

Guide des Bonnes Pratiques pour  
les Associations et les Fondations éligibles au mécénat

# Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques



GOUVERNANCE



GESTION FINANCIÈRE



EFFICACITÉ DE L'ACTION



Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité  
Association reconnue d'intérêt général

# Guide des Bonnes Pratiques pour les Associations et les Fondations éligibles au mécénat

## Sommaire

- **Introduction** p. 3
- **Gouvernance** p. 7
- **Finance** p. 55
- **Efficacité** p. 78
- **Annexes** p. 100

# Introduction

- **Qu'est-ce que le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques ?**
- **Conception du Guide IDEAS : le Comité Expert**
- **Trois Thèmes : Gouvernance / Finances / Efficacité**

# IDEAS, une démarche d'accompagnement au Label

**IDEAS**, association d'intérêt général, accompagne les associations et les fondations pour renforcer leurs capacités et optimiser leur fonctionnement.

L'**accompagnement** est réalisé par un binôme de conseillers bénévoles sur la base d'une méthodologie structurante : le **Guide IDEAS des bonnes pratiques**.

Cette démarche conduit jusqu'au **Label IDEAS** qui reconnaît la qualité de la **gouvernance**, de la **gestion financière** et du **suivi de l'efficacité de l'action**.

Ce label est un vecteur de confiance pour les financeurs (philanthropes, mécènes et acteurs institutionnels). Le Guide IDEAS permet d'apporter un **éclairage complet et objectif** sur un organisme.



***Le Label IDEAS atteste de la qualité de la gouvernance, de la gestion financière et du suivi de l'efficacité de l'action.***

# Conception du Guide IDEAS : Le Comité Expert

Le Guide IDEAS a été conçu par le **Comité Expert** qui veille à son évolution, en tenant compte des nouvelles attentes des financeurs, des associations ou des contraintes inhérentes au secteur.

Le Comité Expert est tripartite :

- mécènes/philanthropes
- associations et fondations
- métiers du contrôle et de l'audit

La **CNCC** (Compagnie nationale des commissaires aux comptes) et le **CSEOEC** (Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables), **partenaires fondateurs, participent activement à ses travaux.** Le comité Expert, créé par IDEAS, a fini la rédaction du Guide IDEAS dans sa première version à l'automne 2008. Liste des membres en annexes.

Le Guide IDEAS s'appuie sur la méthode **OVAR.**

Cette méthode permet de décliner sous forme opérationnelle, l'ensemble des indicateurs pour la réalisation des **Objectifs** qu'une organisation doit se fixer. Ces indicateurs n'ont pas vocation à être érigés en critères absolus. Ils balisent les étapes et l'avancée de la démarche de progrès.

# Trois Thèmes : Gouvernance, Finances, Efficacité

La méthode **OVAR** s'appuie sur la déclinaison de la mission de l'organisation caritative en **Objectifs stratégiques**. Ces **Objectifs** sont les suivants :

## Gouvernance :



- G 1 Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie
- G 2 Une gestion désintéressée
- G 3 Des organes de gouvernance et de direction performants
- G 4 Face aux risques encourus, des procédures et des contrôles adaptés
- G 5 Un respect du donateur, dans la communication et dans la recherche de dons

## Finances :



- F 1 Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
- F 2 Une information comptable lisible, de qualité, accessible et largement diffusée
- F 3 Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable

## Efficacité de l'action :



- E 1 Des outils de pilotage de la performance et d'évaluation de l'action comme aide à la décision
- E 2 Une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et la recherche de bonnes pratiques
- E 3 Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents
- E 4 Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité de l'action



# Gouvernance

## Objectifs :

- G 1 Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie**
- G 2 Une gestion désintéressée**
- G 3 Des organes de gouvernance et de direction performants**
- G 4 Face aux risques encourus, des procédures et des contrôles adaptés**
- G 5 Un respect du donateur, dans la communication et dans la recherche de dons**



# GOUVERNANCE

## 35 thèmes pour 5 objectifs

### G 1 : PROJET ASSOCIATIF

Thèmes :	Variables d'action
1 Orientations	G 1.1 p. 10
2 Statuts	G 1.2 p. 10
3 Plan Stratégique	
. Elaborer	G 1.3 p. 11
. Suivre	G 1.4 p. 12
. Communiquer	G 1.5 p. 12

### G 2 : GESTION DESINTERESSEE

Thèmes :	Variables d'action
4 Administrateurs bénévoles	G 2.1 p. 14
5 Activités commerciales	G 2.2 p. 15
6 Frais des dirigeants	G 2.3 p. 15
7 Rémunérations (salariés)	G 2.4 p. 16
8 Cumul Emploi/ mandat	G 2.5 p. 27
9 Conflits d'intérêt	G 2.6 p. 18
10 Embauche d'un parent	G 2.7 p. 18

### G 3 : ORGANES DE GOUVERNANCE

Thèmes :	Variables d'action
11 Assemblée Générale	G 3.1 p. 20
12 Conseil d'Administration	G 3.2 p. 22
13 Comités d'Administrateurs	G 3.3 p. 24
14 Comité d'Audit	G 3.4 p. 25
15 Charte de déontologie	G 3.5 p. 26
16 Nomination des Directeurs	G 3.6 p. 27
17 Organigrammes	G 3.7 p. 27
18 Tableaux de Bord	G 3.8 p. 28
19 Evaluations (R. Humaines)	G 3.9 p. 29

### G 4 : RISQUES ET CONTROLES

Thèmes :	Variables d'action
<b>RISQUES</b>	
20 Recensement /Prévention	G 4.1 p. 31
21 Communication	G 4.2 à 3 p. 32
<b>PROCEDURES</b>	
22 / Risques stratégiques	G 4.4 p. 33
23 / Risques opérationnels	G 4.5 à 8 p. 34
24 / Risques financiers	G 4.9 à 10 p. 38
25 / Risques juridiques	G 4.11 à 12 p. 41
26 / Risques informatiques	G 4.13 p. 43
27 / Risques de réputation	G 4.14 p. 44
<b>CONTROLES</b>	
28 Auto-contrôle	G 4.15 p. 44
29 Contrôle hiérarchique	G 4.16 p. 45
30 Comité d'Audit	G 4.17 p. 46
31 Com. Aux Comptes	G 4.18 p. 48

### G 5 : RESPECT DES DONATEURS

Thèmes :	Variables d'action
32 Rigueur Editoriale	G 5.1 p. 50
33 Communication financière	G 5.2 p. 51
34 Déontologie de la collecte	G 5.3 p. 52
35 Prise en compte des réclamations	G 5.4 p. 53



# GOUVERNANCE

## Objectif G1 : Projet Associatif

Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie

### Thèmes :

### Variables d'action

- |          |                         |       |
|----------|-------------------------|-------|
| <b>1</b> | <b>Orientations</b>     | G 1.1 |
| <b>2</b> | <b>Statuts</b>          | G 1.2 |
| <b>3</b> | <b>Plan Stratégique</b> |       |
|          | . Elaborer              | G 1.3 |
|          | . Suivre                | G 1.4 |
|          | . Communiquer           | G 1.5 |



# GOVERNANCE

## Objectif G1 : Projet Associatif

Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie

### ◆ **ORIENTATIONS - Variable d'Action G 1.1**

Les orientations de l'association sont définies, lisibles et cohérentes :

**Indicateur 1** : L'association définit sa vision, ses missions et ses valeurs.

**Indicateur 2** : La vision, les valeurs, les missions et les principales activités de l'Association sont rappelées dans ses supports de communication. Les missions sociales ainsi définies sont utilisées pour individualiser les charges affectées dans le Compte d'Emploi des Ressources . Elles sont clairement explicitées dans l'annexe aux comptes annuels. (cf Avis 2008-08 du Conseil National de la Comptabilité)

**Indicateur 3** : Les principales activités sont en cohérence avec la vision, les valeurs et les missions.

### ◆ **STATUTS - Variable d'Action G 1.2**

Les statuts de l'Association sont disponibles. Ils sont en cohérence avec les missions et l'activité.

**Indicateur 4** : Les statuts sont disponibles pour les tiers (internet ou autre mode).

**Indicateur 5** : Les missions et activités de l'association sont conformes à l'objet social.



# GOUVERNANCE

## Objectif G1 : Projet Associatif

Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie

### ◆ PLAN STRATEGIQUE - Variable d'Action G.1.3

L'association se dote d'un Plan stratégique

**Indicateur 6 :** Existence d'un document de planification stratégique, suite à sa préparation, son adoption et sa révision régulière par le Conseil d'Administration de l'Association.

- Ce Plan Stratégique est établi à un horizon de 3 à 5 ans et fait l'objet d'une révision annuelle (plan glissant) et /ou d'une refonte régulière tous les 2 ou 3 ans ; (Nota : un plan glissant, plus à jour, peut être un frein pour les remises en cause stratégiques ; une refonte plus espacée peut favoriser les remises à plat).
- Ce Plan est un document stratégique comprenant à la fois les perspectives d'évolution des missions et des activités, les impacts en matière de structure et d'organisation, et une projection budgétaire. Il est décliné de manière opérationnelle en fonction de la structure et de la taille de l'association.

#### Remarques :

- *Le plan stratégique n'a pas pour objectif de figer les décisions opérationnelles mais de définir les orientations principales*
- *L'adéquation des structures et modes de gouvernance aux objectifs stratégiques fait partie du Plan stratégique*
- *il est fortement souhaité que ce plan intègre l'analyse des relations avec les parties prenantes dans une perspective de contribution au développement durable.*



# GOVERNANCE

## Objectif G1 : Projet Associatif

Un projet associatif bien défini et suivi, une stratégie à moyen terme réfléchie

### ◆ PLAN STRATEGIQUE (suite) - Variable d'Action G 1.4.

**Le plan stratégique guide l'action de l'association à tous les niveaux:**

*La direction anime les équipes pour les informer et les faire adhérer au Plan stratégique.*

*Elle en suit l'exécution interne.*

**Indicateur 7 :** Existence d'un plan et/ou de documents de communication / sensibilisation interne sur le plan stratégique.

**Indicateur 8 :** Existence d'un suivi interne formalisé du plan stratégique, dans les services (directions, départements..) .

*L'activité et les « résultats annuels » sont comparés par le Conseil aux objectifs du Plan d'Action :*

**Indicateur 9 :** La Direction Générale présente annuellement au Conseil un rapport sur l'exécution du Plan stratégique.

### ◆ PLAN STRATEGIQUE (suite) - Variable d'Action G 1.5

**Une Version synthétique et cohérente du plan stratégique :**

**Indicateur 10 :** Existence d'une version synthétique du Plan, cohérente avec la version -source, adaptée à la communication aux adhérents, donateurs et financeurs, parties prenantes...



# GOVERNANCE

## Objectif G2 : Gestion désintéressée

Thèmes :	Variables d'action
4 Administrateurs bénévoles	G 2.1
5 Activités commerciales	G 2.2
6 Frais des dirigeants	G 2.3
7 Rémunérations (salariés)	G 2.4
8 Cumul Emploi/ mandat	G 2.5
9 Conflits d'intérêt	G 2.6
10 Embauche d'un parent	G 2.7



# GOUVERNANCE

## Objectif G2 : Gestion désintéressée

### ◆ ADMINISTRATEURS BENEVOLES - Variable d'Action G 2.1

**La gestion de l'Association est désintéressée.**

**Indicateur 11** : L'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats d'exploitation. (\*)

**Indicateur 12** : L'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelque forme que ce soit. Les membres de l'organisme ou leurs ayant droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

*(\*) l'administrateur de l'organisme opère sa mission à titre gracieux ; il peut également mener une mission opérationnelle dans les conditions décrites au G 2.5. Il peut alors être rémunéré sous réserve de l'application des dispositions fiscales.*



# GOVERNANCE

## Objectif G2 : Gestion désintéressée

### ◆ **ACTIVITES COMMERCIALES** - Variable d'Action G 2.2

Les activités de nature commerciale et à caractère lucratif sont encadrées. Elles participent à la mission sociale et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes.

**Indicateur 13** : Les activités à caractère lucratif doivent s'inscrire dans la mission sociale et contribuer à son développement. Elles doivent être cantonnées dans un secteur comptable ou une filiale. Elles ne sont pas durablement déficitaires.

### ◆ **FRAIS DES DIRIGEANTS** - Variable d'Action G 2.3

Les frais des dirigeants (administrateurs et directeurs) sont encadrés et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes :

**Indicateur 14** : Les frais des dirigeants sont appuyés de pièces justificatives et sont soumis à une procédure interne.

**Indicateur 15** : La procédure de contrôle des frais des dirigeants inclut un contrôle du comité d'audit prévu en G.3.4.

**Indicateur 16** : Le contrôle écarte notamment les dépenses somptuaires et celles engagées hors de l'activité sociale.



# GOUVERNANCE

## Objectif G2 : Gestion désintéressée

### ◆ REMUNERATION DES DIRECTEURS - Variable d'Action G 2.4

**La rémunération des Directeurs salariés n'est pas excessive.**

*Par Directeurs salariés on entend le Directeur Opérationnel ou Général et les Directeurs techniques.*

**Indicateur 17 :** La rémunération des 5 principaux collaborateurs est arrêtée après avis du conseil d'administration ou du comité spécialisé qu'il peut nommer à cet effet. (cf. G 3 3 et G 3 6). Elle tient compte du marché de l'emploi.

*Remarque: Il existe une décote salariale propre au secteur associatif. Nous proposons ici de ne pas en tenir compte dans les salaires de référence. Des grilles de rémunération type sont régulièrement publiées dans des supports généralistes (l'Expansion) ou spécialisés.*

**Indicateur 18 :** La moyenne des 5 plus fortes rémunérations est communiquée annuellement à l'Assemblée Générale (et aux donateurs sur demande).



# GOUVERNANCE

## Objectif G2 : Gestion désintéressée

### ◆ CUMUL EMPLOI / FONCTION ELECTIVE - Variable d'Action G 2.5

**Le cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective (au conseil d'administration) est soumise à des conditions spécifiques.**

**Indicateur 19 :** L'attribution d'une fonction salariée à un administrateur nécessite un accord spécifique du conseil d'administration. La mission conférée doit être distincte des fonctions électives. Elle doit être définie.

- Nota: l'élection de salariés au conseil d'administration est possible, sous réserve que les statuts en définissent le cadre.

**Indicateur 20 :** L'effectivité de la mission salariale d'un administrateur en situation de cumul fait l'objet d'un contrôle (emploi du temps et réalisation des objectifs) par le conseil d'administration ou le comité spécialisé nommé à cet effet (cf G 3 3).



# GOUVERNANCE

## Objectif G2 : Gestion désintéressée

### ◆ CONFLITS D'INTERET - Variable d'Action G 2.6

Une procédure d'autorisation préalable et d'information pour les conventions réglementées (conflits d'intérêt) :

**Indicateur 21** : Les dirigeants communiquent annuellement à l'association la liste des entreprises et organismes dans lesquels ils exercent des fonctions d'administration ou de direction.

**Indicateur 22** : Les conventions (achat, financement, autre) avec les dirigeants ou des entreprises liées aux dirigeants font l'objet d'une procédure d'autorisation préalable du conseil d'Administration dans les formes et conditions légales.

**Indicateur 23** : Un rapport annuel sur les conventions réglementées rédigé par le commissaire aux comptes est présenté à l'approbation de l'assemblée.

### ◆ EMBAUCHE D'UN PARENT PROCHE - Variable d'Action G 2.7

La procédure d'embauche prévoit que l'embauche d'un collaborateur parent proche d'un dirigeant est soumise à l'accord préalable du conseil d'administration.

**Indicateur 24** : Une délibération du conseil fixe la procédure d'embauche d'un collaborateur parent proche d'un dirigeant, et la soumet à son contrôle.



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

Thèmes :		Variables d'action
11	<b>Assemblée Générale</b>	G 3.1
12	<b>Conseil d'Administration</b>	G 3.2
13	<b>Comités d'Administrateurs</b>	G 3.3
14	<b>Comité d'Audit</b>	G 3.4
15	<b>Charte de déontologie</b>	G 3.5
16	<b>Nomination des Directeurs</b>	G 3.6
17	<b>Organigrammes</b>	G 3.7
18	<b>Tableaux de Bord</b>	G 3.8
19	<b>Evaluations (R. Humaines)</b>	G 3.9



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ ASSEMBLEE GENERALE - Variable d'Action G 3.1

Une Assemblée Générale informée et active

**L'Assemblée annuelle de l'association est un lieu de présentation de la vie de l'association, de nomination et de décisions.**

*Remarque : Il n'est pas nécessaire qu'une association ait beaucoup de membres pour être bien gouvernée. Il n'est pas indispensable que les donateurs soient membres.*

*Mais, quelle que soit la composition de l'assemblée générale, et en particulier son effectif, ses modes d'organisations théoriques (statutaires) et pratiques (réalité) doivent être en cohérence; Ils doivent permettre de garantir l'exercice du pouvoir de décision de l'assemblées et les conditions de son efficacité.*

**Indicateur 25 :** L'association recherche par une information et une sollicitation active, la participation de ses membres à l'Assemblée Générale.

**Indicateur 26 :** Les statuts prévoient un quorum pour toutes les assemblées, et limitent le cumul des procurations.

**Indicateur 27 :** La participation aux Assemblées Générales est suffisante pour que le quorum soit habituellement atteint à première convocation.



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ ASSEMBLEE GENERALE (suite) - Variable d'Action G 3.1

#### Une Assemblée Générale informée et active (suite)

**Indicateur 28** : Les documents relatifs à l'ordre du jour (comptes annuels et rapports, texte des résolutions, liste des candidats connus) sont adressés ou mis à disposition spontanément aux membres 8 jours au moins avant l'assemblée. L'association peut en apporter la preuve.

**Indicateur 29** : Le vote à distance (par correspondance ou Internet) est organisé pour permettre l'expression du plus grand nombre. (association de plus de 50 membres)

**Indicateur 30** : Les nominations d'administrateur font l'objet d'une information préalable (avec profession de foi), et d'un scrutin séparé par candidat. (pas de vote de liste bloquée, mais possibilité pour le Président ou le conseil, d'exprimer un soutien).

**Indicateur 31** : Le secrétariat des assemblées est assuré formellement : le PV retrace les débats, il est signé par le bureau, reporté sur les registres, et les formalités éventuelles (Préfecture) effectuées dans les délais légaux.



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ CONSEIL D'ADMINISTRATION - Variable d'action G 3.2

Un Conseil d'Administration efficace... notamment par sa constitution, l'assiduité des membres et la préparation des réunions :

- **Constitution** : Le Conseil veille à ce que sa constitution privilégie un certain renouvellement et le recours à l'élection par l'assemblée ;

**Indicateur 32** : L'association assure le renouvellement de ses administrateurs personnes physiques.

Elle s'organise selon les principes suivants :

- Limitation statutaire pour la durée cumulée des mandats et limite d'âge pour tout ou partie du conseil d'administration.
- Certains administrateurs sont missionnés pour favoriser, solliciter, apprécier des candidatures.
- L'appréciation ou la sollicitation des candidatures se fait sur la base des compétences (diversifiées), des disponibilités, de l'adhésion aux valeurs.

**Remarque** : Chaque administrateur est appelé à jouer un rôle particulier en contribuant à la réflexion et à la décision collective. Des fiches de poste peuvent illustrer le fonctionnement du conseil.



# GOUVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ CONSEIL D'ADMINISTRATION (suite) - Variable d'action G 3.2

- **Fréquence et assiduité :**

**Indicateur 33 :** Le Conseil d'Administration se réunit fréquemment pour assurer ses missions.

Les administrateurs sont assidus et inscrivent leur action dans la continuité entre les réunions.

- Sur un an, L'assiduité moyenne répond aux critères suivants :
  - Présents: 66% des membres - Présents ou représentés: 80 % des membres
  - Les réunions peuvent se tenir par audio ou video - conférence.
- Idéalement les travaux du conseil comprennent chaque année :
  - l'examen de la stratégie (réalisations, perspectives, évolutions),
  - le contrôle et la recherche de l'efficacité et de la transparence,
  - l'examen des comptes et l'emploi des fonds,
  - le compte rendu des différents comités de leur mission.De tels ordres du jour nécessitent en général 3 réunions par an



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ CONSEIL D'ADMINISTRATION (suite) - Variable d'action G 3.2

- Préparation des réunions :

**Indicateur 34 :** Sauf cas d'urgence, et pour permettre une bonne information préalable, les réunions de conseil sont précédées de l'envoi plusieurs jours à l'avance d'un dossier de référence apportant les éléments d'éclairage aux questions à l'ordre du jour.

### ◆ COMITÉS D'ADMINISTRATEURS - Variable d'Action G 3.3

**Des comités d'administrateurs qui préparent et éclairent les décisions du Conseil ou du Président.**

**Indicateur 35 :** Le conseil d'administration définit le rôle et le mode de fonctionnement de comités spécialisés (permanents ou ponctuels) chargés d'assurer une préparation collégiale des décisions importantes ou sensibles : allocation de ressources à des projets, campagnes de collecte, gestion financière, recrutements et rémunérations du comité de direction, ... Il procède aux nominations correspondantes. Dans la mesure du possible, une mission spécifique est confiée à chaque administrateur. Ce dispositif est adapté à la taille et à l'activité de l'association.



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ **COMITE D'AUDIT - Variable d'action G 3.4**

**Un organe interne de contrôle assure une veille active sur la prévention des risques et le respect des règles de gouvernance.**

**Indicateur 36 :** Le conseil d'administration (ou l'Assemblée Générale) nomme un organe de contrôle, le comité d'audit, dont les salariés et le Président ne font pas partie (voir G.4.17). La présence de personnes qualifiées extérieures au conseil est nécessaire.

- Il analyse les risques auxquels est soumise l'association, et s'assure que l'organisation et les procédures prennent en compte leur prévention.
- Il rapporte au Conseil d'Administration. (cf indicateur 43) et fait part au conseil de son avis sur le respect des règles de gouvernance et de déontologie par les dirigeants et les principaux collaborateurs de l'association. (cf indicateur 38)
- Il peut interroger les administrateurs et les directeurs et se faire communiquer les pièces comptables, les correspondances et les contrats justificatifs. Il est soumis à la discrétion vis-à-vis de l'extérieur de l'association.
- Il recueille avec discrétion les alertes spontanées des salariés ou bénévoles.

**Remarques :** en période de lancement du comité d'audit, qui peut être de l'ordre de 2 années, le président peut cependant en faire partie; par ailleurs, dans les petites structures cette fonction peut être confiée à un comité restreint de 2 personnes (par exemple Trésorier + personne qualifiée).



# GOUVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ CHARTE DE DEONTOLOGIE - Variable d'Action G 3.5

Une charte de déontologie fixe les principes de bonne conduite en vigueur dans l'association.

**Indicateur 37 :** Le Conseil d'Administration rédige et met en œuvre une Charte de déontologie qui explicite les modes de relations de l'organisme avec les parties prenantes (bénévoles, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires de l'organisme, financeurs, ...).

Cette Charte est disponible aisément (sur site Internet et sur demande).

**Remarques :**

- *Il est fortement conseillé d'intégrer les principes de responsabilité sociétale dans cette charte .*
- *La charte peut renvoyer à un document élaboré par l'Association et régulièrement actualisé pour préciser les actions qu'elle mène dans sa démarche de responsabilité sociétale pour contribuer au développement durable.*

**Indicateur 38 :** Le comité d'audit procède au contrôle du respect des règles de gouvernance et de la charte de déontologie par les dirigeants et les principaux collaborateurs.



# GOUVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ **NOMINATION DES DIRECTEURS - Variable d'Action G 3.6**

**Un(des) directeur(s) nommé(s) avec l'aval du conseil**

**Indicateur 39** : Le recrutement des membres du Comité de Direction (ou à défaut le directeur Général et ses principaux collaborateurs) fait l'objet d'une décision du conseil ou d'un avis du comité de recrutement au Président, portant sur la définition des fonctions, l'étendue des délégations éventuelles, la rémunération, les critères et modalités de recherche et de sélection des candidats. Les modifications ultérieures sont soumises aux mêmes modalités.

### ◆ **ORGANIGRAMME - Variable d'Action G 3.7**

**Un organigramme et des fiches de fonction**

**Indicateur 40** : L'association dispose d'un organigramme à jour permettant de décrire son organisation (Qui fait Quoi, Responsabilités). Les personnes en situation d'encadrement font l'objet d'une fiche de fonction



# GOUVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ TABLEAUX DE BORD - Variable d'Action G 3.8

Un système de tableau de bord permet le pilotage de l'organisation.

*Indicateur 102 ( cf supra )* : Les principaux responsables opérationnels disposent régulièrement **d'un tableau de bord** reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans ou variables d'action dont ils sont responsables.

*Des synthèses sont destinées à la Direction Générale, à la Présidence, et au Conseil d'Administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.*



# GOVERNANCE

## Objectif G3 : Organes de gouvernance

Des organes de Gouvernance et de Direction performants

### ◆ EVALUATION (Ressources Humaines) - Variable d'Action G 3.9

L'association évalue ses collaborateurs (salariés et bénévoles) en référence aux fiches de fonction et aux missions confiées.

**Indicateur 41** : Des Entretiens Annuels d'Evaluation sont organisés pour l'encadrement (et si possible pour l'ensemble des collaborateurs)

**Indicateur 42** : La mission confiée à chaque bénévole est définie (1). Elle est attribuée pour un temps limité, sur des critères de compétence et d'affinité avec les objectifs de l'association; Elle fait l'objet d'une évaluation périodique, au minimum avant l'échéance et avant renouvellement éventuel.

(1) Elle est adaptée -voire adaptable- à la fois aux besoins de l'association et aux compétences et disponibilités du bénévole.



# GOVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

Thèmes : Variables d'action

### RISQUES

20	Recensement /Prévention	G 4.1
	Communication	G 4.2 à 3

### PROCEDURES

22	/ Risques stratégiques	G 4.4
23	/ Risques opérationnels	G 4.5 à 8
24	/ Risques financiers	G 4.9 à 10
25	/ Risques juridiques	G 4.11 à 12
26	/ Risques informatiques	G 4.13
27	/ Risques de réputation	G 4.14

### CONTROLES

28	Auto-contrôle	G 4.15
29	Contrôle hiérarchique	G 4.16
30	Comité d'Audit	G 4.17
31	Com. Aux Comptes	G 4.18

*L'évolution de la gouvernance dans les grandes entreprises a fait émerger la nécessité de structurer une gestion des risques et de l'inclure dans la culture de management.*

*Certains évènements touchant le domaine associatif militent pour le développement de cette culture de pilotage «face aux risques».*

*Même si elle doit être adaptée à la taille de l'organisation, elle ne saurait être omise.*



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ RISQUES : Recensement - Variable d'Action G 4.1

**L'association recense et évalue les risques auxquels elle est exposée (« cartographie des risques »).**

**Indicateur 43 :** L'association élabore et met à jour (au minimum tous les 3 ans) la liste des principaux risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, informatiques et liés à la communication auxquels elle est confrontée à court et moyen terme. Elle en évalue l'importance en termes d'impact et de probabilité.

- Ce document fait l'objet d'une présentation à fin de validation devant le comité d'audit prévu au G 3.4. Il est transmis au Conseil d'administration.

**Remarque :** Parmi ces risques, il y a notamment ceux qui peuvent provenir des parties prenantes de l'Association ; ils peuvent être mis en évidence par le dialogue avec elles sur les activités les impliquant.



# GOVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ RISQUES : Prévention - Variable d'Action G 4.2

L'association mène une politique active de réduction des risques, de prévention et de gestion de crise.

**Indicateur 44** : L'association met en œuvre les procédures internes et les contrôles aptes à réduire et à prévenir les principaux risques identifiés.

**Indicateur 45** : L'association élabore par avance des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent. Ces scénarii incluent si possible le volet 'Communication de crise'.

### ◆ RISQUES : Communication - Variable d'action G 4.3

L'association communique sur sa gestion des risques.

**Indicateur 46** : Une communication interne adaptée permet aux collaborateurs et bénévoles d'être informés et préparés à la prévention, la détection, l'information et à la réaction aux principaux risques.

**Indicateur 47** : Les partenaires institutionnels de l'association sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Stratégiques - Variable d'action G 4.4

Pour prendre en compte les risques stratégiques liés aux grandes orientations de collecte et d'emploi des ressources, au choix des partenariats (...), une cartographie des risques stratégiques et sectoriels est incluse dans le Plan stratégique.

**Indicateur 48 :** Une cartographie des risques stratégiques et sectoriels est incluse dans le plan stratégique. Parmi ces risques, on tiendra compte du risque d'entrisme : choix des adhérents votant à l'Assemblée Générale.

Certains domaines d'activité et certaines procédures d'adhésion peuvent être propices à des manœuvres d'entrisme, pouvant modifier profondément le tryptique «missions, vision, valeurs » de l'association. Ce risque peut être statutairement limité.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Opérationnels - Variable d'action G 4.5

(notamment les risques de non pertinence, de favoritisme et de détournement, dans les choix de projets, de fournisseurs, de collaborateurs et le suivi des assurances)

**Les choix entre les projets à financer sont soumis pour avis à une instance collégiale issue du conseil d'administration.**

**Indicateur 49 :** Le comité spécialisé prévu au G 3.3. statue régulièrement et après étude sur les affectations de fonds aux différents projets. Il rend compte au Conseil d'Administration.

- Si l'activité de l'association ne justifie pas le fonctionnement régulier d'un tel comité, le conseil d'administration en tient lieu par exception.
- Le comité peut déléguer sa mission pour des projets de taille modeste répondant à des critères qu'il aura défini, dans la limite d'un budget qu'il aura fixé, et sous réserve de compte- rendu.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Opérationnels - Variable d'action G 4.6

La mise en concurrence est la règle habituelle lors du recours à des fournisseurs ou prestataires

**Indicateur 50 :** Toute commande d'un montant supérieur à un seuil fixé par le Conseil d'Administration fait l'objet d'une consultation préalable auprès de trois prestataires au minimum. Les exceptions sont rares et justifiées par l'urgence ou par une situation locale spécifique (Pays moins développés par exemple).

- On pourra retenir un seuil de l'ordre de 15 à 30 k€ .

**Indicateur 51 :** Tout marché supérieur à un seuil fixé par le Conseil d'Administration fait l'objet d'un avis d'appel public à la concurrence et d'une attribution selon des procédures préalablement définies par l'association et communiquées aux candidats.

- On pourra retenir le seuil de 90 k€ appliqué aux marchés publics mais on évitera toute référence au code des marchés publics, sauf à le respecter en totalité.



# GOVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Opérationnels (suite) - Variable d'action G 4.7

Les embauches sont généralement précédées d'une analyse de poste et d'une procédure de sélection.

**Indicateur 52** : Les décisions d'embauche de salariés sont précédées d'une définition de fonction. Celle-ci est archivée.

**Indicateur 53** : Les décisions d'embauche de salariés en position d'encadrement sont précédées d'une sélection entre plusieurs candidats.

Cette procédure a vocation à être élargie chaque fois que possible aux autres embauches.

**Indicateur 54** : Les décisions d'embauche de salariés en position d'encadrement font l'objet d'une double validation par le supérieur hiérarchique et par un deuxième intervenant. (responsable RH ou supérieur de rang n+2 par ex.).

Confier des responsabilités d'encadrement à un bénévole obéit à la même règle.

**Indicateur 24 (rappel)** : Une délibération du conseil fixe la procédure d'embauche d'un collaborateur parent proche d'un dirigeant, et la soumet à son contrôle.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Opérationnels (suite) - Variable d'action G 4.8

L'association met en place et actualise les polices d'assurance en rapport avec les risques identifiés et assurables.

**Indicateur 55** : L'association dispose d'une ou plusieurs polices d'assurance couvrant le risque IARD, sur l'ensemble des sites (hors risques non assurables à condition normale). Elle les met à jour ou les renégocie régulièrement.

L'association dispose d'une ou plusieurs polices d'assurance couvrant, sa responsabilité civile, celle de ses administrateurs, de ses préposés et bénévoles. Elle les met à jour ou les renégocie régulièrement.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Financiers - Variable d'action G 4.9

(notamment les risques de fraude ou de détournement, et les risques sur la gestion des actifs)

Pour limiter le risque de fraude ou de détournement, l'organisation de la fonction Finances est basée sur un principe de séparation des fonctions et d'auditabilité.

**Indicateur 56** : L'association fonctionne selon le principe de la séparation entre le « Bon à Payer » (par celui qui engage la dépense), le « payeur » (qui dispose de la signature bancaire), et le comptable. Les exceptions sont encadrées et justifiées.

- Si des dérogations sont consenties pour les menues dépenses, elles sont encadrées par une procédure et régulièrement contrôlées.

**Indicateur 57** : L'association dispose et utilise des procédures de sécurisation des flux et des stocks pour les espèces en caisse (y compris pour les quêtes), la quasi-monnaie (titres monnayables ou échangeables) et les biens de consommation courante. Des inventaires contradictoires des espèces, de la quasi-monnaie et des stocks de biens de consommation courante sont organisés régulièrement. (Ces procédures sont adaptées au niveau de risque.)



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Financiers - Variable d'action G 4.9 (suite)

**Indicateur 58** : L'association dispose de procédures adaptées pour la sécurisation de l'émission et de l'envoi de reçus fiscaux.

**Indicateur 59** : L'association dispose de procédures adaptées pour le suivi de l'emploi des fonds à l'étranger, que ce soit par ses volontaires, ses salariés (expatriés et locaux) ou par ses relais (ONG déléguée ou association 'parente').

- Ces procédures visent à donner prioritairement une assurance raisonnable du bon emploi des fonds et, chaque fois que possible, une traçabilité comptable.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques Financiers (suite) - Variable d'action G 4.10

**Pour limiter les risques financiers de marché (valeurs mobilières, taux de change, taux d'intérêt,...) et celui d'illiquidité, les orientations de gestion financière sont soumises à un comité d'administrateurs. Le trésorier en est responsable et il en rend compte.**

**Indicateur 60 :** Les orientations de la gestion financière (placements d'excédents, recours au crédit, cautions, engagements en devises étrangères), sont débattues au sein du comité d'administrateurs « Finances ». Il propose au Conseil d'Administration les objectifs, la nature des risques admis et les supports utilisables. Le trésorier en est le garant ; Il en rend compte régulièrement au Comité « Finances » et au minimum annuellement au Conseil.

**Indicateur 61 :** Le comité d'administrateurs en charge des Finances veille à la cohérence de la gestion des actifs de précaution avec les objectifs de l'association



# GOVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques juridiques et réglementaires - Variable d'action G 4.11

(notamment les risques liés à la collecte et ceux de perte d'habilitation)

**L'association dispose de procédures adaptées à la prévention des risques juridiques et réglementaires liés à ses activités de collecte publique (publicité, presse, informatique et liberté).**

**Indicateur 62 :** Le Président, directeur légal de la publication (1), assure un contrôle formel ( a priori ou a posteriori) sur le contenu et la forme des messages utilisés dans la collecte de fonds. Il veille à la rigueur éditoriale, à la conformité du message avec la charte de l'association et au respect de la déontologie de l'association et des règlements.

**Indicateur 72 (cf infra) :** Le conseil organise le contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires pour la collecte de dons et la communication. Il peut en particulier confier une mission de suivi / contrôle à un administrateur désigné à cet effet ou à un comité spécialisé.

**Remarque :** Celui-ci veille particulièrement aux dispositions visant au respect de la liberté du donateur.

(1) Loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse (et la diffusion de messages publics)



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques juridiques et réglementaires (suite) - Variable d'action G4.12 (notamment les risques liés à la collecte et ceux de perte d'habilitation)

**L'association dispose, si nécessaire, de procédures visant au maintien des habilitations indispensables à son activité.**

**Indicateur 63 :** Le comité d'audit s'assure que l'organisation de l'entité prend en compte les risques mis en évidence par les autorités d'habilitation, veille à la mise en place et au suivi des procédures. Il s'agit là des procédures adaptées à ces risques, et plus généralement de celles requises pour l'habilitation.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE / Risques informatiques - Variable d'action G 4.13

(notamment les risques liés au détournement ou à la destruction de données)

**Pour limiter le risque de pertes et de détournement de données, ainsi que d'arrêt de traitements, l'association dispose d'un plan de prévention et de sauvegarde adapté aux risques.**

**Indicateur 64 :** L'association dispose spécifiquement d'un plan de prévention et de sauvegarde contre les destructions et les intrusions physiques ou virtuelles ou les copies concernant ses locaux, ses fichiers (papier et numérique), ses systèmes et réseaux d'information.

**Indicateur 65 :** L'association promeut une culture de la signature écrite ou informatique et de son respect. Les contrôles d'accès aux fonctions sensibles (susceptibles de générer/modifier un flux financier/matériel vers un bénéficiaire) sont opérants, les enregistrements de données sensibles sont signés et traçables.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ PROCEDURE/ Risques liés à la communication - Variable d'action G 4.14

(notamment les risques liés à des déclarations non souhaitées )

L'association identifie le type d'opérations de communication et de déclarations - ou leur absence - susceptibles de mettre en jeu sa réputation. Elle met en place les procédures et consignes visant à les contrôler, ainsi que les plans de crise correspondants.

Le comité d'audit les analyse et en fait mention dans son rapport au conseil.

**Indicateur 66 :** Le rapport annuel du comité d'audit s'attache notamment à l'analyse du type d'opérations de communication, ou de déclarations – ou leur absence - pouvant mettre en cause la réputation de l'association, et des mesures prises pour les contrôler.

### ◆ AUTOCONTRÔLE - Variable d'action G 4.15

Les consignes et les procédures incitent les auteurs à l'autocontrôle et favorisent la traçabilité.

**Indicateur 65 (Rappel) :** L'association promeut une culture de la signature écrite ou informatique et de son respect. Les contrôles d'accès aux fonctions sensibles (susceptibles de générer/modifier un flux financier/matériel vers un bénéficiaire) sont opérants, les enregistrements de données sensibles sont signés et traçables.



# GOVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ CONTRÔLE HIERARCHIQUE - Variable d'action G 4.16

**Le Contrôle hiérarchique est effectif. L'association développe une culture du 'rendre-compte' y compris pour les bénévoles.**

**Indicateur 67 :** Le fonctionnement courant de l'association permet à la hiérarchie d'être informée de l'activité des collaborateurs et des bénévoles. Il est organisé et fait l'objet de consignes. A titre d'exemple, elles peuvent concerner :

- Invitations régulières à rendre compte (réunion, bilan d'activité, feuilles de temps) (1)
- Consignes concernant le courrier reçu (centralisation ou copie, traitement.../ selon nature)
- Consignes concernant le courrier émis (autorisation d'émission, double signature ou copie.../ selon nature).
- Consignes concernant les échanges électroniques (exemple : boîtes collectives)
- ...

*(1) Le formalisme est adapté à la nature de l'activité et peut parfois se limiter à un simple échange téléphonique régulier dont le « responsable » garde trace.*



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ COMITE D'AUDIT - Variable d'action G 4.17

Un comité d'audit (ou organe interne de contrôle) pilote la cartographie des risques et s'assure du respect des consignes et des procédures (cf. G 3.4 **Indicateur 36**). Il propose, lorsque nécessaire, une adaptation des procédures.

**Indicateur 68** : L'organe de contrôle prévu au G 3.4 se réunit au minimum deux fois par an.

**Indicateur 43 (rappel)** : L'association élabore et met à jour (au minimum tous les 3 ans) la liste des principaux risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, informatiques et liés à la communication. Elle en évalue l'importance en termes d'impact et de probabilité.

- Ce document fait l'objet d'une présentation à fin de validation devant l'instance de contrôle prévue au G 3 4. Il est transmis au Conseil d'administration.

**Indicateur 69** : L'organe de contrôle s'assure de l'existence et du respect des procédures visant à limiter les risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, informatiques et liés à la communication. Il rend compte au conseil annuellement. Il peut émettre des propositions d'évolution.



# GOUVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ COMITE D'AUDIT (suite) - Variable d'action G 4.17

Un comité d'audit (ou organe interne de contrôle)... (suite)

**Indicateur 66 (rappel) :** Le rapport annuel du comité d'audit s'attache notamment à l'analyse du type d'opérations de communication, ou de déclarations pouvant mettre en cause la réputation de l'association, et des mesures prises pour les contrôler.

**Indicateur 15 (rappel) :** Les frais des dirigeants sont soumis à une procédure interne, et en particulier à un contrôle du comité d'audit prévu en G.3.4

**Indicateur 63 (rappel) :** Le contrôle interne s'assure de la prise en compte des risques mis en évidence par les autorités d'habilitation, de la mise en place et du suivi des procédures adaptées à ces risques, et plus généralement de celles requises pour l'habilitation. Il rend compte régulièrement au comité d'audit.

**Indicateur 38 (rappel) :** L'organe de contrôle procède au contrôle du respect des règles de gouvernance et de la charte de déontologie par les dirigeants et les principaux collaborateurs. Il fait part au conseil de son avis.



# GOVERNANCE

## Objectif G4 : Risques et contrôles

Face aux RISQUES, des PROCEDURES et des CONTROLES adaptés

### ◆ **CONTROLEUR EXTERNE** - Variable d'action G 4.18

Pour les organismes de grande taille, le président sollicite un contrôleur externe (commissaire aux comptes dans le cadre de sa mission, ou réviseur) pour donner un avis au sujet de la cartographie des risques et du contrôle interne.

**Indicateur 70** : Le président rédige un rapport sur le contrôle interne en application volontaire de l'article L 225-37 alinéa 6 du code de commerce et le soumet au Commissaire aux Comptes. Le rapport du Président et celui du commissaire aux comptes sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle.

- Au cas où la mission du commissaire n'inclurait pas cette diligence, il pourrait être remplacé par un réviseur nommé par le conseil d'administration sur proposition du comité d'audit.



# GOUVERNANCE

## Objectif G5 : Respect des donateurs

Un respect du donateur, dans la communication et la recherche de dons

Thèmes :	Variables d'action
32 Rigueur Editoriale	G 5.1
33 Communication financière	G 5.2
34 Déontologie de la collecte	G 5.3
35 Prise en compte des réclamations	G 5.4



# GOUVERNANCE

## Objectif G5 : Respect des donateurs

Un respect du donateur, dans la communication et la recherche de dons

### ◆ RIGUEUR EDITORIALE

*Le contenu des messages publiés est sous la responsabilité du Président (Directeur de la Publication selon la loi du 29-7-1881 sur la liberté de la Presse -- cf G 4.11)*

#### Variable d'action G 5.1

**Le Président s'assure personnellement de la rigueur éditoriale des messages de communication et de collecte, et de leur conformité à la charte de l'association.**

***Indicateur 62 (rappel) :** Le Président assure un contrôle formel ( a priori ou a posteriori) sur le contenu et la forme des messages utilisés dans la collecte de fonds. Il veille à la rigueur éditoriale, à la conformité du message avec la charte de l'association et au respect des règles déontologiques et réglementaires.*



# GOUVERNANCE

## Objectif G5 : Respect des donateurs

Un respect du donateur, dans la communication et la recherche de dons

### ◆ TRANSPARENCE FINANCIERE - Variable d'action G 5.2

*Large diffusion du Compte d'Emploi des Ressources, dûment commenté dans les appels à la générosité*

**Le Compte d'Emploi des Ressources est largement diffusé dans la communication aux donateurs ; Il est accompagné de notes qui en assure sa compréhension, sa lisibilité et sa comparabilité.**

**Indicateur 86 : (infra)** *La présentation et le contenu des documents financiers (site, bulletin, rapport annuel) sont adaptés au type de public, avec l'objectif de faciliter la compréhension.*

**Indicateur 89 : (infra)** *Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables. En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisée. (..)*

**Indicateur 90 : (infra)** *Les ratios et graphiques utilisés correspondent à la réalité qu'ils illustrent et ne donnent pas une image décalée.*



# GOUVERNANCE

## Objectif G5 : Respect des donateurs

Un respect du donateur, dans la communication et la recherche de dons

### ◆ DEONTOLOGIE DE LA COLLECTE - Variable d'action G 5.3

**Le conseil d'administration organise la définition, le suivi et le contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires dans la collecte de don et la communication aux donateurs ou futurs donateurs.**

**Indicateur 71 :** Le conseil d'administration définit les principes déontologiques et techniques relatif à l'organisation de la collecte et à la communication, sur proposition le cas échéant de l'administrateur ou du comité ad hoc. Ces éléments sont portés à la connaissance des collaborateurs, bénévoles ou prestataires en charge de leur bonne application.

**Indicateur 72 :** Les principes déontologiques et techniques relatif à l'organisation de la collecte et à la communication, arrêtés par le conseil d'administration sont portés –selon une procédure fiable- à la connaissance des collaborateurs, bénévoles ou prestataires en charge de leur bonne application.



# GOVERNANCE

## Objectif G5 : Respect des donateurs

Un respect du donateur, dans la communication et la recherche de dons

### ◆ DEONTOLOGIE DE LA COLLECTE (suite) - Variable d'action G 5.3

**Indicateur 73 :** Le conseil organise le contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires pour la collecte de dons et la communication. Il peut en particulier confier une mission de suivi et de contrôle à un administrateur désigné à cet effet ou à un comité spécialisé. Celui-ci veille particulièrement aux dispositions visant au respect de la liberté du donateur.

**Indicateur 74 :** Le conseil communique annuellement à l'Assemblée Générale les éléments de contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires relatives à la collecte des dons et la communication auprès des (futurs) donateurs.

### ◆ PRISE EN COMPTE DES RECLAMATIONS - Variable d'action G 5.4

#### Des Réclamations prises en compte

**Indicateur 75 :** Les réclamations des prospects et donateurs sont suivies. Une réponse leur est apportée dans des délais maxi préétablis. Les améliorations qu'elles suggèrent ou nécessitent sont étudiées et le cas échéant mis en place.





# Finances

## Objectifs :

- F 1 Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle**
- F 2 Une information comptable lisible, de qualité, accessible et largement diffusée**
- F 3 Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable**



## 15 thèmes pour 3 objectifs

### F1 : COMPTABILITE GENERALE

Thèmes :	Variables d'action
1 Organisation comptable	F 1.1 p. 58
2 Tenue et traitements comptables	F 1.2 p. 59
3 Documents trimestriels internes	F 1.3 p. 60
4 Comptes annuels	F 1.4 p. 61
5 Comptes combinés / Consolidés	F 1.5 p. 62
6 Compte d'Emploi des Ressources	F 1.6 p. 63
7 Comptes annuels certifiés	F 1.7 p. 65

### F2 : INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

Thèmes :	Variables d'action
8 Qualité (présentation, conformité, délai)	F 2.1 p. 67
9 Lisibilité	F 2.2 p. 69
10 Accessibilité	F 2.3 p. 70
11 Rôle financier du CA	F 2.4 p. 71
12 Présentation	F 2.5 p. 72

### F3 : GESTION BUDGETAIRE

Thèmes :	Variables d'action
13 Comptabilité analytique multi-axes	F 3.1 p. 74
14 Cohérence analytique / générale	F 3.2 p. 75
15 Processus budgétaire	F 3.3 p. 76



## Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

Thèmes :	Variables d'action
<b>1 Organisation comptable</b>	F 1.1
<b>2 Tenue et traitements comptables</b>	F 1.2
<b>3 Documents trimestriels internes</b>	F 1.3
<b>4 Comptes annuels</b>	F 1.4
<b>5 Comptes combinés / Consolidés</b>	F 1.5
<b>6 Compte d'Emploi des Ressources</b>	F 1.6
<b>7 Comptes annuels certifiés</b>	F 1.7



### Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

#### ◆ ORGANISATION COMPTABLE - Variable d'action F 1.1

Une Organisation comptable fiable et conforme qui respecte les règles du CRC, Comité de la Réglementation Comptable.

**Indicateur 76** : La comptabilité de l'organisme, association ou fondation, respecte les règlements 99-03 (Plan Comptable Général) et 99-01 (Comptes annuels des associations) .

Elle respecte les Plans de Comptes **issus des règlements C.R.C.**, les définitions des différents actifs, passifs, produits et charges, les règles spécifiques de comptabilisation et d'évaluation (notamment pour les opérations de dons affectés, le traitement des legs, l'établissement du CER) .

Les comptes sont établis dans un principe de continuité de l'activité, sur la base d'appréciations prudentes, avec permanence des méthodes, règles et procédures.



### Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

#### ◆ TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES - Variable d'action F 1.2

Une tenue **comptable** et des traitements de qualité.

**Indicateur 77** : Les outils logiciels et matériels de tenue de comptabilité sont adaptés à la taille et à la complexité de l'organisme. Ils sont sécurisés et régulièrement mis à jour.

**Indicateur 78** : Le responsable comptable, les personnels comptables et les prestataires extérieurs et en particulier - disposent des compétences techniques nécessaires à leurs tâches.

**Indicateur 79** : 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 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

### ◆ DOCUMENTS TRIMESTRIELS INTERNES - Variable d'Action F 1.3

Des documents internes trimestriels pour l'information comptable de la direction.

**Indicateur 80** : La Direction dispose, à fréquence minimale trimestrielle , et dans un délai raisonnable, de documents comptables de synthèse révisés, aptes à constituer un tableau de bord financier.

Ces éléments comprennent au minimum:

- un compte de résultat,
- une situation de l'actif réalisable et disponible, valeurs d'exploitation exclues, et du passif exigible.



## Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

### ◆ **COMPTES ANNUELS** - Variable d'Action F 1.4

**Des comptes annuels complets et conformes.**

**Indicateur 81** : L'organisme association, fondation ou fonds de dotation, établit des comptes annuels (Bilan, Compte de résultat, Annexe) conforme aux règlements 99-01, 99-03 et 2009-01 en utilisant les trames de présentation préconisées par ces règlements

En particulier :

- Aucune compensation n'est opérée entre actifs et passifs, ni entre produits et charges.
- L'annexe comprend toutes les informations d'importance significative destinées à compléter ou à commenter celles données par le Compte de Résultat et le Bilan.
- L'annexe comprend un tableau de Financement.
- L'annexe intègre le Compte d'emploi des ressources



## Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

### ◆ **COMPTES COMBINES OU CONSOLIDÉS** - Variable d'action F 1.5

**Des comptes annuels combinés ou consolidés pour les structures démultipliées.**

**Indicateur 82** : Les organismes qui démultiplient leur action au travers de structures juridiques distinctes, associations affiliées ou filiales, établissent selon le cas des comptes consolidés ou combinés conformes au règlement CRC 99-02.

Ces comptes - et en premier lieu leur périmètre - sont arrêtés par le conseil d'administration de l'association ou de la fondation qui dispose d'une influence notable et durable sur le groupe.

Ils sont soumis à la certification du Commissaire aux comptes.

Ils sont approuvés par l'assemblée Générale compétente. (N.A. aux Fondations)

**L'annexe aux comptes consolidés comprend un Compte d'Emploi des Ressources consolidé ou combiné.**



## Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

### ◆ COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES - Variable d'Action F 1.6

Un Compte d'Emploi des Ressources exhaustif et conforme.

**Indicateur 83** : Le Compte d'Emploi des Ressources respecte les prescriptions légales et réglementaires; il est établi conformément aux prescriptions du règlement C.R.C 2008-12.

- Il est établi en double colonne présentant à la fois les comptes globaux de l'organisme et l'utilisation des fonds reçus du public,
- Il détaille la totalité des emplois des fonds issus de la générosité publique, y compris les reports d'un exercice sur le suivant et le financement des investissements
- Ses annexes permettent :
  - De suivre l'affectation sur plusieurs années des fonds collectés (au travers – ou non- de campagnes ciblées),
  - De détailler les utilisations au titre des différentes missions par nature (achats, services extérieurs, personnel)
  - De détailler la nature de la générosité (dons manuels, legs et libéralités, mécénat privé et d'entreprises)
  - De suivre l'utilisation des ressources non affectées et non utilisées des exercices précédents



### Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

#### ◆ COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES (suite) - Variable d'Action F 1.6

**Indicateur 84** : Les coûts indirects de structure ou de fonctionnement imputés aux missions sociales sont identifiés et traités conformément aux prescriptions de l'avis du CNC et du règlement du CRC 2008-12.

L'affectation des ressources issues de l'Appel à la Générosité Publique à la colonne 3 du CER « Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur N » fait l'objet de règles d'imputation clairement explicitées dans l'annexe



### Objectif F1 : Comptabilité générale

Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle

#### ◆ **COMPTES ANNUELS CERTIFIES** - Variable d'Action F1.7

**Des comptes annuels certifiés par le CAC et approuvés par l'AG ou le CA.**

##### **Indicateur 85 :**

- a) Les comptes annuels de l'organisme sont certifiés sans réserve par son Commissaire aux comptes dans les 6 mois de la clôture.
  
- b) Les informations financières du Rapport annuel sont couvertes par la mission générale du commissaire aux comptes qui en vérifie la sincérité et la conformité avec les comptes annuels
  
- c) il est vivement souhaité que l'AG ou le CA approuve les comptes dans les 6 mois.



## Objectif F2 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

Thèmes :		Variables d'action
8	Qualité (présentation, conformité, délai)	F 2.1
9	Lisibilité	F 2.2
10	Accessibilité	F 2.3
11	Rôle financier du C. d'Administration	F 2.4
12	Présentation	F 2.5



## Objectif F2 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

### ◆ QUALITÉ - Variable d'action F 2.1

Une information financière de qualité :

**Indicateur 86 (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.

**Indicateur 87 (finesse) :** Le niveau de finesse des informations présentées permet de retracer avec pertinence l'activité et la situation financière de l'organisme.

- ▣ chaque catégorie significative (1) d'éléments similaires 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'organisme.

(1) : voir, à titre indicatif, IFRS 8 qui définit un seuil de signification à 10%.



# Objectif F2 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusé

### ◆ QUALITÉ - Variable d'action F 2.1

Une information financière de qualité (suite) :

*Indicateur 85 (Rappel / conformité) :*

...

*b) Les informations financières du Rapport annuel sont couvertes par la mission générale du commissaire aux comptes qui en vérifie la sincérité et la conformité avec les comptes annuels.*

**Indicateur 88 (délai) :** Les délais de production, certification, approbation, diffusion des comptes participent de la qualité. 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 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

### ◆ LISIBILITE - Variable d'action F 2.2

#### Une information financière lisible

**Indicateur 89 (indivisibilité) :** Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables.

En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisée. En particulier, le site Internet permet le téléchargement des comptes annuels dans leur intégralité (Bilan + C.R.+ Annexe –dont C.E.R.).

**Indicateur 90 (pertinence) :** Les ratios et graphiques utilisés correspondent à la réalité qu'ils illustrent et ne donnent pas une image décalée.

En particulier, et 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.



## Objectif F2 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

### ◆ ACCESSIBILITE - Variable d'action F 2.3

Une information financière largement accessible

#### Indicateur 91 (accessibilité) :

Les comptes annuels sont accessibles par le support le plus approprié en vue d'informer l'ensemble des parties prenantes (site Internet, bulletin interne de l'association ou de la fondation, rapport annuel ...)  
Ils sont adressés sur simple demande à tout futur donateur.

#### Indicateur 89 (Rappel / indivisibilité) :

.... b) *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, annexe comprise.*



## Objectif F2 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

### ◆ **ROLE FINANCIER DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - Variable d'action F 2.4**

#### **Un Conseil d'Administration bien informé des enjeux financiers**

- ▣ Rôle des comités financiers et audit

**Indicateur 92** : Le Conseil procède à l'arrêté des comptes annuels après présentation détaillée par le trésorier et les comités audit et financiers; Il mesure les enjeux. Il est attentif aux remarques éventuelles du Commissaire aux comptes.

#### **Remarque concernant les Fondations :**

*les comptes sont arrêtés par le Bureau, le Conseil d'administration étant en charge de les approuver.*



### Objectif F2 : Information financière et comptable

Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée

#### ◆ PRESENTATION DES COMPTES A L'ASSEMBLEE - Variable d'Action F 2.5

Une Assemblée Générale correctement informée des enjeux financiers de l'association

*(N.A. pour les Fondations)*

**Indicateur 93** : La présentation des comptes à l'Assemblée Générale se fait avec un souci de pédagogie; Les enjeux financiers sont soulignés.



## Objectif F3 : Gestion budgétaire

Un outil de gestion budgétaire, performant, cohérent et fiable ...

### Thèmes :

### Variables d'action

13	Comptabilité analytique multi-axes	F 3.1
14	Cohérence analytique / générale	F 3.2
15	Processus budgétaire	F 3.3



## Objectif F3 : Gestion budgétaire

Un outil de gestion budgétaire, performant, cohérent et fiable ...

### ◆ UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE MULTIAXE - Variable d'Action F 3.1

**Une Comptabilité multi-axes permettant un classement par nature et par mission ou programme**

**Indicateur 94 (continuité) :** L'imputation des emplois et ressources par missions ou rubriques du C.E.R. est établie préférentiellement lors de leur comptabilisation, et non par retraitement manuel a posteriori. Les deux imputations (par nature et par mission) sont (-si possible -) réalisées simultanément.

**Indicateur 95 (précision) :** Cette comptabilité comprenant le classement des emplois de fonds par mission est "destinée à analyser le coût des différentes actions engagées dans le cadre des programmes "(1). L'individualisation des missions répond aux règles de finesse de l'indicateur 87.

(1) Citation extraite de la LOLF –( Article 27)



### Objectif F3 : Gestion budgétaire

Un outil de gestion budgétaire, performant, cohérent et fiable ...

#### ◆ COHERENCE COMPTABILITE ANALYTIQUE /GENERALE - Variable d'Action F 3.2

Une Cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité générale

##### Indicateur 96 (traçabilité) :

Les méthodes et l'organisation comptables 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 : Gestion budgétaire

Un outil de gestion budgétaire, performant, cohérent et fiable ...

### ◆ PROCESSUS BUDGETAIRE - Variable d'Action F 3.3

#### Un processus budgétaire efficace

**Indicateur 97 (équilibre Emplois-Ressources)** : Le budget comprend la présentation des emplois et des ressources budgétaires, ventilés par missions et programme, faisant ressortir l'évolution de la situation financière de l'association ou de la fondation. Il comprend également un tableau de trésorerie prévisionnelle mensuelle sur 12 mois.

**Indicateur 98 (performance)** : Le budget comprend *“le projet annuel de performance de chaque programme. Il présente les actions, les coûts associés, les objectifs poursuivis, les résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié”* (1).

(1) citation extraite de la LOLF – Article 51 5° )



## Objectif F3 : Gestion budgétaire

Un outil de gestion budgétaire, performant, cohérent et fiable ...

### ◆ PROCESSUS BUDGETAIRE (suite)

#### Variable d'Action F 3.3 :

**Un processus budgétaire efficace (suite)**

**Indicateur 99 (processus budgétaire) :** Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/ mode opératoire)

**Indicateur 100 (cf Efficacité E 1.1 / Processus collaboratif) :** 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.



# Efficacité

## Objectifs :

- E 1** Des outils de pilotage de la performance et d'évaluation de l'action comme aide à la décision
- E 2** Une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et la recherche de bonnes pratiques
- E 3** Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents
- E 4** Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité de l'action



## 10 thèmes pour 4 objectifs

### E 1 : OUTILS DE PILOTAGE ET D' EVALUATION

Thèmes :	Variables d'action
1 Pilotage par indicateurs	E 1.1 p. 81
2 Tableaux de bord	E 1.2 p. 85
3 Evaluation des projets (ante + in + post)	E 1.3 p. 86

### E 3 : MAITRISER LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET DE COLLECTE, LA GESTION DES EXCEDENTS

Thèmes :	Variables d'action
6 Budget et contrôle de Gestion / Fonctionnement & Collecte	E 3.1 p. 92 E 3.2 p. 93
7 Gestion des excédents	E 3.3 p. 94

### E 2 : COMPARER LES PERFORMANCES, RECHERCHER LES BONNES PRATIQUES

Thèmes :	Variables d'action
4 Comparaisons et bonnes pratiques internes	E 2.1 p. 89
5 Veille et bonnes pratiques externes	E 2.2 p. 90

### E 4 : UN CONTRÔLE DE GESTION

Thèmes :	Variables d'action
8 Organisation du CdG. et Plan de contrôle	E 4.1 p. 97
9 Rapport annuel d'activité et de performance des programmes et missions	E 4.2 p. 98
10 Visites et contrôles / hiérarchie + Contrôle de Gestion + Contrôle externes	E 4.3 p. 99 E 4.4 p. 99



## Objectif E1 : Outils de pilotage et évaluation

Des Outils de Pilotage de la Performance et d'Evaluation de l'action comme aide à la décision

Thèmes :		Variables d'action
----------	--	--------------------

1	Pilotage par indicateurs	E 1.1
---	--------------------------	-------

2	Tableaux de bord	E 1.2
---	------------------	-------

3	Evaluation des projets (ante + in + post)	E 1.3
---	--	-------



## Objectif E1 : Outils de pilotage et évaluation

Des Outils de Pilotage de la Performance et d'Evaluation de l'action comme aide à la décision

### ◆ PILOTAGE PAR INDICATEURS - Variable d'action E 1.1

L'organisme utilise une méthode de pilotage de la performance pour l'ensemble de ses missions sociales <sup>(1)</sup>, de ses ressources et de ses frais de fonctionnement et de collecte.

Elle est basée sur la fixation d'objectifs, de variables (ou plans) d'action nécessaires à la réalisation des objectifs, appuyés sur des indicateurs aisément vérifiables et assortis (chaque fois que pertinents) de valeurs cibles.

*Indicateur 100 (rappel) : Un processus budgétaire collaboratif*

*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.*

<sup>(1)</sup> voir lexique et loi du 7 Août 1991



# EFFICACITÉ

## Objectif E1 : Outils de pilotage et évaluation

Des Outils de Pilotage de la Performance et d'Evaluation de l'action comme aide à la décision

### ◆ PILOTAGE PAR INDICATEURS (suite) - Variable d'action E 1.1

L'organisme utilise une méthode de pilotage de la performance (suite)

#### Indicateur 101 : des indicateurs liés aux objectifs et aux variables d'action

L'organisme dispose d'indicateurs de performance associés aux objectifs et variables/plans d'actions de chaque programme. Il en fixe les valeurs cibles dans un dialogue de gestion hiérarchique. Il les suit régulièrement.

*Recommandation : les indicateurs d'activité et de performance peuvent être qualitatifs, quantitatifs (volume) ou financiers ; des méthodes de pilotage ( OVAR, BSC...) peuvent être utilisées.*



# EFFICACITÉ

## Exemple de tableau de bord : Grille OVAR (méthodologie HEC)

ASSOCIATION xxx		PAGE 3			1 Un projet Associatif bien défini et suivi. Une stratégie M.T. réfléchie							
Utilisation du référentiel du LABEL en outil de pilotage de la performance					2 Une gestion désintéressée							
					3 Des organes de gouvernance et direction performants (au fonctionnement prédéfini et fiable.)							
					4 Face aux risques encourus, des Procédures et une fonction Contrôle adaptées							
					5 Respecter le donateur, notamment dans la communication							
					RESPONSABLES DES VARIABLES D'ACTION							
<i>Variables d'Action</i>		1	2	3	Président	Treasorier	Secrétaire	CG	D. collecte	DAF	D. Program.	Indicateurs
G 4 1	Evaluer les risques encourus dans ses activités			X								43
G 4 2	Disposer et Mettre en œuvre une politique active de prévention des risques			X								44, 45, 46
G 4 3	Négocier et actualiser les polices d'assurance IARD et RC			X								47, 48
G 4 4	Prendre en compte les risques identifiés dans les procédures et les plans de gestion de crise.											49
G 4 5	Mettre en concurrence fournisseurs et prestataires			X								50, 51
G 4 6	Avant l'embauche, rédiger une description e fonction et procéder à une sélection de candidatures			X								52, 53,54
G 4 7	Faire choisir les projets à financer par une instance collégiale issue du conseil d'Administration			X								55
G 4 8	Organiser la fonction Finance sur un principe de sécurité.			X								56 à 60
G 4 9	Placer sous la responsabilité directe du Président le contenu éditorial/ communication et collecte.		X	X								61
G 4 10	Donner des consignes et organiser les procédures pour inciter les acteurs à l'auto contrôle			X								62
G 4 11	Développer le « rendre compte » hiérarchique		X	X								63
G 4 12	Désigner et faire vivre un organe de contrôle interne			X								64, 43, 65, 17, 66
G 4 13	Solliciter un avis externe sur la cartographie des risques et le contrôle interne.			X								67

## Exemple de tableau de Bord : (source AREN)

Domaine	Etat des lieux	Objectifs à atteindre	Moyens à mettre en Oeuvre	Indicateur (dont on mesure la progression)
Stabilité Générale de la Structure	Avez-vous des difficultés budgétaires ? De Trésorerie ?	Diminuer les problèmes de trésorerie.	Mettre en place des outils de gestion (du fonctionnement interne et de chaque action) et en assurer un suivi mensuel	Evolution du budget, de la trésorerie, du temps passé, des dépenses pour chaque poste du fonctionnement interne
	D'où proviennent vos recettes ? Quelle est votre part d'autofinancement ?	Maintenir / Atteindre une stabilité économique		Coût de fonctionnement de la structure
	De quelles réserves financières disposez-vous en cas de difficulté ?	Faire face à des difficultés éventuelles	Mettre en place une réserve financière	Montant de la réserve financière

Extrait de l'Outil d'auto-évaluation proposé par l'Agence Régionale de l'Environnement I.D.F.



## Objectif E1 : Outils de pilotage et évaluation

Des Outils de Pilotage de la Performance et d'Evaluation de l'action comme aide à la décision

### ◆ TABLEAUX DE BORD - Variable d'Action E 1.2 :

Un système de tableau de bord permet le pilotage de l'organisme (cf G 3.8)

**Indicateur 102 :** Les principaux responsables opérationnels disposent régulièrement **d'un tableau de bord** reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans ou variables d'action dont ils sont responsables.

Des synthèses sont destinées à la Direction Générale, à la Présidence, et au Conseil d'Administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.

**Indicateur 103 :** Le recours à des bénévoles est pris en compte dans le pilotage . L'organisme recherche à le quantifier (en temps passé) et si possible à le valoriser. Elle en indique alors le montant au C.E.R et précise les modalités d'évaluation dans son rapport.

Nota: Des explications sont disponibles dans la fiche Pratique : Valorisation du Bénévolat



# EFFICACITÉ

## Objectif E1 : Outils de pilotage et évaluation

Des Outils de Pilotage de la Performance et d'Evaluation de l'action comme aide à la décision

### ◆ EVALUATION DES PROJETS - Variable d'action E 1.3

**L'organisme dispose d'outils d'évaluation des projets qu'il utilise, pour les programmes gérés en mode projet, avant (phase de choix), pendant (suivi) et après (bilan) la réalisation.**

*La gestion de projet s'applique dès lors que l'achèvement de l'activité lui est consubstantielle. Elle s'inscrit dans une durée déterminée à l'avance, et le jalonnement sera une variable prioritaire dans le suivi.*

**Indicateur 104 :** l'organisme dispose d'une méthodologie d'analyse et d'évaluation des actions à mener en mode « projet » ou chantier.

**Indicateur 105 :** Les « projets » (ou chantiers) sont évalués - avec permanence des méthodes et des critères - une première fois lors de la décision de **lancement**, puis régulièrement tout au long de la **réalisation**, et enfin, **après l'achèvement**. L'historicité des évaluations est préservée et utilisée.



# EFFICACITÉ

## Objectif E1 : Outils de pilotage et évaluation

Des Outils de Pilotage de la Performance et d'Evaluation de l'action comme aide à la décision

### ◆ EVALUATION DES PROJETS - Variable d'action E 1.3 :

L'organisme dispose d'outils d'évaluation des projets ...(suite)

**Indicateur 106** : Les « projets » (ou chantiers) sont évalués sur les critères de **Pertinence** (par rapport aux objectifs poursuivis), de **Cohérence** (Adéquation avec les moyens de l'organisme), d'**Efficacité** (atteindre l'objectif) et d'**Efficiency** (proportionnalité et optimisation des moyens par rapport à l'objectif),

PROJET	OBJECTIFS	MOYENS
DIAGNOSTIC	Pertinence	Cohérence
RÉSULTAT	Efficacité	Efficiency

*Nota : Pour l'évaluation de l'Efficacité des projets, on inclut (chaque fois que pertinent) le critère de la Pérennité et pour l'Efficiency, celui de la Réplicabilité. Les facteurs externes de réussite ou d'échec sont identifiés et suivis.*



## Objectif E2 : Comparer les performances, rechercher les bonnes pratiques

Une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et de la recherche des bonnes pratiques

### Thèmes :

### Variables d'action

- |   |   |       |
|---|---|-------|
| 4 | Comparaisons et bonnes pratiques internes | E 2.1 |
| 5 | Veille et bonnes pratiques externes       | E 2.2 |



# EFFICACITÉ

## Objectif E2 : Comparer les performances, rechercher les bonnes pratiques

Une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et de la recherche des bonnes pratiques

### ◆ COMPARAISON ET BONNES PRATIQUES INTERNES - Variable d'action E 2.1

L'organisme recherche des points de comparaison internes (dans le temps et dans l'espace), dans l'analyse des performances.

Il l'applique aux différents programmes d'une même mission et aux différentes actions d'un même programme ; Il développe une culture de l'analyse des résultats des actions.

**Indicateur 107** : L'organisme dispose de tableaux comparatifs d'efficacité et d'efficience, entre programmes, et entre actions. Il les utilise pour diagnostiquer et favoriser les bonnes pratiques comme pour identifier les contre-performances, rechercher leurs causes et les réduire. Ils peuvent être utilisés dans le management des responsables d'action ou de programme.



## EFFICACITÉ

### Objectif E2 : Comparer les performances, rechercher les bonnes pratiques

Une pratique courante de la comparaison, de l'émulation et de la recherche des bonnes pratiques

#### ◆ COMPARAISON ET BONNES PRATIQUES EXTERNES - Variable d'action E 2.2

L'organisme entretient une veille sur les pratiques d'autres organismes (lucratifs et non lucratifs).

**Indicateur 108** : L'organisme confie à une personne (ou équipe) une mission de veille comparative. Les éléments relevés sont étudiés : un (des) dossier(s) de veille comparative est (sont) tenu(s) à jour. **Ces éléments alimentent les travaux de l'organisme** pour orienter le projet et améliorer les procédures et les pratiques.



## Objectif E3 : Maitriser les coûts de fonctionnement et de collecte, la gestion des excédents

Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents

### Thèmes :

### Variables d'action

<b>6</b>	<b>Budget et contrôle de Gestion :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Frais de fonctionnement</li><li>- Frais de collecte</li></ul>	E 3.1 E 3.2
<b>7</b>	<b>Gestion des excédents</b>	E 3.3



## Objectif E3 : Maîtriser les coûts de fonctionnement et de collecte, la gestion des excédents

Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents

### ◆ SUIVI DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT - Variable d'Action E.3.1

Les coûts de fonctionnement, non imputables spécifiquement à des missions sociales ou à la collecte de fonds font l'objet d'un suivi budgétaire spécifique.

**Indicateur 109** : Le suivi budgétaire de l'organisme (et donc la fixation d'objectifs de performance liés à des indicateurs) s'étend aux coûts de fonctionnement. (cf. principe E.1.1)

**Indicateur 110** : Pour l'emploi des fonds issus de la générosité publique, le ratio « Coûts de fonctionnement / Total des emplois de fonds issus de la générosité publique » est publié dans le rapport annuel. Le calcul en est explicité en annexe.

- Nota 1: Les coûts de fonctionnement comprennent la part des frais de direction générale, financière, comptable, personnel, informatiques et des autres frais généraux non imputables directement à des missions sociales ou à la collecte de fonds, qui est financée par la générosité publique. (voir Avis du CNC 2008-08)
- Nota 2 A défaut on calculera le ratio sur l'ensemble de l'activité, quel que soit son financement.
- Nota 3: Le ratio obéit aux règles de qualité définies en F.2 du livre Finances



# EFFICACITÉ

## Objectif E3 : Maîtriser les coûts de fonctionnement et de collecte, la gestion des excédents

Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents

### ◆ SUIVI DES COÛTS D'APPEL A LA GENEROSITE - Variable d'Action E.3.2

**Les coûts directs d'appel à la générosité publique font l'objet d'un suivi budgétaire spécifique.**

Les coûts directs d'appel à la générosité publique comprennent les frais d'appel et de traitement des dons, frais de publicité, frais liés à la tenue des fichiers, imprimés, frais d'envois, honoraires, frais administratifs, frais d'appel et de traitement des legs et autres libéralités;

**Indicateur 111 :** Le suivi budgétaire de l'organisme (et donc la fixation d'objectifs de performance liés à des indicateurs) s'étend aux coûts directs d'appel à la générosité publique.

**Indicateur 112 :** Le ratio « Coûts d'appel à la générosité publique / Total des fonds collectés auprès de la générosité publique » est publié dans le rapport annuel. Le calcul en est explicité en annexe. Son évolution est expliquée en analysant les causes.

■ Nota : Le ratio obéit aux règles de qualité définies en F.2 du livre Efficacité



## EFFICACITÉ

### Objectif E3 : Maîtriser les coûts de fonctionnement et de collecte, la gestion des excédents

Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents

#### ◆ GESTION DES EXCEDENTS - Variable d'Action E.3.3

**Les excédents de l'organisme et les réserves financières qui en découlent sont pertinents par rapport à l'activité et à la taille de l'organisme, dans le cadre d'une gestion sans but lucratif.**

**Indicateur 113 :** L'organisme dispose d'un suivi annuel et cumulé des excédents issus de la générosité publique. Elle en rend compte dans les comptes annuels et le commente dans son rapport annuel.

**Indicateur 114 :** L'organisme rend compte dans ses comptes annuels de l'utilisation des excédents de l'exercice **provenant de la générosité publique** - et des excédents cumulés des exercices précédents . Ces éléments sont commentés dans le rapport annuel.



## EFFICACITÉ

### Objectif E3 : Maîtriser les coûts de fonctionnement et de collecte, la gestion des excédents

Une maîtrise des coûts de collecte et de fonctionnement, ainsi que de la gestion des excédents

#### ◆ **GESTION DES EXCEDENTS (suite) - Variable d'Action E.3.3**

**Les excédents de l'organisme, et les réserves financières qui en découlent (suite)**

**Indicateur 115 :** L'organisme définit le niveau de trésorerie nécessaire à assurer la pérennité de son action; elle l'argumente et l'exprime dans un ratio basé sur son volume d'activité annuel. Elle compare la situation résultant des comptes annuels à cet objectif, en explicite et commente les écarts.

\* Sauf mention contraire, la trésorerie de précaution moyenne de l'exercice est la moyenne pondérée des placements financiers à laquelle s'ajoute la moyenne de la trésorerie disponible nette.



# EFFICACITÉ

## Objectif E4 : Un contrôle de gestion

Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité des opérations financées

### Thèmes :

### Variables d'action

8	Organisation du CdG. et Plan de contrôle	E 4.1
9	Rapport annuel d'activité et de performance des programmes et missions	E 4.2
10	Visites et contrôles / hiérarchie	
	+ Contrôle de Gestion	E 4.3
	+ Contrôle externes	E 4.4



# EFFICACITÉ

## Objectif E4 : Un contrôle de gestion

Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité des opérations financées

### ◆ ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION - Variables d'Action E.4.1

L'organisme dispose d'une organisation formalisée de la fonction « contrôle de gestion »  
Ce contrôle est distinct de l'audit de procédures et de la cartographie des risques.

**Indicateur 116** : L'organisation du contrôle de gestion est soumise au comité d'audit.

**Indicateur 117** : Les systèmes de contrôle de l'organisme prennent en compte de manière transversale les conclusions de l'ensemble des contrôles externes ou internes afin de disposer d'une vision globale.



# EFFICACITÉ

## Objectif E4 : Un contrôle de gestion

Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité des opérations financées

### ◆ ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION - Variables d'Action E.4.2

L'organisme fait rédiger par ses équipes ou par les entités bénéficiaires des fonds, un rapport annuel pour chaque action ou projet des différents programmes. Il s'attache à analyser l'efficacité et l'efficience de l'action. Il est assorti d'éléments tangibles externes comptables et extra-comptables. (rapports, photos, témoignages...)

**Indicateur 118 :** L'organisme dispose des rapports annuels relatifs aux différentes actions et projets menés ; Ils sont signés par le responsable de l'action, et assortis de rapports, témoignages et/ou de photographies.



# EFFICACITÉ

## Objectif E4 : Un contrôle de gestion

Des contrôles de gestion internes et externes attestant de la réalité et de l'efficacité des opérations financées

### ◆ VISITES ET CONTRÔLES - Variable d'Action E.4.3

**Un plan de contrôle permettant de prendre en compte annuellement l'efficacité de l'organisme à l'aide de contrôles internes**

**Indicateur 119 :** L'organisme 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, sur la fonction contrôle de gestion de l'organisme il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités au regard des principes d'efficacité et d'efficience.

### ◆ CONTRÔLES EXTERNES - Variable d'Action E.4.4

**L'organisme s'adosse sur des contrôles externes pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité de l'emploi des fonds dans les projets.**

**Indicateur 120 :** Le comité d'audit est destinataire des rapports réalisés par des experts indépendants et des contrôleurs publics, permettant de s'assurer, par sondage, de **la réalité et de l'efficacité** des emplois de fonds.

# Annexes

- Comité Expert IDEAS
- Glossaire
- Principales lois et règlements
- Documents de référence

## Comité Expert IDEAS

Le comité expert est composé de 2 groupes.

Le 1er, concepteur, se réunit et a la charge de la rédaction du guide.

Le 2ème, consultant, a pour objectif de réagir aux travaux du groupe concepteur en fonction des expériences et des expertises qu'il réunit.

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

- Alain de Vauresson - son Président, Conseiller du Président du Crédit Coopératif
- Louis Michel Payen - son Rapporteur, Consultant LMPConseil
- Héléne Dransart - Présidente d'IDEAS, Ingénieur Consultant

### ◆ Groupe concepteur

- Agnès Bricard - CSOEC
- Xavier Delattre - Fondation d'Auteuil
- Youssef Dib - BNPPARIBAS Gestion Privée
- Hervé Garrault - Adema/Mines de Paris
- Guy Haïk - IdMA - Institut du Management Associatif
- François Jégard - Léo Jégard & Associés
- Francine Mallet Lamy - CNCC
- Pierre Marcenac - KPMG
- Nathalie Sauvanet - BNPPARIBAS Gestion Privée

### ◆ Groupe consultant

- Yaëlle Aferiat - AFF - Association Française des Fundraisers
- Stéphane André - Chercheur LAMSADE-Dauphine-CNRS
- Jérôme Auriac - Agence Manifeste

## Groupe consultant (suite)

- Marc Avelot - Le Rire Medecin
- Mariella de Bausset - Fondation ARCAD
- Lionel Bordarier - Fondation Prem'up
- Nathalie Choiseau - Fondatrice du site de bénévolat en ligne [www.betobe.org](http://www.betobe.org)
- Jean-Marie Clément - La Table de Cana
- Damien Conzatti - Délégation Catholique pour la Coopération
- Bernard Decroix - Aide Odontologique Internationale
- Reza Deghati – Aïna
- Xavier Delsol – Delsol & Associés
- Amanda Ducroz-Lovell - Solidarités
- Rémi Duhamel - Krousar Thmey
- Catherine El Arouni -WWF
- Jean-Pierre Fernandez - CSOEC
- Anouchka Finker - Intervida
- Christine Fontanet - Association AIMER
- Gabrielle Gueye - IMS Entreprendre pour la Cité
- Alexandre Guilluy - Ateliers Sans Frontières
- Charles-Benoit Heidsieck - Le Rameau
- Jessica Holc - Solidarités Nouvelles face au Chômage
- Ingrid Kemoun - Jevouxaidier.com
- Fabrice Larceneux - Chercheur au CNRS, rattaché à HEC
- Frédéric Lefret - Secrétaire Général Office Franco-Québécois pour la Jeunesse
- Jean-Etienne de Linares - Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture
- Jacques Malet - Président de Recherches & Solidarités
- Sylvie L. Meshaka - consultante fundraising des organisations culturelles
- Monique Millot Pernin - CNCC
- Benoît Miribel - Fondation Mérieux
- Elisabeth Müller - Agronomes et Vétérinaires sans Frontière AVSF
- Alix de Nicolay - Hélène Keller International
- Eric Pinet - Nos Petits Frères et Soeurs
- Jean-Patrick Razon - Survival International
- Sophie Rieunier - Universitaire
- Philippe Taïeb - Consultant ONG
- Frédéric Thèret - Institut Pasteur
- Jean-Pierre Valériola - Fondation Bettencourt Schueller

## Glossaire

### • **Cartographie des risques :**

Document, généralement illustré par un diagramme, (par simplification, le diagramme lui-même) permettant de décrire, d'analyser et de situer les principaux risques auxquels est confronté un organisme, en fonction de leur impact (faible, moyen, fort) et de leur probabilité de survenance.

### • **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.

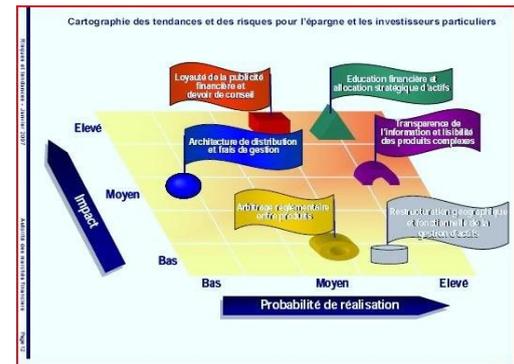
### • **Fonction Elective :** Mission confiée à la suite d'une élection. Par exemple : membre du Conseil d'Administration

### • **Lucratif/ non lucratif :**

L'association (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.

### • **Népotisme** (latin nepos = neveu) : Favoriser un membre de sa famille pour l'attribution d'un salaire, d'un revenu, d'un avantage, d'une décoration etc..

### • **Quorum :** Quote- part minimum d'électeurs votants pour autoriser la validité du résultat du scrutin.



## Glossaire

- **La comptabilité** est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.
- **La comptabilité Générale** classe les données de base « par nature » pour permettre une restitution d'état de synthèse conformes au Plan Comptable Général, et en particulier, les comptes annuels.
- **La 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.
- **Les comptes annuels** sont un ensemble indissociable de 3 éléments, normés dans le Plan Comptable Général : Le Bilan, Le compte de résultat et l'Annexe.
- **Le Compte annuel d'Emploi des Ressources** (C.E.R.) concerne exclusivement les organismes faisant appel à la générosité publique. Il est intégré à l'Annexe des comptes annuels. Défini par l'arrêté du 30 juillet 1993, il vise à détailler l'emploi des ressources issues de la générosité du Public.. Le règlement 2008-12 du CRC précise les règles d'établissement du CER.
- **Missions (Missions sociales)** : La raison d'être (ou vision) de l'organisme sous-tend sa ou ses missions sociales. Dans le cadre de la loi 7 août 1991, elles se traduisent en « dépenses opérationnelles »  
Exemple : l'AFM Telethon a pour raison d'être (vision) de « vaincre les maladies neuromusculaires ».  
Elle s'est fixé trois missions : GUERIR, AIDER, COMMUNIQUER
- **Programmes** : Les missions sont déclinées en programmes opérationnels  
Exemple ; pour la mission AIDER, les principaux programmes de l'AFM Telethon sont : Consultations pluridisciplinaires, Services régionaux, Développement d'aides techniques innovantes, Actions de revendication, Journées des familles, Plateforme maladies rares.
- **Actions (Projet / Chantier)**: Ensemble d'activités cohérentes et coordonnées placées sous une responsabilité unique et concourant à la réalisation d'un programme. Une action peut avoir un caractère continu ou ponctuel, c'est-à-dire limitée à une réalisation précise; si elle est ponctuelle, elle s'appelle alors « Projet » ou chantier.

## Glossaire

### DEFINITION ET MESURE DE L'EFFICACITE

▪ **Objectif** : Résultat ou Modification sensible d'une situation que l'on souhaite obtenir.

L'Objectif est rarement quantifié par lui-même.

▪ **Variable d'Action (ou plan d'action)** : l'un des moyens d'action à mettre en œuvre avec succès pour réaliser un objectif. Bien souvent, dans une organisation hiérarchisée, les variables d'action d'un responsable deviennent les objectifs de ses collaborateurs.

▪ **Indicateur** : Outil de mesure permettant de donner une assurance partielle ou globale de la réalisation d'un objectif ou du bon accomplissement d'une variable d'action. Plusieurs indicateurs peuvent ensemble donner une assurance raisonnable et coordonnée de la réalisation d'un objectif ou du bon accomplissement d'une variable d'action.

▪ **Valeur cible** : Si l'indicateur est quantitatif, valeur que l'on considère comme probante de la réalisation de l'Objectif. Pour les indicateurs qualitatifs, on recherchera une « qualité cible ».

▪ **Contrôle de Gestion** : « Processus destiné à motiver les responsables et les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (R.N. Anthony, Harvard University, 1965)

## Principales lois et règlements

### Valorisation financière du bénévolat

**Cadre réglementaire :** L'arrêté du 30 juillet 1993 portant fixation des modalités de présentation du Compte d'Emploi des Ressources (pris en application de la loi du 7 août 1993) prévoit la mention des effectifs bénévoles en annexe au Compte d'Emploi des ressources en cas d'appel public au bénévolat :

« .... Annexes : compléments d'information destinés à éclairer le compte d'emploi.

Les annexes sont obligatoires, mais ne sont renseignées que s'il y a lieu. (...)

2 Nature et quantité des ressources en nature de l'organisme

3 Etat des effectifs bénévoles s'il y a appel public au bénévolat. ... »

**Conseil National de la Comptabilité :** L'avis du Conseil National de la Comptabilité N° 2008-08 DU 3 AVRIL 2008 relatif à l'élaboration du compte d'emploi annuel des ressources des associations et fondations faisant appel à la générosité publique prévoit de joindre le tableau suivant au pied des données directement issues de la comptabilité :

EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE			
Missions sociales		Bénévolat	
Frais de recherche de fonds		Prestations en nature	
Frais de fonctionnement et autres charges		Dons en nature	
Total		Total	

## Principales lois et règlements

### **Statut des Associations et Fondations**

Loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901 sur le Contrat d'Association // Décret du 16 Aout 1901 sur le contrat d'Association // Loi du 7 Aout 1991 sur le contrôle des associations faisant appel à la générosité du Public // Arrêté du 30 juillet 1993 pris en application de la loi du 7 Aout 1991 // Loi du 23 Juillet 1987 relatif au mécénat, aux fondations (et ses modifications ultérieures, notamment Loi du 4/7/90)

### **Fiscalité :**

Instruction Direction Générale des Impôts du 18 décembre 2006

### **Comptabilité :**

Articles L 123-12 et suivants du Code de Commerce // Plan Comptable Général selon Règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable en date du 29 avril 1999 // Plan comptable des associations et fondations selon Règlement 99-01 du C.R.C. du 16 février 1999 // Avis 2008-08 du Conseil National de la Comptabilité du 3 avril 2008 relatif au compte d'Emploi annuel des ressources des associations et fondation faisant appel à la générosité du public

### **Commissariat aux comptes :**

Loi du 03 Janvier 1984 relatif à la prévention des difficultés des entreprises // Articles L 225-38 et suivants, L 225-100 et L 820-1 et suivants du Code de Commerce

### **Presse et délits de Presse :**

Loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la Presse // Décret n° 97-1065 du 20 novembre 1997 relatif à la commission paritaire des publications et agences de presse

### **Fichiers :**

Loi du 6 janvier 1978 dite Informatique et Liberté // Décret du 20 octobre 2005 en application Loi 6/1/78 // Norme simplifiée N° 48 de la CNIL , du 7 juin 2005 (fichiers de prospects et clients)

### **Pratiques commerciales trompeuses et Publicité :**

Art L 121-1 et suivant du code de la consommation

## Principaux Documents de Référence

- Les Travaux de l'Association « Gouvernance et Certification » (et leur reprise par l'AFAQ- AFNOR)
- Les normes de Certification du BVQI (Gouvernance des Associations AGP)
- Les travaux du Comité de la Charte (accessibles sur le site en septembre 2007)
- Les travaux de l'Observatoire KPMG « Transparence et Associations » (2007 /2008)
- Le Document de l'IFA sur la gouvernance dans les associations (2008)
- La Loi d'Orientation des Lois de Finances (L.O.L.F.)  
seul document légal relatif aux définitions budgétaires et aux coûts par destination.
- Le document d'auto-évaluation émis par l'ONG « The Nature Conservancy »
- L' Ouvrage « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance » (Guallino Editeur édition 2005)
- Les rapports annuels de l'AFM Telethon 2006, d'Aide et Action (2006) etc.. (une vingtaine d'organismes)
- Le rapport de la Cour des Comptes sur « La qualité de l'information financière communiquée aux donateurs... » (Octobre 2007).
- Les travaux du Conseil National de la Comptabilité relatifs au Compte d'Emploi Annuel des Ressources des Associations (2007) et l'avis conclusif (2008-08 du 13 avril 2008)
- Le Rapport parlementaire d'information N° 134 (octobre 2008) sur les associations (Rapport Orange)

## Principaux Documents de Référence (suite)

- Les normes officielles comptables qui s'appliquent à toute association faisant certifier ses comptes par un commissaire aux Comptes, savoir :
  - Le **Plan Comptable Général** défini par le Règlement 99-03 du comité de la réglementation comptable et ses révisions successives,
  - Le **Règlement 99-01** du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des **comptes annuels des associations** et fondations et sa révision 2004
  - Le **Règlement 2009-01** relatif à l'établissement des comptes annuels des fondations et fonds de dotation
- Le compte d'Emploi des Ressources : préconisations du Comité de la Charte
- Le modèle LFA ( Logical FrameWork Approach) Léon Rosenberg pour US-Aid
- Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance (Gualino éditeur 2005)
- Le Contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre (Dunod 1998)
- Finances Publiques de l'Etat : La LOLF (Hachette 2007)
- Rapports annuels de grandes Associations (dont AFM Téléthon, Aide et Action...)



Avec le soutien de trois fondateurs :

**Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Caisse des Dépôts**

et de :

**Ministère de la Vie Associative  
BNP Paribas**

**Guide IDEAS des bonnes pratiques, réalisé par le Comité Expert d'IDEAS**

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