



Comité de la Charte du Don en confiance

~

DU BON USAGE DES RATIOS

Etre transparent pour être compris et non pas comparés

Il est légitime que toute structure, intervenant de manière publique, soit soumise au jugement de l'opinion qui cherche à en mesurer l'efficacité. Les organisations faisant appel public à la générosité n'échappent pas à cette règle. Alors que l'évaluation est un processus complexe, il est tentant pour certains de vouloir juger de l'efficacité de ces organismes à travers des comparaisons reposant sur quelques ratios de gestion.

Le Don en confiance invite chacun à faire preuve de circonspection dans les comparaisons fondées sur des ratios, pour 6 raisons :

- 1 la qualité s'apprécie avant tout dans la réalisation des missions sociales de l'organisation,
- 2 la détermination de ratios homogènes est impossible,
- 3 les "bons" ratios ne sont pas obligatoirement synonymes de bonne gestion,
- 4 les comparaisons entre organismes fondées sur des ratios de gestion sont dénuées de fondements,
- 5 la place du bénévolat et des apports en nature a une incidence importante sur la gestion d'une organisation,
- 6 l'utilisation inconsidérée de ratios est contreproductive.

1. La qualité s'apprécie avant tout dans la réalisation des missions sociales de l'organisation

Les organismes faisant appel public à la générosité le font pour satisfaire un objectif d'intérêt général, leur objet social, ce qui se traduit par la réalisation de missions sociales. La collecte de fonds n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre les objectifs que l'organisme s'est assignés.

Pour assurer ses missions sociales au mieux, chaque organisme a besoin de se doter de locaux, de personnel... Le bénévolat ne suffit pas à satisfaire tous les besoins et quand il est important, il génère un besoin d'encadrement par des professionnels salariés.

Les missions sociales sont prépondérantes tant dans les charges de l'organisme que dans les motivations des femmes et des hommes qui y apportent leur concours.

C'est donc dans la satisfaction des bénéficiaires - quand ils sont en mesure de l'exprimer - et par des processus d'évaluation globale et multipartites que l'on devrait chercher à mesurer l'efficacité de tel ou tel organisme.

2. La détermination de ratios homogènes est impossible

L'attention de certains médias semble se focaliser sur les frais de fonctionnement et sur les frais de collecte de fonds, parfois sur les charges liées aux actions de communication, qui seraient autant de ressources soustraites aux missions sociales.

De telles notions ne trouvent pas leur source dans la comptabilité (dite "générale") d'une entreprise quelconque car celle-ci enregistre des charges par nature (frais de personnel, locaux, téléphone, etc.) ce qui ne donne aucune indication sur ce à quoi elles servent. Pour tenter de cerner des concepts tels que les frais de fonctionnement, il faut faire appel à la comptabilité analytique qui reclasse les

dépenses en fonction de leur destination selon des catégories déterminées - en principe - par chaque organisme.

Afin d'assurer une cohérence entre les organisations et pour la meilleure compréhension du public, le Don en confiance considère que sont inclus dans les frais de fonctionnement les éléments suivants :

- les fonctions supports (sauf si elles sont directement liées à une action spécifique) : les fonctions administratives, financières, ressources humaines, juridiques hors mission sociales, informatiques,
- les frais de gouvernance : tenue des instances, etc.,
- l'ensemble des frais liés au respect de la réglementation et les moyens qui s'y rattachent (exemple : le coût des commissaires aux comptes),
- un pourcentage de frais de la direction générale,
- la communication institutionnelle, hors missions sociales et recherche de fonds.

Si l'imputation de certaines charges dans chacune des destinations peut être simple (charges directes) d'autres doivent être réparties (charges mixtes/charges indirectes) selon leur finalité. Il en va ainsi des dépenses de personnel. Toute répartition comporte un certain niveau d'arbitraire. Par exemple, un comptable affecté à la paye des personnels du siège relève indubitablement des frais de fonctionnement ; qu'en est-il d'un comptable affecté à la gestion d'un établissement médico-social en France ou au suivi d'une mission en Afrique et, *a fortiori*, s'il est en poste au siège ?

De même que pour les entreprises marchandes, il n'est donc possible de normaliser une forme de comptabilité analytique, ce qui ne permet pas de garantir une homogénéité aux ratios.

3. Les "bons" ratios ne sont pas obligatoirement synonymes de bonne gestion

En première analyse, on peut penser qu'avoir des frais de fonctionnement ou des frais de collecte faibles est un signe de bonne gestion. Or la réalité est toute autre.

La faiblesse des frais de fonctionnement peut traduire l'insuffisance des structures de gestion et de contrôle de l'organisme pouvant ouvrir la voie à des risques de mauvaise gestion, gabegie ou détournement.

Les organismes faisant appel public à la générosité ont une responsabilité importante vis-à-vis des bénéficiaires, des donateurs, de l'opinion et des pouvoirs publics. Ils doivent donc se doter des moyens appropriés pour y faire face. Cela passe éventuellement par l'embauche de personnel qualifié à hauteur des besoins et des masses financières gérées. La rémunération de ces personnels doit être raisonnable au regard de la compétence et de la formation nécessaires aux fonctions occupées.

Des frais de collecte modestes peuvent traduire un accès facile aux médias ou l'existence d'un important réseau de bénévoles motivés pour la collecte. Des frais de collecte faibles peuvent également masquer un manque de dynamisme ou d'investissement qui s'avèrera préjudiciable dans l'avenir. C'est notamment le cas si l'organisme investit peu ou pas dans les frais de recherche de nouveaux donateurs qui peuvent représenter jusqu'à 50 % de l'ensemble des frais de collecte. Les supprimer peut permettre d'améliorer singulièrement le ratio des frais de collecte rapportés aux ressources provenant des collectes.

Plus que le moindre coût, les organisations doivent rechercher en permanence l'efficacité maximale de chaque euro dépensé.

4. Les comparaisons entre organismes fondées sur des ratios de gestion sont dénuées de fondements

En dépit de missions sociales parfois voisines, chaque organisme est différent. Il s'inscrit dans une histoire, un réseau relationnel et militant ; il a un mode d'organisation et des moyens de collecte qui lui sont propres. Tous ces éléments lui donnent un profil particulier dont ses comptes porteront l'empreinte, tant au niveau de ses ressources que de leur emploi. Il existe donc de grandes différences de coût de fonctionnement et de frais d'appel à la générosité entre organismes ; elles concernent aussi

bien la nature des missions de l'organisation et leur mode de réalisation que la nature des appels publics à la générosité.

Le mode d'organisation d'un réseau associatif de type fédéral (qui regroupe des personnes morales indépendantes) aura une structure budgétaire différente d'un organisme unitaire. De même, le caractère redistributeur de fonds (sous forme de bourses ou de subventions) ou directement utilisateur est à prendre en compte. La localisation de l'action a aussi une incidence importante sur le coût des missions (le coût de la vie n'est pas le même en France ou dans un pays en développement).

De nombreux paramètres influent sur le succès d'une opération de collecte. Certains tiennent à la popularité dans l'opinion de la cause (l'action auprès des enfants abandonnés est mieux reçue par le public que la lutte contre la toxicomanie ou la réinsertion des délinquants), d'autres au contexte économique et social du moment (grèves, élections, grands événements sportifs, etc.) ou à l'actualité de certains thèmes et d'autres encore à l'organisme faisant appel : sa notoriété, sa réputation, son ancienneté, son implantation géographique en France, son réseau militant, etc.

Les appels sur des sujets très relayés par les médias (catastrophes, conflits, etc.) obtiennent en général de très bons résultats à moindre coût ; il en va de même pour des opérations de collecte s'appuyant sur un fort engagement des médias audio-visuels.

Chaque forme d'appels à une structure de coûts et une rentabilité différentes : publipostages, quêtes sur la voie publique, manifestations diverses (galas, etc.), collecte de dons en nature, etc. Le coût des appels doit s'apprécier relativement à ce qu'ils rapportent (ratio coût des collectes/fonds recueillis). Certaines ressources génèrent peu de frais (mécénat et legs par exemple) mais tous les organismes n'en bénéficient pas de la même manière. Une organisation recevant beaucoup de legs, car très ancienne ou travaillant sur une cause attirant plus les legs, aura moins besoin d'investir que d'autres dans des collectes plus onéreuses comme le publipostage.

Certaines organisations, en particulier celles qui gèrent de nombreux établissements médico-sociaux (hôpitaux, établissements pour personnes handicapées ou âgées, etc.) ont une part prépondérante de leur financement provenant de sources publiques (Etat, collectivités locales, sécurité sociale, etc.) ce qui leur donne un profil de ressources et de charges (absence de frais de collecte par exemple) différents d'autres acteurs pour lesquels la générosité du public constitue l'essentiel, voire la totalité, de leur ressources.

5. La place du bénévolat et des apports en nature a une incidence importante sur la gestion d'une organisation

Les associations et les fondations peuvent avoir recours pour leur activité (fonctionnement, missions sociales) à des bénévoles, mais leur poids tient beaucoup à la nature des missions de l'organisme. De même, elles peuvent bénéficier de dons en nature.

L'apport en travail effectué par les bénévoles, ainsi que les dons en nature, ne se traduisent pas dans les ressources décrites par le compte de résultat mais apparaissent en pied du compte d'emploi des ressources ; leur valeur n'est pas monétaire mais économique et difficile à appréhender précisément. En revanche, certaines dépenses, qui peuvent représenter un montant important, sont induites par la recherche et l'intervention des bénévoles et figurent dans les charges de l'organisme. Les comptes font donc apparaître des dépenses sans les ressources générées en contrepartie.

Une analyse fondée sur le seul compte de résultat ou le compte d'emploi des ressources revient à négliger complètement cet aspect essentiel de l'activité des organismes à but non lucratif, qui disposent parfois de ressources non monétaires plus importantes que les ressources monétaires.

6. L'utilisation inconsidérée de ratios est contreproductive

Les comparaisons entre organismes fondées sur des ratios de gestion peuvent s'avérer contreproductives, voire dangereuses.

On induit les donateurs en erreur en leur laissant croire que l'organisme qui aurait 12 % de frais de fonctionnement serait mieux géré que celui qui en a 15 %, ou que celui qui ne dépense que 15 % de

frais de collecte serait plus respectueux de leurs dons que celui qui en a 20 %. La simplification excessive devient mensongère à force d'être réductrice ! La réalité est plus complexe, la rigueur impose la prudence de l'analyse et l'absence de simplification abusive.

La focalisation sur les ratios occulte l'essentiel : la qualité de l'action elle-même. On ne doit pas non plus oublier qu'un pourcentage est une valeur relative et abstraite.

La pression mise sur la recherche de "bons ratios" peut entraîner les dirigeants à prendre des décisions inappropriées : manipulations comptables, arrêt des investissements, vision à court terme de la gestion.

Ainsi, le Don en confiance ne fixe pas de ratios maximum tant pour les frais de fonctionnement que pour les frais de recherche de fonds. Les organisations sont libres de publier des ratios à condition qu'ils portent sur des données résultant des documents communiqués aux donateurs, qu'ils soient précisément définis, signifiants, cohérents et conformes à la réalité et qu'ils soient constitués et utilisés de manière stable d'un exercice à l'autre.

» La transparence financière passe par l'Essentiel

Conformément à la loi du 7 août 1991, le compte d'emploi des ressources a notamment pour but d'informer le grand public de l'utilisation que l'organisation a faite des fonds qu'elle a collectés. Excellent objectif auquel tout le monde souscrit, sauf que si l'on souhaite savoir s'il n'y a pas de dépenses excessives ou si les ressources de la générosité sont abusivement thésaurisées, la réponse reste introuvable.

Si le compte d'emploi des ressources est nécessaire et a été facteur de progrès pour la transparence financière, il demeure peu compréhensible pour les non initiés. Même les spécialistes sont parfois plongés dans la perplexité.

Pour s'y retrouver parmi la diversité des modèles socio-économiques et la complexité des organisations, avec l'apport ou non du bénévolat, le Don en confiance promeut la transparence financière à travers l'Essentiel. L'Essentiel est le document de référence utilisé par toutes les organisations labellisées Don en confiance, et au-delà, pour donner annuellement une information claire et synthétique sur ce qu'elles sont, ce qu'elles ont fait et rendre compte auprès du public des fonds qu'elles ont reçus et de leur utilisation, en particulier des ressources provenant de la générosité. La vraie transparence financière ne se situe pas dans la publication des chiffres mais dans leur explication resituée dans un contexte.

C'est au seul donateur ainsi bien informé qu'il incombe de choisir la cause et l'organisation qu'il veut aider. Le label Don en confiance permet d'identifier facilement celles qui ont décidé de respecter ses règles de transparence et de déontologie très strictes.

De son côté, l'organisation a tout intérêt à établir des ratios de gestion dont elle surveillera l'évolution dans le temps. C'est d'ailleurs la finalité première des ratios.

Pour rappel, le contrôle du Don en confiance ne s'arrête pas aux seuls éléments financiers mais attache la plus grande importance au fonctionnement de la gouvernance, à la rigueur de la gestion générale, à la qualité de la communication et des actions de collecte de fonds, au respect de la volonté du donateur, etc. C'est au vu de l'ensemble de ces éléments que le label "Don en confiance" est délivré.

Ce texte a été adopté par le Conseil d'administration du Comité de la Charte du Don en confiance du 29 avril 2004 et réactualisé le 10 novembre 2016.