



LABEL

« GOUVERNANCE et GESTION RESPONSABLE » DES ASSOCIATIONS ET DES FONDATIONS

Cahier des charges de Labellisation Version 1

Retrouvez le label sur internet : <http://www.afnor.org/certification/lbh001>



« Toute reproduction intégrale ou partielle, faite en dehors d'une autorisation expresse d'AFNOR Certification ou de ses ayants cause, est illicite ».

SOMMAIRE

PREFACE.....	page 3
REMERCIEMENTS.....	page 4
TEXTES FONDATEURS.....	page 5
LES GRANDS PRINCIPES.....	page 6
LES BENEFICES DU LABEL	page 7

DOMAINES EVALUES/CRITERES DE LABELLISATION

Définition et conformité du champ d'activité et du périmètre d'intervention de l'organisme.....	page 10
(Y-a-t-il identité entre les intentions exprimées et les activités réelles de l'organisme ?)	

Gouvernance.....	page 12
(L'organisme se donne-t-il les moyens de prendre ses décisions selon les règles de bonne gouvernance et conformément aux dispositions statutaires ?)	

Gestion	page 18
(Les dispositions de gestion en vigueur permettent-elles de gérer sagement les activités et les ressources de l'organisme ?)	

Communication.....	page 23
(Des dispositions sont-elles prises pour que l'organisme puisse assurer sa transparence ?)	

Mesure, analyse et amélioration des performances.....	page 25
(Comment l'organisme cherche-t-il à améliorer ses pratiques ?)	

Recommandations d'amélioration de la démarche Label...	page 26
(Engagement de progrès adapté au contexte)	

AUTRES DOCUMENTS	page 27
------------------------	---------

GLOSSAIRE.....	page 29
----------------	---------

PREFACE

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 et les fondations occupent une place importante dans la vie économique et sociale 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 vitalité 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 et d'encourager cette évolution, le gouvernement a pris de nombreuses mesures répondant largement à l'attente des associations et des fondations.

Il a aussi décidé de favoriser la création d'un label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » avec le concours d'AFNOR CERTIFICATION.

Ce label permettra aux associations et aux fondations qui le souhaitent de revendiquer leur exemplarité en matière de gouvernance, de maîtrise de leurs activités et de transparence.

Je souhaite que le label devienne rapidement une référence dans le monde associatif et dans celui des fondations.

Gérard SARRACANIE
Directeur de la vie associative,
de l'emploi et des formations
Ministère de la jeunesse,
des sports et de la vie associative

REMERCIEMENTS

Le présent cahier des charges est l'œuvre élaborée par le Groupe de travail réunissant les experts du Monde Associatif et les experts techniques d'AFNOR Certification.

Les membres de ce Groupe de travail, tous animés d'une même volonté de réussite, ont fédéré leurs efforts afin de rédiger un cahier des charges de labellisation générique, évolutif et exportable, destiné à l'ensemble des Associations et des Fondations.

Nous remercions très sincèrement toutes les personnalités qui par leur partage d'expériences, leurs réflexions, leurs apports documentaires, ont contribué à l'aboutissement de ce cahier des charges.

TEXTES FONDATEURS

Contexte légal et réglementaire, commentaires officiels

Article 1° de la Loi du 1° juillet 1901

« L'Association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations ».

Article 18 de la Loi du 23 juillet 1987

« La Fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ».

Formalités et fonctionnement des Associations, (législation et réglementation selon les éditions des Journaux officiels)

La loi du 1° juillet 1901 ne comporte aucune disposition relative au fonctionnement des associations : les statuts, qui constituent la loi des parties, peuvent donc être rédigés en toute liberté. Leur élaboration n'est pas une simple formalité mais doit procéder d'une réflexion sur l'objet, le projet à long terme, les obligations et les règles de fonctionnement que se donnent les fondateurs et les adhérents. Une fois adoptés, ils s'imposent aux membres avec la même force qu'une loi. En cas de contestation, les tribunaux veillent à leur respect.

Les statuts doivent avant tout être adaptés aux particularités, à la taille et aux moyens mis en œuvre par l'association.

LES GRANDS PRINCIPES

Le label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » est une marque de reconnaissance d'adhésion volontaire, délivrée au regard du respect d'un cahier des charges, en lien avec les principes fondamentaux de bonne gestion d'un organisme : dispositif de prise et de suivi de décision (gouvernance), gestion d'activités (maîtrise opérationnelle), qualité de l'information (transparence).

Toute structure associative régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 ainsi que les fondations, quelles que soient leur taille ou leur activité, peuvent être candidates au label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations ».

Cette version du cahier des charges concerne les organismes dont le centre de décision est situé en France ou qui exercent des activités en France.

Le label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » peut ne concerner qu'une partie des activités et des sites géographiques d'un organisme candidat à cette labellisation à condition qu'il ne puisse y avoir ambiguïté sur le champ et le périmètre couvert par cette labellisation.

Les champ¹ et périmètre² du label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » doivent donc être clairement définis et communiqués afin de permettre, aux donateurs, financeurs ainsi qu'à l'ensemble des acteurs intéressés, d'avoir une information claire et sincère, tant sur les bénéficiaires de ce label que sur la nature des activités et des sites concernés.

Les organismes candidats au label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » doivent démontrer leur capacité à satisfaire aux exigences du présent cahier des charges et plus précisément doivent se donner les moyens de servir effectivement les causes qu'elles se sont données ou ont acceptées.

Le label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » ne se substitue pas aux réglementations applicables aux organismes concernés. Le cahier des charges stipule des exigences d'organisation et de bonne conduite complémentaires et au delà des exigences réglementaires en vigueur lui conférant ainsi une réelle valeur ajoutée.

Le label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » présente un caractère évolutif et modulable dans la perspective d'une extension concertée au niveau de l'Union Européenne. Le cahier des charges est ainsi susceptible de modifications pour intégrer ou soustraire des exigences non fondamentales dans ses versions futures en lien avec les besoins internationaux de labellisation, l'évolution des réglementations et la réalité des structures associatives et des fondations.

Il est conçu pour permettre une notation si les acteurs le souhaitent.

Le dispositif de labellisation peut éventuellement faire l'objet d'une adaptation en fonction du contexte et des engagements pris et datés.

Note (1): le champ de labellisation représente l'ensemble des activités proposées par l'organisme associatif ou la fondation pour la labellisation, ou déjà couvertes par la labellisation.

Note (2): le périmètre de labellisation s'entend comme étant tous les sites géographiques ou entités organisationnelles concernées, partiellement ou en totalité, par le champ de labellisation.

LES BENEFICES DU LABEL GOUVERNANCE ET GESTION RESPONSABLE DES ASSOCIATIONS ET DES FONDATIONS.

Le label « Gouvernance et Gestion Responsable des Associations et des Fondations » constitue un gage de confiance quant aux respect des valeurs et actions promues par les organismes candidats. Il est dédié à l'usage et au bénéfice tant des membres et des bénéficiaires de ces organismes que des tiers externes aux associations et fondations pour lesquelles il représente une véritable opportunité.

Un label destiné aux donateurs, financeurs, grand public :

Axé sur des principes essentiels que sont la transparence en matière de gouvernance et de gestion des activités ainsi que sur des critères indispensables de bonne communication, ce label permet de convaincre les donateurs, financeurs et grand public que leur soutien peut être apporté en toute confiance aux organismes pouvant s'en prévaloir.

Les actions menées par les organismes labellisés, dignes de recevoir et de gérer les fonds des donateurs, financeurs et grand public sont en conformité avec les attentes de ces acteurs.

La mise en place par ces organismes de dispositions volontaires et adaptées en vue d'assurer leur lisibilité témoigne de leur engagement fort à l'égard de leur public.

Une opportunité pour les associations et fondations :

La démarche de labellisation est l'opportunité pour les associations et les fondations qui le souhaitent de renforcer la confiance de leur public, de convaincre les indécis et de gagner en crédibilité en améliorant leur image.

Le label doit également accompagner de façon pérenne les associations et les fondations en les situant dans une perspective dynamique de progrès en impliquant l'ensemble des acteurs de la vie de l'organisme.

Une sérénité pour les partenaires:

Acteurs indispensables dans le développement des associations et des fondations, les partenaires ont l'assurance, grâce au label, de s'engager dans la sérénité envers un organisme respectant des principes d'action et se donnant des perspectives d'évolution positive.

DOMAINES EVALUES
CRITERES DE LABELLISATION

CRITERES DE LABELLISATION

	pages
Domaine 1 : DEFINITION ET CONFORMITE DU CHAMP ET DU PERIMETRE D'INTERVENTION DE L'ORGANISME	
1.1) Mission – Finalité - Objet social	10
1.2) Activités – Bénéficiaires	10
1.3) Valeurs et principes	10
1.4) Etendue juridique et géographique de l'organisme	11
1.5) Agréments et/ou reconnaissances obtenues dans le champ public	11
Domaine 2 : GOUVERNANCE	
2.1) Réglementation applicable	12
2.2) Statuts	12
2.3) Dispositions complémentaires: règlement intérieur, procédures...	13
2.4) Comités consultatifs (conseil et contrôle)	13
2.5) Equipe dirigeante	14
2.6) Responsabilités – Autorités – Délégations de pouvoir	14
2.7) Stratégie – Politiques et objectifs	16
2.8) Sélection et planification des projets	16
2.9) Dispositifs d'évaluation des activités de l'organisme	16
2.10) Prévention des conflits d'intérêts	17
Domaine 3 : GESTION	
3.1) Maîtrise des activités opérationnelles	18
3.1.1) Activités inhérentes à la mission de l'organisme	18
3.1.2) Activités commerciales complémentaires	19
3.2) Gestion des ressources	19
3.2.1) Gestion des ressources financières	19
3.2.2) Gestion des ressources humaines	20
3.2.3) Gestion des ressources matérielles	21
3.2.4) Gestion des achats	21
3.2.5) Gestion des données relatives aux donateurs et aux financeurs	22
3.2.6) Gestion des partenariats et des relations externes	22
3.2.7) Gestion des enregistrements et traçabilité	22
Domaine 4 : COMMUNICATION	
4.1) Principes de communication	23
4.2) Informations relatives aux activités et informations financières	23
4.3) Communication	24
Domaine 5 : MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION DES PERFORMANCES	
5.1) Traitement et suivi des réclamations	25
5.2) Ecoute des parties intéressées (membres, bénéficiaires, donateurs, salariés...)	25
5.3) Mesure des performances	25
5.4) Définition et suivi d'actions d'amélioration	25
Domaine 6 : AMELIORATION DE LA DEMARCHE LABEL – Domaine Facultatif	
6.1) Amélioration de la démarche Label	26
6.2) Audits internes	26
6.3) Revue annuelle	26

Domaine 1 :

DEFINITION ET CONFORMITE DU CHAMP ET DU PERIMETRE D'INTERVENTION DE L'ORGANISME

(Y-a-t-il identité entre les intentions exprimées et les activités réelles de l'organisme ?)

1.1) Mission – Finalité – Objet social

La mission sociale de l'organisme (objet de la convention selon la Loi de 1901) est définie par ses statuts.

Cette mission doit être explicite (domaine d'activité, public visé). Il convient qu'elle soit conforme aux activités réelles. Si tel n'est pas le cas, une mise à jour des statuts s'impose à défaut de renoncer aux activités non statutaires ou de s'engager dans toutes les activités prévues. Les ressources d'une association ne peuvent en effet être employées que conformément à son objet statutaire.

La mission sociale doit être connue et comprise par tous ses membres, bénévoles, et par ses salariés, et volontaires.

La mission sociale de l'organisme doit être rendue facilement accessible au public par tout moyen approprié.

1.2) Activités - Bénéficiaires

Les activités doivent être définies de manière exhaustive et en cohérence avec la mission sociale de l'organisme.

Les catégories de bénéficiaires, doivent être identifiées et suivies.

1.3) Valeurs et principes

L'organisme doit formaliser une Charte déontologique définissant ses valeurs et ses principes.

Ces derniers doivent être connus, compris et appliqués par tous les membres, bénévoles ou adhérents ainsi que par les salariés et les volontaires de l'organisme, dans toutes ses entités.

Cette charte générale doit prendre en compte, à minima, les valeurs et principes suivants :

- désintéressement,
- confidentialité,
- transparence et accès à l'information,
- lutte contre la discrimination, absence de conflits d'intérêt,
- respect de la volonté des donateurs,

Elle est complétée par l'affirmation de valeurs spécifiques qui recueillent l'adhésion formelle des membres concernés (organismes de prise de décision) :

- gestion précautionneuse des actifs et des données,
- niveau de rémunération des salariés justifié,
- remboursement des frais et avantages en nature justifiés.

Cette Charte doit être approuvée au plus haut niveau de l'organisme (Assemblée Générale ou Conseil de Fondation).

1.4) Etendue juridique et géographique de l'organisme

L'organisme doit établir la cartographie des structures juridiques et/ou géographiques, en France et à l'Etranger (filiales, satellites, structures fédérales, agences....) qui la composent.

L'organisme doit décrire les liens entre ces différentes structures, ainsi que les flux d'informations et les flux financiers.

1.5) Agréments et/ou reconnaissances obtenues dans le champ public

L'organisme doit définir des dispositions afin de communiquer clairement et sincèrement, tant en interne qu'en externe, sur son ou ses agrément(s) ou les reconnaissances obtenues.

L'organisme doit définir des dispositions permettant une application rigoureuse des exigences découlant de ces agréments et/ou reconnaissances obtenues.

Domaine 2 :

GOVERNANCE

2.1) Réglementation applicable

L'organisme doit définir les modalités assurant l'identification des obligations légales et réglementaires, et la vérification de la prise en compte de ces obligations dans ses activités et sa communication.

2.2) Statuts

Le contenu des statuts doit être adapté à la taille, à la complexité et aux moyens mis en œuvre par l'organisme, et doivent contenir les éléments permettant une gouvernance efficace.

Les statuts doivent être en accord avec les valeurs et principes définis dans la Charte déontologique.

Les dispositions ci-après doivent être à minima incluses dans les statuts et respectées.

Elles doivent concerner :

- Les membres
 - Définition de la qualité de membre,
 - Un principe d'égalité des membres,
 - Les différentes catégories de membres,
 - Les critères d'adhésion et d'exclusion des membres,
 - Les modalités de participation et de vote aux assemblées générales.

- L'Assemblée Générale et les Instances décisionnelles
 - La fréquence des Assemblées Générales ordinaires,
 - Les modalités de vote, de quorum, de majorité qualifiée et de limitation des pouvoirs,
 - les règles d'élection, de renouvellement et de fonctionnement des Instances décisionnelles,
 - les pouvoirs respectifs de l'Assemblée Générale et des Instances décisionnelles,
 - la définition d'une durée des mandats et les règles de renouvellement des mandats,
 - la détermination d'une limite d'âge pour les Instances décisionnelles
 - les modalités de désignation des dirigeants.

Cas particulier: les organismes qui sollicitent leur reconnaissance comme ayant pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale, doivent s'obliger statutairement à adresser au préfet ses documents comptables.

2.3) Dispositions complémentaires : règlement intérieur, procédures...

Des dispositions formalisées doivent compléter les dispositions statutaires le cas échéant (règlement intérieur, procédures...) et être respectées.

Elles doivent concerner :

- L'Assemblée Générale
 - les modalités de convocation et d'information permettant la participation active de tous les membres,
 - les modalités d'information auprès des apporteurs de fonds, permettant leur présence lors des Assemblées Générales,
 - l'établissement de procès-verbaux paginés, numérotés, signés par deux personnes au moins et rendus accessibles aux membres dans un délai raisonnable,
 - l'approbation du procès-verbal lors de l'Assemblée Générale suivante.

- Les instances décisionnelles (conseil d'administration, conseil de fondation, bureau...)
 - un engagement au respect de la Charte déontologique et à une implication réelle dans le fonctionnement de l'Instance,
 - un principe général de bénévolat,
 - un principe général d'adéquation pour chaque membre de l'Instance, entre ses responsabilités et ses compétences,
 - un engagement à rechercher une diversité et une mixité dans la composition de l'Instance,
 - la composition de chaque instance,
 - la fréquence de réunion et le suivi de l'assiduité des participants,
 - les modalités de convocation et d'information permettant la participation active des membres de l'Instance,
 - l'établissement des procès-verbaux des réunions dans un délai raisonnable et leur envoi aux membres de l'instance.

Les règles relatives aux membres et au fonctionnement des Instances décisionnelles doivent être formalisées, diffusées aux membres, appliquées et accessibles au public.

L'ensemble de ces documents (statuts et dispositions complémentaires) sont rendus accessibles à toute personne en faisant la demande, et à titre gracieux à l'exception des frais de reproduction et d'envoi.

2.4) Comités consultatifs (conseil et contrôle)

Des comités de conseil et de contrôle, permanents ou occasionnels, doivent être mis en œuvre si la taille de l'organisme le justifie.

Les règles de désignation de ces comités, sont formalisées dans les statuts, le règlement intérieur ou des dispositions complémentaires.

Les personnes (membres de l'organisme ou personnes extérieures à l'organisme) désignées pour participer à ces comités, doivent être indépendantes, différentes en principe des

membres des Instances décisionnelles (ou justifié le cas échéant) et compétentes par rapport aux missions définies.

Les règles de séparation des pouvoirs sont strictement respectées.

Les missions de ces comités doivent être établies dans les statuts, le règlement intérieur ou des dispositions complémentaires.

Des rapports d'activités doivent être réalisés et portés à la connaissance des membres concernés de l'organisme.

2.5) Equipe dirigeante

Les règles relatives à l'Equipe dirigeante doivent être formalisées, diffusées aux membres et appliquées.

Elles doivent comprendre :

- la définition du statut des dirigeants,
- la définition de leurs missions, fonctions et pouvoirs,
- les déclarations régulières concernant l'absence de conflits d'intérêts,
- un engagement des dirigeants au respect de la Charte déontologique,
- la sélection des dirigeants par rapport aux compétences requises pour leurs fonctions,
- les règles de rémunération pour les dirigeants salariés,
- une définition claire des relations entre l'Instance décisionnelle et l'Equipe dirigeante,
- les mesures pour s'assurer du respect des responsabilités respectives de l'Instance décisionnelle et de l'Equipe dirigeante.

Un comité chargé d'établir et/ou de suivre les rémunérations et autres avantages des salariés de l'organisme, doit être mis en œuvre lorsque la taille de l'organisme le justifie.

Les membres de ce comité doivent être indépendants, compétents et travailler dans le respect des principes de clarté, de transparence et d'absence de conflits d'intérêt.

2.6) Responsabilités – Autorités – Délégations de pouvoir

Assemblée Générale :

L'Assemblée Générale doit exercer un pouvoir de contrôle sur la gestion et le fonctionnement de l'organisation.

Elle doit élire et renouveler les administrateurs, approuver les rapports moraux et financiers, voter le budget, ratifier les stratégies et les projets futurs, et valider les principes de gestion de la trésorerie.

Instances décisionnelles (conseil d'administration, conseil de fondation, bureau...) :

L'Instance décisionnelle doit gérer l'organisation et fixer les orientations stratégiques.

Le rôle et les responsabilités de l'Instance décisionnelle doivent être formalisées, diffusées aux membres et appliquées.

Ces responsabilités et autorités doivent porter sur :

- la définition des orientations stratégiques,
- la définition du budget prévisionnel,
- la définition des principes de gestion de la trésorerie,
- l'approbation des investissements, des recours à compétences externes, de l'embauche des salariés,
- le suivi de la situation financière,
- le suivi des actions menées par l'organisation,
- l'arrêt des comptes annuels,
- le choix et le rôle de l'équipe dirigeante,
- la vérification de la bonne exécution, par l'Equipe dirigeante, des décisions prises,
- la définition du statut, de la rémunération et des avantages en nature, des conditions de remboursement de frais, de l'Equipe dirigeante lorsqu'il n'existe pas de comité de rémunération indépendant,
- la définition de la rémunération éventuelle, des avantages en nature et des conditions de remboursement de frais des administrateurs,
- la vérification du respect, par tous, de la Charte déontologique,
- la validation de l'analyse des conflits d'intérêt et la définition des mesures à prendre.

Lorsqu'il existe des « sous-Instances » décisionnelles (bureau le plus souvent...), les responsabilités et autorités de ces entités doivent être définies et formalisées, ainsi que les délégations de pouvoirs entre l'Instance principale et les « sous-Instances ».

Les membres de l'Instance décisionnelle doivent avoir un accès total à toutes les informations qu'ils estiment nécessaires de la part de l'Equipe dirigeante.

Equipe dirigeante :

Les responsabilités et autorités des cadres dirigeants doivent être définies et formalisées.

Les délégations de pouvoir doivent être établies par l'Instance décisionnelle et approuvées par le dirigeant.

L'organisme doit établir un organigramme nominatif de l'organisation interne.

2.7) Stratégie – Politiques et objectifs

L'organisme doit définir et formaliser une stratégie précisant les grandes orientations de son activité, ainsi qu'une politique et des objectifs permettant la réalisation de cette stratégie.

La stratégie, la politique et les objectifs doivent être en cohérence avec l'objet social, approuvés par les Instances décisionnelles et présentés à l'Assemblée Générale.

La stratégie, la politique et les objectifs doivent être diffusées aux membres concernés, Une synthèse est rendue accessible au public et connus dans sa globalité par le personnel de l'organisme.

Les objectifs doivent être déclinés à tous les niveaux de l'organisme.

2.8) Sélection et planification des projets

L'organisme doit définir, formaliser et mettre en œuvre des règles claires relatives :

- aux critères de sélection des projets et programmes mis en place,
- aux organes impliqués dans les décisions de sélection et leurs rôles respectifs.

Les critères de sélection doivent être en cohérence avec l'objet social de l'organisme et les objectifs définis.

Les budgets alloués par l'organisme doivent être cohérents avec les projets et programmes sélectionnés.

Les programmes et activités doivent être cohérents entre eux et dans le temps.

Des enregistrements doivent permettre de démontrer le respect de ces exigences.

L'organisme doit établir et actualiser un planning annuel de ses activités et définir des indicateurs de gestion et de suivi.

L'organisme se fixe des objectifs de réalisation du planning, approuvés par l'Instance décisionnelle.

2.9) Dispositifs d'évaluation des activités de l'organisme

L'organisme doit définir des systèmes de contrôle et d'évaluation de ses activités pour vérifier que les objectifs définis sont poursuivis de façon efficace et efficiente.

La taille, la complexité et la nature de l'objet social de l'organisme peut justifier la mise en œuvre de comités de conseil et de contrôles : comité financier, comité d'évaluation, comité scientifique, comité des donateurs....

Les informations portant sur l'existence de système de contrôle et d'évaluation doivent être transmises aux membres, bénévoles, salariés, et volontaires de l'organisme.

Les méthodes et les critères de contrôles et d'évaluation doivent être définis et formalisés.

Les personnes désignées pour ces activités doivent être compétentes, indépendantes de l'activité contrôlée et présentées à l'Instance décisionnelle ainsi qu'à l'Equipe dirigeante.

Suite aux contrôles et évaluations, des rapports doivent être établis et transmis à l'Instance décisionnelle pour action.

Ces rapports doivent faire l'objet d'une présentation synthétique à l'Assemblée Générale.

2.10) Prévention des conflits d'intérêt

L'organisme doit identifier l'ensemble de ses activités et procéder à une analyse systématique des éventuels conflits d'intérêt pouvant survenir dans leur réalisation.

Lorsque des conflits d'intérêt apparaissent, l'organisme doit prendre toute mesure permettant de les éliminer.

Cette analyse doit être renouvelée à intervalle défini et lorsque des évolutions importantes de l'organisation ou des activités interviennent.

Domaine 3 :

GESTION

(Les dispositifs de gestion en vigueur permettent-ils de gérer sainement les activités et les ressources de l'organisme ?)

3.1) Maîtrise des activités opérationnelles

3.1.1) Activités inhérentes à la mission de l'organisme

Recherche de fonds :

Pour assurer une gestion saine et durable de l'organisme, celui-ci doit diversifier son financement à travers le recours à des fonds publics et privés : cotisations des membres, financements publics (subventions), financements privés (mécénat...), appel à la générosité du public (dons, legs...), activités commerciales le cas échéant.

Des règles assurant une diversification des apports doivent être établies et appliquées.

Collecte de fonds :

L'organisme doit appliquer des principes de prudence et de discernement dans les activités de collecte de fonds par la mesure des risques et la mise en place d'un budget prévisionnel.

L'organisme doit identifier, formaliser et appliquer des principes déontologiques, assurant des modes de collecte respectueux des donateurs et des personnes y apportant leur concours.

Dans le cas où l'organisme fait appel à des intervenants extérieurs, il doit :

- définir les modalités de sélection des intervenants (appel d'offre...),
- formaliser les relations contractuelles avec les intervenants sélectionnés,
- préciser, dans les contrats, les modalités de rémunération, les honoraires devant être fixes.

L'organisme définit les conditions de maîtrise de la conduite des opérations de collecte et les règles d'émission des reçus fiscaux (rescrit fiscal).

L'établissement de reçus fiscaux doit faire l'objet d'une procédure de contrôle.

L'organisme doit fixer un taux maximum pour les frais de collecte.

Affectation des fonds :

L'organisme doit respecter la volonté des donateurs et des financeurs en termes d'affectation des fonds.

Il doit établir un système de suivi des fonds collectés et des exigences particulières des donateurs et financeurs.

L'organisme doit définir le taux maximal prévisionnel des fonds affectés à son fonctionnement (frais de gestion et d'administration).

Le taux effectif doit être mesuré et accessible au public.

3.1.2) Activités commerciales complémentaires

L'organisme doit identifier la nature de ses activités commerciales complémentaires (ventes, manifestations...) lorsqu'elles sont autorisées par les statuts.

Celles-ci doivent être approuvées par l'Instance décisionnelle.

L'organisme doit respecter le principe général de cohérence et d'absence de conflit d'intérêt entre les activités commerciales et les missions de l'organisme.

Le poids des activités commerciales de l'organisme ne doit pas être prépondérant par rapport aux missions de l'organisme.

Les activités commerciales réalisées par l'organisme doivent être en accord avec ses valeurs et ses principes.

Les activités commerciales de l'organisme ne doivent pas venir concurrencer celles des entreprises commerciales. Il doit notamment apprécier sa commercialité au travers des éléments de la règle des 4P qu'il se doit de respecter (produit, public, prix, publicité).

Des informations sur la nature de ces activités, les résultats obtenus et l'utilisation des fonds investis doivent être transmises à l'Assemblée Générale et accessibles aux donateurs.

Des modalités de contrôle des activités commerciales sont définies.

3.2) Gestion des ressources

3.2.1) Gestion des ressources financières

L'organisme doit établir un budget prévisionnel annuel en distinguant les recettes assurées des recettes non assurées.

L'organisme doit établir et mettre en œuvre des principes de gestion de la trésorerie.

Il doit établir et tenir à jour un plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie et le degré de réalisation du budget doivent faire l'objet d'un suivi régulier.

L'organisme doit définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques financiers (plan de secours, utilisation des réserves, rotation des placements, niveau des frais de placement...).

Dans ce but, l'organisme doit s'efforcer de constituer et de maintenir des réserves financières dans la limite raisonnable qu'elle se fixe.

Les investissements financiers doivent respecter des critères de prudence et doivent être approuvés par l'Instance décisionnelle.

Lorsque sa taille le justifie ou que la réglementation applicable l'exige, l'organisme doit faire appel à un commissaire aux comptes qui certifie les comptes annuels en émettant ou non des réserves.

Le commissaire aux comptes doit être désigné par l'Instance décisionnelle ou l'Assemblée Générale selon les cas pour une durée de 6 ans.

Lorsque la taille de l'organisme le justifie, un comité financier indépendant doit être mis en place, dont les missions doivent être définies.

Ce comité doit vérifier que la gestion financière de l'organisme est saine, rigoureuse, cohérente avec l'objet social et respecte les valeurs et principes établis par l'organisme.

Un rapport annuel doit être établi et communiqué à l'Instance décisionnelle, présenté à l'Assemblée Générale et accessible au public.

3.2.2) Gestion des ressources humaines

L'organisme doit définir une politique de ressources humaines (répartition des missions entre bénévoles, salariés et volontaires) garantissant l'atteinte des objectifs liés à sa mission.

Promotion et gestion des bénévoles :

L'organisme doit engager des actions de promotion pour augmenter la participation de bénévoles à ses activités.

Les activités ouvertes aux bénévoles doivent être clairement définies et accessibles au public.

L'organisme doit veiller à la compétence de ses bénévoles (formation, suivi, accompagnement) ainsi qu'à leur valorisation.

Recrutement et gestion des salariés :

L'organisme doit établir et mettre en œuvre des modalités concernant le recrutement des salariés en définissant notamment des critères relatifs à l'absence de liens avec les responsables de l'organisme sauf exception motivée.

Les compétences nécessaires doivent être déterminées et l'organisme doit pourvoir à la formation de ses salariés.

Des enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle doivent être conservés.

Les responsabilités des salariés doivent être définies dans des fiches de poste.

Le volontariat

Ayant obtenu préalablement les accords nécessaires, l'organisme doit établir et mettre en œuvre des dispositions concernant le recrutement des volontaires, leur formation, leur suivi, leur accompagnement et leur valorisation.

Les missions et responsabilités confiées aux volontaires doivent être définies.

Rémunération, avantages en nature et remboursement de frais professionnels :

Les rémunérations et avantages en nature des salariés doivent être justifiés au regard de la fonction occupée et des standards du secteur.

L'organisme doit établir et mettre en œuvre des dispositions relatives aux remboursements des frais professionnels.

Les remboursements des frais doivent être justifiés.

Les montants annuels, individuels, des frais professionnels remboursés doivent être établis.

3.2.3) Gestion des ressources matérielles

Patrimoine (locaux et biens divers) :

L'organisme doit disposer d'une évaluation précise et à jour des biens immobiliers qu'il est autorisé à conserver, ou mobiliers dont il est propriétaire.

L'organisme doit établir et mettre en œuvre des dispositions garantissant la conservation de son patrimoine.

L'organisme doit s'assurer de l'absence de conflits d'intérêts lors de la vente ou de la location de ses biens.

Toute cession doit être approuvée par l'Instance décisionnelle et, lorsque la taille de l'organisme le justifie, par un comité indépendant.

L'importance du patrimoine de l'organisme doit être cohérente avec sa mission sociale.

Dons en nature :

Dans le cas des dons en nature destinés à des tiers, l'organisme doit établir et mettre en œuvre des dispositions permettant d'assurer la collecte, le transport, le stockage, la préservation et la distribution aux bénéficiaires.

Dans le cas des dons en nature périssables, l'organisme, outre les dispositions précédentes, doit établir et mettre en œuvre des dispositions assurant le respect des règles de sécurité alimentaire (DLUO, DLC, température,...).

3.2.4) Gestion des achats

L'organisme doit établir et mettre en œuvre des règles claires concernant les processus d'achat de biens et de services.

Ces règles doivent comprendre :

- la formalisation des biens et des services achetés,
- les modalités de sélection des fournisseurs (appel d'offre, mise en concurrence, contrat),
- les modalités de règlement des fournisseurs.

Les modalités d'achat doivent prendre en compte les valeurs et principes de l'organisme, dont l'absence de conflits d'intérêts.

L'organisme doit établir et mettre en œuvre des contrôles nécessaires pour assurer que le bien ou service satisfait aux exigences spécifiées.

3.2.5) Gestion des données relatives aux donateurs et aux financeurs

L'organisme doit prendre toute disposition afin de préserver les données relatives aux personnes de manière à en maintenir l'intégrité et la confidentialité.

L'organisme doit définir des règles de confidentialité internes concernant la saisie, la modification et la consultation des données informatiques relatives aux donateurs et aux financeurs.

L'organisme doit définir des règles d'utilisation et/ou cession des données informatiques relatives aux donateurs et aux financeurs. Ces règles doivent être approuvées par l'Instance décisionnelle et communiquées aux intéressés.

Ces règles doivent prendre en compte les exigences réglementaires applicables.

3.2.6) Gestion des partenariats et des relations externes

Lorsque l'organisme réalise en commun avec d'autres acteurs ou organisations des actions pertinentes avec son domaine d'activité, il doit définir et formaliser les relations entre les différents partenaires (objet, rôles et responsabilités, engagements financiers).

Ces partenariats doivent être approuvés par l'Instance décisionnelle et portés à la connaissance des membres bénévoles, salariés et volontaires et accessible au public.

3.2.7) Gestion des enregistrements et traçabilité

Enregistrements :

Tous les enregistrements (compte-rendus de réunion, rapports, résultats d'évaluation...) liés à ce cahier des charges doivent être maîtrisés.

Ces enregistrements doivent être conservés et protégés pendant des durées définies.

Sauvegarde informatique :

Les données informatiques doivent être sauvegardées selon des dispositions définies.

Traçabilité :

Les enregistrements doivent permettre de connaître la provenance des fonds et leur affectation.

Domaine 4 :

COMMUNICATION

(Des dispositions sont-elles prises pour que l'organisme puisse assurer sa transparence ?)

4.1) Principes de communication

La communication interne et externe de l'organisme doit respecter le principe de transparence de l'information pour permettre à toutes les parties intéressées d'accéder aux informations qu'elles souhaitent, sans porter atteinte aux principes de confidentialité.

La nature des informations transmises aux parties intéressées doit respecter les principes de clarté, lisibilité et sincérité, et doivent être appropriées et adaptées au public concerné. Elle doit être comparable d'une année sur l'autre ou en cas contraire être justifiée.

La communication doit respecter la charte déontologique établie par l'organisme. Elle ne doit pas porter atteinte à la dignité des personnes, ni exploiter abusivement l'image de la détresse humaine.

Elle doit être cohérente avec la mission sociale, la stratégie et les objectifs de l'organisme. Les supports d'information et les campagnes de publicité, de collecte de fonds et d'information publique, doivent refléter de manière fidèle les objectifs et la réalité de l'organisme.

4.2) Informations relatives aux activités et informations financières

L'information donnée doit être en conformité avec les attentes normales du public et en rapport avec la taille de l'association. L'organisme doit distinguer une information de synthèse, d'une information détaillée.

L'organisme doit établir un rapport d'activités contenant à minima :

- un rappel succinct de la mission sociale, le cas échéant,
- une description des activités et des réalisations de l'année (état d'avancement et principaux résultats des évaluations),
- des informations sur la gouvernance de l'organisation,
- les principales informations financières et notamment le détail de l'origine des fonds et leur destination par programme ou par activité,
- le compte d'emploi annuel des ressources lorsqu'il est rendu obligatoire et de préférence compte tenu de sa facilité de lecture pour le public,
- des informations sur les ressources humaines et l'organisation interne,
- des informations sur les partenariats et les réseaux dont l'organisme est membre.

L'organisme doit établir un rapport financier contenant, à minima :

- les états financiers (bilan, compte de résultats, annexes),
- le portefeuille des investissements financiers et la liste des immobilisations,

- une présentation synthétique de l'origine des ressources (subventions publiques, subventions privées, dons, legs, bénéfices générés par les activités commerciales complémentaires),
- le détail des principaux financeurs (nom et montant du soutien financier),
- une présentation synthétique des dépenses (frais de collecte de fonds, programmes et activités, gestion et administration, activités commerciales complémentaires),
- les coûts, recettes générées et bénéfices réalisés dans le cas d'activités commerciales complémentaires,
- le montant de la rémunération éventuelle et des avantages en nature des administrateurs et des membres de l'équipe dirigeante, avec au minimum les 3 salaires les plus importants.

Les résultats financiers sont comparés aux prévisions financières.

4.3) Communication

Dans un souci de transparence de l'information, les documents et informations suivantes sont rendus accessibles sous une forme appropriée et sans porter atteinte aux principes de confidentialité à toute personne en faisant la demande :

- la charte déontologique,
- les statuts dans leur dernière version,
- les règles d'organisation et de fonctionnement de la gouvernance (règlement intérieur, procédures...),
- la stratégie, politique et objectifs définis par l'organisme,
- le rapport d'activité,
- le rapport financier,
- les noms, autres fonctions, mandats des administrateurs et de l'Equipe dirigeante,
- l'organigramme et les responsabilités des Instances décisionnelles et de l'Equipe dirigeante,
- la rémunération et autres avantages de l'équipe dirigeante,
- les critères de sélection des projets et programmes et de leurs bénéficiaires,
- le dispositif et les rapports d'évaluation et/ou de contrôles des projets et programmes menés,
- le nombre et les attributions des salariés, bénévoles et/ou volontaires,
- les modalités de sélection des fournisseurs et prestataires de services.

Dans un souci de transparence et d'efficacité, certaines informations supplémentaires sont remises systématiquement aux membres, bénévoles, salariés, et volontaires. Ces dispositions sont précisées dans les précédents paragraphes de ce cahier des charges.

Domaine 5 :

MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION DES PERFORMANCES

(Comment l'organisme cherche t-il à améliorer ses pratiques ?)

5.1) Traitement et suivi des réclamations

Toute réclamation écrite ou orale de la part des différentes parties intéressées doit faire l'objet d'un enregistrement.

L'organisme doit définir, formaliser et mettre en œuvre des dispositions pour assurer le traitement et le suivi de ces réclamations dans un délai convenu (et, si nécessaire, la définition d'action corrective pour en éliminer la cause).

5.2) Ecoute des parties intéressées (membres, bénéficiaires, donateurs, salariés...)

L'organisme doit définir et mettre en œuvre des outils permettant d'identifier les attentes, les besoins et la satisfaction des différentes parties intéressées : membres, bénéficiaires, donateurs, salariés...

Toute proposition ou suggestion des parties intéressées doit faire l'objet d'un enregistrement, d'une analyse, d'une décision et d'une réponse.

5.3) Mesure des performances

L'organisme doit définir annuellement, en lien avec sa politique, des indicateurs pertinents ainsi que des objectifs associés portant sur sa gouvernance, sa gestion et sa communication.

Ces indicateurs doivent être suivis régulièrement par l'Equipe dirigeante, qui doit en rendre compte aux Instances décisionnelles.

5.4) Définition et suivi d'actions d'amélioration

Des actions d'amélioration doivent être définies suite à l'analyse des réclamations, aux propositions et suggestions des parties intéressées et au suivi des performances. Elles doivent faire l'objet d'une planification et d'un enregistrement.

La mise en œuvre et l'efficacité des actions d'amélioration doit être vérifiée et enregistrée.

Domaine 6 : **FACULTATIF**

AMELIORATION DE LA DEMARCHE LABEL

(Engagement de progrès adapté au contexte)

6.1) Amélioration de la démarche Label

Pour améliorer le respect des exigences du cahier des charges et la dynamique de la démarche, il est recommandé d'étendre cette démarche à la mise en œuvre d'outils complémentaires d'amélioration.

Il est aussi proposé d'identifier un correspondant, membre de l'encadrement, chargé d'assurer la définition et l'entretien de la démarche Label, le suivi des actions d'amélioration, la mise en œuvre des outils d'amélioration et la sensibilisation du personnel à la démarche Label.

6.2) Audits internes

Pour les organismes d'une taille suffisante, il est recommandé de mettre en place un système d'audit interne pour s'assurer :

- que la démarche Label mise en œuvre par l'organisme répond aux exigences du référentiel,
- que les dispositions définies sont mises en œuvre et permettent d'atteindre les objectifs définis.

Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et la pertinence des audits.

Les éventuels écarts relevés lors de ces audits doivent faire l'objet d'actions d'amélioration.

6.3) Revue annuelle

Il est recommandé que l'Equipe dirigeante réalise une revue annuelle de l'efficacité de la démarche Label.

Cette revue doit comprendre une analyse des différentes données et au minimum :

- réclamations et suggestions des parties intéressées, indicateurs de performances, résultats d'audits internes s'ils existent, l'état des actions d'amélioration, la satisfaction des parties intéressées,
- des décisions d'actions d'amélioration,
- une revue de la politique, des objectifs et de la pertinence des indicateurs de performance.

AUTRES DOCUMENTS

Principales lois et textes de règlements :

- Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.
- Décret du 16 Août 1901 relatif au règlement d'administration publique pour l'exécution de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.
- Loi 87-571 du 23 Juillet 1987 sur le développement du mécénat relative aux fondations.
- Loi 91-772 du 07 Août 1991 et décret d'application du 30 juillet 1993 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique.
- Loi 92-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et la transparence de la vie économique.
- Loi du 1^{er} Août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations.
- Loi 90-559 du 04 juillet 1990 créant les fondations d'entreprises et décret du 11 juillet 2002.
- Loi 2001-1275 du 28 décembre 2001 relative à la rémunération des dirigeants d'associations.
- Loi 78-17 du 06 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.
- Convention 108 du 28 janvier 1981 du Conseil de l'Europe sur les données à caractère personnel.
- Délibération 2006-130 du 09 mai 2006 concernant la dispense de déclaration des traitements relatifs à la gestion des membres et donateurs des associations à but non lucratif régies par la loi du 1^{er} juillet 1901.

Méthodes de contrôle :

- Fiches de contrôle interne élaborées par le *Service Central de Prévention de la Corruption*.

Référentiels et autres initiatives antérieures :

- Accord Gouvernance des associations et des fondations, *AFNOR*, novembre 06.
- Rapport de l'*Institut de l'Entreprise*, Principes d'évaluation d'un organisme faisant appel à la générosité du public, PF Gouiffès, Mars 2000.

- Référentiel de Bonnes Pratiques et de Transparence Associatives de la *Chaire Entreprenariat Social de l'ESSEC*, Septembre 2006.
- La Gouvernance des Grandes Associations et Fondations, recommandations et guide pratique, *IFA*.

Documents et ouvrages divers :

- Guide des associations, collection droits et démarches, Edition 2006, La documentation française, *Journaux officiels*.

GLOSSAIRE

Administrateur :

Membre responsable du conseil d'administration élu en assemblée générale (association) ou Membre responsable du conseil de fondation.

Assemblée générale (pour les associations):

Instance 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.

Bénéficiaire :

Toute personne physique ou morale qui bénéficie partiellement ou totalement de l'activité de l'organisme.

Bénévole :

Personne physique qui consacre du temps à l'organisme généralement sans aucune contrepartie.

Conflit d'intérêt :

Conflit entre les intérêts de l'organisme et ceux de toute autre personne physique ou morale, ayant pour conséquence la remise en cause du caractère non lucratif et désintéressé de l'organisation.

Conseil d'Administration/ Conseil de Fondation :

Instance dirigeante élue par l'assemblée générale (association), ou désignée par les statuts (fondations) pour administrer les actions de l'organisation et veiller au respect des orientations stratégiques le cas échéant.

Dirigeant (Equipe dirigeante) :

Personne exerçant un rôle exécutif et qui rapporte à l'organe décisionnel.

Don :

Un don est un transfert volontaire de biens effectué sans contrepartie. Il peut s'agir de dons en argent, en nature, en service, de legs, de donations...

Donateur :

Toute personne physique ou morale qui effectue des dons.

Efficacité :

Mesure dans laquelle un organisme s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs.

Efficienc

Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.).

Gouvernance

Mise en œuvre du système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées.

Instance décisionnelle

Conseil d'administration, de fondation, ou toute autre structure en faisant fonction. L'organe décisionnel détient le pouvoir d'administration et de gestion de l'organisme.

Membre/Adhérent

Toute personne remplissant les conditions définies dans les statuts de l'organisme.

Missions

Finalité(s) de l'organisme, déclinée (s) au travers de ses activités et conformément à son objet social.

Objet social

Finalité(s) de l'organisme, définie(s) au travers de ses missions.

Organisme

Structure associative ou fondation.

Partie prenante/intéressée

Toute personne concernée, ou susceptible de l'être, par la bonne gestion de l'organisme. Il peut s'agir de parties internes (adhérents, administrateurs, bénévoles, salariés, volontaires...) ou de parties externes (donateurs, bénéficiaires, partenaires...).

Processus

Mécanisme ordonné transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie permettant d'aboutir à un résultat.

Volontaire

Personne physique qui décide de s'engager d'une manière formelle pour une durée limitée pour une mission d'intérêt général. Il existe plusieurs types de volontaires : civil, associatif, de solidarité internationale.