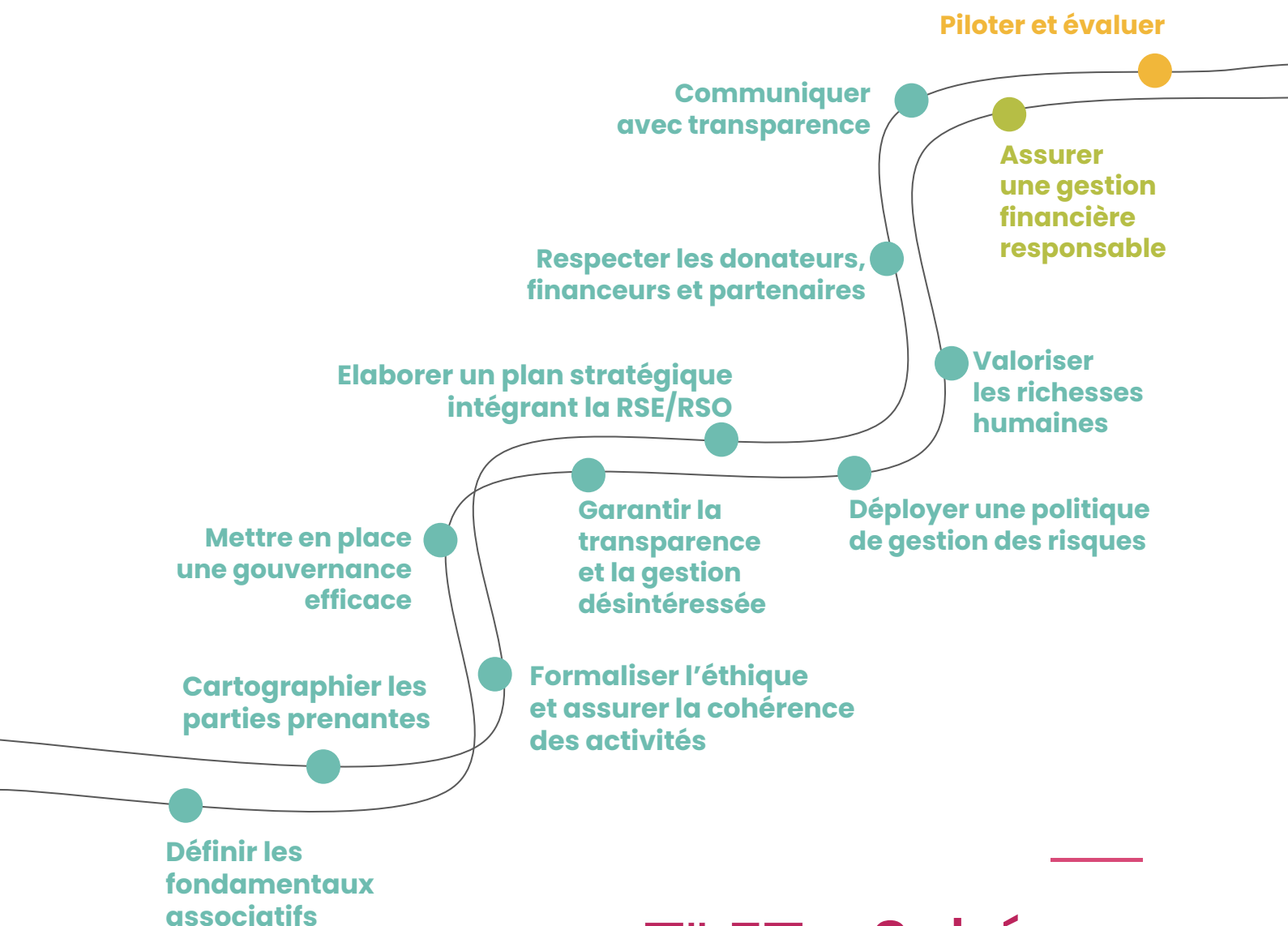
## Des outils dédiés

## au partage des connaissances

Nos outils pédagogiques sont mis à disposition sous des licences Creative Commons, une initiative portée par une organisation non gouvernementale qui facilite le partage légal et l'utilisation des connaissances. Ces licences favorisent un accès universel à la recherche, à l'éducation et à la culture. En adoptant ce modèle, l'Institut IDEAS affirme sa volonté de promouvoir la diffusion, l'appropriation et l'utilisation des connaissances produites.

## Les Bonnes pratiques IDEAS tracent le chemin de la Responsabilité Sociétale

Les pratiques de **gouvernance**, **gestion** et **évaluation** du Guide IDEAS forment un parcours d'amélioration continue qui structure la démarche des OBNL pour une responsabilité sociétale solide, intégrée et durable, à chaque étape de leur développement.



**Schéma  
détaillé**  
p.109 du  
MÉTHODO IDEAS

# // FOCUS

## L'Institut IDEAS est soutenu par la Fondation Francis Lefebvre

Le soutien de la Fondation Francis Lefebvre est déterminant pour l'Institut IDEAS : il permet de développer un programme de formation exigeant, indispensable aux 200 conseillers et conseillères bénévoles qui accompagnent les associations, fonds et fondations au Label IDEAS.

En cohérence avec sa mission de favoriser l'accès aux droits et à la formation dans les domaines de la solidarité et de l'éducation, la Fondation Francis Lefebvre rend possible un parcours pédagogique rigoureux, initial et continu, garantissant la qualité des missions bénévoles au service de l'intérêt général.



“

*C'est avec enthousiasme que la Fondation Francis Lefebvre a décidé de renouveler son soutien à l'Institut IDEAS, un acteur devenu incontournable dans le domaine du mécénat engagé. Ensemble, nous agissons pour dynamiser l'action associative et ce partenariat est un véritable gage de solidarité et d'engagement pour un monde plus juste.*

”

**Nathalie BARBIER**  
Co-fondatrice et présidente  
Fondation Francis Lefebvre



## Différents formats pédagogiques

Pour répondre à tous les besoins de montée en compétence, chaque format s'appuie sur le Guide IDEAS et l'expertise de nos partenaires.

### ■ IDEAS Lab

Un espace d'apprentissage pour explorer les thèmes du Guide IDEAS et traiter les sujets émergents. Gratuits pour les organismes accompagnés, ils s'ouvrent à d'autres acteurs souhaitant se former.

— ***“Comprendre et anticiper l'engagement de demain”***

*organisé par l'Institut IDEAS avec la Fonda*



— ***“Comment bien déléguer sans compromettre sa responsabilité ?”***

*organisé par l'Institut IDEAS avec FIDAL*



— ***“Coopérer n'est pas inné, mais ça s'apprend”***

*organisé par l'Institut IDEAS avec la Fonda*



— ***“2h30 pour oser se lancer dans une cartographie des risques et la réussite”***

*organisé par l'Institut IDEAS avec  
Apprentis d'Auteuil*



### ■ Masterclass

— ***“Comment animer et impliquer son Conseil d'administration ?”***

*organisé par Le Philanthro-Lab avec l'Institut IDEAS*



## Différents formats pédagogiques

### ■ Webinaires

Co-organisés ou co-animés avec nos partenaires. Ils diffusent largement les bonnes pratiques du Guide IDEAS. Accessibles à tous, ils éclairent les enjeux du secteur et forment un large public dans l'amélioration de ses pratiques.

— **"Élaborer, piloter et évaluer des trajectoires socio-économiques durables et inclusives"**  
organisé par Le RAMEAU



— **"Prêts, garanties, comment ces outils de financement solidaires contribuent au développement des associations ?"**  
organisé par Paris Initiative Entreprise



— **"Assistance gratuite et confidentielle : le Médiateur des Entreprises est aussi au service des associations"**  
organisé par l'Institut IDEAS avec Le Médiateur des entreprises



— **"Le fait religieux en entreprise"**  
organisé par l'Institut des Dirigeants d'Associations et Fondations



— **"Panorama du monde associatif : statistiques, tendances et défis"**  
organisé par Un Esprit de Famille



— **"Qualité de Vie au Travail (QVT) dans le secteur associatif : tous concernés !"**  
organisé par l'Institut IDEAS avec la Fondation Projet4121



## Différents formats pédagogiques

### ■ Ateliers

— **“Diagnostiquer et structurer d’abord, financer ensuite”**

*organisé par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale*



— **“La cartographie des risques : un outil pour gérer collectivement les risques”**

*organisé avec l’Association Française des Fundraisers*



— **“La cartographie des risques”**

*organisé par le Centre Régional d’Études d’Actions et d’Informations*



### ■ Matinales

— **“Un fundraiser responsable, pour un fundraising durable”**

*organisé par l’Association Française des Fundraisers avec l’Institut IDEAS*



### ■ Sensibilisation

— **“La gouvernance des fondations”**

*pour la Chaire Philanthropie de l’ESSEC*



### ■ Rencontres

— **Intervention sur le thème des modèles socio-économiques des associations**

*aux 24e Rencontres du RIUESS*

**RIUESS**

Réseau Inter-universitaire de l’Economie Sociale et Solidaire

### ■ Publications

— **Articles**

*“La checklist du Fundraiser”*

*“Le Label IDEAS : Valoriser la qualité et l’exigence des associations, fonds et fondations”*

associ@theque.fr

# // FOCUS

## L'Institut IDEAS aux 24e Rencontres du RIUESS



### L'ESS AU TRAVAIL!

Enquêter sur les pratiques de résistance, de transformation et d'émancipation

**26-28 mai 2025**

Université Lumière Lyon 2

RIUESS = université Lumière LYON 2



Le 27 mai, à l'Université Lumière Lyon 2, Suzanne Chami, Pauline Boisselier, Julien Kleszczowski, et Adrien Laurent ont présenté leur programme de recherche participative aux **24e Rencontres du RIUESS** (Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire) sur "Les modèles socio-économiques à l'épreuve du terrain : quelles pratiques stratégiques des associations ?"

La forte participation à l'atelier témoigne de l'intérêt pour la thématique.

## Conseils et ateliers dédiés aux mécènes

L'Institut IDEAS apporte son expertise directement aux fondations d'entreprise, fondations familiales, grands donateurs, et mécènes institutionnels sous forme de missions de conseil et d'ateliers sur mesure. L'institut contribue ainsi à la structuration et au développement du mécénat et de la philanthropie.

### OPTIMISER LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES PROJETS

Nous aidons à structurer ou renforcer le processus de sélection des projets à soutenir. Pour un choix éclairé et objectif, il est important d'évaluer le projet, et surtout d'analyser la structuration de l'organisation : projet associatif, gestion des risques, gouvernance, etc.

### FORMER LES ÉQUIPES AUX SPÉCIFICITÉS ASSOCIATIVES

Nous proposons des formations sur mesure, en interne, pour les jurys et collaborateurs impliqués dans la sélection et l'instruction des projets, en les sensibilisant aux problématiques et enjeux spécifiques du secteur associatif.

“

*L'Institut IDEAS a été d'une aide très précieuse dans la co-construction de notre processus de sélection d'associations partenaires. Nous avons pu bénéficier de son expertise forte, en termes de gestion saine, sûre et efficace d'une organisation, pour consolider un processus solide et exigeant qui nous a permis de sélectionner une promotion qui reflète à merveille notre ambition !*

”

**Clara OBERLE**  
Responsable Impact & Projets  
Dift



## Ateliers dédiés aux organismes soutenus

**Le besoin identifié** : les mécènes souhaitent soutenir les associations au-delà de la dimension financière.

**La réponse de l'Institut IDEAS** :

- 6 ateliers thématiques liés aux Bonnes Pratiques du Guide IDEAS, pour accompagner la montée en compétences des personnes impliquées dans les OBNL soutenus par un mécène.
- Réaliser le diagnostic organisationnel de sa structure
- Créer une dynamique au sein du Conseil d'Administration
- Concevoir sa cartographie des parties prenantes : pour quoi faire ?
- Lancer une démarche d'élaboration du plan stratégique
- Intégrer la gestion des risques dans le dispositif de contrôle interne
- Mettre en place un dispositif et des outils de pilotage

“

*Les ateliers s'appuient sur une expertise méthodologique et une solide expérience de terrain. Ils répondent aux besoins spécifiques des organismes à but non lucratif souhaitant se sensibiliser à certaines bonnes pratiques du Guide IDEAS.*

”

**Sandra PAINBENI**  
Responsable formation  
et ingénierie pédagogique  
**Institut IDEAS**



# // Sensibiliser aux bonnes pratiques

Des outils et des formats variés pour des bonnes pratiques accessibles au plus grand nombre.

## L'Autodiag, un outil d'auto-évaluation

### ■ Sensibiliser toujours plus d'organismes

En 28 questions et 15 minutes, l'Autodiag IDEAS permet d'évaluer les pratiques et le degré de structuration d'une organisation en gouvernance, gestion, pilotage et évaluation. Cet outil numérique en accès libre permet de toucher des organismes de toutes tailles, tous budgets et sur tout le territoire. Il est utilisé par les élus, les bénévoles et par les équipes opérationnelles.

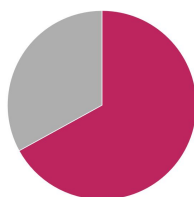


## L'Autodiag, utile aux organismes de toutes tailles

Il existe une réelle stabilité dans les profils des structures et des répondants. Les réponses révèlent quant à elles des tendances constantes entre Bonnes Pratiques déjà ancrées et celles encore à renforcer.



**Des utilisateurs  
partout en  
France**  
61% au sein  
d'organismes dont le  
siège est non  
francilien



**Des organismes  
de tailles variées**  
68% des répondants  
sont issus d'un  
organisme doté d'un  
budget < ou = à 500 K€



**90% des  
répondants sont  
des dirigeants  
bénévoles**

## Pour une dynamique collective

L'Autodiag IDEAS offre un cadre structurant pour organiser les échanges de points de vue, converger vers une analyse partagée et définir collectivement les priorités d'action de son organisme.

Partagé en Conseil d'administration ou en séminaire, il facilite la mise en dialogue des perceptions et nourrit une véritable dynamique collective entre administrateurs et salariés..

Au sein d'un réseau, d'une fédération ou d'une fondation abritante, il devient un outil de partage d'expériences et de montée en compétence, véritable levier pédagogique au service de la cohésion et de la progression collective.

## “Témoins engagés” : les dirigeants témoignent de situations concrètes

### ■ Une série web destinée à toutes les structures

Chaque épisode de "Témoins engagés" met en lumière une bonne pratique, avec une présentation journalistique et des témoignages d'organismes labellisés et de leurs parties prenantes. Ce format court favorise un partage d'expérience pédagogique, offrant aux organismes une première étape de formation autonome et adaptée à leur rythme.

Les sujets ont été choisis pour inspirer et aider à progresser :

- “Comment dynamiser votre Conseil d’Administration ?”
- “Comment faire vivre votre projet associatif ?”
- “Comment mesurer votre impact social ?”
- “Comment construire votre politique de gestion RH ?”
- “Comment définir votre modèle-socio économique ?”



**2300**  
Vues  
depuis sa création



## Le MÉTHODO IDEAS

### ■ Une ressource pour passer de l'intention à l'action

Dans la lignée de l'esprit du Guide IDEAS, le Comité Expert a lancé le projet du MÉTHODO IDEAS mi-2024. L'objectif était d'enrichir les bonnes pratiques du Guide IDEAS et d'expliquer le "pourquoi" et le "comment" de chaque bonne pratique, afin de pouvoir les mettre en oeuvre en toute autonomie. La création du MÉTHODO a nécessité plus de **1500h** de contributions (participation d'une vingtaine de conseillers bénévoles, de l'ensemble du comité expert, de l'équipe interne d'IDEAS.)

Le Comité Expert a finalisé ses travaux de rédaction en 2025, pour mettre le nouvel outil à disposition de tous début 2026.



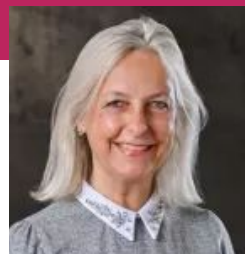
## En savoir plus

“

*[...] Co-construit avec ses parties prenantes et proposé en accès libre, ce mode d'emploi illustré de cas concrets renforce les possibilités d'autonomisation des organismes à but non lucratif pour améliorer leurs pratiques. [...] Pour la Fondation Crédit Coopératif, ce nouvel outil s'inscrit plus particulièrement dans son axe stratégique : renforcer le pouvoir d'agir collectif.*

”

**Laurence MORET**  
Secrétaire générale  
Fondation Crédit Coopératif



## Des interventions

## pour diffuser les pratiques responsables



### Interview

"Comment les associations caritatives utilisent-elles les dons ?"



### Membre du jury

Les WALDECK 2025, Prix du Mouvement associatif



### Webinaire

Carrefour des Associations Parisiennes « A la rencontre de l'Institut IDEAS »



### Masterclass

"Animer et impliquer son Conseil d'Administration"



### Stand

Journée du Monde Associatif



### Table ronde

5ème séminaire de recherche sur la co-construction du bien commun



**Pacte Mondial**  
Réseau France

### Séminaire

"Panorama des associations et de la gouvernance associative"

# // FOCUS

## Forum National des Associations et Fondations : un rendez-vous incontournable



**Intervention "Comment rendre son Conseil d'Administration plus dynamique et impliqué ?"**  
de Marie-Bernard DELOM,  
Présidente de l'Institut IDEAS



**Échanges avec Marina Ferrari, Ministre des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative,**  
sur le stand de l'Institut IDEAS



**Table ronde "Crise budgétaire, défiance démocratique : préserver la générosité pour défendre la liberté d'action des associations",**  
co-organisée par la Coalition Générosité, collectif auquel l'Institut IDEAS participe



De nombreux visiteurs et bénévoles sur le stand de l'Institut IDEAS.



**5100**  
Visiteurs

# // Accompagner la mise en œuvre des bonnes pratiques

Un apprentissage individuel et collectif grâce à une démarche structurée d'amélioration continue.

## Renforcer la capacité d'action et faire monter en compétence

L'Institut IDEAS aide les organismes à but non lucratif à renforcer leur capacité d'action. Grâce à la constitution de binômes de conseillers bénévoles, l'Institut IDEAS accompagne salariés et bénévoles des organismes volontaires dans l'adoption de pratiques responsables en matière de gouvernance, gestion, pilotage et évaluation. Cet accompagnement sur-mesure favorise la montée en compétence via :

- Des rendez-vous personnalisés
- Des ateliers collectifs
- Des outils opérationnels

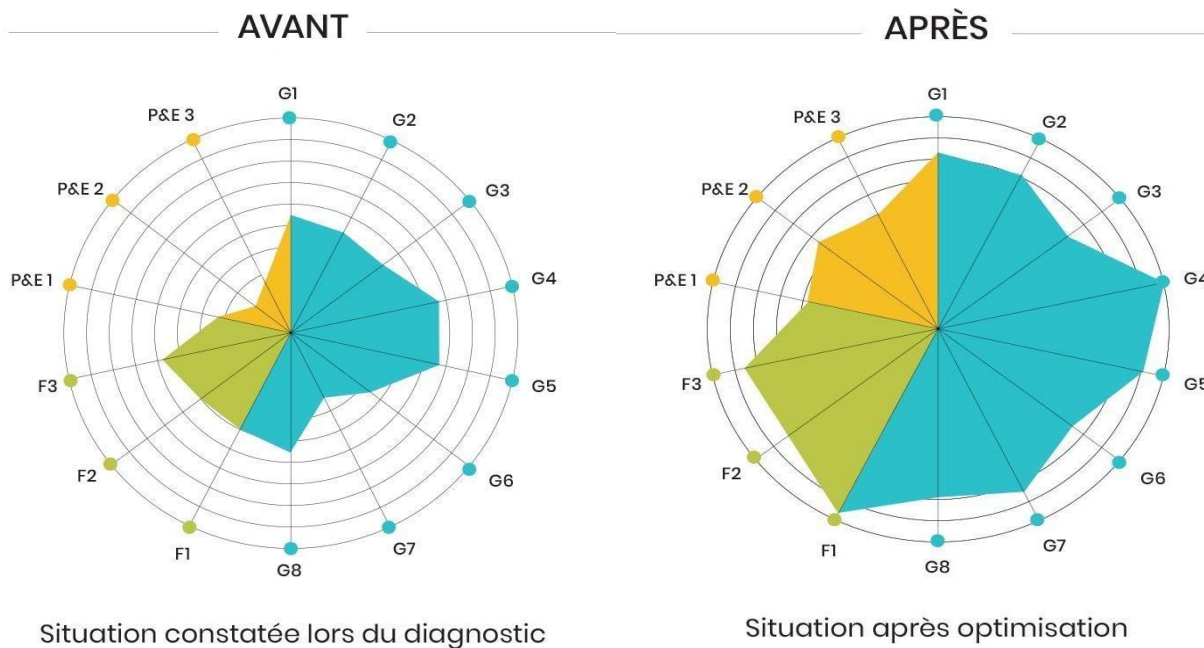
## Une démarche globale et dans la durée

La démarche dure en moyenne 18 mois, jusqu'à la présentation devant le jury du Comité Label, puis se poursuit durant les 3 ans de validité du Label.



## Les bénéfices de la formation-action IDEAS

Le résultat de la mise en oeuvre des 90 bonnes pratiques, organisées en 14 objectifs est mesuré sous forme de diagrammes permettant de visualiser les progrès réalisés.



**Les 3 thèmes :** ■ Gouvernance ■ Finances ■ Pilotage & Evaluation

**Les 14 objectifs :** G1 : Fondamentaux associatifs définis - G2 : Gouvernance performante - G3 : Gestion désintéressée et transparente - G4 : Stratégie à moyen terme - G5 : Gestion des risques dynamique - G6 : Gestion des richesses humaines - G7 : Respect des financeurs et partenaires - G8 : Communication transparente - F1 : Comptabilité fidèle - F2 : Information financière de qualité - F3 : Gestion budgétaire performante - P&E 1 : Un système complet de pilotage - P&E 2 : Des outils de pilotage - P&E 3 : Des mesures et évaluations

## La recherche-action

## pour produire des connaissances

L'Institut IDEAS allie recherche et action de terrain. Les missions d'accompagnement au Label constituent le terrain de cette recherche-action, dont les retours d'expérience nourrissent les travaux du Comité Expert. Ce cercle vertueux permet d'améliorer la méthodologie et de créer les outils d'apprentissage pour faciliter la compréhension et la mise en œuvre des bonnes pratiques.

## Les missions en 2025

2025 marque le franchissement du seuil des 100 labels IDEAS délivrés depuis 2010, année de sa création. Au travers des 83 missions d'accompagnement, ce sont plusieurs centaines de personnes qui acquièrent chaque année de nouvelles compétences et connaissances en gouvernance, gestion, pilotage et évaluation.

La forte croissance des sollicitations se poursuit, démontrant que la démarche IDEAS répond à un enjeu essentiel : le renforcement de la robustesse des organisations.

# 16

**labels  
décernés  
en 2025**

# 83

**organismes  
accompagnés  
en 2025**

# 101

**labels décernés  
depuis  
sa création**

## // FOCUS //

### Les labels obtenus ou renouvelés cette année



## Des organismes variés... à l'image de la diversité du secteur non lucratif

### ■ Des domaines d'intervention variés



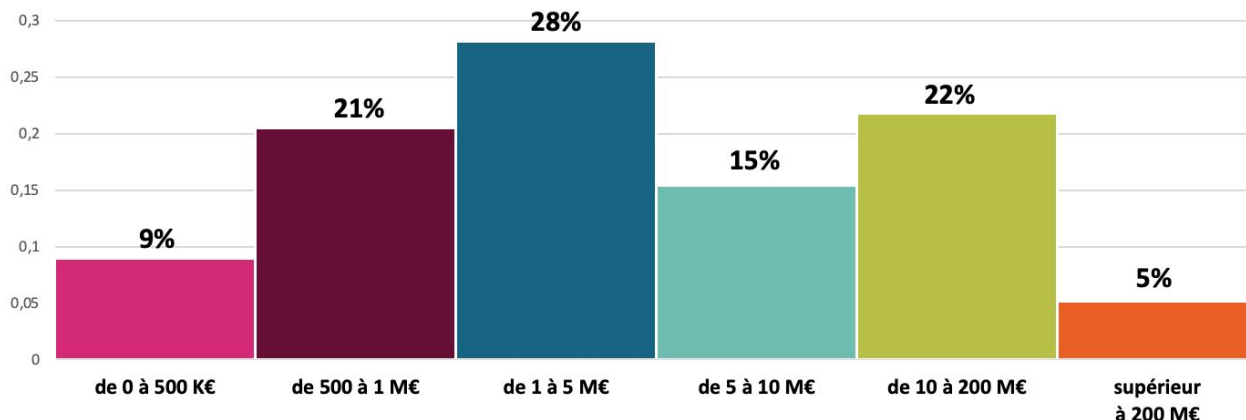
L'Institut IDEAS accompagne associations, fondations et fonds de dotation, qui sont les acteurs de premier rang de la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par l'ONU.

### ■ Des organismes de toutes tailles et aux modèles socio-économiques divers

Les ressources des organismes accompagnés par l'institut varient considérablement, allant d'un budget de 100 000 euros pour la plus petite association à plus de 450 millions d'euros pour la plus grande fondation.

Ces organismes s'appuient sur des modèles socio-économiques diversifiés, des financements issus de fonds publics, du mécénat, de la générosité publique et de revenus d'activités.

Organismes accompagnés classés par budget



# // ils témoignent

”



**Pacte Mondial**  
Réseau France

“Il est très important qu’un organisme extérieur qualifie la qualité de la gouvernance de notre association. Le label IDEAS, par ses différents critères qui concernent la qualité de la gestion, la transparence de l’information, la qualité de la gouvernance, permet de renforcer la crédibilité de l’action du Pacte Mondial en France”

**Florent Menegaux, Président**

”



Par Le Monde

“L’association Par Le Monde est plus que ravie d’avoir obtenu le Label IDEAS ! Ce dernier témoigne des efforts de tous, bénévoles et salariés, pour structurer et enrichir le fonctionnement de Par Le Monde. L’accompagnement IDEAS a été une source d’inspiration qui a permis de renforcer les fondations de Par Le Monde. [...]”

**Marylène Hochart, Présidente**

”



“La CEC est fière d’obtenir pour la première fois le label IDEAS, fruit d’un travail exigeant et collectif réalisé depuis plusieurs mois. Ce label est à la fois une reconnaissance... et une promesse : celle de poursuivre notre action avec la même passion et le même professionnalisme pour concrétiser notre mission d’intérêt général [...]”

**Caroline Maerte, Co-Déléguée Générale**

# // ils témoignent

”

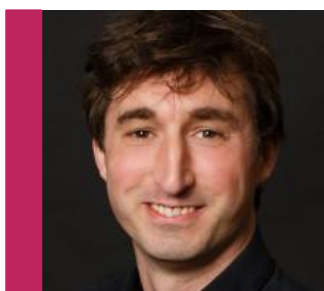


unicef 

“Cette distinction exigeante confirme notre volonté de gérer chaque ressource avec rigueur, responsabilité et transparence, conditions essentielles de la confiance que nous devons à toutes celles et ceux qui nous soutiennent pour défendre les droits de tous les enfants partout dans le monde. [...]”

**Ann Avril, Directrice Générale**

”



 **fondacio**

“L’obtention du Label IDEAS est une grande reconnaissance pour Fondacio. Elle vient saluer l’engagement de nos équipes, salariés et bénévoles, dans une dynamique d’amélioration continue et d’efficacité au service du bien commun. Cette démarche nous a permis de progresser et a renforcé notre impact auprès des personnes et des communautés que nous accompagnons [...]”

**Benoit Vignon, Président**

”



 **Clowns  
Sans Frontières**

“C’est avec une grande fierté que nous recevons pour la 1ère fois le Label IDEAS, saluant ainsi les efforts conjugués de toute l’équipe de CSF-France [...] pour une gestion transparente, éthique et responsable de nos actions. Ce label renforce la confiance de nos partenaires et donateurs et nous engage à poursuivre avec exigence et légitimité notre mission [...]”

**Noémie Vandecasteele, Déléguée Générale**

# // FOCUS

## Enquête : La montée en compétence des personnes impliquées au sein des organismes accompagnés

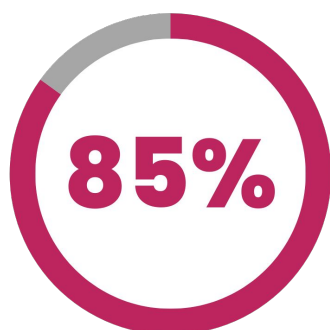
Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociétale, l'Institut IDEAS a mené une enquête afin de mettre en lumière la place centrale de l'humain dans son dispositif d'accompagnement, en analysant les effets concrets de la montée en compétence au sein des organismes labellisés ou en cours de labellisation IDEAS.

- **Méthodes et outils : 100% des structures ayant obtenu le label IDEAS déclarent avoir acquis de nouvelles pratiques**

Des apports concrets : cartographie des risques, cartographie des parties prenantes, pilotage financier, dispositifs de gouvernance.

Ces pratiques sont décrites comme pérennes, avec un effet de clarification des responsabilités, d'évolution de la posture et un gain d'autonomie des équipes.

- **Capacité d'action : 85 % estiment que la démarche a renforcé leur aptitude à remplir leur mission**

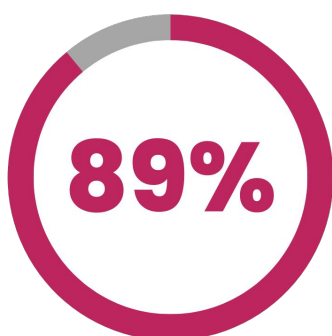


*des structures accompagnées*

Au delà des outils, l'appui est jugé structurant lors de prises de fonction, changements d'équipe ou étapes de relabellisation. Les répondants décrivent une meilleure structuration des décisions dans ces moments charnières.

## // FOCUS

- Développement des compétences : 89% considèrent l'accompagnement au label comme un levier de progression



des structures  
accompagnées

Sont mis en avant le rôle des conseillers et conseillères bénévoles IDEAS et l'utilité des ressources méthodologiques, des outils pédagogiques et des formations mises à disposition par l'institut (IDEAS Lab, webinaires, Cercles).

“ Se faire labelliser permet de réfléchir avec une vision à 360° des enjeux d'une association, à la fois pour l'équipe opérationnelle mais aussi pour la gouvernance de l'association. C'est donc une montée en compétences partagée.

- Juliette Roussel, Directrice de SPARADRAP

“ L'accompagnement des bénévoles IDEAS nous a permis de nous lancer avec confiance dans la démarche. Ils nous ont permis de bien séquencer et structurer la qualité des efforts à fournir, qui est conséquente. Par leur écoute bienveillante, les conseils avisés et leur expertises avérées, ils nous ont permis de gagner du temps et de produire le bon niveau de détail dans l'ensemble des documents à fournir en évitant de nous retrouver seul face à un guide de procédures. L'accompagnement a aussi une vertu maïeutique très appréciée et au-delà a permis un saut qualitatif dans la mise en oeuvre du Label.

- Nils Pedersen, Délégué général du Pacte mondial de l'ONU - Réseau France



En savoir  
plus

# Contribuer

à la connaissance et à la  
valorisation du fait associatif





// Capitaliser sur l'expérience

// Développer la recherche académique

// Valoriser l'exigence : le Label IDEAS

# // Capitaliser sur l'expérience

20 ans d'expérience au service du professionnalisme du secteur associatif et un travail de capitalisation en continu.

## Avec les conseillers bénévoles

### ■ Des Groupes de Travail

L'institut anime des groupes de travail réunissant les conseillers bénévoles pour renforcer la qualité de la démarche d'accompagnement et enrichir la mise en œuvre du Guide IDEAS. Les sujets traités sont issus des retours d'expérience des conseillers et de la veille stratégique sur les secteurs associatif et de la philanthropie.



En 2025, un nouveau Groupe de Travail dédié à la RSE/RSO a été lancé pour analyser les normes et référentiels RSE, effectuer un comparatif avec les Bonnes Pratiques IDEAS, revoir la présentation de la démarche RSE dans des rapports d'activités d'OBNL accompagnés ou non. Ce Groupe de Travail aboutira à l'élaboration d'un nouveau focus thématique en 2026.

## ■ Pour produire des outils pédagogiques

Deux nouveaux focus thématiques ont été produits pour aider les conseillers bénévoles dans leur compréhension et leur accompagnement des fondations abritantes et leurs abritées (compréhension des particularités de ces structures, aide aux questions à se poser).

## Avec les labellisés

### ■ Le Cercle IDEAS : partage d'expérience entre pairs

Le Cercle IDEAS rassemble les dirigeants des associations, fondations et fonds de dotation labellisés. Ces rencontres entre pairs leur permettent de partager leurs problématiques et leur expérience.

Thème traité en 2025 : **“Comment garder le cap dans un environnement instable ?”**

*“ Les Cercles IDEAS offrent un espace de respiration précieux. Échanger avec des pairs qui partagent les mêmes enjeux permet de briser l'isolement, de prendre du recul et de s'inspirer de solutions concrètes. Ce sont des moments rares dans le quotidien d'un DG d'association. ”*

**Rémy GERBET**  
Directeur exécutif  
Wikimédia



# // Développer la recherche académique

La recherche participative pour contribuer  
à la connaissance du fait associatif.

## Programme de recherche participative

### ■ Valorisation des connaissances

Lancé en 2022 avec l'Institut Français du Monde Associatif (IFMA), le programme de recherche participative explore le thème "Modèles socio-économiques (MSE) et création de valeur".

L'Institut IDEAS a conduit avec trois enseignants-chercheurs en sciences de gestion une analyse qualitative pour comprendre les réflexions et décisions des acteurs associatifs selon leur situation (en termes de gouvernance, stratégie, connaissance des notions et outils relatifs au MSE). Cette démarche valorise les connaissances et expériences de terrain issues de 20 ans d'accompagnement.

### ■ Travaux de recherche conduits en 2025

Une méthodologie de recherche en lien avec le comité de réflexivité (Mathilde Renault-Tinacci, Nicole d'Anglejan, Guillaume Martin) :

- 8 études de cas d'organismes labellisés IDEAS, plus de 50 réponses au questionnaire administré à tous les organismes accompagnés.

## — 1 / Communication : 24e Rencontres du RIUESS

- [27/05] Co-présentation des résultats préliminaires aux Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire.

Thème : "Les modèles socio-économiques à l'épreuve du terrain : quelles pratiques stratégiques ?"

## — 2 / Table ronde : restitution des résultats de recherche

- [11/05] webinaire d'échanges autour des résultats préliminaires avec une trentaine d'associations

• [16/09] Restitution en public (Maison des Sciences de Gestion, Université Paris Panthéon-Assas) introduite par les Prs V.Chenut et P. Fenies, F.Covelli (IFMA), réunissant chercheurs et acteurs associatifs, pour partager les enseignements (A.Srun, Président, Wikimedia France ; S.Chami, DG IDEAS) et ouvrir le débat sur les enjeux politiques des réflexions sur les MSE, avant conclusion par la Présidente de l'Institut IDEAS.



## — 3 : Publication : synthèse du rapport



*Programme soutenu par l'IFMA, l'Institut de recherche de la Caisse des Dépôts et l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire. MERCI à tous les contributeurs, associations, bénévoles, membres des Comités, pour leur apport essentiel à la connaissance du fait associatif.*

# // Valoriser l'exigence : le Label IDEAS

Un outil pour valoriser la qualité et le professionnalisme des organismes à but non lucratif.

**Porté par l'ensemble des labellisés**

Les organismes sollicitent le Label IDEAS en se présentant devant un jury indépendant.



Porté par tous les labellisés, le Label IDEAS devient un vecteur commun pour valoriser la qualité et le professionnalisme des équipes engagées au sein des associations, fonds et fondations.



Deuxième Label IDEAS pour la Fondation du Judaïsme Français.  
Ariel GOLDMANN, Président.

**Pour encourager**

**le développement de la philanthropie**

Reconnu pour son indépendance, son expertise et son expérience de terrain, l'Institut IDEAS est régulièrement sollicité pour intervenir lors d'événements ou contribuer à diverses publications. Ces occasions sont autant d'opportunités pour valoriser l'action et le professionnalisme des associations.

## // FOCUS

Parce qu'elle partage avec l'Institut IDEAS une volonté commune de professionnaliser et d'accompagner les structures philanthropiques dans leurs actions, l'association Un Esprit de Famille devient membre associé en 2025.



“

*Rejoindre l'Institut IDEAS s'inscrit dans notre volonté de continuer de contribuer à professionnaliser le travail des fondations familiales et des associations qu'elles soutiennent, au service de l'intérêt général. Nous aurons ainsi plus d'impact grâce à la compréhension et à la dissémination de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion et d'évaluation. La philanthropie familiale souhaite prendre toute sa place dans l'écosystème de l'intérêt général.* ”

**Jena-François RAMBICUR**  
Vice-président  
Un Esprit de Famille



# // les labellisés

## Culture



## Action sociale



## Solidarité internationale



## Environnement



# // les labellisés

## Education & Enfance



## Santé & Handicap



# Nos leviers de réussite





// Les richesses humaines

// Une gouvernance dynamique

// Les coopérations et partenariats

# // Richesses humaines

## Les conseillers bénévoles au coeur de notre action

### ■ Un niveau d'engagement toujours remarquable

En 2025, deux sessions de formation de nouveaux conseillers bénévoles ont permis de poursuivre la progression de l'activité, avec un total de 207 conseillers bénévoles, et une fidélité moyenne stable en phase avec la durée des missions d'accompagnement.

### ■ Une grande diversité de profils, majoritairement en activité

La diversité des profils des conseillers bénévoles forme des binômes complémentaires, un vrai atout pour l'accompagnement. Ce sont des professionnels (dont 57% en activité) exerçant des métiers variés et motivés par l'envie de soutenir les associations. A l'Institut IDEAS, l'engagement est intergénérationnel : jeunes actifs, professionnels confirmés, personnes en transition professionnelle ou retraités actifs... Des parcours, rythmes et regards différents qui enrichissent chaque mission.



207 conseillers  
bénévoles



5 ans  
de fidélité  
en moyenne



49,79% 50,24%

**Actifs**  
57%

**Retraités**  
43%

## ■ Un programme de formation ambitieux

Outre la formation initiale de deux jours dédiée aux nouveaux conseillers bénévoles, l'Institut IDEAS forme :

- à la Comptabilité-Finances, soit trois modules couvrant les fondamentaux de la comptabilité des associations, la transparence et l'analyse financière.

Merci aux formateurs : Gérard LEJEUNE et Anil JAVER KALA

- à la "Posture du conseiller", afin d'adapter les compétences comportementales et pratiques posturales à leur mission.

Merci aux formateurs : Claude LE BERRE et Roberto FIORENTINO.

- à La Fresque du Climat, qui enrichit ce programme en contribuant à une meilleure compréhension des enjeux du changement climatique via l'intelligence collective.

Merci aux formateurs : François MELLINI et Mariusz JASLOWKA.

- L'acquisition de compétences en conception pédagogique et animation grâce aux Ateliers Bonnes Pratiques.

Merci à l'ensemble des contributeurs

“

*Au travers de mes deux missions à l'Institut IDEAS, j'ai beaucoup apprécié de rentrer dans le monde d'une association, de nouer une relation de confiance avec ses dirigeants engagés, de travailler avec mon binôme et le pilote. Et la satisfaction de voir l'association grandir, tout en apprenant moi-même.*

”

**Eric SOYER**  
Conseiller bénévole



## Salariés et bénévoles : la richesse d'un collectif

- Une équipe de permanents pour structurer les activités

Des profils variés, unis par l'engagement et l'exigence : salariés, apprentis, mécénats de compétences, prestataires, et bénévoles, toutes et tous contribuent aux activités et aux projets de l'institut.

C'est au tour de Charlotte BAYARD, Juliette BERCHERY et Fernanda BARONTI d'épauler l'équipe, renforcée en novembre, grâce à l'arrivée de Nathalie DELONG. Et Maelys LE TROTTER, responsable de la communication, a succédé à Sylvie CORNU, partie vers d'autres horizons professionnels, au terme de 9 ans d'engagement. Nous lui souhaitons bonne route !



**246**  
personnes  
pour agir

**207 conseillers bénévoles IDEAS**  
**18 bénévoles (pilotes et chargés de mission)**  
**13 membres du Conseil d'Administration**  
**16 membres du Comité Expert**  
**16 membres du Comité Label**  
**9 permanents**

## ■ Des pilotes pour coordonner

Le pilotage des 83 missions de labellisation exige une attention constante aux besoins des conseillers et des organismes accompagnés. 2025 a permis de renforcer l'équipe avec 15 pilotes bénévoles, pour que chaque mission soit assurée au mieux.

Un grand merci à Jean Rémy ACAR, Nathalie BARBIER, Sophie BERIC, Pierre BURELLI, Sylvie CHANDESON, Florence DUMEZ, Danielle LEGROS, Jean-François LE PAGE, Francis MARQUANT, Philippe RAMPON, Benoît ROSE (décédé en octobre), Sylvie ROUILLON, Philippe SURJOURS, Dario TARANTELLI et Jean-Louis VILLOUTREIX.

## ■ Des bénévoles en support

Pour soutenir l'équipe des permanents, l'institut a la chance de compter sur l'engagement bénévole de Véronique FELTRIN, Thierry MARTIN, Jean-Marie LOISEAU, Nathalie CARFANTAN. Nous les en remercions chaleureusement !

“

*Le pilote s'ajuste aux besoins du binôme de conseillers et aux questions de l'organisme accompagné pour soutenir la démarche d'amélioration continue proposée par la méthodologie IDEAS. Richesse de situations, richesse de rencontres !*

”

**Sylvie Chandeson**  
Pilote et  
Conseillère bénévole



## Le Comité Expert, dédié au Guide

Le Comité Expert est chargé de concevoir et d'actualiser le Guide IDEAS des 90 Bonnes Pratiques, support de l'accompagnement et référentiel du Label IDEAS.



Plusieurs arrivées en 2025 :

- Emilien Brel, Directeur général adjoint chez Envoludia
- Guillaume Plaisance, Maître de conférences en sciences de gestion, Vice-président de Recherches & Solidarités

Le Comité Expert s'attache à répondre aux questions résultant des retours d'expérience capitalisés auprès des conseillers IDEAS, des organismes accompagnés et des contrôleurs.

En 2024 et 2025, les travaux relatifs au projet du MÉTHODO IDEAS ont donné lieu à :

<b>14</b>	<b>13</b>	<b>2</b>
<b>réunions du Comité Expert</b>	<b>points individuels</b>	<b>réunions de conclusion</b>

“ *Ma participation au Comité Expert est une occasion unique d'accompagner les associations face aux défis contemporains. J'y apprécie l'équilibre porté par IDEAS entre pratiques prometteuses et réflexivité. Je suis ravi de contribuer à des réponses adaptées, contextualisées et proportionnées.* ”

**Guillaume PLAISANCE**  
Maître de conférences en sciences de gestion,  
Membre du Comité Expert



# // comité expert —



**Paul  
PRUDHOMME**  
Commissaire aux  
comptes, Expert-  
Comptable,  
Président



**Christine  
AUBRIET**  
Expert contrôle  
interne et gestion  
des risques,  
Vice-Présidente



**Marie-Line  
DAUDIN**  
Expert  
communication  
et RSE



**Charles Benoît  
HEIDSIECK**  
Le Rameau



**Rudy  
JARDOT**  
CNOEC



**Jean-François  
LE PAGE**  
Expert RH



**Elisabeth  
PASCAUD**  
France  
Bénévolat



**Guillaume  
PLAISANCE**  
Maître de  
conférences en  
sciences de gestion



**Louis-Michel  
PAYEN**  
Conseil en  
stratégie, finances,  
management de la  
performance



**Jean-Bernard  
SOULIE**  
Banquier privé



**Djamel  
ZAHRI**  
CNCC



**Jacques  
RETAILLEAU**  
Apprentis  
d'Auteuil



**François  
CHEVALLIER-MAMES**  
Association  
SPARADRAP



**Emilien  
BREL**  
Envoludia



**Léa  
TERRIER**  
Fondation de  
France



**Thibault de  
SAINT SIMON**  
Fondation  
Entreprendre

## Le Comité Label, jury indépendant

Le Comité Label décerne le Label IDEAS aux organismes candidats en totale indépendance vis-à-vis des instances de l'institut.



L'Institut IDEAS remercie chaleureusement Patrick AUDEBERT, Louis BAZIRE, Yannick BLANC, François DEBIESSÉ et Monique MILLOT PERNIN, pour leur rôle essentiel au sein du comité Label IDEAS. Leurs mandats sont arrivés à échéance fin 2025.

**7** réunions du Comité Label

**16** candidatures étudiées

**1** réunion de capitalisation

*“ Au Comité Label, nous sommes tous attachés à notre indépendance qui est une garantie pour la crédibilité du Label. ”*

**Yannick BLANC**

Président du Comité Label



*“ Le Président, en ce moment important pour les organisations, doit prendre en compte les présentations, les remarques de tous les membres afin de donner un résultat juste et équilibré ”*



**Francis CHARHON**

Nouveau Président du Comité Label

# // comité label



**Yannick  
BLANC**

Président du Comité  
Label, La Fonda



**Christian  
ALIBAY**

Expert-comptable,  
commissaire aux  
comptes



**Patrick  
AUDEBERT**

Ex Ministère  
de l'Intérieur



**Louis  
BAZIRE**

Ex Coordination  
Volontariat de  
BNP Paribas



**Chantal  
BRUNEAU**

Haut Conseil à la  
Vie Associative



**Philippe  
CHABASSE**

Consultant  
RSE



**Francis  
CHARHON**  
Consultant  
Philanthropie



**François  
DEBIESSE**  
Admical



**Corinne  
DESFORGES**

Ex Ministère de  
l'Intérieur



**Brigitte  
DUAULT**

Ex France  
Bénévolat



**Sarah  
HUISMAN-CORIDIAN**

Conseil en levée de  
fonds



**Delphine  
LALU**

Consultante en  
stratégie ESG



**Monique  
MILLOT-PERNIN**

Expert-comptable,  
commissaire aux  
comptes



**Laurence  
PASCALIS**

Ex Ville de Paris



**Nathalie  
SAUVANET**

Conseil en  
Philanthropie  
individuelle



**Sylvie  
TORAILLE**

Cour des  
Comptes

# // Une gouvernance dynamique

Notre objectif : conduire le changement d'échelle en impliquant nos différentes parties prenantes.

## Un Conseil d'administration engagé

### ■ Lancement des travaux stratégiques

Sous l'impulsion de sa présidente, Marie-Bernard DELOM, le conseil d'administration a engagé les travaux de renouvellement du plan stratégique qui venait à échéance en 2025.

Le comité de pilotage, réunissant administrateurs, membres du Comité Expert et membres de l'équipe permanente a débuté par une large consultation des parties prenantes internes et externes de l'institut afin de recueillir les perceptions des enjeux, des opportunités et des contraintes de l'écosystème.

Le calendrier retenu prévoit la présentation de la feuille de route stratégique lors de l'assemblée générale de 2026.



L'Institut IDEAS intègre l'IA dans sa réflexion stratégique comme un appui à ses méthodes de travail (analyse, arbitrage, priorisation) et comme un levier pour faciliter l'appropriation et l'usage de ses outils par les organisations qu'elle accompagne. Elle est conçue pour soutenir la décision, sans jamais se substituer au discernement humain.

## ...Et renouvelé

### ■ Deux nouvelles personnalités qualifiées

Elie ROTENBERG, Fondateur de LISA, iféa et MindEd Tech rejoint le conseil d'administration et Marie-Stéphane MARADEIX, Visiting PhD Student de Chaire Philanthropie de l'ESSEC Business School intègre le collège des personnes qualifiées. L'institut ancre ainsi sa gouvernance dans la recherche académique et le monde de l'éducation.



LinkedIn

## Un Comité d'audit pour éclairer le CA

Le Comité d'audit est composé d'un administrateur et de deux personnalités qualifiées indépendantes. Il assure une veille active sur le respect des règles de gouvernance, des procédures, des valeurs rappelées dans la charte éthique, sur la prévention des risques, et sur la réalisation du plan stratégique. Ses travaux éclairent les décisions du Conseil d'administration.

**5**

**réunions  
du CA**

**5**

**séminaires  
de travail**

**11**

**réunions  
du Bureau**

# // conseil d'administration //

Présidente



**Marie-Bernard  
DELOM**

Vice-présidente



**Khadija  
MOUHADDAB**

Secrétaire



**Jacques  
VEYRIES**

Trésorier



**Gérard  
LEJEUNE**

Administrateur



**Roberto  
FIORENTINO**

Administrateur  
Représentant  
du CNOEC



**Chakib  
HAFIANI**

Administratrice  
Représentante  
de la CNCC



**Françoise  
BOISVERT**

Administrateur



**Mikaël  
LEMARCHAND**

Administratrice



**Catherine  
SUDRES**

Administrateur



**Didier  
SERRAT**

Administratrice



**Claude  
LE BERRE**

Administrateur



**Pascal  
GLEMAIN**

Administrateur



**Elie  
ROTENBERG**



En savoir  
plus

## L'assemblée générale 2025

### ■ Un temps collectif de réflexion et de prospective

Animé par Hannah Olivetti de La Fonda, l'atelier participatif sur le thème de l'engagement a suscité des échanges riches et a permis de valoriser l'implication des bénévoles, au coeur de la mission d'IDEAS.

### ■ Un Esprit de Famille, nouveau membre associé

Jean-François Rambicur, vice-président d'Un Esprit de Famille, a souligné les convergences de valeurs et de missions qui ont conduit l'association à devenir le deuxième membre associé de l'Institut IDEAS. Un objectif commun : renforcer la robustesse des organismes et soutenir leur professionnalisme.



**107**  
Membres

## Le collège des membres associés, une ouverture de la vie associative de l'institut



La Fonda, premier membre associé de l'Institut IDEAS, une façon d'incarner notre vision partagée de l'intérêt général et les actions communes menées depuis plusieurs années.



En 2025, Un Esprit de Famille, association dédiée au développement de la philanthropie familiale.



Et bientôt, l'adhésion de l'Association Française des Fundraisers, premier organisme de formation certifiant dédié aux métiers du fundraising.

Ces trois membres illustrent les synergies concrètes déployées par l'Institut IDEAS pour tisser un réseau d'expertises au service des associations, fonds et fondations.

# // FOCUS

## L'Institut IDEAS, aux côtés des experts-comptables

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES** *ec*  
Région Paris Ile-de-France



Suzanne Chami, Jean-Henri MICHAU et Karim BANGOURA à la journée du monde associatif organisée par le CROEC Ile-de-France

“

*L'Institut IDEAS est une ressource précieuse pour les experts-comptables qui souhaitent trouver pour leurs clients OBNL un accompagnement sur les bonnes pratiques de gouvernance et d'évaluation pouvant aller jusqu'à l'obtention d'un label reconnu. C'est également un centre de ressources pour toute la profession qui nourrit utilement nos propres travaux.*

”

**Karim BANGOURA**  
Président du Comité Associations,  
Ordre des Experts-Comptables Ile-de-France



# // Coopérations et partenariats

## Des partenariats au bénéfice de l'intérêt général

Artisan du dialogue entre toutes les parties prenantes de l'intérêt général, l'Institut IDEAS cultive les synergies et les coopérations avec les acteurs clés du monde associatif et de la philanthropie. En contribuant aux travaux et réflexions collectives et en nouant des partenariats stratégiques, l'institut partage son expertise et développe une connaissance fine des enjeux et des acteurs.

## Des contributions aux réflexions et travaux collectifs



### ● Coalition Générosités

Collectif d'acteurs de l'accompagnement associatif : [Admical](#), [Don en Confiance](#), [Association Française des Fundraisers](#), [Centre Français Fonds et Fondations](#), [France générosités](#), [IDAF \(Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations\)](#), [Institut IDEAS](#), [Les entreprises pour la Cité](#) et [Le Mouvement associatif](#).

### ● Collectif "G10"

Groupe informel d'échanges et de réflexions de dirigeants de structures d'accompagnement du secteur associatif.

[ADASI](#), [Adéma](#), [Avisé](#), [Don en Confiance](#), [France Bénévolat](#), [Institut IDEAS](#), [IDAF](#), [La Fonda](#), [Le Mouvement associatif](#), [Le RAMEAU](#), [Passerelles & Compétences](#), [Pro Bono Lab](#) et [RNMA](#).

- **Comité éditorial Associations Mode d'emploi**

Magazine qui rassemble et informe tous les acteurs de la vie associative.

**ASSOCIATIONS**  
mode d'emploi

- **Comité éditorial Associatheque.fr**

**Associatheque.fr**, plateforme du Crédit Mutuel dédiée aux associations, propose gratuitement des ressources pratiques sur la gestion, la gouvernance et le financement.

associatheque.fr

- **“Nouveaux regards sur l'évaluation en association” (NOURA)**

**Le Mouvement associatif**, le **F3E** et **la Fonda** ont engagé ce programme dont l'objectif est de consolider et valoriser le modèle associatif en France.

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

La Fonda **F3E**  
fabrique  
associative

- **Petits déjeuners de la mesure d'impact**

Organisées par **Convergences**, ces rencontres rassemblent les acteurs de différents secteurs pour traiter des enjeux de développement durable.

CONVERGENCES **ZÉRO** EXCLUSION  
CARBONE. PAUVRETE

- **Social Value France**

Animé par **l'Avise** et premier réseau français de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques de l'évaluation de l'impact.

**avise**



Plus  
d'infos

- Groupe de travail "Générosité privée et associations"

Ce groupe de travail est piloté par l'IFMA (Institut Français du Monde Associatif).



- "Vers de nouveaux équilibres économiques"

Ce programme est coordonné par la DJEPVA et Le RAMEAU.



- Programme PANA

Le Programme Point d'Appui au Numérique Associatif est un réseau national piloté par La Fonda, Le Mouvement associatif et HelloAsso.



- Comité stratégique de recherche-action portant sur l'évaluation des actions associatives de jeunesse et d'éducation populaire

Animé par le FONJEP



- Club "associations et fondations"

Animé par l'IFA (Institut Français des Administrateurs)



- Conseil parisien des associations

Instance de démocratie participative de la Ville de Paris, rassemblant 100 associations représentatives du dynamisme et de la diversité du tissu associatif parisien.



Plus d'infos

# // FOCUS

## Programme "Nouveaux regards sur l'évaluation en association" (NOURA)

L'objectif du programme est de contribuer à consolider et valoriser le modèle associatif en France, par le renforcement de la culture et de la pratique de l'évaluation.

Son principe est de partir de l'expérience des associations dans les territoires et structurer une dynamique collective mobilisant toutes les parties prenantes concernées par le sujet.

Il s'inscrit dans le cadre des conclusions du rapport de la mission ministérielle, dont Suzanne Chami a été corapporteuse, sur l'évaluation des actions associatives.



Plus  
d'infos

# // Un budget maîtrisé

**Extrait du rapport financier sur les opérations de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ainsi que sur les comptes annuels dudit exercice.**

Les états financiers, Bilan, Compte de résultat et Annexe, ont été établis et présentés conformément aux règlements ANC n° 2014-03 et 2018-06 modifiés et consolidés.

## Événements importants survenus au cours de l'exercice

L'exercice 2025 se caractérise par :

### •Un déficit de 31 056 €

o Au niveau des Produits d'exploitation :

L'amélioration des produits d'exploitation de 24 451 €, émane principalement des dons (+17340€), des concours publics et subventions perçues (+4000 €), des prestations de services (+2555€) sur l'exercice 2025.

o Au niveau des Charges d'exploitation

Il y a eu une augmentation des charges d'exploitation de 82 158 € du fait d'une hausse des autres achats et charges externes (+13618€) mais également des charges de personnel (+68689€).

**L'augmentation des charges d'exploitation est en conformité avec le budget adopté, cependant nous n'avons pas pu faire croître comme nous l'espérions les produits d'exploitation.**

Rappelons que lors de l'approbation des comptes de l'exercice 2023 il avait été créé une réserve pour projets de 100 000 € permettant de financer les projets de développement de l'association.

### •Par ailleurs :

o Un montant des contributions volontaires en nature estimé à 1 241 855 € a été comptabilisé, après prise en compte de la valorisation des bénévoles pour un montant de 1 103 280 €, du mécénat de compétences à hauteur de 28 195 € et des dons en nature pour un montant de 110 380 €, correspondant au prix de revient des locaux et services mis à disposition.

o La trésorerie au 31 décembre 2025 est de 156 187 €, contre 216 523 € lors de l'exercice précédent.

## Situation et activité de l'association au cours de l'exercice

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Cotisations	62 330 €	61 950 €	41 960 €
Ventes de prestation de services	12 355 €	9 800 €	5 940 €
Subventions	51 000 €	51 000 €	45 500 €
Concours publics	12 500 €	8 500 €	8 163 €
Dons manuels	26 122 €	15 282 €	12 180 €
Contributions financières	114750 €	108250 €	96000 €
Partenariats		53 €	250 €
Fonds dédiés		- €	- €
Reprise et divers	229 €	- €	- €
<b>Total</b>	<b>279 286 €</b>	<b>254 835 €</b>	<b>209 993 €</b>

- Les cotisations concernent celles des membres fondateurs CNCC, CNOEC et celles des membres associés et personnes physiques,
- Les prestations de services se rapportent à des missions de conseil, de formation et de contributions,
- Les subventions et concours publics proviennent du ministère de l'Éducation Nationale (DJEPVA), de la Ville de Paris et des aides de l'Etat pour l'embauche des apprentis.
- Les contributions financières représentent les versements libres des fonds de dotation, fondations ou associations accompagnées et les contributions financières des mécènes.

**Les Charges d'exploitation** de l'exercice 2025 se sont élevées à 312 556€ contre 230 398 € en 2024, soit une augmentation de 82 158€.

**Le Résultat d'exploitation** de l'exercice 2025 est déficitaire d'un montant de 33 270€, contre un excédent de 24 437€ pour l'exercice 2024.

**Le Résultat financier** de l'exercice 2025 est excédentaire d'un montant de 2 417€, contre 2 233€ en 2024.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 se soldent par un déficit de 31 056 € contre un excédent de 27 545 € pour l'exercice précédent.

### Notes sur le bilan

#### • A l'Actif

Les subventions pluriannuelles notifiées ont été constatées en créances et reprises au passif en produits constatés d'avance pour 40 000€.

La trésorerie qui s'élève à 156 187€ au 31/12/2025 contre 216 523 € au 31/12/2024 permet de faire face aux dépenses à court et moyen terme.

Au 31 décembre 2025 elle est composée à hauteur de 51 127€ par un compte courant et des placements à hauteur de 105 060€.

#### • Au Passif

Les Fonds Propres positifs d'IDEAS s'élèvent à 167 195 €.

Les dettes à court terme s'élèvent à 61 459 € et sont composées essentiellement de produits constatés d'avance ainsi que de dettes fiscales et sociales.

Gérard LEJEUNE,  
Trésorier

”



## **Conjuguer continuité et évolution : un choix stratégique au service de l'intérêt général**

### **Structurer les réponses face aux fragilités du secteur**

*Le constat que je fais ici n'a rien de réjouissant, mais il est largement partagé.*

*Les actions menées par l'Institut IDEAS s'inscrivent dans un contexte de crise démocratique, de retrait de l'État et de services publics sous tension. Les financements, publics comme privés, se raréfient, tandis que les besoins pris en charge par le monde associatif augmentent. Pourtant, il reste trop souvent cantonné au registre de l'utile, rarement à celui du prioritaire.*

*Face à cette situation, l'Institut IDEAS a fait le choix d'une action structurante, portée collectivement par sa gouvernance, ses salariés, ses partenaires et des bénévoles engagés.*

*Elle repose sur des cadres de référence partagés par les acteurs du monde associatif, sur une culture de l'évaluation et de la preuve issue des professions de l'expertise comptable et du contrôle indépendant. Elle a doté les OBNL d'outils et de méthodes de montée en compétence reconnus et éprouvés dans la durée.*

*Aujourd'hui, ce socle constitue un point d'appui pour une nouvelle étape, articulée autour de trois enjeux stratégiques : la création de valeur portée par le monde associatif, la solidité de ses modèles économiques et sa capacité à coopérer efficacement dans un écosystème en profonde recomposition.*

## **Un plan stratégique construit à partir des réalités du terrain**

*Nous avons engagé, dès la mi-2025, l'écriture du plan stratégique 2026-2030. Non comme un exercice formel, mais comme un temps nécessaire de prise de recul et de mise en perspective.*

*Ce plan stratégique d'une nature particulière s'élabore dans un contexte de tensions accrues sur les ressources humaines et financières de l'Institut, alors même que les organismes accompagnés sont fragilisés et que plusieurs acteurs qui soutenaient son action font face à des contraintes financières fortes.*

*Il appelle des choix structurants, parfois délicats, sur les priorités à retenir, les équilibres à préserver et les transformations à engager, tout en restant fidèle à l'ADN d'IDEAS.*

*Ce travail s'est construit à partir d'un choix assumé : partir des réalités du terrain et écouter les besoins exprimés par ceux qui font vivre l'intérêt général au quotidien : associations, fondations, financeurs, entreprises mécènes, acteurs publics, bénévoles et salariés.*

*Par la franchise de leurs constats, l'ouverture de leurs questionnements et parfois la radicalité de leurs positions, ils ont contribué à élargir notre compréhension des possibles comme des limites de l'action collective.*

*Ces enseignements ont directement nourri la réflexion stratégique de l'Institut IDEAS, en l'amenant à interroger ses priorités, ses modes d'intervention et les conditions dans lesquelles elle entend continuer à agir.*

## **Tenir le cap tout en faisant évoluer la trajectoire**

*Le plan stratégique 2026-2030 inscrit l'Institut IDEAS dans une trajectoire au service d'un secteur associatif plus robuste, mieux outillé et plus durable.*

*Sa mise en œuvre reposera sur ce qui fait déjà la force d'IDEAS : l'engagement déterminant de ses forces vives, sur lesquelles nous savons pouvoir compter pour amplifier, aux côtés de l'ensemble des acteurs de l'écosystème, ce que le monde associatif apporte à l'intérêt général : création de valeur sociale et économique, renforcement du lien collectif et capacité à agir dans la durée. »*

Khadija MOUHADDAB,  
Vice-présidente

# // nos membres fondateurs

*Les Experts-Comptables sont fiers de contribuer à conforter le travail remarquable d'IDEAS afin de s'assurer de règles de gestion efficaces et de bonne gouvernance. (...) Nous sommes ravis de savoir que nos membres intègrent l'équipe des conseillers bénévoles d'IDEAS afin de réaliser certaines de ces missions.*



*Il est tout à fait logique que la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes participe aux travaux d'IDEAS. En effet, si le commissaire aux comptes apporte de la confiance dans les comptes, il paraît essentiel que les organisations d'intérêt général puissent disposer d'outils comme le guide des bonnes pratiques d'IDEAS qui leur permettent d'optimiser leur fonctionnement et leur transparence.*



*IDEAS réalise une mission d'intérêt général à laquelle la Caisse des Dépôts souscrit totalement : en effet, elle aide les organisations sans but lucratif à gagner en efficacité.*



# // nos membres associés



# // nos soutiens



# // nos partenaires



# // nos partenaires



## Merci à tous les contributeurs :

Christine AUBRIET, Fernanda BARONTI HENRIQUEZ, Charlotte BAYARD,  
Juliette BERCHERY, Suzanne CHAMI, Marie-Bernard DELOM,  
Nathalie DELONG, Claude LE BERRE, Maelys LE TROTTER, Jean-Henri MICHAU,  
Khadija MOUHADDAB, Sandra PAINBENI, Catherine SUDRES.

Ce rapport annuel a été adopté lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2026.

# 20 ANS

aux côtés de  
tous les acteurs  
de l'intérêt général

institut  
**IDEAS**  
Objectif  
Intérêt général

**20 ANS**

 [ideas.asso.fr](https://ideas.asso.fr)

 Institut IDEAS