

ESSEC

CHAIRE

ENTREPRENEURIAT
SOCIAL

Référentiel ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives

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

Version 2007

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

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 Caisses d'Épargne (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 des structures de l'Économie 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 Trelu-Kane,
Responsable ESSEC BPTA

Pour aller plus loin,
faites évaluer vos pratiques ou les pratiques de vos partenaires associatifs par les équipes de « ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives »

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 proposées 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.

Pour toute information ou commande d'évaluation, contacter la chaire ESSEC entrepreneuriat social à l'adresse suivante : morkel@essec.fr ou 01 34 43 32 05.

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 à l'adresse suivante : morkel@essec.fr ou 01 34 43 32 05.

© Référentiel ESSEC Bonnes Pratiques et Transparence Associatives (version 2007)

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 :
- un rappel de la mission sociale de l'organisation
 - 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.
 - des informations sur la gouvernance de l'organisation, et notamment la liste des administrateurs
 - les principales informations financières et notamment l'origine des fonds et leur destination par programme ou par activité
 - des informations sur les ressources humaines et l'organisation interne
 - des informations sur les partenariats et les réseaux dont l'organisation est membre
 - 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 :
 - b. Les états financiers (bilan, compte de résultats, annexes)
 - c. Le portefeuille des investissements financiers et la liste des immobilisations
 - d. Une présentation synthétique de l'origine des ressources (subventions publiques, subventions privées, dons, legs, bénéfices générés par les activités marchandes)
 - e. Le détail des principaux financeurs (nom et montant du soutien financier)
 - f. 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.
 - g. Les coûts, recettes générées et bénéfices réalisés des activités marchandes au regard des prévisions
 - h. 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 se tient 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 sont évalués.

8. Responsabilité sociétale

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). L'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 (BVQI), 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 presses 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'Ethique**, 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'Economie 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