

La gouvernance des associations (livre éditions ERES)

- Aux éditions ERES, cet ouvrage sur la gouvernance des associations : Tour d'horizon assez complet sur les différentes problématiques associées à cette question (*fiche de lecture à suivre ...*).
- Les aspects macro et micro économiques sont abordés, et on trouvera en particulier des chapitres très instructifs sur la **gestion de la confiance**, et la **spécificité de la gestion associative**.

Retrouvez ici le sommaire détaillé de ce livre

Les ONG qui recrutent

● Vu dans le journal du net Management, un [dossier sur les ONG qui recrutent à travers le monde](#)
Panorama de quelques ONG, et caractéristiques des postes à pourvoir :

- [Action Contre la Faim](#)
- Care
- [Croix Rouge](#)
- Amnesty
- [Secours Catholique](#)
- [MSF](#)

- [Handicap International](#)
-

Multi canal : des idées à prendre chez 3 Suisses International ?

- Il peut être instructif de se pencher sur la démarche entreprise par un grand groupe international tel que 3 Suisses International.

- A la [lecture de ce dossier du CXP](#), l'on s'aperçoit en fait que , dans un contexte certes différent, les solutions mises en oeuvre n'ont rien à envier sur le plan de l'architecture et de la technologie, aux solutions proposées par la plupart des éditeurs présents sur le marché de la gestion des bases de données donateurs (EDI, PJMS, Publicis Technology, Qualidata, SAFIG, Saturn, WDM).

- Par Internet, courrier, ou téléphone, peuvent arriver des commandes, des demandes de renseignements, mais aussi des retours d'articles, des demandes de catalogue et de cadeaux, des réclamations.

L'objectif était d'intégrer ces différents flux au sein d'un dossier client unique.

- Différentes difficultés sont venues compliquer le projet, et en particulier :

- le nombre d'enseignes, et l'existence de systèmes

d'information hétérogènes ;

- les contraintes techniques posées (temps de réponse, volumétrie), qui ont rendu impossible l'utilisation d'une solution standard ;
- la gestion de la conduite du changement au sein des différentes enseignes ;

● Au final, le système « Force » est maintenant opérationnel et permet effectivement de prendre en charge l'ensemble des canaux.

● De plus, un couplage téléphonie-informatique permet l'ouverture automatique du dossier client, lors d'un appel téléphonique.

● Reste à intégrer encore certaines enseignes du groupe, et à améliorer le reporting (actuellement traité sur un infocentre).

● Autre axe d'amélioration, passer du multi-canal au cross-canal . On retrouvera cette question dans un [article résumant une matinée débat organisée par Sterling Commerce](#) (29 janvier 2009).

● En conclusion -provisoire-, il s'agit bien de procéder par étapes, et en particulier :

- disposer d'une architecture de données pertinente
- intégrer des fonctionnalités permettant les traitements associés
- avoir une vision donateur complète
- intégrer l'ensemble des canaux et leurs spécificités dans les analyses d'opérations et les segmentations

Externaliser la gestion de la relation donateur

● S'agissant de la gestion d'une base de données donateurs, la question est de savoir si l'on dispose en interne des ressources permettant notamment d'assurer les services suivants :

- Hébergement de la base de données et de l'application
- Développement et maintenance de l'application
- Full filment (ouverture des plis, saisie, remises en banque, etc.)
- Editique (reçus fiscaux, courriers)
- Gestion marketing (analyse des campagnes, extractions, etc.)
- Maintenance de la base (gestion NPAI, RNVP, etc.)

● De nombreuses solutions existent sur le marché, de qualité, et se différenciant « à la marge » sur tel ou tel aspect (à étudier plus précisément selon le cahier des charges établi pour chaque association).

Pour les prestataires proposant une offre complète, incluant le full filment, on citera notamment les offres suivantes (non exhaustif), par ordre alphabétique :

- ARVATO
- ELOGE
- EVERIAL CRM
- Publicis Technology
- Qualidata
- SAFIG

- SOGEC
- WDM

● La question de l'externalisation peut aussi se poser pour le domaine de la relation donateur, les services à assurer étant alors beaucoup plus individualisés :

- Réception des appels entrants ;
- Appels sortants (relance, remerciement, réponse) ;
- Courriers spécifiques ;

Certains prestataires assurent conjointement cette mission avec des missions de full filment courrier, et dans le cadre d'une mission globale de gestion de la base de données.

D'autres (centres d'appels) proposent des offres spécifiques, et s'appuient sur la solution de gestion existante.

Citons par exemple (vu dans Ouest France), un prestataire chargé de capter les promesses de dons pour le denier du culte ou encore, trouvées sur le web, [l'offre d'EasyCare, destinée aux associations](#), ainsi que l'offre d'ISOSELL (délocalisée au Maroc – référence UNIDDEV)

● Dans tous les cas, et d'un point de vue technique, un enjeu essentiel sera d'assurer la parfaite intégration des solutions retenues aux système de gestion existant dans l'association afin de permettre la consultation d'une base d'information unique, centrée sur le donateur.

Nouvelles technologies et développement : des pixels avant l'eau ?

- Paraphrasant le titre du livre d'Armand Marquiset (les petits frères des Pauvres) « des fleurs avant le pain » ; l'idée générale est de se demander si l'adoption des NTIC par les pays en développement ne leur permettrait pas d'effectuer un saut qualitatif, et d'accéder directement à une économie « moderne », sans passer par la case révolution industrielle.

Vieux débat qui trouve son actualité dans plusieurs articles vus récemment:

- La lettre de l'Atelier, déjà citée, qui propose [un article sur le thème de l'e-gouvernement au Bangladesh](#)

- On trouvera sur ce thème aussi un article intéressant dans la dernière livraison de la revue Futuribles : [Télécoms et développement en Afrique](#)

- et encore sur la lettre de l'Atelier (décidément !), [un point sur les usages du portable en Afrique](#)

Quels outils pour collaborer

en ligne ? (1/x)

De nombreux outils, gratuits (Google docs par exemple) ou payants (Mayetic, BaseCamp, etc.) existent pour [partager des documents sur Internet](#).

A l'occasion de la préparation du salon Documation, et sur le site de l'organisateur de cette manifestation, quelques éléments de réflexion sur la problématique de la confidentialité de ces documents, et sur leur utilisation dans le cadre d'une politique de knowledge management.

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 Entreprenariat 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 !