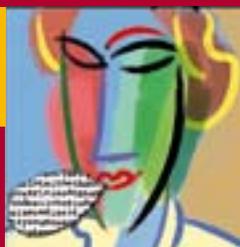
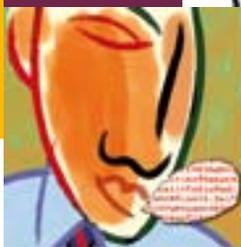


Référentiel ESSEC

Bonnes Pratiques et Transparence Associatives

ESSEC
CHAIRE
ENTREPRENEURIAT
SOCIAL



**Guide de bonnes pratiques en matière de transparence,
de gouvernance et de gestion associatives**

Ce guide a été élaboré par la chaire ESSEC Entrepreneuriat Social sous la direction de Thierry Sibieude et Marie Trellu-Kane. Toute reproduction devra expressément porter la mention précédente.

Ouvrage édité par les Editions de l'Épargne pour le Groupe Caisse d'Épargne, la Macif et la MAIF.

Cet ouvrage ne peut être vendu au public.



Sommaire

Le mot de la Chaire Entrepreneuriat Social	04
Le mot des Partenaires fondateurs de la Chaire	06
Le mot du Ministère chargé de la Vie associative	10
Faites évaluer vos pratiques ou les pratiques de vos partenaires	12
Le référentiel Essec BPTA	14
1. Mission sociale	15
2. Gouvernance	15
3. Planification et évaluation des activités et de l'impact social	19
4. Communication et transparence	20
5. Gestion financière	22
6. Gestion des ressources humaines	25
7. Partenariats et relations externes	28
8. Responsabilité sociétale	29
Lexique	30
Définitions	30
Bibliographie	31

Le mot de la chaire ESSEC Entrepreneuriat Social

Fidèle à sa tradition à la fois humaniste et entrepreneuriale, l'ESSEC a lancé en janvier 2003 une **Chaire Entrepreneuriat Social** avec le soutien de la MACIF et de la Caisse des Dépôts et Consignations, aujourd'hui rejoints par la MAIF et le groupe Caisse d'Epargne (partenaires fondateurs), SolidarCité (groupe PPR), SFR et Eco-emballages (partenaires associés).

À travers cette chaire, nous nous donnons pour mission de contribuer, grâce à l'enseignement et à la recherche, à la maximisation de l'impact social des initiatives privées au service de l'intérêt collectif, portées aussi bien par les structures de l'Economie Sociale (associations, fondations, mutuelles, coopératives), que le secteur privé à but lucratif dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

L'un de nos objectifs est de renforcer l'efficacité et le professionnalisme des organisations du secteur associatif. Le projet ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives (ESSEC BPTA) en est une application directe.

À travers la création d'un dispositif d'analyse et d'évaluation des pratiques de gestion, de gouvernance et de transparence d'associations françaises de petite ou moyenne taille, qui interviennent dans les secteurs de l'action sociale, ou médico-sociale, de la coopération ou de l'environnement,

nous offrons aux dirigeants associatifs l'opportunité d'identifier leurs forces et leurs axes d'amélioration pour une gouvernance et une gestion plus performantes de leur organisation.

Ce dispositif repose sur le **référentiel ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives (ESSEC BPTA)**, que nous avons élaboré au cours de l'année 2005 dans une optique d'exemplarité, sur la base des meilleurs référentiels existants en France et dans le monde. Il couvre l'ensemble des grands domaines du management des organisations, de la clarté de la mission sociale à la responsabilité sociétale, en passant par la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou la communication.

C'est ce guide de bonnes pratiques que nous mettons ici à la disposition de tous. Il permettra aux dirigeants associatifs qui souhaitent questionner leurs pratiques de gouvernance, de gestion, et de transparence, de le faire sur la base d'une série de recommandations reconnues par les professionnels : le référentiel de l'ESSEC a constitué l'une des sources privilégiées pour l'élaboration du cahier des charges du « Label gouvernance et gestion responsable des associations et fondations » mis en place par l'AFAQ-AFNOR en 2007.



Thierry Sibieude,
Professeur titulaire de la Chaire
Entrepreneuriat Social



Marie Trellu-Kane,
Responsable ESSEC BPTA

Le Groupe Caisse d'Épargne, la Macif & la MAIF, de la Chaire ESSEC Entrepreneuriat Social et co-



Nicolas Mérindol, Directeur Général du Groupe Caisse d'Épargne

Le Groupe Caisse d'Épargne est toujours resté fidèle à l'ambition de progrès social qui est à l'origine de la création de la première Caisse d'Épargne en 1818. Cette ambition se retrouve aujourd'hui dans nos multiples engagements.

Je suis donc particulièrement heureux que notre Groupe soutienne la publication de ce nouveau **Référentiel de bonnes pratiques** conçu par la chaire « Entrepreneuriat social » de l'ESSEC à l'attention du monde associatif. Nombreux sont en effet les points de convergence entre les activités du Groupe Caisse d'Épargne et les missions des responsables associatifs.

L'ambition de contribuer au progrès social se manifeste tout d'abord dans l'exercice de notre métier de banquier, où les acteurs de l'économie sociale occupent une place de premier plan. C'est tout naturellement que nous sommes devenus la banque de plus de 200 000 associations de proximité et leur premier prêteur. Il s'agit avant tout, pour le Groupe Caisse d'Épargne, d'accompagner au quotidien les projets de développement des associations gestionnaires, des mutuelles ou encore des fondations. Cette action bénéficie tout particulièrement aux personnes protégées et associations tutélares : une personne protégée sur trois fait aujourd'hui confiance à la Caisse d'Épargne.

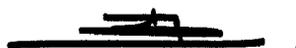
Cependant, l'engagement du Groupe Caisse d'Épargne va bien au-delà de son activité bancaire. Notre ambition d'agir dans le domaine social se traduit ainsi par de multiples initiatives. Ainsi, en 2006, près de 3000 projets d'économie locale et sociale (PELS), ont été soutenus par les Caisses d'Épargne pour un montant de 54 millions d'euros. Ce soutien financier vise en particulier à favoriser l'autonomie des personnes dans la société, la création d'emploi et le renforcement du lien social.

partenaires fondateurs éditeurs de cet ouvrage

Le Groupe Caisse d'Épargne est par ailleurs très présent auprès des publics fragilisés. La Fondation Caisse d'Épargne pour la solidarité œuvre ainsi contre toutes les formes de dépendance et d'isolement liées au grand âge, à la maladie, au handicap ou encore à l'illettrisme. Ses compétences s'étendent de la gestion d'organismes médicalisés à la mise en œuvre de programmes de formation. Sur le plan financier, un « Parcours Confiance » est destiné aux personnes en situation d'exclusion bancaire. Enfin, l'association Finances et Pédagogie œuvre au quotidien pour développer une pédagogie de l'argent auprès de personnes fragiles.

Les objectifs et les pratiques du monde associatif en faveur du développement durable ont également toute leur place dans l'activité de notre Groupe. Le programme « Bénéfices Futur » constitue ainsi un ambitieux projet de renforcement de l'information aux particuliers avec l'étiquetage des produits et services qui leur est proposé. De même, la mise en place d'une notation régulière par l'agence Vigéo offre à l'ensemble des parties prenantes une information complète sur l'exercice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise par le Groupe Caisse d'Épargne. Enfin, la structure même de notre Groupe, reposant sur le principe du mutualisme et l'engagement de nos 3,5 millions de sociétaires, renforce encore notre proximité avec le monde associatif.

Banques du développement régional, les Caisses d'Épargne mesurent au quotidien l'importance du rôle joué par les associations. Nos territoires ont tout à gagner à une meilleure évaluation, une gouvernance plus transparente et une qualité renforcée des nombreux projets associatifs qui s'y développent. C'est pour toutes ces raisons que le Groupe Caisse d'Épargne a choisi de soutenir la chaire « Entrepreneuriat social » de l'ESSEC.



Nicolas Mérindol,
Directeur Général
du Groupe Caisse d'Épargne



Gérard Andreck, Président de la Macif

Mutuelles, coopératives, associations sont de la même famille au sens où leur dessein commun est d'être socialement utile. Voilà pour le projet qu'elles doivent avoir pour guide lorsqu'il s'agit de choisir un chemin. Cela étant, entre ces trois composantes de l'économie sociale, les relations transversales sont insuffisantes. Chacune d'entre elles centre l'essentiel de sa réflexion sur son propre domaine, freinant ainsi l'essor de ce secteur qui ne manque pourtant pas d'avenir. En soutenant la chaire entrepreneuriat social de l'Essec, la Macif cherche donc à ouvrir quelques frontières, favoriser l'échange, la mise en commun de moyens et le partage de projets.

Dès lors, il nous est paru naturel que notre Mutuelle encourage la publication du présent guide. D'autant plus naturel que nous connaissons bien les associations. Tout d'abord, nombre de délégués élus des sociétaires pour administrer la Macif sont issus du mouvement associatif. Les préoccupations et les besoins des associations nous sont familiers ; nous avons bâti pour elles des produits d'assurance pour y répondre. Je pense notamment à la protection des bénévoles. Aux côtés de notre fondation, elles s'avèrent par ailleurs d'efficaces partenaires lorsqu'elles nous aident à accomplir notre devoir sociétal. Elles constituent enfin, et cela nous apparaît fondamental, l'un des rares lieux d'apprentissage de la démocratie, de la citoyenneté et du confortement du lien social.

Sur un autre plan, pour avoir dirigé un travail collectif sur la gouvernance des mutuelles du Gema, syndicat professionnel auquel la Macif adhère, je ne peux que m'intéresser à l'initiative conduite par l'Essec. Sans abreuser les lecteurs de chiffres (au demeurant bien connus d'eux), je rappellerai que près de 9 français sur 10 ont une bonne opinion des associations ! Préserver cette confiance, acquis précieux s'il en est, passe nécessairement par une gestion efficace des fonds confiés, par de la transparence et de l'exemplarité au niveau des règles de fonctionnement. L'idée que ce référentiel puisse y contribuer me ravit car, plus largement, le rayonnement du monde associatif c'est aussi celui de l'économie sociale.

Gérard Andreck

Président de la Macif



Roger Belot, Président Directeur Général de la MAIF

Leader de l'assurance du monde associatif et largement impliquée dans le champ de l'économie sociale et plus particulièrement au sein des CRES, la MAIF soutient l'initiative de la chaire de l'Entrepreneuriat social de L'Essec.

Notre mutuelle est en effet, depuis toujours, attentive en son sein à la qualité de la vie démocratique, garante des bonnes pratiques en matière de transparence, de gouvernance et de bonne gestion. C'est pourquoi la MAIF considère que le référentiel élaboré par la « chaire », est un outil utile. Construire au quotidien une gouvernance digne de ce nom, gérer efficacement nos institutions, élaborer de bonnes pratiques, relèvent d'abord d'une philosophie de la vie institutionnelle et d'un engagement des dirigeants, notamment quand militants, salariés et adhérents sont convaincus de la possibilité et de la nécessité d'agir et d'entreprendre autrement.

Les responsables du monde associatif savent l'importance de tous les acteurs de l'institution car pour eux la richesse humaine est bien la première sur laquelle ils s'appuient.

Pour autant, tout dirigeant a besoin d'outils fiables pour proposer puis mettre en œuvre la politique décidée par son institution.

Vos responsabilités de dirigeant associatif vous font partager, je n'en doute pas, ce constat.

C'est donc avec confiance que je vous recommande le référentiel de l'Essec de bonnes pratiques en matière de transparence, de gouvernance et de gestion associatives.

J'ai la conviction qu'il saura vous être d'une aide précieuse ne serait-ce que par les mots qui formalisent des repères judicieux pour exercer vos responsabilités.

Puisse vos associations profiter justement de votre engagement qu'il soit militant ou salarié. A l'heure où nous voulons ensemble, associations et mutuelles, avec l'aide de nos amis coopérateurs, faire valoriser notre existence sur le plan juridique auprès de l'Union Européenne, le travail que vous accomplirez servira tout naturellement l'essor de l'économie sociale. Merci pour l'attention que vous porterez à ce message.

Roger Belot

Président de la Maif



Le mot du Ministère chargé de la Vie Associative

Depuis de nombreuses années, la France connaît une dynamique associative remarquable, qui se traduit chaque année par la création de 70 000 associations.

Il existe aujourd'hui en France plus d'un million d'associations et un millier de fondations actives. Avec un budget cumulé de 59 milliards d'euros, soit 3.5% du PIB, et 1 150 000 emplois dont un tiers dans le secteur sanitaire et social, les associations occupent une place importante dans la vie sociale et économique de notre pays : elles constituent un corps intermédiaire à part entière, essentiel à l'exercice de la démocratie et au développement des solidarités.

En effet, l'engagement au service de la collectivité est plus que jamais nécessaire à la cohésion de notre société.

Cette solidarité associative repose sur 13 millions de bénévoles, qui, de façon désintéressée, consacrent chaque jour du temps et de l'énergie pour animer les associations. Aujourd'hui, quatre associations sur cinq fonctionnent exclusivement avec des bénévoles. Les associations sont d'ailleurs des acteurs clés dans les zones difficiles, et en particulier auprès des jeunes.

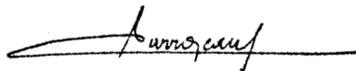
Afin d'accompagner cette évolution, le gouvernement a pris de nombreuses mesures répondant largement aux attentes des associations et des fondations.

C'est ainsi qu'il a soutenu le développement du label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et Fondations » en lien avec AFAQ AFNOR CERTIFICATION.

Le présent référentiel ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives, élaboré par des experts en management associatif mobilisés par la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, a été l'une des sources bibliographiques privilégiées pour l'élaboration du cahier des charges de ce label. Ciblant en particulier les associations de taille moyenne, il comprend toutes les thématiques importantes en matière de transparence, de gouvernance et de gestion associatives, et se doit d'être largement diffusé, pour servir de ligne directrice à toutes les associations qui chercheront à progresser dans leurs pratiques.

Cet outil, de grande qualité, est très précurseur, et montre la capacité de ce pôle de recherche et d'enseignement à créer les instruments dont le secteur à besoin.

Le Ministère en charge de la vie associative soutient donc sa diffusion, et espère qu'il accompagnera de nombreux dirigeants associatifs vers la voie d'une meilleure gouvernance et d'une gestion toujours plus efficace de leur organisation, au service de sa mission sociale.



Gérard Sarracanie,

Directeur de la Vie Associative,
de l'Emploi, et des Formations
au Ministère de la Santé,
de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie Associative

Pour aller plus loin, faites évaluer vos pratiques par les équipes de « ESSEC Bonnes Pratiques et

1. Vous êtes une association ou une fondation opératrice de droit français ?

Vous pouvez utiliser ce référentiel de bonnes pratiques élaboré par l'ESSEC pour auto-questionner vos pratiques de gestion, de gouvernance et de transparence. Mais **vous pouvez également solliciter une analyse externe** de vos pratiques par des étudiants formés et accompagnés par la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC et **l'équipe de « ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives » !**

Un étudiant rompu au secteur de l'entrepreneuriat social, recruté, formé au contenu de ce référentiel spécifique, et accompagné par un professeur ou un expert associé de la chaire, réalisera dans le cadre d'une mission de 20 jours sur trois mois (dont environ 3 jours sur place), l'analyse puis l'évaluation des pratiques de gouvernance, de gestion, et de transparence de votre structure, au regard de la centaine de critères proposés dans le référentiel de l'ESSEC. L'analyse et l'évaluation seront faites sur la base de documents fournis par l'association, d'entretiens réalisés sur place et de visites de terrain.

Les résultats de l'analyse vous seront remis à la fin de ce travail sous la forme d'un « rapport d'analyse » reprenant l'analyse détaillée et ses conclusions critère par critère (validé, partiellement validé, non validé), accompagné d'un document de synthèse. Naturellement, le rapport définitif ne sera établi qu'après la tenue d'une réunion de restitution, au cours de laquelle les dirigeants de l'association auront pu préciser certaines données et partager leurs questionnements éventuels sur le rapport provisoire qui leur aura été préalablement transmis.

Ce dispositif a été conçu sans objectif lucratif, afin d'offrir au secteur associatif un service d'accompagnement à moindre coût, et aux étudiants une nouvelle opportunité d'apprentissage. Ainsi, le présent référentiel « ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives » est mis à disposition des associations à titre gracieux, et le travail d'analyse est facturé 5 000 € H.T. (5 980 € T.T.C.), afin de couvrir les frais de gestion du dispositif, et notamment les indemnités des étudiants et les frais de recrutement, de formation, et d'accompagnement des étudiants.

Si vous ne pouvez prendre en charge la totalité de ce coût, vous pouvez mobiliser l'une de vos entreprises mécènes, le Dispositif Local d'Accompagnement de votre département, ou l'un de vos partenaires publics, susceptibles d'être intéressés par la prise en charge du coût de cette évaluation, qui leur donnera un regard extérieur, objectif et indépendant, du professionnalisme et de la transparence de votre organisation.

ou les pratiques de vos partenaires associatifs Transparence Associatives »

2. Vous êtes un partenaire financeur du secteur associatif (entreprise, collectivité publique, dispositif d'accompagnement...) ?

Vous pouvez faire connaître ce référentiel ESSEC de bonnes pratiques à vos partenaires associatifs, et leur suggérer de l'utiliser pour auto-questionner leurs pratiques de gestion, de gouvernance et de transparence.

Mais vous pouvez également proposer à l'une de vos associations partenaires de financer une mission d'analyse externe de ses pratiques par des étudiants formés et accompagnés par la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC et l'équipe de « ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives » !

Un étudiant rompu au secteur de l'entrepreneuriat social, recruté, formé au contenu de ce référentiel spécifique, et accompagné par un professeur ou un expert associé de la chaire, réalisera dans le cadre d'une mission de 20 jours sur trois mois (dont environ 3 jours sur place), l'analyse puis l'évaluation des pratiques de gouvernance, de gestion, et de transparence de l'association concernée, au regard de la centaine de pratiques considérées comme de bonnes pratiques dans le référentiel de l'ESSEC. L'analyse sera faite sur la base de documents fournis par l'association, d'entretiens réalisés sur place et de visites de terrain. À la fin du travail, les résultats de l'analyse et de l'évaluation vous seront remis, ainsi qu'aux dirigeants de l'association, sous la forme d'un « rapport d'analyse » reprenant l'analyse détaillée et ses conclusions critère par critère (validé, partiellement validé, non validé), accompagné d'un document de synthèse. Naturellement, le rapport définitif ne sera établi qu'après la tenue d'une réunion de restitution, au cours de laquelle les dirigeants de l'association auront pu préciser certaines données et partager leurs questionnements éventuels sur le rapport provisoire qui leur aura été préalablement transmis. Ce dispositif a été conçu sans objectif lucratif, afin d'offrir au secteur associatif un service d'accompagnement à moindre coût, aux financeurs du secteur les moyens d'un regard extérieur objectif et indépendant du professionnalisme et de la transparence des associations qu'ils soutiennent, et aux étudiants une nouvelle opportunité d'apprentissage. Ainsi, le référentiel « ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives » est mis à disposition des associations à titre gracieux, et le travail d'analyse et d'évaluation extérieures est facturé 5 000 € H.T. (5 980 € T.T.C.) afin de couvrir les frais de gestion du dispositif, et notamment les indemnités des étudiants et les frais de recrutement, de formation, et d'accompagnement des étudiants.

Pour toute information ou commande d'évaluation, contacter la Chaire ESSEC Entrepreneuriat social :

- **Tierry Sibieude**, Professeur titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Social : sibieude@essec.fr
- **Marie Trelu Kane**, Expert associée auprès de la Chaire Entrepreneuriat Social : trellukane@essec.fr
- **Julie Rebattet**, Chef de projet Essec BPTA : rebattet@essec.fr
- **Claire Morkel**, assistante de la Chaire Entrepreneuriat Social : morkel@essec.fr ou 01 34 43 32 05

Site internet : <http://www.essec-entrep-social.com>

© Référentiel
ESSEC Bonnes
Pratiques et
Transparence
Associatives

1. Mission sociale

- A. La mission sociale de l'organisation est explicite, connue et comprise par ses membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels.
- B. La plus-value sociale de l'organisation dans le ou les domaines qui sont les siens est justifiée (nature et facteur d'impact, innovation éventuelle).
- C. Les programmes et activités menés sont en cohérence avec la mission sociale.



2. Gouvernance

2.1. CADRE GÉNÉRAL

- A. Dans les statuts, approuvés par l'Assemblée Générale, sont définis :
 - la mission sociale de l'organisation
 - les critères d'adhésion et d'exclusion des membres
 - les différentes catégories de membres
 - les modalités de participation et de vote aux Assemblées Générales
 - les règles d'élection, de renouvellement et de fonctionnement du Conseil d'Administration
 - les pouvoirs respectifs de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration.Un règlement intérieur peut éventuellement compléter les dispositions statutaires sans toutefois les modifier.
- B. Conformément à la loi, les modifications de statuts et les changements dans l'administration de l'association sont déclarés à la Préfecture dans les trois mois.
- C. Si l'organisation a mis en place des comités consultatifs, leur rôle, leur composition et la périodicité des réunions sont définis.
- D. La réalité des pouvoirs est conforme aux dispositions statutaires, réglementaires ou conventionnelles (statuts, Règlement Intérieur, procès-verbaux d'AG...) (notamment répartition des pouvoirs entre AG, CA, bureau et direction salariée).



- E.** L'organisation a défini un montant plafond de dépense, à partir duquel le directeur salarié n'a plus délégation de signatures. Cette disposition est respectée dans la pratique.
- F.** Les dirigeants bénévoles sont signataires des principaux contrats passés par l'association avec des tiers (embauche, licenciements, baux, emprunts, principaux partenariats financiers).
- G.** Dans le cas des organisations d'ampleur nationale (ou internationale) ou comportant plusieurs établissements, un mécanisme de remontée d'information vers les dirigeants bénévoles a été mis en place et est effectif. Il couvre l'ensemble des informations relatives aux activités menées et l'ensemble des éléments de bilan financier.



2.2. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- A.** L'Assemblée Générale se tient au moins une fois par an.
- B.** Les modalités de convocation et d'information permettent la participation active de tous les membres.
- C.** Les modalités de vote et de quorum prévues dans les statuts sont respectées. Le calcul des quorums et la convocation des membres prennent en compte le nombre effectif de membres (déduction faite des démissionnaires et des membres non à jour de leur cotisation).
- D.** L'Assemblée Générale élit le Conseil d'Administration.
- E.** L'Assemblée Générale approuve le rapport financier, le rapport d'activité et le rapport d'orientation.
- F.** L'Assemblée Générale décide de la rémunération et des avantages en nature éventuels des administrateurs, en l'absence de la personne concernée.
- G.** Le registre des procès verbaux des Assemblées Générales existe et est tenu à jour.
- H.** Les procès verbaux de l'Assemblée Générale sont rédigés dans les 15 jours suivant la réunion, rendus accessibles aux membres et approuvés lors de l'Assemblée Générale suivante.
- I.** S'il y a lieu, le commissaire aux comptes est invité à présenter son rapport à l'Assemblée Générale.

2.3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.1. Fonctionnement

- A.** Le Conseil d'Administration comprend au moins cinq membres, sans liens familiaux de préférence.
- B.** Le Conseil d'Administration se réunit au moins trois fois par an en présence de la majorité de ses membres au moins ; chaque administrateur assiste au moins à une réunion par an.
- C.** Les modalités de vote et de quorum prévues dans les statuts sont respectées.
- D.** L'association rédige systématiquement et conserve les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration.
- E.** Les procès verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont envoyés aux administrateurs dans les 15 jours suivant la date de la réunion, et au plus tard avec les documents préparatoires au Conseil d'Administration suivant, au cours duquel le PV du CA précédent est soumis à validation.
- F.** Le Conseil d'Administration compte au moins deux nouveaux membres dans une période lissée de cinq ans.

2.3.2. Rôle

- A.** Le Conseil d'Administration vote le budget prévisionnel et arrête les comptes annuels.
- B.** Le Conseil d'Administration définit les orientations stratégiques de l'activité de l'organisation dans un document d'orientation.
- C.** En complément des dispositions statutaires, les délégations et la répartition des pouvoirs entre les différents organes dirigeants (AG, CA, bureau, comités consultatifs éventuels, direction salariée...) sont définies par le Conseil d'Administration.
- D.** Le bureau décide du rôle et de la rémunération du directeur salarié.
- E.** Le Conseil d'Administration identifie, analyse et gère les éventuels conflits d'intérêts.
- F.** Le Conseil d'Administration fixe les conditions de remboursement des frais des administrateurs.

- G.** Le Conseil d'Administration approuve les principaux choix de gestion de l'organisation, et notamment les investissements, le recours à des compétences extérieures rémunérées, les activités commerciales et l'embauche de personnel salarié.

2.4. LES PRINCIPES DE DÉONTOLOGIE

- A.** Il existe une charte déontologique ou un code de conduite définissant les valeurs et/ou les principes d'action de l'organisation. Ces derniers sont connus et compris par les membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels de l'organisation.
- B.** Le montant de la rémunération éventuelle des administrateurs et du dirigeant salarié, les remboursements de leurs frais et leurs avantages en nature sont justifiés. Les remboursements de frais et paiements des rémunérations sont autorisés et effectués par une personne autre que le bénéficiaire.
- C.** Au-delà d'un certain montant fixé par l'organisation, les procédures d'achats sont définies et décrivent les modalités de sélection des fournisseurs et prestataires de services.
- D.** L'organisation s'engage à lutter contre toute forme de discrimination et de conflit d'intérêt lors de la sélection de projets, de fournisseurs et de partenaires.
- E.** Chaque année, les administrateurs déclarent par écrit s'ils ont ou non des liens avec des entités en relation d'affaires avec l'organisation.

3. Planification et évaluation des activités et de l'impact social

3.1. SÉLECTION DES PROJETS

A. Les critères de sélection des projets et programmes mis en place par l'organisation sont justifiés, notamment au regard de la mission sociale de l'organisation.

B. Les programmes et activités menés sont cohérents entre eux et dans le temps.



3.2. PLANIFICATION

A. L'organisation établit un plan d'actions annuel qu'elle actualise régulièrement et dans lequel elle se fixe des objectifs quantifiables. Cette démarche de planification et de suivi des objectifs est approuvée par le Conseil d'Administration.

3.3. DISPOSITIF D'ÉVALUATION DES ACTIONS

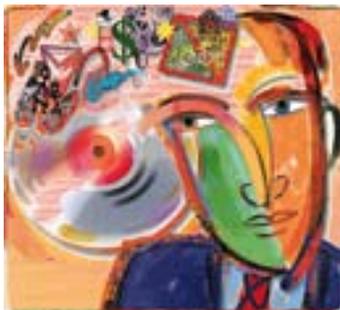
A. Des évaluations régulières permettent de mesurer l'impact social de l'organisation et de contrôler son efficacité. Ces évaluations incluent notamment :

- a. l'identification des bénéficiaires directs et indirects
- b. la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées sur les bénéficiaires
- c. la mesure de la satisfaction des bénéficiaires
- d. la mesure de l'efficacité (résultats au regard des moyens investis)

B. L'organisation prend en compte les avis de ses parties prenantes et en particulier de ses bénéficiaires.

C. L'organisation prend en compte les résultats des évaluations dans ses orientations stratégiques et dans ses réorganisations éventuelles

4. Communication et transparence



4.1. PRATIQUES DE COMMUNICATION

- A.** L'organisation prépare un rapport moral et d'activités contenant au moins :
- a. un rappel de la mission sociale de l'organisation,
 - b. une description des activités et réalisations de l'année (état d'avancement et principaux résultats des évaluations). Cette description doit permettre de comprendre en quoi l'organisation a réalisé son objet au cours de l'exercice écoulé,
 - c. des informations sur la gouvernance de l'organisation, et notamment la liste des administrateurs,
 - d. les principales informations financières et notamment l'origine des fonds et leur destination par programme ou par activité,
 - e. des informations sur les ressources humaines et l'organisation interne,
 - f. des informations sur les partenariats et les réseaux dont l'organisation est membre,
 - g. un résumé des engagements en termes de responsabilité sociétale.
- B.** Si l'organisation a un budget supérieur à 150 000 €, elle a au moins une page Internet.
- C.** Les supports d'information et les campagnes de publicité, de collecte de fonds et d'information publique reflètent de manière fidèle les objectifs et la réalité de l'organisation et ne sont pas de nature à induire en erreur.
- D.** Les messages ne portent pas atteinte à la dignité des personnes représentées et n'exploitent pas abusivement l'image de la détresse humaine.
- E.** Toute communication permet une identification claire de l'émetteur.
- F.** Le caractère privé des donateurs individuels est respecté, sauf accord particulier.
- G.** Il existe une base de données des donateurs particuliers et ces derniers peuvent, à tout moment, consulter, modifier ou supprimer leurs données personnelles.

4.2. TRANSPARENCE

- A.** Sont accessibles à toute personne en faisant la demande les documents et informations suivantes :
- la charte déontologique ou le code de conduite
 - les statuts dans leur dernière version
 - le rapport d'activité

- le rapport financier
- les noms et autres fonctions et mandats des administrateurs et du directeur salarié
- les délégations de pouvoir entre les organes dirigeants (bénévoles et salariés)
- les critères et procédures de sélection des bénéficiaires et projets extérieurs soutenus
- la grille des salaires et la rémunération des principaux dirigeants
- dans le cas des groupes complexes, l'organigramme du groupe.

B. Sont accessibles aux donateurs, partenaires financiers, membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels de l'organisation, en plus des informations accessibles au grand public :

- le rapport d'orientation
- le rapport du commissaire aux comptes
- le dispositif et les rapports d'évaluation des projets et programmes menés
- les indicateurs de suivi des ressources humaines
- la répartition des rôles entre salariés, bénévoles et volontaires
- les procédures d'achat qui décrivent les modalités de sélection et de rémunération des fournisseurs et prestataires de service.

4.3. COMMUNICATION ACTIVE

A. Dans une optique de transparence et d'efficacité sont remis :

a. aux partenaires financiers :

- le rapport d'activité
- le rapport financier
- l'utilisation et l'affectation des fonds alloués par le dit partenaire

b. aux membres

- Les statuts
- le rapport d'activité
- le rapport financier
- le rapport d'orientation
- le rapport du commissaire aux comptes
- les noms et autres fonctions et mandats des administrateurs et du directeur salarié

c. aux salariés, bénévoles et volontaires éventuels :

- la charte déontologique ou le code de conduite
- le règlement intérieur.

B. Sont remis aux administrateurs et au directeur salarié, en plus des documents remis aux membres et aux salariés, tous les documents et informations nécessaires à la prise de décision.

5. Gestion financière



5.1. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

- A.** L'organisation prépare un budget prévisionnel annuel établi en prenant en compte le résultat financier et les orientations du rapport moral de l'exercice précédent. Il précise les dépenses et recettes prévisionnelles de fonctionnement et d'investissement et distingue notamment les recettes assurées des recettes non assurées.
- B.** L'organisation établit et tient à jour un plan de trésorerie.
- C.** Le plan de trésorerie et le degré de réalisation du budget font l'objet d'une réunion au moins trimestrielle à laquelle participent le directeur (ou directeur financier) salarié et au moins un dirigeant bénévole.
- D.** L'organisation a effectué les démarches nécessaires auprès de l'Administration Fiscale pour l'identification de son statut fiscal.
- E.** L'organisation a défini des ratios de prise de risque, notamment le ratio des recettes assurées sur frais fixes, et les prend en compte pour l'établissement de ses prévisions financières. Sa stratégie de gestion des risques est justifiée (plan de recours, utilisation des réserves, etc.).

5.2. LE PRINCIPE DE BONNE GESTION

5.2.1. La pluralité des sources de financement

- A.** L'organisation diversifie ses sources de financement et cherche à développer ses ressources privées.
- B.** L'organisation dispose d'une variété de financeurs externes ce qui favorise la continuité de son activité. Aucun d'eux n'apporte plus de 50% des revenus totaux (*exception faite des fondations et des organisations faisant appel à des financements publics assis sur une prestation par bénéficiaire*).
- C.** Les activités à caractère lucratif destinées au financement des activités sociales sont validées par le Conseil d'Administration sur la base d'une analyse économique des bénéfices attendus (recettes – coûts prévisionnels) et du risque fiscal encouru.

5.2.2. Le contrôle dans l'utilisation des fonds

- A.** Les frais de gestion et d'administration n'excèdent pas un tiers du total des dépenses.
- B.** Lors d'une opération de collecte de fonds, les dépenses engagées n'excèdent pas, à partir de la 2^{ème} année, un tiers des revenus collectés.
- C.** L'organisation respecte la volonté des donateurs et des financeurs en termes d'affectation des dons et établit des systèmes de suivi des fonds collectés.
- D.** L'organisation identifie ses trois principaux fournisseurs et justifie leur choix au regard de la concurrence.

5.2.3. La gestion des excédents

- A.** L'organisation réalise un effort de constitution et de maintien de ses réserves.
- B.** Les réserves ne dépassent pas, sans justification, le double des dépenses encourues pendant l'année ou prévues pour l'année à venir [selon le montant le plus élevé].
- C.** L'organisation ne présente pas une structure financière déficitaire depuis plus de trois ans. Si elle est déficitaire, elle a mis en place un plan de redressement.

5.2.4. La gestion des investissements

- A.** Les investissements financiers respectent les critères de prudence relative et sont validés par le Conseil d'Administration.
- B.** Les investissements dans les sociétés non cotées sont liés et aident directement à la réalisation de la mission sociale.

5.3. LES DOCUMENTS FINANCIERS

- A.** Les états financiers sont établis en conformité avec le Plan Général comptable imposé par l'organisme de tutelle s'il y a lieu, le plan général comptable des associations sinon.

B. L'organisation prépare un rapport financier contenant notamment :

- a. Les états financiers (bilan, compte de résultats, annexes)
- b. Le portefeuille des investissements financiers et la liste des immobilisations
- c. Une présentation synthétique de l'origine des ressources (subventions publiques, subventions privées, dons, legs, bénéfices générés par les activités marchandes)
- d. Le détail des principaux financeurs (nom et montant du soutien financier)
- e. Une présentation synthétique des dépenses (frais de collecte de fonds, programmes et activités, gestion et administration, activités marchandes) avec les distinctions dédié / non dédié et annuel / pluriannuel.
- f. Les coûts, recettes générées et bénéfices réalisés des activités marchandes au regard des prévisions
- g. Le montant de la rémunération et des avantages en nature éventuels des administrateurs

Les résultats financiers sont comparés aux prévisions financières.

C. Les états financiers de l'année N font apparaître les données de l'année N-1 afin de rendre lisibles les évolutions.

D. La participation des bénévoles – hors engagements constitutifs de l'objet même de l'organisation - est valorisée et portée dans les états financiers, pour chaque bénévole dont la contribution représente plus d'une journée de travail par semaine.

E. Si l'organisation a un budget supérieur à 150 000 €, elle fait appel à un commissaire aux comptes qui valide ses comptes annuels.

6. Gestion des ressources humaines



6.1. LA RÉPARTITION DES MISSIONS ET DES COMPÉTENCES

- A. La répartition des missions entre bénévoles, salariés et volontaires (s'il y a lieu) est justifiée.
- B. Au-delà d'un certain montant fixé par l'organisation, le recours à des compétences extérieures rémunérées est justifié et validé par le Conseil d'Administration.

6.2. LES SALARIÉS

- A. Si l'organisation a des salariés, elle possède un outil de suivi permettant de suivre au moins 7 des 10 indicateurs suivants :
 - le nombre de salariés
 - le nombre d'embauches / de départs par année
 - le taux de rotation
 - l'ancienneté
 - le taux d'absentéisme
 - la moyenne d'âge
 - la répartition hommes / femmes
 - la répartition par type de postes (cadres/non cadres)
 - la répartition par type de contrats (CDD / CDI)
 - les postes non pourvus
- B. Les responsabilités des salariés sont définies dans des fiches de poste dont ils possèdent un exemplaire.
- C. Le processus et les critères de recrutement des salariés sont définis et suivis.
- D. Les démarches légales imposées par le droit du travail sont respectées (tenue du registre des entrées et des sorties, DPE, visites médicales)
- E. L'organisation dispose d'un plan de formation pour ses salariés et ce plan est effectif.
- F. Les rémunérations sont justifiées au regard de la fonction occupée, du niveau de recrutement et des standards du secteur.
- G. L'organisation possède un dispositif de suivi et d'évaluation de la performance de ses salariés.

- H.** L'organisation organise régulièrement des réunions d'équipe.
- I.** Le recours à des contrats du type CDD / Intérim / Stage / Apprentissage et toute autre solution légale est justifié.
- J.** L'association peut justifier du niveau d'indemnisation de ses stagiaires, et veille à respecter l'objectif formateur des stages, par une intégration et un accompagnement adaptés de ses stagiaires.

6.3. LES BÉNÉVOLES

- A.** Si l'organisation fait appel à des bénévoles, elle possède un outil de suivi des indicateurs suivants :
 - le nombre de bénévoles
 - la durée moyenne d'intervention par mois
 - la durée moyenne de leur engagement auprès de l'organisation.
- B.** Les missions et les responsabilités confiées aux bénévoles sont définies dans un document type « convention de bénévolat ».
- C.** Le processus et les critères de recrutement des bénévoles sont justifiés.
- D.** L'organisation possède un dispositif de formation, de suivi, d'accompagnement et de valorisation de ses bénévoles.
- E.** Les bénévoles sont assurés en fonction du risque propre lié à leur activité.

6.4. LES VOLONTAIRES

- A.** Le recours à des volontaires est justifié.
- B.** Si l'organisation recourt à des volontaires, elle suit les indicateurs suivants :
 - le nombre de volontaires
 - le taux d'absentéisme
 - le taux de ruptures anticipées du contrat de volontariat

- la moyenne d'âge
 - la répartition hommes / femmes
 - la répartition par niveau de qualification
 - la répartition par type de mission
 - la durée moyenne des contrats
- C.** Les missions et les responsabilités confiées aux volontaires sont définies.
- D.** Le processus et les critères de recrutement des volontaires sont justifiés.
- E.** L'organisation assure des formations à ses volontaires.
- F.** L'organisation possède un dispositif effectif de suivi, d'accompagnement et de valorisation de ses volontaires.
- G.** Les volontaires sont assurés en fonction du risque propre lié à leur activité.
- H.** Les démarches légales imposées par le droit sont respectées.

6.5. LA GESTION DES INCIDENTS

- A.** Les questions de sécurité et d'hygiène sont identifiées et gérées ; les règles ad hoc sont affichées et connues de toutes les personnes impliquées dans les activités de l'organisation (salariés, volontaires, bénévoles...).
- B.** Une procédure de remontée d'information vers au moins un membre du Conseil d'Administration et le directeur salarié est prévue afin de les informer de tout incident ou accident survenu dans le cadre des activités de l'organisation (violences, vols, discrimination...). Le directeur salarié est tenu d'effectuer un compte-rendu de cette remontée d'information, transmis à minima au bureau de l'association.

7. Partenariats et relations externes



- A. L'organisation connaît les principaux acteurs de son secteur et est tenue informée de leurs activités.
- B. La complémentarité entre la mission et les actions de l'organisation et ceux des autres acteurs de son secteur est justifiée.
- C. Les synergies possibles et utiles socialement avec d'autres acteurs du secteur sont exploitées.
- D. L'organisation échange régulièrement des informations avec d'autres organisations pertinentes dans son domaine d'activité.
- E. L'organisation est membre des réseaux locaux, nationaux ou internationaux, cohérents avec sa mission sociale.
- F. Les relations durables avec les différents partenaires et les actions communes dont le budget dépasse 15 000 € sont régies par des documents écrits. Ces documents peuvent notamment prévoir :
 - L'objet de la collaboration
 - L'utilisation des logos respectifs
 - La protection des droits et intérêts de chaque partie
 - La répartition des rôles et des responsabilités
 - Les engagements sur le partage d'informations et le suivi de l'activité
 - Les engagements sur le partage des bénéfices en cas d'actions commerciales communes.
- G. L'organisation s'est fixée une politique directrice concernant le choix de ses entreprises partenaires.
- H. L'impact social des partenariats opérationnels mis en place par l'organisation est évalué.

8. Responsabilité sociale

8.1. LES PRINCIPES DE NON DISCRIMINATION

- A. L'organisation s'est engagée en faveur de la diversité et de la non discrimination (égalité d'accès et de traitement entre les personnes d'âge, de sexe, d'origine, d'apparence et d'état de santé différents).
- B. Des initiatives concrètes reflètent la volonté de l'organisation de favoriser la diversité et d'adopter des pratiques non discriminantes.



8.2. LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

- A. L'organisation s'est engagée en faveur de la prise en compte de l'environnement : consommation d'eau et d'énergie, tri et recyclage des déchets, politique de transport, etc.
- B. Des initiatives concrètes reflètent la prise en compte par l'organisation des problématiques environnementales.

8.3. LES DÉMARCHES D'ACHAT ET D'INVESTISSEMENT RESPONSABLES

- A. L'organisation s'est engagée à privilégier les fonds éthiques et solidaires.
- B. Des initiatives concrètes reflètent cet engagement.
- C. La politique d'achats prend en compte des considérations sociales et environnementales.

Lexique

« **justifié** » ou « **explicite** » : doit être clairement expliqué à l'oral, lors d'un entretien avec le président ou le directeur salarié par exemple.

« **défini** » : doit être justifié et consigné par écrit

Définitions

Conseil d'Administration : instance dirigeante élue par l'Assemblée Générale qui gère l'organisation et veille au respect des orientations stratégiques votées en Assemblée Générale. Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs à un bureau, généralement composé d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire.

Assemblée Générale : instance souveraine de l'organisation qui réunit tous les membres dont la présence est prévue par les statuts et exerce un pouvoir de contrôle sur la gestion et le fonctionnement de l'organisation.

On distingue deux types d'Assemblées Générales. L'Assemblée Générale Ordinaire, qui se tient généralement une fois par an, informe les membres de la gestion de l'organisation et les invite à voter et débattre des questions à l'ordre du jour : présentation et approbation des rapports moraux et financiers, élection et renouvellement des administrateurs, examen des actes de gestion importants, ratification des stratégies et des projets à venir... L'Assemblée Générale Extraordinaire se prononce sur des questions sortant du domaine de la gestion courante (modification des statuts, dissolution de l'organisation...)

Partie Prenante : toute personne concernée par la bonne marche de l'organisation. On distingue les parties prenantes internes (adhérents, administrateurs, bénévoles, salariés, volontaires) des parties prenantes externes (donateurs, bailleurs de fonds, bénéficiaires, partenaires non-financiers, collectivités publiques, opinion publique, fournisseurs, autres associations et ONG...)

Bénévole : personne qui, de sa propre initiative et de manière volontaire, décide d'agir dans l'intérêt d'une cause d'intérêt général en faisant don de son temps et/ou de ses compétences, en dehors de son temps professionnel et familial, généralement sur une durée indéterminée dans le temps, et sans toucher aucune rémunération en contrepartie.

Volontaire : personne qui, de sa propre initiative et de manière volontaire, décide de s'engager d'une manière formelle, le plus souvent par contrat, pour une durée limitée, à plein temps, pour une mission d'intérêt général. Il existe plusieurs statuts de volontaires, notamment : volontaire civil, volontaire associatif et volontaire de la solidarité internationale.

Membre / Adhérent : toute personne remplissant les conditions définies dans les statuts (paiement d'une cotisation par exemple). On distingue généralement plusieurs types de membres : membres fondateurs, membres actifs, membres bienfaiteurs...

Bénéficiaire : personne physique ou morale qui bénéficie partiellement ou totalement de l'activité de l'organisation

Conflit d'intérêt : conflit entre l'intérêt de l'organisation et d'autres intérêts par une même personne physique ou morale, dans le cadre d'un contrat ou d'un partenariat, et de nature à remettre en cause le caractère non lucratif et désintéressé de l'organisation.

Bibliographie

Fondation Lealtad

- Informations générales
- Référentiel
- Rapport 2003 – Fondation Rais

Charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public, Comité de la charte de déontologie, Juin 2004

Référentiel de certification de service des organismes faisant appel à la générosité du public, Bureau Veritas Quality International [BVI], Mai 2002

Monitoring Fundraising: a comparative survey of ICFO members and their countries

Ingrid-Hélène Guet, International Committee on Fundraising Organizations [ICFO], Mai 2002

Monitoring Charitable Organizations: criteria and assessment methods

Burkhard Wilke, Secrétaire Général de l'ICFO, Mars 2003

Manuel GIRAFE

Exemple de rating: rapport final d'évaluation et de notation GIRAFE

PlaNet Rating - Juin 2002

Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, Réseau d'investissement social du Québec, 2003

Critères de développement durable appliqués aux actions de coopération et de solidarité internationale, Haut Conseil de la Coopération Internationale, Janvier 2005

Communiqué de presse BMJ Ratings : BMJ Ratings lance la notation des ONG, associations et fondations, Mai 2005

Lettres d'information, AFTA (Association Française des Trésoriers et Responsables d'Associations et autres Organismes Sans But Lucratif)

- Avril 2001 - Transparence et Contrôle
- Juin 2005 - Comment les associations ressentent-elles les exigences de transparence financière ?

Code d'Éthique, CCCI (Conseil Canadien pour la Coopération Internationale)

Guide Synergie Qualité, Coordination Sud

BBB Wise Giving Alliance

DTA Health Check Version 1, DTA (Development Trusts Association), Mars 2004

Schwab Entrepreneurs Working Standards, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

Outil d'auto-évaluation des projets, réalisé par l'ARENE Ile-de-France

Réseau économie sociale et environnement d'Ile-de-France

Information Memorandum, Charity Rating, Octobre 2005

Code de déontologie de l'Association Française des Fundraisers (ex - Union Pour la Générosité)

Measuring social impact : the foundation of social return on investment, London Business School, NEF, Small Business Service, 2004

Measuring Innovation : Evaluation in the field of social entrepreneurship

Mark R. Kramer, Foundation Strategy Group [FSG] et Skoll Foundation, Avril 2005

Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector, Maryland Association of Nonprofit organizations

The Rating Game, Evaluating the three groups that rate the charities, Stephanie Lowell, Brian Trelstad et Bill Mehan, Stanford Social Innovation Review, Été 2005

Draft G3 Guidelines, Global Reporting Initiative, 2006

International Non Governmental Organisations' Accountability Charter

Décembre 2005

At last – An Accountability Charter for NGO's, Mallen Baker, Ethical Corporation, Juin 2006

Expérimentation du Bilan Sociétal® dans cinq associations du Pays de Rennes, Colloque CRES-CODESPAR, Apports de l'Économie Sociale Solidaire au développement, Enjeux et pratiques de l'évaluation, Novembre 2005

ACFID Code – Integrity, Values, Accountability, Australian Council for International Development – Amended October 2004

Working Paper : Overview of Accountability Initiatives, Kathrin Dombrowski, One World Trust, January 2006

Mechanisms for NGO Accountability, Lisa Jordan, Global Public Policy Institute, GPPI Research Paper Series No. 3

Pour en Savoir Plus

N'hésitez pas à :

- contacter votre chargé d'affaires associations à la Caisse d'Épargne
- consulter notre site www.caisse-epargne.fr
- consulter notre site dédié aux associations www.associatis.com

