



La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

webinaire 12 Novembre 2020

La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

Descriptif :

- L'impact social est une préoccupation croissante dans les associations et les fondations, comment la prendre en compte dans la gouvernance ?
- Quels outils pour performer la gestion opérationnelle des activités et réalisations ?
- Quels enseignements tirer des pratiques actuelles ?
- Quelles évolutions avec les financeurs ?

La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

Avec la participation de :



Chakib Hafiani
Expert-comptable,
président
du Comité secteur
non-marchand du CSO



Isabelle Gougenheim
présidente d'IDEAS



Erland Egiziano
Délégué Général des
Restaurants du Cœur



Lilian Pioch
Coordinateur des
Etudes du F3E



La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

Chakib Hafiani



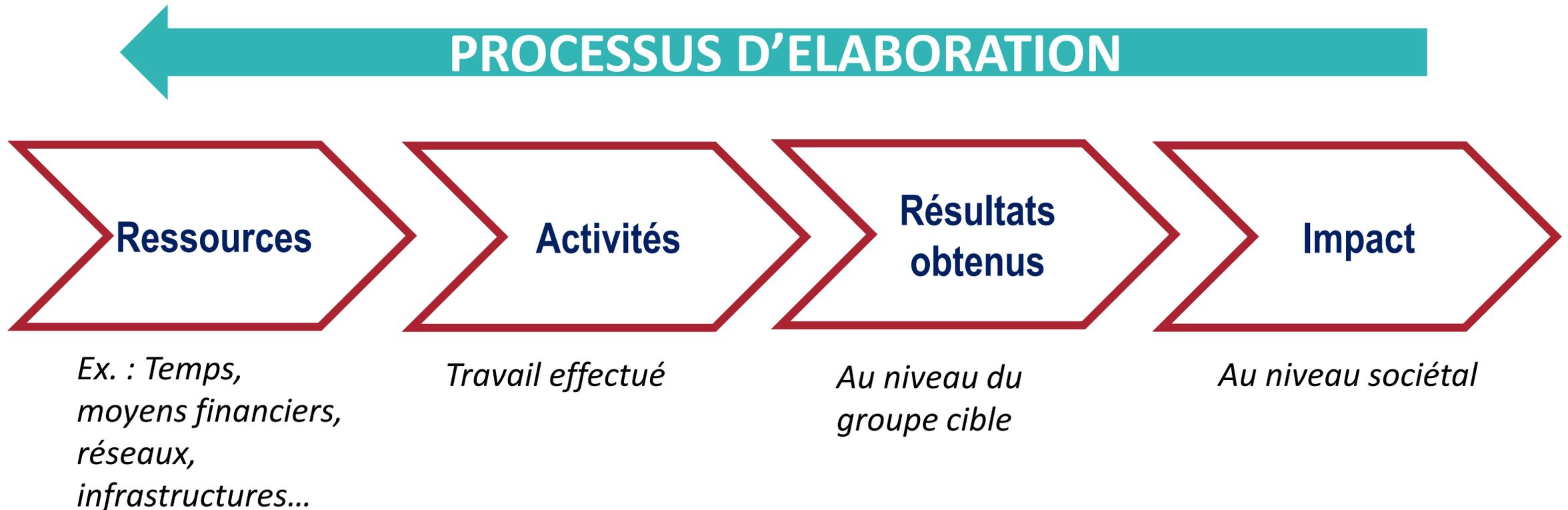
La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

Concept :

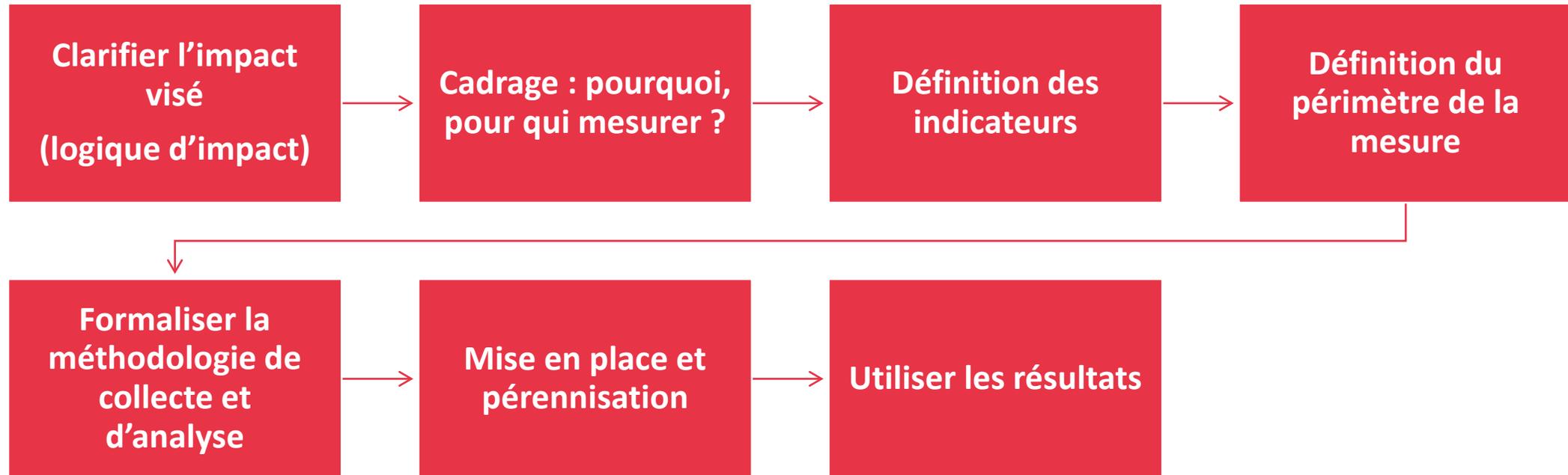
- L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général

Définition proposée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire

La logique d'impact



Les grandes étapes d'une mesure d'impact social



La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

Isabelle Gougenheim



L'Institut IDEAS, en bref

L'Institut IDEAS accompagne les associations, fondations et fonds de dotation pour renforcer leur capacité d'action et de développement au service de l'intérêt général

Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques

- ✓ [librement téléchargeable](#)
- ✓ 90 bonnes pratiques couvrant les points clés
- ✓ 3 thèmes : Gouvernance / Finance / Pilotage & Evaluation



L'accompagnement IDEAS

- ✓ Approche 360 ° : Le Guide
- ✓ Accompagnement dans la durée
- ✓ Le Label IDEAS pour valoriser
- ✓ Une communauté pour échanger
- ✓ L'indépendance comme valeur



Focus sur le Guide

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

GOVERNANCE



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

FINANCES



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

PILOTAGE & ÉVALUATION



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

GOVERNANCE

ENJEUX

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

OBJECTIFS

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

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

CHEMIN PROPOSÉ

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

GOVERNANCE

DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS

Objectif N°1

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

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME RÉFLÉCHI

Objectif N°4

- ✓ Un plan stratégique à moyen terme

PILOTAGE & EVALUATION

ENJEUX

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

OBJECTIFS

Après avoir détaillé la vision et la gestion de l'entité, ce thème permet d'identifier les modalités de PILOTAGE & EVALUATION des actions engagées. Comment cadrer, suivre et rendre compte des actions réalisées ? **Loin de vouloir « enfermer » les entités dans un « modèle standard », le guide permet de se poser les « bonnes questions » pour que chacun puisse (re)définir son modèle propre qui répond à ses besoins, aux spécificités de son projet ainsi qu'aux attentes de ses parties prenantes internes et externes.**

C'est sur ce levier de valorisation de l'action que le guide invite le plus à faire preuve d'inventivité : en encourageant les démarches apprenantes qui permettent de (ré)inventer son propre espace de liberté pour que l'entité puisse faire reconnaître la force de son projet, et agir efficacement au service de l'intérêt général.

CHEMIN PROPOSÉ

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

PILOTAGE & EVALUATION

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

(Objectif n°3)

➤ ÉVALUATION DE L'IMPACT

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

- ✓ L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact.
Cette méthodologie inclut notamment :
l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie, la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées. (Bonne Pratique n° 89 du Guide)
- ✓ Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. (Bonne Pratique n° 90 du Guide)

La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils

Effet de levier et impact social aux Restos du Cœur

Erland Egiziano



Quelques chiffres :



136 M de repas

2 000 centres

872.000 personnes acceptées à l'aide alimentaire dont 30.000 bébés

73 000 bénévoles

2M de contacts avec les gens de la rue à travers les camions, points chauds, centres d'accueil de jour, maraudes.

92 000 nuitées en hébergement d'urgence

2 300 salariés en insertion

1000 dossiers de micro-crédit accordés

12 000 personnes accompagnées dans leur accès au droit

6 000 départs en vacances

275 ateliers de Français

100 000 places de cinéma

280 ateliers numériques

Une action qui fédère toutes les générosités, et génère un important effet de levier



Dons en nature

Mises à disposition des collectivités locales

Ensemble des mises à dispositions (matériel, locaux, dons de compétences) des collectivités locales, pour un montant de 17,4 M€.

17,4 M€



Dons financiers

Coûts des mécanismes de défiscalisation

Les dons des particuliers et des entreprises ouvrent droit à un avantage fiscal engendrant un coût estimé de 60,5 M€ pour l'administration fiscale.

60,5 M€



Dons financiers

Subventions publiques

A travers le programme d'aide européen FEAD et les diverses subventions, l'ensemble des subventions publiques atteint plus de 62 M€.

62,2 M€



Reversements

Reversement

L'activité de l'association engendre de nombreux reversements publics sous forme d'impôts et de taxes, à hauteur de 19,7 M€, qu'il convient de retrancher aux différentes sources de financement public

- 19,7 M€

Une action qui fédère toutes les générosités, et génère un important effet de levier

Mises à disposition publiques

17,4 M€

Défiscalisation

60,5 M€

Subventions

62,2 M€

Reversement

- 19,7 M€

120,4 M€ d'argent public investis aux Restos

Une action qui fédère toutes les générosités, et génère un important effet de levier



Budget comptable

Budget comptable

Ensemble des ressources financières de l'association, constitué principalement de dons financiers, des produits des Enfoirés et des subventions

188 M€



Dons de temps

Bénévolat

Plus de 73000 bénévoles rendent possibles l'action des Restos. La valorisation comptable s'effectue sur la base du SMIC

353,4 M€



Dons en nature

Dons alimentaires

Denrées provenant du monde agricole, de la grande distribution ou de l'industrie agro - alimentaire, ces dons représentent une part essentielle des ressources de l'association.

62,7 M€



Dons en nature

Mises à disposition

Ensemble des mises à disposition des collectivités locales et du secteur privé

23,9 M€

Une action qui fédère toutes les générosités, et génère un important effet de levier

Budget comptable

188 M€

Bénévolat

353,4 M€

Dons alimentaires

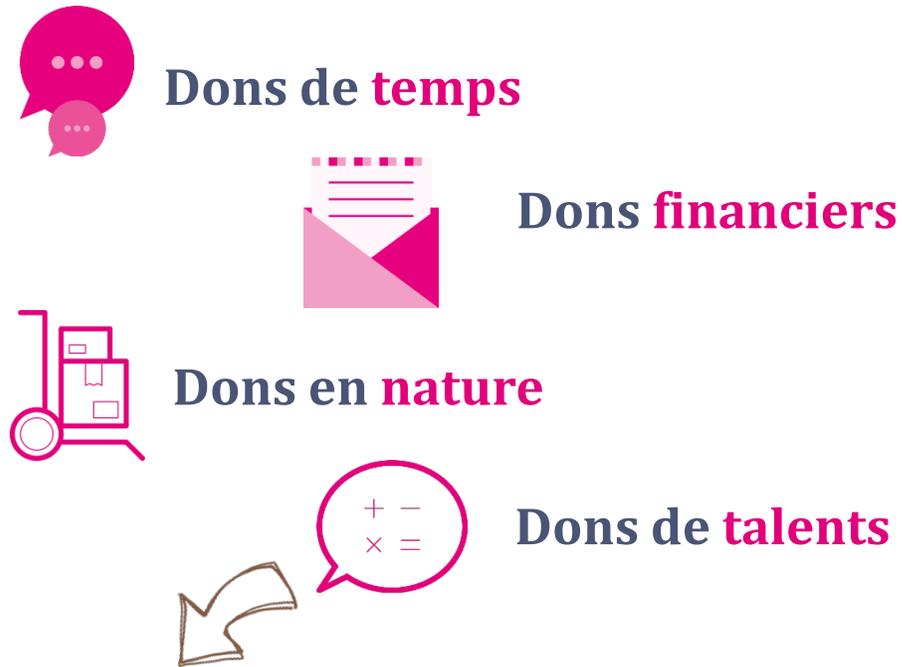
62,7 M€

Mises à disposition

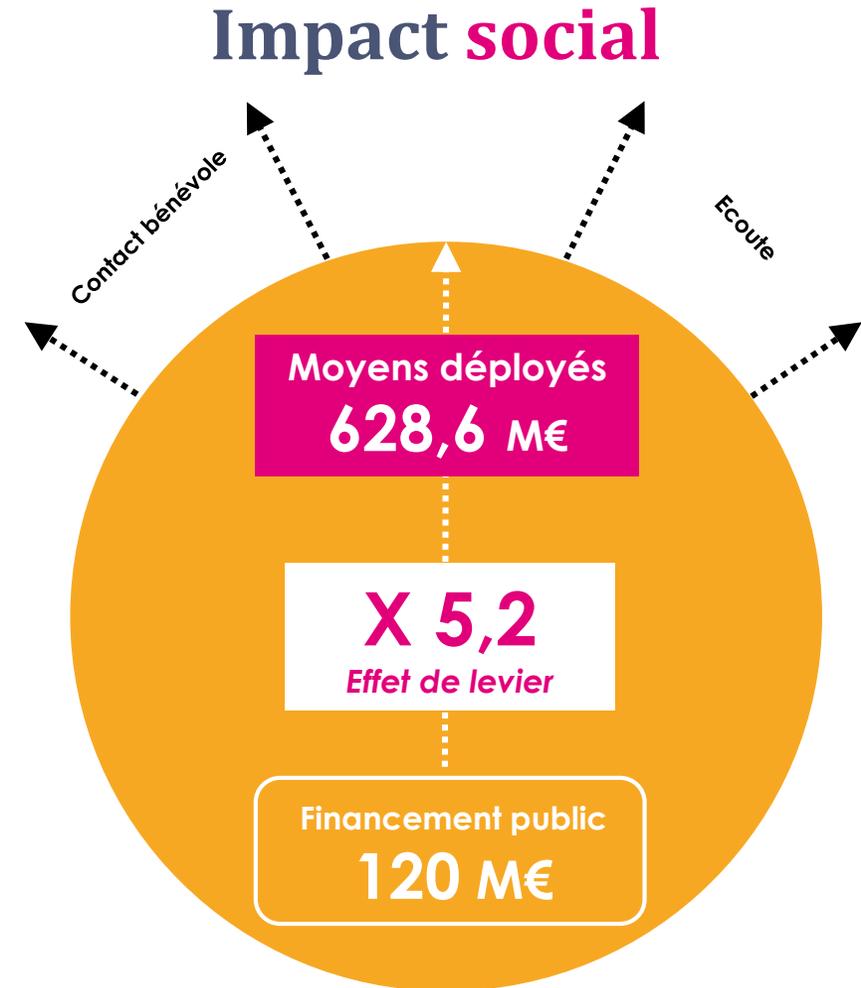
23,9 M€

628,6 M€ déployés par les Restos sur le terrain

Une action qui fédère toutes les générosités, et génère un important effet de levier



Lorsque la puissance publique verse **1€ aux Restos**, l'association déploie plus de **5€ de moyens sur le terrain**.



Une action qui fédère toutes les générosités, et génère un important effet de levier



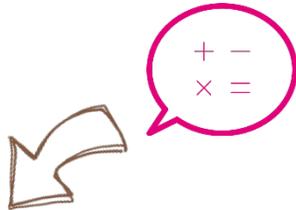
Dons de **temps**



Dons **financiers**



Dons en **nature**



Dons de **talents**

Impact **social**

Impact **social**

Impact social : non quantifié

En accompagnant des personnes en grande précarité, en permettant à un plus grand nombre d'entre elles de s'en sortir durablement, l'action des Restos comporte une dimension préventive forte et engendre des bénéfices socio-économiques indirects qui ne peuvent être retranscrits par la valorisation de l'ensemble des moyens déployés sur le terrain.

La mesure d'Impact et la gouvernance : du concept aux outils



Lilian Pioch

F3E : approche de l'évaluation et de l'impact au service de l'amélioration des actions, de l'apprentissage des organisations, de la redevabilité envers les parties-prenantes

Replacer les questions d'impact social dans les logiques plus globales d'évaluation

- Le F3E, depuis 1994 : un **réseau multi-acteurs** au service de la **qualité** et de l'**impact** des actions de **solidarité / coopération internationale**
- **L'évaluation** au cœur des pratiques du F3E et de ses membres, **questions clé** :
 - L'évaluation **pour quoi**, quels enjeux ?* = une **orientation** à donner
 - L'évaluation **pour qui** ?* = des **parties-prenantes** à prendre en compte
 - L'évaluation **sur quoi**, quels objets d'évaluation ?* = des **priorités** à poser
 - L'évaluation **comment**, qui la réalise, quelles méthodes ?* = des **choix** à faire

F3E : approche de l'évaluation et de l'impact au service de l'amélioration des actions, de l'apprentissage des organisations, de la redevabilité envers les parties-prenantes

Replacer les questions d'impact social dans les logiques plus globales d'évaluation

- ⇒ L'évaluation, un **outil** au service de **l'amélioration des actions**, de **l'apprentissage des organisations**, de la **redevabilité** envers leurs parties-prenantes internes et externes
- ⇒ L'évaluation, un **outil** au service du **pilotage stratégique** des actions, qui relève du registre de l'aide à la **décision** ...
- ⇒ ... et donc qui renvoie à la **gouvernance** des organisations, dans sa fonction stratégique

Exemples et cas pratiques

F3E : approche de l'évaluation et de l'impact au service de l'amélioration des actions, de l'apprentissage des organisations, de la redevabilité envers les parties-prenantes

L'impact social, de quoi parle-t-on et comment l'aborder ?

L'évaluation de l'impact social pour l'Avise : processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties-prenantes.
On cherche ainsi à dépasser les actions et activités des structures pour se poser la question suivante : quelles sont leurs conséquences et pour qui ? En ne se limitant pas à la seule dimension économique

- ⇒ Une **forme d'évaluation** centrée sur les **changements** liés à l'action, les fonctions **d'apprentissage** et de **valorisation** de l'exercice
- ⇒ Une **forme d'évaluation** particulièrement **stratégique**, qui touche aux **finalités de l'action**, qui en interroge le **sens**, qui renvoie à la **raison d'être** des organisations... : lien renforcé avec la **gouvernance**

Exemples et cas pratiques

F3E : approche de l'évaluation et de l'impact au service de l'amélioration des actions, de l'apprentissage des organisations, de la redevabilité envers les parties-prenantes

L'impact social, de quoi parle-t-on et comment l'aborder ?

En termes **méthodologiques**, une **variété d'approches** de l'impact social selon :

- ✓ L'**orientation** de l'évaluation, en termes d'enjeux & objectifs (fonctions)
- ✓ La **nature** des actions étudiées, plus ou moins quantifiables
- ✓ La disponibilité de **données** ou qu'il est possible de créer, l'importance des données de base et du suivi en continu
- ✓ Les **moyens** disponibles pour l'évaluation : financier, temps, RH..., ce qui renvoie à des arbitrages des gouvernances

Exemples et cas pratiques

Les publications de l'Ordre

Lettre Actu Experts Associations 2eme Trim 2020



ACTU EXPERTS ASSOCIATIONS
LETTRE D'INFORMATION DES EXPERTS-COMPTABLES AUX ASSOCIATIONS
N° 54 - 2^e trimestre 2020

VEILLE DU SECTEUR ASSOCIATIF

- Législation et réglementation
- Doctrine administrative
- Dispositions conventionnelles
- Jurisprudence

REVUE DE PRESSE

ARTICLES

- Les défis du monde associatif et le Covid-19... de la survie à la résilience
- Prêts et gestion de la trésorerie des associations en période de crise
- Covid 19 - Associations : incidences sur les comptes annuels, les délais et sur les règles de réunion des instances de gouvernance
- Subventions : la circulaire du Premier ministre du 6 mai 2020 propose des mesures de clarification bienvenues

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Conseil supérieur

Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables
Immeuble Le Jour, 200-216, rue Raymond Losserand, 75014 Paris
Tel : 01 44 15 40 00 | www.experts-comptables.fr

Lettre Actu Experts Associations 3eme Trim 2020



ACTU EXPERTS ASSOCIATIONS
LETTRE D'INFORMATION DES EXPERTS-COMPTABLES AUX ASSOCIATIONS
N° 55 - 3^e trimestre 2020

VEILLE DU SECTEUR ASSOCIATIF

- Législation et réglementation
- Doctrine administrative
- Dispositions conventionnelles
- Jurisprudence

REVUE DE PRESSE

ARTICLES

- Accompagner la gouvernance : mise en oeuvre du règlement de l'ANC n° 2018-06
- L'expert-comptable au cœur des flux de l'Économie Sociale et Solidaire ESS : La mesure d'impact et la gouvernance : du concept aux outils

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Conseil supérieur

Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables
Immeuble Le Jour, 200-216, rue Raymond Losserand, 75014 Paris
Tel : 01 44 15 40 00 | www.experts-comptables.fr

Merci de votre attention



questions / réponses