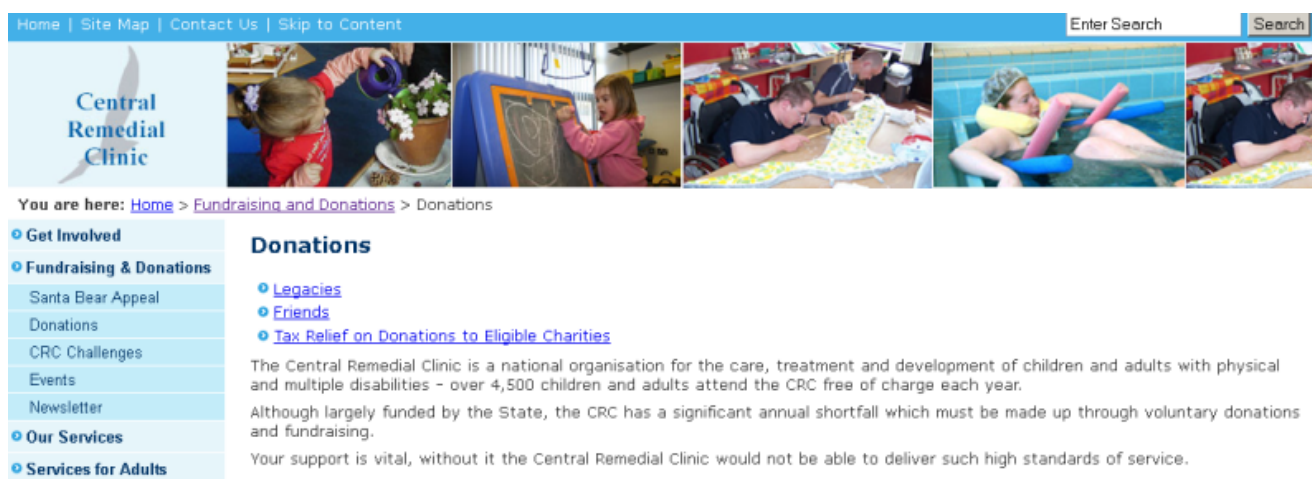


Sur salaires dans les ONG – leçons d'un scandale irlandais

A l'occasion d'un récent scandale survenu en Irlande, un article de Cian Murphy sur le site nfpSynergy rappelle l'importance de la confiance du public pour les ONG.

L'article original peut être vu [ici](#) sur le site de [nfpSynergy](#). Des informations parues à l'époque [ici \(Irish Times\)](#) ou [là \(Irish Mirror\)](#)



Le secteur caritatif ne se porte pas bien en Irlande ces dernières années.

Il est très dépendant des subventions gouvernementales (seules 11% de ses ressources proviennent de la générosité du public)

Les ONG irlandaises ont ainsi été durement touchées par la baisse des dépenses publiques. Les donateurs sont également touchés, et leur contribution a baissé beaucoup plus qu'en Angleterre : La proportion de donateurs parmi la population irlandaise est passée de 83 à 69%, alors qu'elle est restée stable en Angleterre.

Parallèlement à cette baisse des ressources, le nombre de bénéficiaires de leurs services augment, en raison du chômage et des saisies qui poussent un nombre croissant d'irlandais sous le seuil de pauvreté.

Ce secteur en difficulté n'avait pas besoin d'un scandale, synonyme de perte de confiance de la part du public. C'est pourtant ce qui est arrivé en novembre dernier.

la [Central Remedial Clinic \(CRC\)](#) est une clinique qui soigne les adultes et enfants handicapés. Ses ressources proviennent en grande partie du HSE (Health Service Executive), mais elle peut également recevoir des dons du public.

En novembre, il a été révélé que l'ancien CEO Paul Kiely avait reçu une prime en provenance de l'association des amis et sympathisants, faisant passer son salaire de 106 000€ à 242 000€.

A l'occasion de sa démission, intervenue en décembre, il a en outre reçu une retraite supplémentaire de 750 000€, soit la moitié des ressources de cette association.

Cette affaire a eu un fort impact médiatique, et l'opinion publique, ainsi que les familles des patients, ont été choquées par cette utilisation inappropriée des dons, en faveur de personnes faisant partie de l'establishment. Et ce d'autant plus que 5 années d'austérité ne rendent pas le public compréhensif vis à vis de bénéficiaires de salaires élevés.

Bien que la CRC ne soit pas juridiquement parlant une ONG (le secteur caritatif en Irlande n'est pas aussi clairement défini qu'en Angleterre), le secteur caritatif a subi le contre coups de cette affaire. La question spécifique a débordé sur la question des salaires élevés dans les ONG irlandaises. Fundraising Ireland (Association Irlandaise des Fundraisers) a reporté une [baisse de 40% des dons à Noël pour certaines organisations](#).

Il ressort d'échanges avec nos clients à l'ICEM qu'aucun n'ont

subi de telles baisses, mais beaucoup étaient préoccupés par l'impact à long terme de scandale sur le secteur en général, et leur marque en particulier. Nos propres analyses montrent que la confiance dans le secteur caritatif a chuté considérablement plus que ce que l'on a pu constater en Angleterre. Cela représente sans aucun doute une source d'inquiétude : un don est acte de confiance, que reste t-il si cette confiance disparaît ?

Quelles leçons peuvent être tirées de cette affaire ? Comment éviter qu'un tel scandale ne se reproduise ?

Tout d'abord, nous savons bien que l'existence d'un organisme de réglementation est un facteur de confiance pour le public. La mise en place d'une telle structure est prévue pour le mois février (initialement prévue en 2009, elle n'avait jamais vu le jour). Aux ONG de communiquer fortement lors de l'arrivée de cette réglementation. De la même façon, les ONG britanniques devraient mieux communiquer sur la « Charity Commission », car même si le public ne connaît pas précisément son rôle, la simple présence d'un tel organisme est rassurante.

De grandes associations irlandaises profitent de cette affaire pour rassurer leurs sympathisants sur le fait que les sur salaires ne font pas partie de leur culture, et qu'une très grande partie de leur dons sera consacrée à la mission de l'association. Bien que certains hésitent à se lancer dans une course au ratio, la fait de rassurer les sympathisants ne peut pas être une erreur. Nous savons que la plupart des ONG dépensent en réalité en frais de structure et de collecte moins que ce que le public ne pense. Le rappeler ne peut qu'améliorer la confiance portée aux associations.

Se pose naturellement une question plus large. Rassurer le public sur le fait que les salaires versés sont convenables et nécessaires pour assurer le professionnalisme attendu. Bien que cette question soit plus du ressort du secteur dans son

ensemble, certaines éléments peuvent être mis en avant à titre individuel par chaque association.

La transparence est un de ces facteurs. Dès lors qu'une association estime que les salaires qu'elle verse sont raisonnables, elle devrait naturellement tenir ses livres de paie ouvert (en conservant l'anonymat nécessaire), afin de les assumer auprès du grand public, et d'en parler librement en interne. L'[exemple récent de Rehab](#) est significatif : cette association ne voulait pas jusqu'à récemment révéler le salaire de sa CEO et a dû le faire sous la pression : maintenir un embargo sur une information a comme conséquence que l'on pense que vous avez quelque chose à cacher.

Quelles sont les leçons à tirer pour les ONG anglaises ?

En premier lieu, les ONG ne sont pas immunisées contre les effets de la récession. Bien que les dons soient restés à un niveau élevé en Grande Bretagne ces dernières années, il apparaît qu'en Irlande et après des années de récession combinées à des finances publiques en mauvais état peut entraîner une baisse importante dans le montant des dons

En second lieu, la confiance du public n'est jamais acquise, et doit être conquise en permanence. Bien qu'en Angleterre certains plaisantent sur le fait que la question des salaires se pose depuis des années sans effet sur les dons, on aurait pu faire la même remarque en Irlande. Un tel scandale peut faire basculer l'opinion, spécialement en ces moments de colère.

L'avenir dira si cette chute de confiance reste une caractéristique du paysage irlandais, ou si elle pourra être battue en brèche. Notre prochaine étude en avril nous donnera des indications à ce sujet.

la perception des donateurs américains sur les coûts de collecte

vu ici sur le site de l'Association of Fundraising Professionals

L'américain moyen considère qu'il est normal pour une OSBL de consacrer 23% des fonds récoltés aux dépenses administratives et de collecte. La mauvaise nouvelle est que le même américain estime que ce ratio est actuellement de 37%.

Ces résultats sont issus d'une enquête menée en 2012 par Grey Matter Research auprès de 1011 personnes (*donateurs ?*).

Certains des résultats de l'étude sont plutôt positifs. Le chiffre de 23% est un chiffre supérieur à ce qui est souvent indiqué dans les médias, et est assez représentatif de la réalité des coûts. « *Nous entendons souvent parler de donateurs estimant que les frais généraux représentent 5% ou moins* » souligne Andrew Watt, président et CEO de l'AFP.

“Alors que certains sont toujours dans ce cas, il est clair que nombre de donateurs ont une vision plus nuancée de la situation.”

Selon l'étude, si 18% des donateurs pensent qu'un ratio de 9% est exagéré, un pourcentage équivalent estime qu'un ratio de 40% reste dans les limites du raisonnable.

Le « [National Center for Charitable Statistics](#) » et le « [Center on Philanthropy at Indiana University](#) », dans le cadre du projet sur les frais de fonctionnement dans le

secteur associatif ont déterminé que ce ratio se situait en réalité entre 20 et 28%.

Par contre, alors que les personnes interrogées semblent avoir des opinions variées sur ce qui est raisonnable en terme de ratio de frais de fonctionnement, leur perception sur ce que les associations dépensent est beaucoup plus négatif.

Ainsi, plus de 30% des personnes interrogées pensent que les OSBL dépensent plus de la moitié des fonds recueillis en dépenses administratives et de collecte.

En outre, la synthèse de l'étude montre que 62% pensent que ces dépenses sont trop importantes. Seuls 25% pensent que ces dépenses sont raisonnables, 12% estimant qu'elles ne sont pas suffisantes.

Les résultats font apparaître des attitudes variées et complexes, et aucune tendance claire ne se révèle. Bizarrement, les personnes qui donnent le plus sont celles qui pensent que les associations dépensent trop.

Ron Sellers, président de Grey Matter Research, compare ce résultat au sentiment que certains éprouvent envers les politiciens. *« Le comportement du consommateur est rarement simple. Il est tout à fait possible pour quelqu'un d'avoir un sentiment général très négatif, mais de trouver que certaines associations ne posent aucun problème. On peut par exemple estimer que la plupart des politiciens sont des escrocs, tout en trouvant un honnête. Cela vous rendra d'autant plus enthousiaste à son égard. »*

Ce type de comportement – et l'impression générale négative sur le secteur et la façon dont il gère les coûts – ne présage rien de bon, et Andrew Watt insiste sur l'importance que les associations doivent donner à l'information et à la pédagogie sur ce sujet. *« Toutes les études montrent que l'investissement dans les technologies, la professionnalisation, et plus généralement les frais généraux,*

permettent aux associations de devenir à terme plus efficaces. Il ne faut pas hésiter à communiquer clairement sur ces sujets et je pense que les donateurs apprécient la transparence sur la façon dont leur argent est utilisé» .

testez votre transparence (un quizz canadien)

Vu sur le site EDUCALOI

The image shows a promotional graphic for a Canadian transparency quiz. On the left, the title 'VOUS ÊTES TRANSPARENT? MONTREZ-VOUS!' is displayed in bold. Below it, three circular icons indicate the quiz's duration (5 MINUTES), the number of questions (11 QUESTIONS), and the type of result (1 BILAN PERSONNALISÉ). A paragraph of text explains that surveys have shown what people want to know about registered charities and their difficulty in understanding their operations, suggesting that sharing certain information can inspire public confidence. A red button with a white arrow says 'FAITES LE TEST!'. At the bottom, small text mentions that the tool was developed with funding from the Government of Canada, with the 'Canada' wordmark. On the right, a vertical thermometer-style graphic shows the quiz's result: 'ÊTES VOUS TRANSPARENT ?' at the top, a red thermometer with a yellow bulb, and 'CONFIANCE DU PUBLIC' at the bottom with a '0%' reading.

La transparence est un élément souvent mis en avant par les associations et les organismes qui les contrôlent. Cet exemple canadien permet d'évaluer précisément son niveau de transparence, et le degré de confiance du public qui en résulte.

A adapter naturellement aux normes et habitudes françaises.

Ci-dessous la **liste des 11 questions** :

Votre organisation communique t-elle sur :

1 – Les noms des cadres supérieurs, des administrateurs ou des fiduciaires, ainsi que leur expérience ?

2 – Le nombre d'années depuis lequel votre organisme exerce ses activités ?

3 – Une description détaillée de vos activités et les ressources consacrées à chacune d'elles ?

4 – Vos indicateurs de réussite ? (le nombre de personnes desservies, les avancées scientifiques, etc.)

5 – Le pourcentage des sommes attribuées à l'administration et de celles attribuées aux activités de bienfaisance ?

6 – Vos modes de financement ?

7 – D'où provient l'argent que votre organisme reçoit, mis à part les dons ?

8 – Votre politique sur la délivrance des reçus officiels de dons pour fins d'impôt et le temps nécessaire pour en obtenir un ?

9 – Les avantages fiscaux liés aux dons ?

10 – Le fait que les organismes de bienfaisance enregistrés sont supervisés par le gouvernement ?

11 – Les questions que les donateurs peuvent poser aux organismes de bienfaisance enregistrés qui les sollicitent ?

don en confiance au Luxembourg

En 2009, le montant de l'aide humanitaire du Luxembourg, rapportée par habitant, a été de 95 euros.

Ceci place ce pays en tête du palmarès mondial de l'agence Global Humanitarian Assistance (détail [disponible ici](#)), devant des pays tels que la Norvège, la Suède, le Danemark, et l'Irlande.

Pour inciter les donateurs luxembourgeois à faire preuve de générosité, l'association « [Don en Confiance](#) » a été créée tout récemment, sur le modèle du comité de la charte en France.

L'objectif statutaire de cet organisme (détail des statuts [ici](#)) est :

de développer et promouvoir le « Code de bonne conduite des organismes faisant appel à la générosité du public » et de veiller au respect de celui-ci par ses membres. »

Les 16 associations membres s'engagent sur un code de bonne conduite (téléchargeable [ici](#)) composé de 6 articles :

1. Les droits des donateurs

- 1.1. à une information complète concernant le don sollicité.
- 1.2. à une attestation officielle de leur don dans un délai raisonnable.
- 1.3. au respect de l'affectation des fonds.
- 1.4. à une réponse rapide et honnête à leurs demandes d'information.
- 1.5. à une réponse appropriée et rapide en cas de réclamation.

2. Une gestion désintéressée

- 2.1. ne pas rémunérer les fonctions d'administrateurs.
- 2.2. ne pas distribuer directement ou indirectement des bénéfices.
- 2.3. ne pas attribuer de l'actif aux sympathisants de l'organisme adhérent et leurs ayants droit.
- 2.4. ne pas accorder aux salariés des organismes adhérents le droit de vote ni le droit d'être élu à l'organe statutaire compétent de l'organisme en question.

3. Une gestion rigoureuse

- 3.1. mettre en place des procédures et des contrôles permettant d'assurer la pertinence et l'efficacité de leur gestion.
- 3.2. sélectionner les fournisseurs dans des conditions objectives et transparentes.
- 3.3. mettre en place un mode de gestion des plaintes et à informer au moins annuellement l'organe de direction du nombre, du type et du règlement des plaintes des donateurs.

4. Des actions de communication irréprochables

- 4.1. donner au public et à leurs donateurs une information fiable, loyale, précise et objective.
- 4.2. respecter la dignité des bénéficiaires ; et ne pas exploiter abusivement l'image de la détresse humaine, ni cautionner une forme quelconque de discrimination, ni inciter à la violence.
- 4.3. mettre à la disposition des donateurs un rapport des activités de l'année écoulée comprenant notamment la somme des fonds recueillis lors des actions de collecte de fonds auprès du public et leur affectation.

5. Des actions de collecte de fonds irréprochables

- 5.1. ne mettre en oeuvre que des modes de collecte de fonds respectueux des donateurs.

- 5.2. régler par convention écrite toute collecte organisée par un tiers rémunéré et à en informer le public.
- 5.3. n'accorder aucun avantage direct ou indirect proportionnel aux fonds collectés aux personnes apportant leur concours aux opérations de collecte de fonds.
- 5.4. ne se procurer des moyens financiers nécessaires qu'avec droiture et qu'avec des dépenses justifiables.
- 5.5. ne pas vendre, louer, partager ou échanger leurs listes de donateurs.

6. Transparence financière à l'égard des donateurs

- 6.1. tenir une comptabilité régulière, à établir leurs comptes annuels comprenant le bilan, le compte de profits et pertes ainsi que l'annexe et à établir, à la fin d'un exercice social, un budget prévisionnel pour l'exercice social subséquent.
- 6.2. se faire contrôler leurs comptes annuels par un réviseur d'entreprises désigné par l'organe statutaire compétent.
- 6.3. tenir les comptes annuels, le rapport de gestion et le rapport du réviseur d'entreprises à disposition des donateurs à leur siège.

On pourra télécharger [ici](#) la charte de déontologie du Comité de la Charte, dont s'est inspiré Don en Confiance.

La liste complète des associations affiliées peut être consultée [ici](#), sur le site internet de Don en Confiance.

[rapport d'activité interactif](#)

: l'exemple de L'oréal

(Le site visible [ici](#), développé par l'agence [Verbe](#) du groupe [Publicis Consultant](#))



Sans aller jusqu'à une présentation aussi luxueuse, produit oblige, certaines associations pourraient s'inspirer de cet exemple pour concevoir un mini site, ou adapter des pages dédiées de leur site, réservées à une présentation interactive et dynamique de leurs activités.

Quelques idées à noter :

La présentation interactive des tableaux et graphiques présentant l'activité, les résultats financiers, etc.



Le choix des chapitres en bas de page, par le biais de vignettes animées



(vous n'échapperez pas à la vidéo des dirigeants !, mais son caractère institutionnel est gommé par la possibilité de n'en visionner que certaines parties, en choisissant la question que l'on souhaite poser)

Les liens permanents sur le rapport d'activité, en version à feuilleter en ligne ou à télécharger



Les suisses solidaires (Armée du Salut)

Les dons et les legs à l'Armée du Salut ont progressé l'an passé.

Selon son rapport annuel, l'organisation de soutien chrétienne a reçu 25,93 millions de francs (17 millions euros) et hérité de 18,85 millions (12,5 millions euros).

Au total, les produits de campagne d'appels de fonds se sont ainsi inscrits à 45,53 millions (30 millions euros), soit cinq millions de plus qu'en 2007 (3,30 millions euros)

Plus de détail sur le site [ici](#)



vers de nouvelles formes d'organisations

● Dans cet article, publié sur le site de l'Atelier, Pierre Bosche (DG de l'activité Conseil technologique et intégration de Accenture France Benelux) prévoit une disparition des frontières traditionnelles de l'entreprise, amenée par 4 évolutions technologiques majeures :

- L'utilisation d'Internet comme réseau reliant l'ensemble des partenaires de l'entreprise
- les « 4C » : Communication, Collaboration, Communauté, Contenu
- L'ascension des terminaux mobiles
- L'extraction intelligente des données

Recadrée autour des objectifs stratégiques (pour éviter une dérive technophile), et pilotée en fonction des ressources disponibles, l'intégration de ces outils permettra aux organisations de devenir plus réactives, plus ouvertes vers l'extérieur, plus accueillantes pour les nouvelles générations

L'intégralité de l'article, et d'autres liens sur ce thème [ici](#)

● En complément, et sur ce thème du travail en réseau et du partage des connaissances, on trouvera sur le blog M2IE une [présentation développée par la société de conseil scandinave Acando](#)

Sont présentées des idées sur

- la communication et la co-production d'information
- L'entreprise 2.0 : pourquoi, comment
- les outils : email / blog / wiki
- les méthodes de conduite du changement

Thèmes à creuser également sur le site [The Content Economy](#), dédié à *la réflexion sur la manière dont les nouvelles technologies peuvent contribuer à faciliter la communication, l'échange de connaissances, et la collaboration, au delà des barrières spatiales, temporelles, et culturelles...*

Nouveau modèle de CER

[lien sur le site de Legifrance détaillant le nouveau modèle de Compte Emploi Ressources](#)

et pour ceux qui n'auraient pas le courage – ou le temps – d'aller voir le JO correspondant, vous pouvez télécharger joe_20081221_0297_00125799910229269930052 le texte officiel, incluant le modèle de tableau auquel il est fait référence sur Legifrance.

Référentiels et évaluation : qui fait quoi ?

Les associations faisant appel à la générosité du public (de récents articles parus dans Capital et l'Expansion l'ont encore montré) sont régulièrement sous le feu des critiques.

Elles sont comparées les unes aux autres non pas tant sur le terrain de leur action proprement dite et de ses résultats, mais plutôt sur celui de leur *gouvernance*, de leur *transparence financière*, et de leur capacité à *évoluer positivement dans ces domaines*. (voir sur ce thème des éléments intéressants sur [le blog association1901](#))

Différents organismes proposent des outils pour évaluer ces éléments de la façon la plus objective possible, et pour améliorer la situation le cas échéant:

- grilles d'analyse,
- observatoires,

- référentiels,
- bonnes pratiques

Nous en recensons ici quelques-uns, publics ou privés :

Sur l'évaluation et l'amélioration de la transparence et la gouvernance :

L'observatoire de la transparence KPMG, outil d'auto évaluation dans les domaines de la gouvernance, de la transparence financière, et de l'évaluation.

Le [rapport 2008 est disponible en téléchargement sur le site](#), ainsi que le questionnaire lui-même.

La chaire ESSEC Entrepreneuriat partenariat social, qui propose un référentiel Bonnes Pratiques et Transparence Associative. Dans ce cadre, on trouvera aussi une présentations des résultats de la compétition organisée à cette occasion (Global Social Venture Competition).

Nous y avons repéré en particulier

- *le projet OCADOS (Online Costless chArity DONation Service), qui a pour objectif de « favoriser les dons à tout type de cause en garantissant l'absence de frais pour les donateurs et pour les associations ».*
- *un atelier « Les bonnes pratiques de gouvernance et de gestion dans le secteur associatif ».*

Sur la communication financière :

On trouvera dans un rapport de la Cour des Comptes sur la qualité de l'information financière, [disponible en téléchargement sur le site de cette institution](#), un certain nombre de préconisations concernant en particulier la présentation du Compte Emplois Ressources.

Sur ce même thème (présentation du CER), le Comité de la Charte propose un modèle de Compte d'Emplois et Ressources,

ainsi qu'un certain nombre de recommandations sur les ratios à y faire figurer. On trouvera ici un lien sur l'arrêté du 11 décembre 2008.

Enfin, des **organismes de certification**

Le référentiel BVQI IE001 (disponible sur le site de l'AFM), proposé par le bureau Veritas.

Le label AFNOR ([cahier des charges téléchargeable sur le site de l'afnor](#))

Capital , l'Expansion : des articles critiques

Etes vous une association (vertueuse), (peut mieux faire), ou (flambeuse) ?

Vous le saurez en lisant le numéro de février du magazine « Capital » (disponible exclusivement en kiosque !): un article épingle certaines associations « flambeuses » et note que plus de 50% des associations ne sont pas concernées par d'éventuelles dérives

30 associations sont « passées au crible ». En fait un tableau compare et met en perspective pour chacune, le budget total, la part des emplois consacrée aux oeuvres, les frais de collecte, ainsi que les frais de fonctionnement (source : rapports financiers 2007).

A lire avec toutes les précautions d'usage (sans vouloir polémiquer, remercions le capital de s'occuper de la charité !).

Un autre [article, dans l'Expansion](#) évoque, en parlant de la transparence, une cause perdue !.

Cet article se fonde en partie sur le rapport 2009 de Prometheus, [téléchargeable sur le site de ce « think tank »](#).

A noter que dans ce rapport, les 4 meilleures notes sont attribuées aux associations agréées par le comité de la charte (Croix Rouge, Care France, Médecins du Monde, Terre des hommes).

Ces articles démontrent – s'il en était besoin- la nécessité toujours plus grande de transparence et de traçabilité dans la gestion des ressources et des emplois, ce qui suppose la réalisation d'au moins trois conditions :

- l'existence d'outils de gestion et de consolidation adaptés et bien articulés entre eux ;
- que ces outils soient basés sur des données cohérentes, fiables, et homogènes dans le temps ;
- que ces outils soient mis en oeuvre par des collaborateurs (et/ou des prestataires) impliqués et loyaux ;

Certainement un des enjeux majeurs du management associatif aujourd'hui !