

LE GUIDE IDEAS DES **BONNES PRATIQUES**

ASSOCIATIONS
FONDATIONS
FONDS DE DOTATION

➤ Un outil structurant
pour faire face à vos enjeux



GOUVERNANCE

FINANCES

PILOTAGE & ÉVALUATION

Sommaire

Introduction

p. 2

Gouvernance

p. 8

Finances

p. 36

Pilotage & Evaluation

p. 49

Annexes

p. 61

Introduction

Le Guide : pourquoi, pour qui ?

p. 3

La conception du Guide, le Comité Expert

p. 4

L'accompagnement - Le Label

p. 5

3 thèmes & 14 objectifs

p. 6

Le GUIDE

Pourquoi, Pour qui ?

L'Institut IDEAS en quelques mots

L'Institut IDEAS a pour mission de soutenir la contribution des associations, des fondations et fonds de dotation à l'intérêt général.

Les objectifs de l'Institut sont :

- Développer la capacité d'action des organismes à but non lucratif,
- Valoriser leur qualité et leur démarche de progrès,
- Contribuer au développement de la philanthropie.

Le Guide : un outil au service de l'intérêt général

L'objectif du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques est d'engager l'organisme dans **une dynamique d'amélioration continue** pour optimiser son action et favoriser son développement.

Le Guide propose ainsi **90 Bonnes Pratiques** qui permettent d'aborder les points clés du fonctionnement d'un organisme à but non lucratif.

Un Guide accessible à tous

Le guide est disponible gratuitement pour encourager associations, fondations ou fonds de dotation à s'en saisir. Pour aller plus loin, ils peuvent bénéficier de la démarche d'accompagnement proposée par l'Institut IDEAS.



Le Guide des Bonnes Pratiques de l'Institut IDEAS est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Cela signifie que l'Institut IDEAS autorise sa reproduction librement avec pour seule contrepartie d'être cité. Ce choix a été fait pour encourager la diffusion et l'appropriation de ces connaissances.

La
conception

**Le Comité
Expert**

Convergence des besoins et des attentes

Le guide IDEAS des Bonnes Pratiques a été conçu par le Comité Expert IDEAS, mis en place par l'Institut IDEAS en 2007, avec pour objectif de faire converger les besoins en structuration des organismes à but non lucratif et les attentes des financeurs.

Une co-construction au service de l'intérêt général

Financeurs, associations, fondations, experts de l'évaluation et de l'audit sont associés au sein du Comité Expert afin de garantir la pluralité des approches et le pragmatisme des travaux.

Et, sur la base de ces travaux, une large consultation d'acteurs et d'experts a été organisée, dont les apports ont été intégrés dans la version finale du Guide.

Un guide enrichie par 10 ans d'expérience

La version initiale du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques a été mise en œuvre auprès de 100 organismes et a fait preuve de son efficacité dans la montée en compétence des associations et des fondations.

Afin d'aider ces organismes à faire face aux évolutions majeures intervenues récemment dans l'ESS, le Comité Expert a entrepris des travaux de refonte du Guide pour intégrer les enseignements de 10 ans de pratique et approfondir certaines thématiques telle que la responsabilité sociétale des organisations.

La version que vous consultez, publiée en octobre 2019, est le résultat de cette refonte.

RAPPEL : Le Guide n'a pas pour vocation de traiter l'ensemble de la législation et/ou de la réglementation nationale ou internationale qui s'impose aux organismes à but non lucratif.

L'accompa-
gnement

Le Label

La démarche d'accompagnement IDEAS

L'Institut IDEAS accompagne les organismes à but non lucratif (Associations, Fondations ou Fonds de dotation) sur la base du guide IDEAS des Bonnes Pratiques, grâce à **une méthodologie structurante**.

Cette mission est réalisée par un binôme de conseillers bénévoles au rythme souhaité par l'organisme et lui **permet de s'engager dans une dynamique d'amélioration continue**.

Un Label pour valoriser l'organisme

Cette démarche d'accompagnement conduit jusqu'au Label IDEAS qui atteste du bon niveau de conformité aux exigences du Guide.



Ce label est un vecteur de confiance pour les financeurs (philanthropes, mécènes et acteurs institutionnels) et les partenaires.

3 thèmes qui se déclinent en 14 objectifs et 90 Bonnes Pratiques



GOVERNANCE

- G1 / Des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis
- G2 / Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif
- G3 / Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives
- G4 / Un plan stratégique à moyen terme réfléchi
- G5 / Une politique dynamique de gestion des risques
- G6 / Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
- G7 / Un respect des donateurs, des financeurs et des partenaires
- G8 / Une politique de communication animée par une volonté de transparence



FINANCES

- F1 / Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
- F2 / Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée
- F3 / Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable



PILOTAGE & ÉVALUATION

- E1 / Un système complet de pilotage : un contrôle de gestion, une méthode de gestion de projet et des comparaisons en interne et en externe
- E2 / Des outils de pilotage comme aide à la décision
- E3 / Des mesures et évaluations de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact

Le cadre et le cap : un parcours structuré

Chacun des 3 thèmes est précédé d'une introduction en trois points

ENJEUX

A quels défis les associations, fondations, fonds de dotation sont-ils confrontés ?
Comment se positionnent-ils dans leur écosystème ?
Quelles en sont les spécificités ?

OBJECTIFS DU THÈME

Comment le guide leur permet-il de répondre à ces défis ?
En quoi est-il un outil utile pour le dialogue avec leurs parties prenantes ?

CHEMIN PROPOSÉ

Par quelles étapes le Guide propose-t-il de passer pour construire un cadre systémique, cohérent et pertinent ?



GOUVERNANCE

ENJEUX

Les spécificités des modèles des entités d'intérêt général nécessitent une réelle pédagogie tant elles sont différentes des autres acteurs publics et privés de leur écosystème. Pour développer un dialogue structurant avec leurs parties prenantes, les entités ont de plus en plus besoin de présenter et d'expliquer leur projet associatif ainsi que leur mode de fonctionnement. C'est une manière, à la fois de mieux capter des ressources pour réaliser leur projet, mais aussi d'impliquer concrètement les parties prenantes qui peuvent jouer un rôle pour agir au plus près des besoins et des attentes des territoires et des bénéficiaires des projets d'intérêt général que portent les entités.

OBJECTIFS

Le thème Gouvernance donne à la fois le cadre et le cap que s'est fixé l'entité d'intérêt général pour réaliser sa mission, ainsi que les principales conditions de son fonctionnement. Il clarifie, pour toutes les parties prenantes internes et externes, à la fois qui elle est, où elle va et comment.

Pour la rendre vivante, il explicite comment la vision se traduit concrètement.

CHEMIN PROPOSÉ

Des fondamentaux associatifs au fonctionnement des organes de gouvernance, de la gestion désintéressée et transparente au plan stratégique à moyen terme ainsi qu'à une politique de gestion des risques dynamique, de la manière d'interagir avec ses richesses humaines, ses donateurs, financeurs et partenaires, à la politique de communication, le chemin permet d'explicitier clairement les pratiques de l'entité d'intérêt général. Il lui permet de se définir et de se positionner dans son écosystème.



GOUVERNANCE

Page

G1 / DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS

11

- Un projet associatif clair et cohérent
- Une charte d'éthique/ de déontologie
- Des activités conformes au projet associatif et à la charte

G2 / DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

14

- Un organe collégial d'administration qui élabore et met en œuvre
- Un dispositif de contrôle interne structuré
- Un contrôle externe
- Un organe délibérant qui approuve et contrôle

G3 / UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

18

- Une gestion désintéressée et transparente
- Un encadrement du cumul au sein de l'entité d'un emploi rémunéré et d'une fonction d'administrateur
- Un encadrement des activités lucratives

G4 / UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME RÉFLÉCHI

22

- Un plan stratégique à moyen terme

GOUVERNANCE

Page

G5 / UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

24

- Une méthodologie adaptée
- Une procédure de gestion de crise

G6 / UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

26

- Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs
- Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes
- Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

G7 / UN RESPECT DES DONATEURS, DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES

30

- Une déontologie de la recherche de financements et de la collecte
- Une déontologie de la relation de partenariats

G8 / UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ANIMÉE PAR UNE VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

33

- Une communication aux parties prenantes

OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS

UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHÉRENT – G1.1

p.12

- Bonnes Pratiques : 1, 2, 3

UNE CHARTE D'ÉTHIQUE/ DE DÉONTOLOGIE – G1.2

p.13

- Bonne Pratique : 4

DES ACTIVITÉS CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET À LA CHARTE – G1.3

p.13

- Bonnes Pratiques : 5, 6

OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVI

UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHÉRENT - G1.1

Le projet associatif présente ce qu'est l'entité.

Vision - Mission - Valeurs.

Bonne Pratique 1 : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

Statuts.

Bonne Pratique 2 : Le projet associatif et les statuts de l'entité sont en cohérence.

Cartographie des parties prenantes.

Bonne Pratique 3 : L'entité établit une cartographie de ses parties prenantes internes et externes (bénévoles, personnes en mécénat de compétences, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires, financeurs, ...), en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur.

OBJECTIF G1

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVI

UNE CHARTE D'ETHIQUE/ DE DEONTOLOGIE – G1.2

Une charte explicitant les modes de relation de l'entité avec les parties prenantes.

Bonne Pratique 4 : L'organe collégial d'administration rédige et met en œuvre une charte qui :

- rappelle la vision, les valeurs et les missions présentées dans le projet associatif ;
- explicite les modes de relations et les engagements réciproques entre l'entité et ses parties prenantes.
- et, pour les entités tête de réseau , définit les engagements réciproques avec ces entités .

DES ACTIVITES CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET A LA CHARTE – G1.3

Bonne Pratique 5 : Les activités de l'entité sont cohérentes avec le projet associatif.

Bonne Pratique 6 : Les activités de l'entité respectent les modes de relation et engagements réciproques énoncés dans la charte d'éthique/de déontologie

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION

QUI ÉLABORE ET MET EN ŒUVRE – G2.1

p. 15

- Bonnes Pratiques : 7, 8

UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE STRUCTURÉ – G2.2

p. 16

- Bonnes Pratiques : 9, 10

UN CONTRÔLE EXTERNE – G2.3

p. 16

- Bonnes Pratiques : 11, 12

UN ORGANE DÉLIBÉRANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE – G2.4

p. 17

- Bonnes Pratiques : 13, 14, 15, 16, 17, 18

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION QUI ÉLABORE ET MET EN OEUVRE – G2.1

Un organe collégial d'administration conscient des enjeux stratégiques qui élabore, propose, pilote la mise en œuvre.

Bonne Pratique 7 : L'entité assure le renouvellement de ses administrateurs personnes physiques. Elle s'organise selon les principes suivants :

- l'appréciation ou la sollicitation des candidatures se fait sur la base des compétences diversifiées, des disponibilités, de l'adhésion aux valeurs,
- limitation statutaire pour la durée cumulée des mandats.

Bonne Pratique 8 : Un fonctionnement effectif de l'organe collégial d'administration par :

- une participation active des administrateurs,
- un (ou plusieurs) comités(s) spécialisé(s) (d'administrateurs et autres parties prenantes) aux rôles et au mode de fonctionnement validés par l'organe collégial d'administration, préparent les dossiers pour éclairer les décisions,
- un respect des critères de fréquence des réunions et d'assiduité des membres administrateurs ou dirigeants,
- un envoi d'un dossier avant la réunion de l'organe collégial d'administration,
- une évaluation annuelle collégiale de son fonctionnement.

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE STRUCTURÉ – G2.2

Un dispositif de contrôle interne adapté, défini par l'organe collégial d'administration et audité par un comité spécialisé.

Bonne Pratique 9 : L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne :

- en cohérence avec les délégations de pouvoirs données,
- et ayant pour mission de lui donner une assurance raisonnable que :
 - o les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale,
 - o les risques identifiés sont globalement maîtrisés (La gestion des risques est détaillé en Objectif G5).

Bonne Pratique 10 : L'organe collégial d'administration nomme un Comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne. Il rapporte à l'organe collégial d'administration et comprend au moins une personne qualifiée indépendante de l'entité. Les salariés et le Président n'en font pas partie.

UN CONTRÔLE EXTERNE – G2.3

Commissaire aux comptes.

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

Bonne Pratique 12 : Le président mandate le Comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne, du suivi des recommandations du commissaire aux comptes notamment sur le contrôle interne.

OBJECTIF G2

DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

UN ORGANE DÉLIBÉRANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE - G2.4

Une recherche de participation active des adhérents (ou des administrateurs pour les fondations) pour assurer la qualité de la prise de décision par un organe délibérant informé qui approuve, amende ou rejette, et contrôle.

Bonne Pratique 13 : Les statuts limitent le cumul des procurations.

Bonne Pratique 14 : Le secrétariat des réunions de l'organe délibérant est assuré formellement.

Bonne Pratique 15 : S'il existe un quorum statutaire, l'entité s'organise pour que la participation à la réunion de l'organe délibérant soit suffisante afin que ce quorum soit atteint à la première convocation.

Bonne Pratique 16 : Le vote à distance (par correspondance ou Internet) est organisé pour permettre l'expression du plus grand nombre (association de plus de 50 membres).

Bonne Pratique 17 : Les rapports (y compris du Commissaire aux Comptes), comptes et projets des résolutions (dont nouveaux administrateurs) sont diffusés au moins 15 jours en amont de la réunion de l'organe délibérant.

Bonne Pratique 18 : Le rapport annuel présenté par la direction générale à l'organe délibérant aborde la mise en œuvre du plan stratégique qui inclut les projets dans le domaine de la Responsabilité Sociétale.

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE – G3.1

p. 19

- Bonnes Pratiques : 19, 20, 21, 22, 23, 24

UN ENCADREMENT DU CUMUL D'UN EMPLOI RÉMUNÉRÉ ET D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATEUR AU SEIN DE L'ENTITÉ – G3.2

p. 21

- Bonnes Pratiques : 25, 26

UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES – G3.3

p. 21

- Bonne Pratique : 27

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE – G3.1

Une administration à titre bénévole dans le respect des tolérances juridiques et fiscales.

Bonne Pratique 19 : L'entité est administrée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'entité.

Une absence de distribution d'excédents et de distribution d'actifs aux membres et aux dirigeants (directement ou indirectement).

Bonne Pratique 20 : L'entité ne procède à aucune distribution directe ou indirecte d'excédents, sous quelque forme que ce soit. Les membres de l'entité ou leurs ayants droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

Un encadrement et contrôle des frais des dirigeants et administrateurs.

Bonne Pratique 21 : Les frais des dirigeants élus et non élus sont encadrés et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes :

- ils sont appuyés de pièces justificatives et sont soumis à une procédure,
- cette procédure, qui écarte notamment les dépenses somptuaires et celles hors de l'activité sociale, est placée sous le contrôle du comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE – G3.1 (suite)

En lien avec la Charte d’Ethique, une mise en place et un respect d’une procédure d’autorisation préalable des conventions passées avec les membres des organes d’administration ou de direction ou membre de comités spécialisés éventuellement constitués (comité scientifique, comité richesses humaines, comité communication...).

Bonne Pratique 22 : Les dirigeants communiquent annuellement à l’entité la liste de toute autre entité dans laquelle ils exercent des fonctions d’administration ou de direction.

Bonne Pratique 23 : Les conventions (achats, financements, autres) avec les dirigeants ou toute entité liée aux dirigeants font l’objet d’une procédure préalable de l’organe collégial d’administration dans les formes et conditions légales. Les conventions entre entités d’un même réseau sont concernées par cette procédure.

Bonne Pratique 24 : Le rapport spécial sur les conventions réglementées rédigé par le Commissaire aux comptes s’appuie sur la liste (à jour) des entités dans lesquelles les dirigeants exercent des fonctions d’Administration ou de Direction ainsi que sur la liste des conventions nouvelles et celles poursuivant leurs effets.

OBJECTIF G3

UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES

UN ENCADREMENT DU CUMUL D'UN EMPLOI RÉMUNÉRÉ ET D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATEUR AU SEIN DE L'ENTITÉ – G3.2

Un contrôle de l'existence d'une fonction distincte effective. Un accord préalable de l'organe collégial d'administration.

Bonne Pratique 25 : Le cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective (à l'organe collégial d'administration) est soumis à conditions spécifiques.

La mission est définie, distincte des fonctions électives et fait l'objet d'un accord spécifique de l'organe collégial d'administration.

Bonne Pratique 26 : L'effectivité de la mission fait l'objet d'un contrôle (emploi du temps et réalisation des objectifs) par l'organe collégial d'administration ou le comité spécialisé nommé à cet effet.

UN ENCADREMENT DES ACTIVITES LUCRATIVES – G3.3

Bonne Pratique 27 : Les activités à caractère lucratif :

- s'inscrivent dans la mission sociale et contribuent à son développement,
- respectent les règles comptables et fiscales (sectorisation, filialisation, impact des seuils d'exonération),
- ne sont pas durablement déficitaires,
- ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes pour les dirigeants.

OBJECTIF G4

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME REFLÉCHI

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

- Bonnes Pratiques : 28, 29, 30

p. 23

OBJECTIF G4

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME REFLÉCHI

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans).

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

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

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

Bonne Pratique 29 : Un plan stratégique élaboré avec les équipes pour y apporter des ajustements nécessaires puis approuvé par l'organe collégial d'administration et présenté à l'organe délibérant.

Bonne Pratique 30 : Un plan stratégique, piloté dans sa mise en œuvre et son suivi par le bureau de l'organe collégial d'administration, guide l'action de l'entité à tous les niveaux.

OBJECTIF G5

UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE – G5.1

- Bonnes Pratiques : 31, 32

p. 25

ÉLABORATION D'UNE PROCEDURE DE GESTION DE CRISE – G5.2

- Bonne Pratique : 33

p. 25

OBJECTIF G5

UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE – G5.1

Maîtrise des risques

Recensement et évaluation au moyen d'une cartographie périodiquement actualisée

Bonne Pratique 31 : L'entité élabore collaborativement et met à jour la liste des principaux risques auxquels elle est confrontée à court et moyen terme. Elle en évalue la criticité en termes d'impact et de probabilité. Lorsqu'aucun changement n'est intervenu, la mise à jour est effectuée au minimum tous les 3 ans.

Politique active de prévention ou de maîtrise des risques validée et suivie par l'organe collégial d'administration

Bonne Pratique 32 : L'entité met en œuvre les plans d'action, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et à en réduire leurs impacts.

ÉLABORATION D'UNE PROCÉDURE DE GESTION DE CRISE – G5.2

Bonne Pratique 33 : L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent.

Ils incluent si nécessaire un volet « communication de crise ».

OBJECTIF G6

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

UNE RÉPARTITION DES MISSIONS, DES COMPÉTENCES ET DES POUVOIRS – G6.1 p. 27

- Bonnes Pratiques : 34, 35, 36

UNE GESTION GUIDÉE PAR LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ DES CONDITIONS D'EMPLOI ET DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES – G6.2 p. 28

- Bonnes Pratiques : 37, 38

DES ACTIVITÉS CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET À LA CHARTE – G6.3 p. 29

- Bonne Pratique : 39

OBJECTIF G6

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

UNE RÉPARTITION DES MISSIONS, DES COMPÉTENCES ET DES POUVOIRS – G6.1

Les missions sont réparties en fonction des compétences des personnes et l'attribution des pouvoirs correspond à cette répartition

Bonne Pratique 34 : L'entité se dote d'une procédure de recrutement avec :

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

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

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

Bonne Pratique 36 : Les nominations des membres du comité de direction et des comités spécialisés font l'objet d'un aval de l'organe collégial d'administration.

OBJECTIF G6

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

UNE GESTION GUIDÉE PAR LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ DES CONDITIONS D'EMPLOI ET DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES – G6.2

Bonne Pratique 37 : L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines permettant le développement des compétences de toutes les personnes bénévoles, volontaires et salariées :

- charte du bénévolat approuvée par l'organe collégial d'administration,
- programme de formation pour les bénévoles et les salariés en adéquation avec les projets,
- suivi périodique des contributions et besoins de développement : bénévoles et volontaires (forme variable), salariés (entretien),
- prévention de toute forme de discrimination dans la sélection et le développement de toutes les personnes.

Bonne Pratique 38 : L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines respectant les attendus du droit social :

- application d'une convention collective si étendue (s'imposant à toutes les entités du secteur),
- présence et fonctionnement des Instances représentatives de personnel (IRP),
- règlement intérieur salarié,
- santé, sécurité et conditions de travail pour tous : Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER),
- prise en compte du droit au télétravail.

OBJECTIF G6

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

UNE POLITIQUE SALARIALE ET DE RÉMUNÉRATION DÉFINIE PAR L'ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION - G6.3

Bonne Pratique 39 : L'entité dispose de documents décrivant les pratiques salariales et de rémunération approuvée par l'organe collégial d'administration.

Elles sont en cohérence avec les pratiques du secteur d'activités et respectent l'échelle de rémunération de référence (convention collective applicable, à défaut étude de marché ou références du secteur).

OBJECTIF G7

UN RESPECT DES DONATEURS, FINANCEURS ET PARTENAIRES

UNE DÉONTOLOGIE DE LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS ET DE LA COLLECTE – G7.1 p. 31

- Bonnes Pratiques : 40, 41, 42

UNE DÉONTOLOGIE DE LA RELATION DE PARTENARIATS – G7.2 p. 32

- Bonne Pratique : 43

OBJECTIF G7

UN RESPECT DES DONATEURS, DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES

UNE DÉONTOLOGIE DE LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS ET DE LA COLLECTE – G7.1

L'organe collégial d'administration organise la définition, le suivi et le contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires de collecte de dons et de recherche de financements

Bonne Pratique 40 : L'organe collégial d'administration, ou un administrateur ou un comité spécialisé :

- définit les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la recherche de financements, la collecte et à la communication associée,
- rappelle le modèle socio-économique de l'entité,
- affirme son respect de la protection des données à caractère personnel des donateurs.

Ces éléments sont portés à la connaissance des salariés, bénévoles ou prestataires en charge de leur bonne application.

Prise en compte de la volonté des donateurs ou financeurs et des réclamations

Bonne Pratique 41 : L'organe collégial d'administration veille particulièrement aux dispositions visant au respect de la volonté du donateur ou financeur.

Bonne Pratique 42 : Les réclamations des donateurs sont suivies. Une réponse leur est apportée dans un délai maximal préétabli. Les améliorations qu'elles suggèrent sont étudiées et mises en place si retenues.

OBJECTIF G7

UN RESPECT DES DONATEURS, DES FINANCEURS ET DES PARTENAIRES

UNE DÉONTOLOGIE DE LA RELATION DE PARTENARIATS – G7.2

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

Bonne Pratique 43 : L'organe collégial d'administration :

- définit les principes déontologiques de la relation avec ses partenaires,
- participe à la construction du projet avec le partenaire,
- définit les modalités de l'évaluation du partenariat et en analyse les résultats.
- peut confier ces missions à un administrateur ou un comité spécialisé.

OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

- Bonnes Pratiques : 44, 45, 46, 47, 48, 49

p. 34

OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES

Vision – Mission – Valeurs et principales activités, les autres fondamentaux et tout autre document de référence sont rappelés dans les supports de communication

Bonne Pratique 44 : Le projet associatif et les missions sociales de l'entité sont rappelés dans ses supports de communication.

Bonne Pratique 45 : Les missions sociales sont utilisées pour individualiser les charges affectées dans les documents comptables. Elles sont clairement explicitées dans l'annexe des comptes annuels selon la réglementation en vigueur.

Bonne Pratique 46 : Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (internet et tout autre canal de diffusion).

Le plan stratégique est résumé dans un document synthétique et fait l'objet d'un partage en interne et d'une communication externe

Bonne Pratique 47 : Existence d'une version synthétique du plan, cohérente avec la version source, adaptée à la communication aux principales parties prenantes.

OBJECTIF G8

UNE COMMUNICATION ANIMÉE PAR LA VOLONTÉ DE TRANSPARENCE

UNE COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES (suite)

La politique de gestion des risques fait l'objet :

- d'une communication interne

Bonne Pratique 48 : Une communication interne adaptée permet à l'ensemble des équipes (bénévoles, volontaires, salariés) d'être informé des actions de maîtrise des risques mises en œuvre avec leur concours.

- et d'une communication externe aux partenaires

Bonne Pratique 49 : Les partenaires de l'entité sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.



FINANCES

ENJEUX

Le secteur est soumis à un triple défi : celui de la transparence puisqu'il s'agit de mobiliser des moyens pour l'intérêt général, celui de la frugalité pour optimiser les ressources utilisées et celui de l'anticipation pour conduire les transformations nécessaires. Stratégiquement, l'entité doit connaître son modèle socio-économique. Opérationnellement, elle s'est dotée d'un outil de gestion rigoureux. Dans un contexte d'hybridation des modèles et de diversification des ressources, cette double obligation est plus que jamais nécessaire pour pérenniser tout projet d'intérêt général.



OBJECTIFS

Le thème FINANCES précise les moyens mobilisés pour réaliser les missions. Il détaille comment l'entité fait preuve de transparence sur les ressources qu'elle mobilise pour agir et comment elle les gère, mais aussi comment elle anticipe les nécessaires transformations lorsqu'elle y est confrontée. La dimension de « bonne gestion » ainsi structurée permet non seulement de rendre compte et de valoriser la capacité de l'entité à bien gérer, mais aussi à établir avec ses parties prenantes un dialogue constructif et effectif sur les conditions de pérennisation du projet.

CHEMIN PROPOSÉ

S'appuyer à la fois sur une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle, sur une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée, ainsi que sur un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable. Ces outils sont à mettre en corrélation avec le modèle socio-économique détaillé dans le plan stratégique (cf. thème GOUVERNANCE) et avec la capacité à valoriser l'action réalisée (cf. thème PILOTAGE & EVALUATION). Ce thème est donc charnière entre celui de la vision et celui de l'action.

FINANCES

Page

F1 / UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

38

- Organisation comptable
- Tenue et traitements comptables
- Arrêté des comptes par l'organe habilité
- Approbation des comptes par l'organe délibérant

F2 / UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE

43

- Qualité (présentation, conformité, délai)
- Lisibilité et Accessibilité

F3 / UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

46

- Comptabilité analytique multi - axiale
- Cohérence analytique/ générale
- Processus budgétaire

FINANCES F1

UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

ORGANISATION COMPTABLE – F1.1

p. 39

- Bonnes Pratiques : 50, 51, 52, 53

TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES – F1.2

p. 41

- Bonnes Pratiques : 54, 55, 56

ARRÊTÉ DES COMPTES PAR L'ORGANE HABILITÉ – F1.3

p. 42

- Bonne Pratique : 57

APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DÉLIBÉRANT – F1.4

p. 42

- Bonne Pratique : 58

OBJECTIF F1

UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

ORGANISATION COMPTABLE – F1.1

Une Organisation comptable fiable et conforme respectant les normes de l’Autorité des Normes Comptables (ANC)

Bonne Pratique 50 : L’entité établit des comptes annuels (Bilan, Compte de résultat, Annexe) conformes aux normes en utilisant les trames de présentation préconisées par ces normes.

En particulier l’annexe comprend, outre les obligations légales, toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension des comptes.

Un Compte de Résultat par Origine et Destination et un Compte d’Emploi des Ressources exhaustifs et conformes

Bonne Pratique 51 : Pour les entités faisant appel public à la générosité, le Compte de Résultat par Origine et Destination et le Compte d’Emploi des Ressources doivent être tous deux établis avec leur annexes conformément aux textes de l’ANC.

OBJECTIF F1

UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

ORGANISATION COMPTABLE - F1.1 (suite)

Bonne Pratique 52 : Des comptes annuels certifiés par le commissaire aux comptes et approuvés par l'organe habilité :

- arrêtés par l'organe habilité tel que prévu dans les statuts ou le règlement intérieur,
- dont les informations financières (rapport de gestion, rapport du trésorier ou rapport financier selon la terminologie retenue par l'entité) sont couvertes par la mission du Commissaire aux comptes qui en vérifie la sincérité et la conformité avec les comptes annuels,
- certifiés par le Commissaire aux comptes,
- approuvés par l'organe délibérant ou l'organe habilité par les statuts dans les 6 mois suivant la clôture.

Cas des entités à structures multiples

Bonne Pratique 53 : Les entités qui démultiplient leur action au travers de structures juridiques distinctes, associations affiliées ou filiales, établissent selon le cas des comptes combinés ou consolidés.

Ils sont approuvés par l'organe délibérant compétent.

OBJECTIF F1

UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES – F1.2

Une tenue comptable et des traitements de qualité

Bonne Pratique 54 : Les outils logiciels et matériels de tenue de comptabilité sont adaptés à la taille et à la complexité de l'entité. Ils sont sécurisés et régulièrement mis à jour.

Bonne Pratique 55 : Le responsable comptable, les personnels comptables et les prestataires extérieurs disposent des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

Bonne Pratique 56 : La traçabilité entre les écritures et les pièces justificatives est avérée dans les deux sens, y compris dans les comptabilités auxiliaires d'établissements.

OBJECTIF F1

UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUANT À DONNER UNE IMAGE FIDÈLE

ARRÊTÉ DES COMPTES PAR L'ORGANE HABILITÉ – F1.3

L'organe collégial d'administration (ou habilité), bien informé des enjeux financiers, arrête les comptes annuels

Rôle des comités spécialisés

Bonne Pratique 57 : L'organe collégial d'administration ou l'organe habilité, si prévu dans les statuts ou le règlement intérieur, procède à l'arrêté des comptes annuels après présentation détaillée par le trésorier et les comités spécialisés (financier et comité chargé de vérifier la réalité du contrôle interne).

Il mesure les enjeux. Il est attentif aux remarques éventuelles du Commissaire aux comptes.

APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DÉLIBÉRANT – F1.4

L'organe délibérant, correctement informé des enjeux financiers de l'organisation, approuve les comptes

Bonne Pratique 58 : La présentation des comptes à l'organe délibérant se fait avec un souci de pédagogie ; les enjeux financiers sont soulignés.

FINANCES F2

UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE

QUALITÉ (présentation, conformité, délai) – F2.1

p. 44

- Bonnes Pratiques : 59, 60, 61

LISIBILITÉ, ACCESSIBILITÉ ET OBLIGATION LÉGALE DE DEPÔT – F2.2

p. 45

- Bonnes Pratiques : 62, 63, 64

OBJECTIF F2

UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE

QUALITÉ (présentation, conformité, délai) – F2.1

Une information financière de qualité

Bonne Pratique 59 - Présentation : La présentation et le contenu des documents (site, bulletin, rapport annuel) sont adaptés au type de public, avec l'objectif de faciliter la compréhension.

Bonne Pratique 60 - Finesse : Le niveau de finesse des informations présentées permet de retracer l'activité et la situation financière de l'entité. Celle-ci utilise les possibilités d'adaptation ou de développement des rubriques :

- chaque catégorie significative d'élément du modèle socio-économique fait l'objet d'une présentation séparée dans les états,
- des postes et rubriques supplémentaires sont présentés au compte de résultat lorsqu'une telle présentation est pertinente pour comprendre la performance financière de l'entité.

Bonne Pratique 61 - Délai : Les délais de production, certification, approbation, diffusion des comptes participent de la qualité de l'information financière. En particulier, les comptes annuels approuvés sont disponibles dans les 6 mois et diffusés au plus tard dans les 12 mois de la clôture.

OBJECTIF F2

UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE

LISIBILITÉ et ACCESSIBILITÉ – F2.2

Une information financière lisible et largement accessible.

Bonne Pratique 62 - Indivisibilité : Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables.

En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisé. En particulier, le site Internet permet le téléchargement des comptes annuels dans leur intégralité.

Bonne Pratique 63 - Pertinence : Les ratios et graphiques utilisés correspondent à la réalité qu'ils illustrent et ne donnent pas une image décalée.
Par exemple, la répartition des emplois par missions est analysée sur l'ensemble des emplois (hors reports et excédents), le coût de la collecte est apprécié par rapport au montant collecté (hors autres ressources), etc.

Bonne Pratique 46 (rappel) - Accessibilité : Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes ...) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (internet et tout autre canal de diffusion).

Bonne Pratique 64 - Publicité : L'entité respecte ses obligations légales de publication des comptes quand elle y est astreinte.

FINANCES F3

UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE MULTI-AXIALE – F3.1

p. 47

- Bonnes Pratiques : 65, 66

COHÉRENCE ANALYTIQUE/ GÉNÉRALE – F3.2

p. 47

- Bonne Pratique : 67

PROCESSUS BUDGÉTAIRE – F3.3

p. 48

- Bonnes Pratiques : 68, 69, 70, 71

OBJECTIF F3

UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE MULTI - AXIALE - F3.1

Une Comptabilité multi - axiale permettant un classement par nature, origine ou destination et par mission ou programme

Bonne Pratique 65 – Continuité : L'imputation des emplois et ressources par Origine ou Destination (C.R.O.D.), par missions ou rubriques du C.E.R. est établie préférentiellement lors de leur comptabilisation, et non par retraitement manuel a posteriori. Les différentes imputations (par nature, par origine ou destination et par mission) sont si possible réalisées simultanément.

Bonne Pratique 66 - Précision : Cette comptabilité comprend le classement des emplois de fonds par mission et par origine ou destination. Elle est destinée à analyser le coût des différentes actions engagées dans le cadre des programmes. Cette individualisation des missions répond aux règles de finesse de l'indicateur 60.

COHÉRENCE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE / GÉNÉRALE - F3.2

Une cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité générale

Bonne Pratique 67 – Traçabilité : Les méthodes et l'organisation comptable permettent d'assurer une symétrie entre les résultats analytiques et les données de la comptabilité générale. La traçabilité des imputations et répartitions éventuelles est assurée.

OBJECTIF F3

UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHÉRENT ET FIABLE

PROCESSUS BUDGÉTAIRE – F3.3

Un processus budgétaire efficace

Bonne Pratique 68 : Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/mode opératoire) et actualisé.

Bonne Pratique 69 : Le processus budgétaire est collaboratif et contradictoire. Il permet de définir la responsabilité des différents acteurs sur les différentes actions, et d'y associer des indicateurs de performance.

Bonne Pratique 70 – Equilibre Emplois-Ressources : Le budget comprend la présentation des emplois et des ressources, ventilés par mission(s) faisant ressortir l'évolution de la situation financière de l'entité. Il comprend également un tableau de trésorerie prévisionnelle mensuelle sur 12 mois.

Bonne Pratique 71 – Performance : Le budget annuel présente les actions, les coûts associés, les objectifs poursuivis, les résultats déjà réalisés et les prévisions, mesurés au moyen d'indicateurs précis et motivés.



PILOTAGE & EVALUATION

ENJEUX

Piloter et évaluer sont les conditions d'une action pertinente. Au-delà de la performance de l'entité, il convient en effet de pouvoir valoriser sa contribution réelle aux enjeux d'intérêt général. Au-delà de la capacité à mobiliser les ressources nécessaires, il convient surtout de favoriser un effet de levier sur l'ensemble de l'écosystème qui est à la recherche de solutions efficaces. C'est cette double capacité à mobiliser les énergies, et à éclairer l'ensemble des acteurs publics et privés sur les besoins sociétaux qui caractérise les entités porteuses de projets d'intérêt général. Encore faut-il qu'elles puissent en rendre compte et en faire la pédagogie nécessaire.



OBJECTIFS

Après avoir détaillé la vision et la gestion de l'entité, ce thème permet d'identifier les modalités de PILOTAGE & EVALUATION des actions engagées. Comment cadrer, suivre et rendre compte des actions réalisées ? Loin de vouloir « enfermer » les entités dans un « modèle standard », le guide permet de se poser les « bonnes questions » pour que chacun puisse (re)définir son modèle propre qui répond à ses besoins, aux spécificités de son projet ainsi qu'aux attentes de ses parties prenantes internes et externes. C'est sur ce levier de valorisation de l'action que le guide invite le plus à faire preuve d'inventivité : en encourageant les démarches apprenantes qui permettent de (ré)inventer son propre espace de liberté pour que l'entité puisse faire reconnaître la force de son projet, et agir efficacement au service de l'intérêt général.

CHEMIN PROPOSÉ

Le guide invite à cheminer au travers de la description de son système de pilotage, ainsi que des démarches d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact de l'action engagée. Il propose ainsi un « parcours » de réflexion sur la diversité des outils nécessaires pour bien piloter son action et être en mesure d'en partager les résultats avec ses différentes parties prenantes internes et externes.

PILOTAGE & EVALUATION

Page

P&E1 / UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

51

- Organisation d'un contrôle de gestion
- Organisation des informations
- Méthode de Gestion de projet
- Comparaison en interne et externe

P&E2 / DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

55

- Pilotage par indicateurs
- Tableau de bord

P&E3 / DES MESURES ET ÉVALUATIONS DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

58

- Mesure de l'efficacité
- Mesure de l'efficience
- Evaluation de l'impact

PILOTAGE & EVALUATION P&E1

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

ORGANISATION D'UN CONTRÔLE DE GESTION – P&E1.1

p. 52

- Bonnes Pratiques : 72, 73, 74

ORGANISATION DES INFORMATIONS – P&E1.2

p. 52

- Bonne Pratique : 75

MÉTHODE DE GESTION DE PROJET – P&E1.3

p. 53

- Bonnes Pratiques : 76, 77, 78

COMPARAISON EN INTERNE ET EXTERNE – P&E1.4

p. 54

- Bonnes Pratiques : 79, 80

OBJECTIF P&EI

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION – P&EI.1

L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion »

Bonne Pratique 72 : L'entité dispose d'un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité de ses actions. Basé sur les contrôles par la hiérarchie et sur la fonction contrôle de gestion de l'entité, il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités au regard des principes d'efficacité et d'efficience.

Bonne Pratique 73 : Ce plan de contrôle prend en compte les conclusions de l'ensemble des contrôles externes ou internes afin de disposer d'une vision globale de l'activité.

Bonne Pratique 74 : L'organisation du contrôle de gestion est auditée par le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.

ORGANISATION DES INFORMATIONS – P&EI.2

L'entité définit et organise ses informations de façon à disposer de données fiables, cohérentes et validées pour piloter son action

Bonne Pratique 75 : La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au pilotage.

OBJECTIF P&E1

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

GESTION DE PROJET– P&E1.3

L'entité dispose d'une méthode de gestion des projets pour ses projets significatifs

Bonne Pratique 76 : La méthodologie de gestion de projet est utilisée, avant (phase de choix), pendant (pilotage et suivi) et après (évaluation réalisée) la réalisation de chaque projet.

Bonne Pratique 77 : Cette méthodologie intègre l'évaluation selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficiences et d'Impact.

Bonne Pratique 78 : Les projets réalisés alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.

OBJECTIF P&E1

UN SYSTÈME COMPLET DE PILOTAGE

COMPARAISON EN INTERNE ET EXTERNE – P&E1.4

L'entité recherche des points de comparaison en interne et externe (articulation avec le territoire et l'écosystème) dans l'analyse des performances

Bonne Pratique 79 – Comparaison Interne : L'entité dispose de tableaux comparatifs d'efficacité et d'efficience, en particulier pour les projets d'importance significative. Elle les utilise pour diagnostiquer et favoriser les bonnes pratiques comme pour identifier les contre-performances et les réduire.

Bonne Pratique 80 – Comparaison Externe : L'entité conduit des actions de veille comparative. Ces travaux périodiques contribuent à améliorer les procédures et les pratiques et éventuellement à orienter le projet associatif.

PILOTAGE & EVALUATION P&E2

DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

UN PILOTAGE PAR INDICATEURS – P&E2.1

- Bonnes Pratiques : 81, 82

p. 56

DES TABLEAUX DE BORDS – P&E2.2

- Bonnes Pratiques : 83, 84, 85

p. 57

OBJECTIF P&E2

DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

UN PILOTAGE PAR INDICATEURS– P&E2.1

L'entité utilise une méthode de pilotage pour l'ensemble de ses missions sociales, de ses ressources et de ses frais de fonctionnement et de recherche de financements en connaissance des attentes des parties prenantes.

Elle est fondée sur la fixation d'objectifs, de plan(s) d'action(s) nécessaire(s) à la réalisation des objectifs, appuyés sur des indicateurs aisément vérifiables assortis de valeurs cibles.

Bonne Pratique 81 : Les outils de pilotage de l'organe collégial d'administration s'appuient sur des objectifs, des indicateurs de mesure et des valeurs cibles.

Bonne Pratique 82 : Les contributions volontaires en nature sont prises en compte dans le pilotage. L'entité les quantifie et les valorise. Elle en indique alors le montant dans les comptes annuels et en précise les modalités d'évaluation.

OBJECTIF P&E2

DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

DES TABLEAUX DE BORD – P&E2.2

Un système de tableaux de bord stratégique et opérationnel permet le pilotage de l'entité

Bonne Pratique 83 : L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques.

Note : Les alliances stratégiques se concrétisent au sein du territoire par des démarches de co-construction avec les parties prenantes.

Bonne Pratique 84 : Les principaux responsables opérationnels disposent d'un tableau de bord opérationnel reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans d'action.

Bonne Pratique 85 : Des tableaux de synthèse sont destinés à la Direction Générale et à l'organe collégial d'administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.

PILOTAGE & EVALUATION P&E3

DES MESURES ET ÉVALUATIONS DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

MESURE DE L'EFFICACITÉ – P&E3.1

p. 59

- Bonne Pratique : 86

MESURE DE L'EFFICIENCE – P&E3.2

p. 59

- Bonnes Pratiques : 87, 88

ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL – P&E3.3

p. 60

- Bonnes Pratiques : 89, 90

OBJECTIF P&E3

DES MESURES ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

MESURE DE L'EFFICACITÉ – P&E3.1

L'entité mesure l'efficacité de son action en s'assurant de l'atteinte des objectifs fixés

Bonne Pratique 86 : L'entité mesure l'atteinte de ses objectifs grâce à des indicateurs prédéfinis pour chaque objectif et par rapport aux valeurs cibles.

MESURE DE L'EFFICIENCE – P&E3.2

L'entité s'assure de l'atteinte de ses objectifs au meilleur coût, en maîtrisant les ressources mobilisées. Les coûts imputables aux missions sociales, les coûts de fonctionnement et de recherche de financements, font l'objet d'un suivi budgétaire dans un objectif de maîtrise de ces coûts

Bonne Pratique 87 : L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de mesurer les coûts de fonctionnement de l'activité récurrente comme des projets d'importance significative.

Bonne Pratique 88 : L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de mesurer les coûts d'appel à la générosité ou des autres recherches de financements.

OBJECTIF P&E3

DES MESURES ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

ÉVALUATION DE L'IMPACT – P&E3.3

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer

Bonne Pratique 89 : L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact. Cette méthodologie inclut notamment :

- l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie,
- la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées.

Bonne Pratique 90 : Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

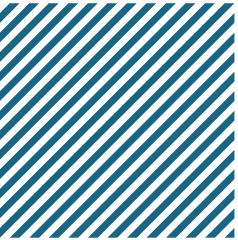
Annexes

**Comité Expert IDEAS
et Personnes qualifiées consultées**

p. 62

Glossaire

p. 63



Financeurs, associations, fondations, et experts de l'évaluation et de l'audit sont présents dans les 2 groupes afin de garantir le pragmatisme des travaux.

Comité Expert

Il a la charge de la rédaction du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques.

Paul PRUD'HOMME, CAC, Président Comité Expert
Colas AMBLARD, Docteur en droit, Avocat associé
Marie-Line DAUDIN, Spécialiste communication, RSE
Xavier DELATTRE, Fondation Entreprendre
Jean-Noël FAURE, AVSF
Antoine FILLOUX, Enfants du Mékong
Philippe GUAY, CNCC
Patrick HEAUME, Juriste
Charles Benoît HEIDSIECK, Le Rameau
Hélène LECLERC, Apprentis d'Auteuil
Jean-Pierre LEFRANC, Fondation de France
Elisabeth PASCAUD, France Bénévolat
Louis- Michel PAYEN, LMP Conseil
Jacques RETAILLEAU, Apprentis d'Auteuil
Jean-Bernard SOULIE, Oddo
Djamel ZAHRI, CNCC
Maurice ZOUAGUI, Conseiller Institut IDEAS

Personnes qualifiées consultées

Elles ont réagi aux travaux du comité expert, en fonction de leurs expériences et expertises.

Chantal BRUNEAU, HCVA
Charlotte DEBRAY, FONDA
Brigitte DUAULT, France Bénévolat
Etienne DUPUIS, AVISE
Caroline FUSIL, Label LUCIE
Hervé GARRAULT, ADEMA
Sarah GAY, Label LUCIE
Martine GUILLEMOT-MAUDERLY, APEC
Laurence LEPETIT, France Générosités
Alain MARTEL, l'espace dirigeant conseil
Emmanuelle MERCIER, Fondation EDF
Sylvain REYMOND, Pro Bono Lab.
Carole SARKIS, Fondation de l'Orangerie
Nathalie SAUVANET, Fondation de l'Orangerie
Christophe VERNIER, Fondation Crédit Coopératif

NB : Les fonctions indiquées sont celles exercées au moment de l'élaboration de cette version du guide (2019).

L'Institut IDEAS tient à remercier Marie-Bernard DELOM qui a piloté, avec rigueur et dynamisme, les travaux de refonte du Guide aux côtés du Président Paul Prud'homme.

Charte de déontologie : Description d'un ensemble de principes et règles qui gèrent et guident une activité professionnelle dans un Code ou une charte de déontologie. Ces normes sont celles qui déterminent les devoirs exigibles de professionnels dans l'accomplissement de leur activité.

Charte Ethique : Description d'un certain nombre de principes d'actions et de normes qui vont au-delà des obligations légales . Ce document revêt une faible valeur juridique, puisqu'il s'agit essentiellement d'engagements moraux. En revanche, la charte est un véritable engagement moral auprès des parties prenantes de l'entité, qui mettrait sa réputation en jeu si elle ne respectait pas les principes édictés.

Comités spécialisés : L'entité se dote, en fonction de ses besoins, de comités spécifiques pour éclairer ses décisions : Comités Financier, Richesses Humaines, Communication, Stratégie... Elle se dote, en toute hypothèse, d'un comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne. Ce comité est souvent appelé comité d'audit ou de vigilance.

Comptabilité analytique : classe les données de base selon des axes personnalisés par chaque entité. Le plus souvent, on utilise des classements par destination (pour quel usage), ou par grandes divisions de l'entité. La comptabilité analytique développe des techniques d'induction (ou de répartition) des coûts selon des unités d'œuvre. Elle peut utiliser à titre transitoire des coûts standards. Dans ce cas l'écart coût standard-coût réel fait l'objet d'un retraitement en fin de période.

Conflit d'intérêt : Un conflit d'intérêt est une situation dans laquelle une personne ayant un poste de confiance, par exemple dirigeant d'association, a des intérêts professionnels ou personnels en concurrence avec la mission qui lui est confiée. De tels intérêts en concurrence peuvent la mettre en difficulté pour accomplir sa tâche avec impartialité. Même s'il n'y a aucune preuve d'actes préjudiciables, un conflit d'intérêt peut créer une apparence d'indélicatesse susceptible de miner la confiance en la capacité de cette personne à assumer sa responsabilité.

Convention Règlementée (origine : droit des sociétés) :

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la société et son Directeur général, l'un de ses directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un des actionnaires disposant d'une fraction de droits de vote supérieure à 10%, (...) doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Cette Convention est dite réglementée.

Contrôle interne : Le contrôle interne concerne toutes les actions mises en œuvre par une organisation pour traiter les risques et pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs définis.

Contrôle externe : Le contrôle externe est exercé par une entité indépendante de celle contrôlée. Elle peut évaluer le fonctionnement du contrôle interne.

Impact : L'impact social est l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables, engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale. (source : www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social)

Lucratif/ non lucratif : L'association ou la fondation ne doit pas être un moyen d'enrichissement (= de « lucre ») pour les personnes qui en assurent la gouvernance. Ceci n'empêche pas l'association d'avoir une gestion excédentaire, si les excédents ont vocation soit à être réinvestis et à favoriser les missions sociales, soit à pérenniser l'action de l'association. En outre, l'administration fiscale considère qu'une association qui se comporte commercialement comme une entreprise (au niveau des Produits vendus, des Prix pratiqués, du Public visé et de la Publicité = les 4 P) doit être soumise aux impôts commerciaux et ne peut délivrer de reçus fiscaux.

Mesure d'impact : Fait référence à l'observation et l'analyse des changements produits par une action. Elle suppose de déterminer une relation de cause à effet entre l'action et ces changements, en recherchant les autres effets externes éventuels non directement imputables à l'action concernée.

(Source : rapport « ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social », Avise, La Fonda et le labo de l'ESS).

Modèle socio-économique : Modèle qui articule des richesses humaines (salariés, bénévoles, Service Civique...), des ressources de financement (subventions, mécénat, revenus d'activité), et des partenariats stratégiques.

(Source : Le Rameau <http://www.lerameau.fr/ateliers-de-co-developpement-sur-le-modele-socio-economique/>)

Objectif de Développement Durable (ODD) : Désigne les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030. Cet agenda a été adopté par l'ONU en septembre 2015. Ils constituent l'Agenda 2030, qui associe à chaque objectif des cibles à atteindre à l'horizon 2030, en vue d'« éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous »

(La Fonda <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>).

Organe collégial d'administration : Conseil d'Administration (CA), Directoire ou tout organe chargé de l'administration.

Organe délibérant : Assemblée Générale (AG) pour les associations, Conseil d'Administration (CA) pour les Fondations.

Pertinence/ Cohérence/ Efficacité/ Efficience :

Pertinence : bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ.

Cohérence : adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte.

Efficacité : atteinte d'un objectif initialement défini.

Efficience : atteinte d'un objectif avec une utilisation proportionnée et optimale des moyens financiers et humains par rapport à l'objectif.

Responsabilité Sociétale : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique et qui contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

(Source : ISO26000 <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>)

Salarié/ Bénévole/ Volontaire :

Salarié : personne physique rémunérée liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination.

Bénévole : personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial (Avis du Conseil Economique et Social du 24 Février 1993).

Volontaire : le volontariat poursuit un but d'intérêt général (sécurité, coopération, cohésion sociale, etc...) et s'exerce (sauf exception pour l'étranger) uniquement dans des organismes sans but lucratif (collectivités publiques, associations, ONG, ...) ; le volontariat suppose toujours autorisation administrative et donne lieu à une indemnité.

Exemples : le service civique dont l'indemnité est prise en charge par l'état, le volontariat associatif pris en charge par l'association d'intérêt général, le service volontaire européen (SVE), le volontariat de solidarité internationale (VSI), le volontariat pour l'insertion- dispositif défense 2eme chance (D2C), le volontariat des sapeurs-pompiers,... <https://www.associations.gouv.fr/les-differentes-formes-de-volontariat.html>



**Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques
est librement téléchargeable sur
www.ideas.asso.fr**



**Une version du Guide accessible
aux déficients visuels est disponible sur
www.ideas.asso.fr**



Le Guide des Bonnes Pratiques de l'Institut IDEAS est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Cela signifie que l'Institut IDEAS autorise sa reproduction librement avec pour seule contrepartie d'être cité. Ce choix a été fait pour encourager la diffusion et l'appropriation de ces connaissances.



Avec le soutien des membres fondateurs :



et de :



La refonte de ce guide a bénéficié du soutien de la Fondation Crédit Coopératif