

# LE CONTRÔLE DE L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE

GÉRARD DE LA MARTINIÈRE\*

**L**es divers sondages d'opinions diligentés par le Comité de la charte du don en confiance (ci-après désigné « Comité ») dans le cadre de l'Observatoire de la confiance font ressortir de façon continue que la première attente des Français à l'égard des organisations qui sollicitent leurs dons se manifeste dans l'expression : « qu'elles soient contrôlées » (à hauteur de 74 % des réponses en 2011). Même si le niveau général de la confiance dans le secteur associatif est généralement bon, notamment par contraste avec l'ensemble des institutions qui souffrent d'une perte de confiance profonde, l'adhésion spontanée de nos concitoyens se porte davantage sur les missions et les valeurs qui sous-tendent l'action des ONG (organisations non gouvernementales) que sur la qualité de leur gestion ou leur transparence. De façon bien naturelle, ce besoin de sécurité, qu'est censé remplir l'exigence d'un contrôle, se fait plus insistant à l'égard des organismes qui font appel à la générosité publique (AGP) et collectent des fonds significatifs. Il revêt d'autant plus d'importance aujourd'hui que ces flux sont appelés à se développer rapidement dans un contexte de crise grave de l'État-providence.

## UN SECTEUR APPELÉ À UNE CROISSANCE FORTE

Le volume total de la contribution résultant de la générosité publique est difficile à mesurer faute d'outil adapté, mais on s'accorde généralement sur

---

\*Président, Comité de la charte du don en confiance.

une évaluation de l'ordre de 3 Md€ par an pour les dons en argent effectués par les particuliers.

Dans ce domaine, la performance française est loin d'être remarquable : on estime que la générosité des Français est dix fois plus faible que celle des Américains et cinq fois plus faible que celle des Anglais. Quant au classement de notre pays dans le tableau d'honneur du *World Giving Index*, il est tout simplement misérable avec un 91<sup>ème</sup> rang sur 153 pays.

Il y aurait beaucoup à dire sur ces estimations et l'explication des différences observées, mais ce n'est pas là le propos de cet article ; il faut seulement retenir que nous avons en France un gisement encore très fortement sous-exploité de produit de la générosité.

C'est évidemment une observation importante lorsqu'on se pose la question de ce qui va advenir dans les années qui viennent d'un secteur associatif dont la contribution est généralement jugée comme essentielle pour la préservation de la cohésion sociale, l'exercice de la démocratie et la promotion des valeurs humanistes. Ce secteur affiche un grand dynamisme en matière de création de nouvelles structures, d'initiatives et de renouvellements d'actions, de mobilisation de bénévoles, de croissance de l'emploi, mais il souffre d'un handicap sérieux dans son mode de financement puisque les subventions publiques représentent environ sept fois le montant des ressources tirées de la générosité.

Cette situation de dépendance génère une vulnérabilité très préoccupante à un moment où la crise de l'endettement public contraint l'État et les collectivités locales à s'engager dans une cure d'austérité violente sous la pression insistante des marchés financiers. Il sera certainement difficile de préserver les subventions du secteur associatif dans la mise en œuvre du sévère ajustement en cours et l'on a au contraire tout lieu de craindre que les économies à réaliser dans les dépenses publiques passent à travers les budgets d'aide qui sont plus faciles à réviser que d'autres volets comme les traitements des fonctionnaires.

Dans un tel contexte, il n'y a pas d'autre choix que de réussir à donner un développement vigoureux à la générosité publique pour relayer des aides publiques en voie de disparition.

L'environnement juridique et fiscal s'y prête d'ailleurs assez bien avec de nouveaux outils comme les fonds de dotation et un régime de déductibilité des dons qui demeure très favorable et a fort heureusement été préservé jusqu'à maintenant de la chasse aux niches fiscales.

L'exploitation plus intensive du gisement de la générosité publique est d'autant plus nécessaire que de nouveaux domaines et de nouveaux acteurs vont chercher à en bénéficier. Les champs d'activité traditionnels de l'AGP tournaient principalement autour de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, de l'aide au tiers-monde, de la recherche médicale et du traitement du handicap. Les nouveaux champs de la sollicitation incluent désormais la protection de l'environnement, la culture et l'enseignement, le sport et la santé, c'est-à-dire des champs qui

relevaient plus particulièrement de la responsabilité des autorités publiques et qui sont en train de basculer vers une prise en charge privée. Parallèlement, des organismes publics autrefois financés à 100 % par les impôts et les taxes commencent à se présenter sur le marché de l'AGP pour compléter des ressources devenues insuffisantes.

Il faut déplorer que ces évolutions majeures s'amorcent dans l'improvisation et le désordre de l'urgence, en dehors de tout affichage de politique générale, sans mesures de sensibilisation ou d'accompagnement, mais le fait est là et il est de nature à bouleverser l'économie de la générosité au moment où elle est appelée à une croissance très forte.

## UNE EXPOSITION QUI GÈNÈRE DES OBLIGATIONS

Faire appel à la générosité publique pour une association, une fondation ou un fonds de dotation est assez aisé : il n'y a pas de véritable barrière à l'entrée, pas d'agrément préalable, ni d'enregistrement administratif. Les déclarations en préfecture sont légères, plutôt orientées par les préoccupations relevant de l'ordre public (signalement des campagnes de collecte) et ne semblent pas faire l'objet d'un suivi très attentif. La seule obligation légale qui résulte de la décision de solliciter la générosité est de produire des comptes, comprenant en annexe un compte d'emploi des ressources (CER), certifiés par un commissaire aux comptes, mais cette obligation est déjà remplie par la plupart des organismes concernés dès lors qu'ils perçoivent des aides publiques au-delà d'un montant de 153 000 euros.

Bien entendu, l'efficacité de l'AGP dépend en partie de la capacité à émettre des reçus ouvrant droit à la déductibilité fiscale. La procédure administrative assez lourde de reconnaissance d'utilité publique joue un rôle important à cet égard, mais elle ne constitue pas un point de passage obligé pour émettre des reçus fiscaux. La demande d'un rescrit à l'administration fiscale peut être utilisée pour obtenir confirmation de cette capacité, mais elle semble relativement peu utilisée et la doctrine restrictive qui se dessine, notamment sur les problématiques d'aide internationale, ne va certainement pas encourager les demandes de rescrit.

Ce contexte de caractère libéral, intimement lié à l'histoire du mouvement associatif, ne doit pas faire sous-estimer les obligations qui résultent de l'AGP et les organisations qui choisissent librement de la solliciter devraient être plus conscientes des engagements qui découlent naturellement de l'adoption de ce quasi-statut.

Ces obligations sont de deux ordres :

- le premier relève d'une exigence déontologique élémentaire, celle qui consiste à respecter le donateur dans sa motivation, ses intentions, sa volonté d'affectation et son besoin d'information ;

– le second résulte d'une responsabilité collective liée au dommage général que peut générer dans l'économie du don tout comportement déviant susceptible de donner lieu à scandale, lequel affectera l'ensemble du secteur tout autant que l'organisation fautive.

Au-delà de la population des donateurs, le « statut » d'AGP s'expose plus généralement au jugement de l'opinion publique. C'est en effet l'ensemble du public qui fait l'objet de la sollicitation et qui détient le droit moral de recevoir une information non biaisée, tout comme il est en droit d'attendre des différentes sources d'observation externe – et notamment des médias – l'exposé des éléments d'appréciation qui lui permettent de formuler son jugement sur des initiatives qui relèvent du bien public, indépendamment de son attitude vis-à-vis du don.

Même si comparaison n'est pas raison, on peut rapprocher la position d'une organisation qui fait appel à la générosité publique de celle d'une entreprise qui fait appel public à l'épargne pour financer son développement. Celle-ci a, comme les autres entreprises, des devoirs vis-à-vis de ses actionnaires, mais dès lors qu'elle s'adresse à l'ensemble du public pour lui demander son concours éventuel, la réglementation boursière lui impose un grand nombre d'obligations au titre d'une exigence générale de transparence.

De la même manière, on peut considérer qu'il existe une attente de l'opinion publique à l'égard des organisations d'AGP, qui tourne autour des thématiques de la solidité de la gouvernance, la rigueur de gestion, la clarté de communication et la transparence financière. Ce sont justement les intitulés des quatre grands chapitres de la Charte du don en confiance (ci-après désignée « Charte »).

## **UNE INTERVENTION MESURÉE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE**

Respectueux de la tradition libertaire qui fonde le développement du mouvement associatif, l'État a observé une grande réserve dans la supervision de l'AGP, à la différence notable de ce qui a été fait dans le domaine parallèle de l'appel public à l'épargne, lequel est soumis depuis le début des années 1970 au contrôle d'une autorité publique dédiée. À la différence également de ce qui existe dans d'autres pays, comme le Royaume-Uni, où la Charities Commission exerce une mission de surveillance de droit public.

Cette attitude de principe ne fait pas obstacle à des interventions administratives ciblées sur l'emploi des subventions allouées par les collectivités publiques au secteur associatif. Elles répondent à un droit de suite naturel qui entend recueillir à l'usage des décideurs publics le compte rendu d'utilisation des fonds mis à la disposition de tel ou tel acteur du secteur pour le développement d'activités qui s'inscrivent dans des objectifs d'intérêt général. La procédure généralement suivie passe par une demande de subvention appuyée sur un dossier justificatif

– ou plus récemment par une réponse à un appel d'offres en référence à un cahier des charges –, puis par la production d'un compte rendu d'exécution portant sur l'emploi des fonds et la mesure des résultats obtenus.

Cette relation de mandant à mandataire peut également se décliner dans des opérations de contrôle sur pièces et sur place, destinées à éclairer les administrations sur la réalité de terrain au-delà des exercices convenus de sollicitation et de compte rendu. Cette fonction de contrôle entre dans la mission des grandes inspections ministérielles, notamment l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) qui joue un rôle éminent du fait de l'importance du secteur sanitaire et social dans le paysage associatif. De façon plus transversale, l'IGF (Inspection générale des finances) est habilitée à déployer ses contrôles sur tout le champ des concours publics.

Dans les domaines dans lesquels l'aide publique est prépondérante, l'administration est tentée d'adopter une attitude plus interventionniste à l'égard des organisations qui dépendent largement de son bon vouloir. Par exception au principe de réserve évoqué ci-dessus, on voit se développer des réglementations structurantes qui tendent à limiter l'autonomie associative en fixant des règles de gouvernance et de gestion, en arbitrant le choix des activités poursuivies ou en forçant des regroupements de structures. Tel pourrait être aussi l'objet des démarches d'agrément administratif qui sont fréquemment évoquées dans les ministères.

Il faut néanmoins relever que l'intervention administrative, telle qu'elle s'organise, reste principalement orientée sur l'emploi délégué des fonds publics et ne se préoccupe pas, en principe, ou alors accessoirement, des ressources éventuellement tirées de la générosité publique.

Toutefois, les missions de l'IGAS, d'une part, de l'Inspection générale de l'administration, de l'Éducation nationale et de la Recherche, d'autre part, ont été élargies respectivement en 1996 et en 2001, pour vérifier, dans leurs domaines respectifs d'intervention, « la conformité des dépenses engagées avec les objectifs poursuivis par l'AGP ». Mais il s'agit d'un contrôle de portée limitée, qui ne recouvre pas l'ensemble du champ déontologique de la collecte de fonds et ne s'applique qu'à des domaines spécifiques de l'activité associative.

L'évolution majeure qui s'est produite à cet égard résulte de l'adoption par le Parlement de la loi du 7 août 1991 qui a élargi la mission de la Cour des comptes en y incluant le contrôle des organismes faisant appel à la générosité publique. Cette décision, évidemment inspirée par la leçon d'un scandale public causé par une organisation AGP, traduit le constat que l'État, opérant dans un cadre de démocratie médiatisée, ne peut rester étranger aux grandes émotions qui traversent l'opinion comme aux facteurs de trouble qui peuvent ébranler la confiance publique.

Mais force est de constater que la décision prise relevait d'une option *a minima* par rapport à celle qui aurait consisté à confier la surveillance de l'AGP à une agence publique spécialisée. Les moyens en personnel de la haute juridiction

n'ont pas été ajustés en regard de cette nouvelle mission qui s'exerce au sein d'une chambre (la 5<sup>ème</sup>) qui a bien d'autres organismes à vérifier. C'est la raison pour laquelle les interventions de la Cour des comptes, qui du fait de ses méthodes de travail dictées par son statut juridictionnel mobilise des moyens importants, sont demeurées ciblées sur un assez petit nombre de grands acteurs, des situations spéciales ou des thématiques spécifiques, comme celle des suites du tsunami.

Le rôle joué par la Cour des comptes est néanmoins capital en ce sens qu'il officialise un engagement de la puissance publique pour s'assurer du bon fonctionnement du système de la générosité et qu'il constitue un facteur de dissuasion ultime par rapport à toute tentation de dérive de ce système. Il est intéressant de relever que cette mission s'exerce indépendamment de l'aspect fiscal de l'économie de la générosité, ce qui est bienvenu car cet ensemble doit être appréhendé dans sa totalité, indépendamment du débat inépuisable sur le concept de dépenses fiscales qui est totalement inadapté pour rendre compte du traitement fiscal d'un revenu rendu indisponible.

Comme on le voit, et de l'aveu même des responsables de la Cour des comptes, la façon dont s'exerce sa mission n'épuise pas la question du contrôle de l'AGP, laquelle est au cœur du rôle que s'est donné le Comité, en s'adaptant depuis vingt ans aux évolutions de son environnement.

## **POUR UNE RÉGULATION SECTORIELLE DE CONTINUITÉ ET DE PROXIMITÉ**

Le Comité a été constitué en 1989 à l'initiative des plus grandes organisations françaises du secteur associatif, tant associations que fondations, faisant appel à la générosité publique, pour témoigner d'un engagement collectif fort vis-à-vis des donateurs et prévenir la survenance d'événements susceptibles de nourrir la défiance du public.

En tant qu'association de droit privé, sa nature juridique le met de plain-pied avec l'ensemble du monde associatif auquel il emprunte son mode de gouvernance, son dispositif de financement et un large recours au bénévolat de compétences.

Ce qui ne l'empêche pas d'établir une solide relation avec la sphère publique : une convention signée avec l'État reconnaît l'utilité de son rôle dans le domaine de l'AGP, une subvention attribuée par le département ministériel en charge de la vie associative participe à son financement, son président vient d'être désigné par décret du Premier ministre pour faire partie du Haut Conseil de la vie associative nouvellement installé. Ses relations avec la Cour des comptes sont étroites et continues.

Pour autant, le Comité ne se situe pas dans la dépendance de l'État ; il n'est pas non plus placé dans une situation de subordination par rapport aux organisations qui l'ont créé et qui constituent aujourd'hui son

*membership*. Depuis 2008, les statuts disposent en effet que la majorité du conseil d'administration doit être constituée de personnalités qualifiées, dépourvues de tout lien avec les organisations membres, de façon à pouvoir se prononcer en toute indépendance sur les questions qui relèvent de la responsabilité du conseil, et que le président et le vice-président doivent être choisis parmi ces personnalités qualifiées. Dans l'organisation interne du Comité, la gestion de la procédure d'agrément et l'animation du contrôle sont confiées à des collègues d'experts, également dépourvus de tout lien avec les organisations adhérentes. Des déclarations d'intérêts sont régulièrement demandées à tous les bénévoles engagés dans les travaux du Comité et un comité du conseil d'administration est chargé de se prononcer sur les conflits d'intérêts éventuels.

L'activité du Comité se développe au service du public ; elle vise à témoigner du sérieux et de la qualité des organisations qui ont souscrit à ses engagements de déontologie pour solliciter sa générosité. Elle s'appuie sur trois leviers complémentaires :

- un référentiel commun, la Charte, qui rassemble l'ensemble des règles et des principes auxquels les organismes adhérents acceptent de se soumettre et qu'ils s'engagent à respecter de façon continue pour mériter la confiance du public ;
- un dispositif d'agrément qui se fonde sur la vérification préalable de la conformité de comportement de l'organisation candidate aux exigences de la Charte et de sa capacité à respecter dans le temps tous les engagements qui y figurent ; l'agrément délivré par le Comité est publié, il est renouvelable tous les trois ans et peut être retiré à tout moment en cas de comportement déviant par rapport au contenu de la Charte ;
- un système de contrôle continu du respect des engagements souscrits par référence à la Charte, qui sera développé ci-après.

La Charte s'articule autour des quatre grands chapitres qui contribuent à la construction d'un environnement de confiance : fonctionnement statutaire et gestion désintéressée ; rigueur de gestion ; qualité de la communication et de la collecte de fonds ; transparence financière à l'égard des donateurs.

Les règles et les principes qui y figurent présentent un caractère indispensable de continuité dans le temps pour mieux garantir leur suivi par les équipes des organisations agréées et permettre une bonne visibilité externe. Pour autant, le Comité se préoccupe d'apporter les amendements, les modifications ou les compléments rendus nécessaires par l'évolution de l'environnement et des pratiques. À titre d'illustration, il peut être précisé que de nouveaux textes de régulation professionnelle ont récemment été adoptés sur le pilotage des agences de collecte et le développement du contrôle interne ; d'autres chantiers d'adaptation sont relativement en cours au traitement des legs, aux opérations à l'international et à l'appréhension des groupes associatifs. Ces chantiers sont toujours menés avec la participation des membres de façon à bien cerner les problématiques de terrain et à nourrir une démarche progressive d'adhésion aux nouvelles règles proposées, mais c'est au conseil d'administration et à lui seul

que revient la responsabilité d'adopter les textes de la Charte en s'inspirant des besoins et des attentes du public.

S'agissant de la procédure d'agrément, elle est dévolue à une commission d'experts, principalement constituée d'anciens contrôleurs du Comité, qui se prononce aussi bien sur la délivrance des premiers agréments que sur les renouvellements triennaux. Les dossiers sont présentés à la commission par l'un des commissaires, désigné sur une base aléatoire comme rapporteur, qui propose un projet de décision, mais ne prend pas part au vote ; le rapport est construit avec le concours du contrôleur de l'organisation concernée et soumis préalablement aux responsables de cette organisation pour recueillir leurs observations.

Les décisions de la commission d'agrément peuvent être assorties de demandes de mise en conformité (ou d'injonctions avec un délai d'exécution) et de suggestions d'amélioration. En cas de retrait d'agrément, l'organisation peut en appeler à une instance de recours qui se prononce en dernier ressort après avoir entendu les parties.

## L'ORGANISATION DU CONTRÔLE

En souscrivant aux engagements de la Charte et en recevant l'agrément du Comité, les associations et les fondations volontaires acceptent de se soumettre à un contrôle continu. Ce contrôle exercé au nom du Comité par des experts indépendants a pour objet de vérifier en temps réel le respect par les organisations agréées de l'ensemble des règles de déontologie comprises dans la Charte et ses textes d'application, de relever les écarts éventuels et de les qualifier. De par leur connaissance intime des textes en cause, les contrôleurs du Comité sont souvent appelés à indiquer les voies et les moyens de remédier aux écarts observés, ce qui sera généralement repris dans les décisions de la commission d'agrément.

Dès qu'une organisation est agréée, le Comité désigne un contrôleur pour suivre son activité durant la période des trois ans de validité de l'agrément ; lorsqu'il s'agit d'un premier agrément, on choisira de préférence l'une des personnes qui ont participé à l'instruction préalable du dossier de candidature et qui ont commencé à se familiariser avec l'organisation concernée. L'usage est de recueillir l'avis des dirigeants de l'organisation sur le nom de la personne pressentie de manière à prévenir toute difficulté qui n'aurait pas été préalablement identifiée ; mais une fois que la désignation est faite, seul le Comité peut mettre un terme au mandat du contrôleur. La durée de la mission de ce dernier peut couvrir deux périodes de trois ans pour la même organisation, mais nos règles intérieures interdisent de prolonger un même mandat au-delà de six ans de façon à éviter une trop grande proximité entre contrôleur et contrôlé.

Pour alimenter son dispositif de contrôle, le Comité fait exclusivement appel au bénévolat. Au-delà des considérations de charge budgétaire, ce choix répond

à une volonté d'entrer en résonance avec le mode de fonctionnement de la plus grande partie des organisations agréées. La motivation profonde des contrôleurs du Comité rejoint naturellement celle de ses interlocuteurs dans le souci commun de développer des activités d'intérêt général. La perception des opportunités et des contraintes qui caractérisent le recours au bénévolat est ainsi spontanément partagée.

Mais bénévolat ne signifie évidemment pas amateurisme. Parce que la préoccupation altruiste est présente dans beaucoup d'esprits, notamment à l'approche de la période de cessation des activités professionnelles, parce que l'attractivité du Comité est bonne et que nos réseaux de contacts fonctionnent bien, nous avons la chance de bénéficier d'un afflux de candidatures qui nous permet d'exercer un *screening* précautionneux, en particulier sur l'aptitude à exercer une mission de contrôle dans un environnement sensible où il faut savoir concilier fermeté sur le fond et diplomatie dans la relation avec les personnes.

Le corps de contrôle du Comité, qui compte aujourd'hui une centaine de personnes des deux sexes, présente un profil tout à fait atypique dans l'univers du contrôle externe :

- un coefficient de séniorité remarquable avec une moyenne d'âge de soixante-deux ans, lorsque presque toutes les fonctions de contrôle dans la profession de l'audit ou dans les administrations sont dévolues à des jeunes diplômés à peine sortis des écoles ;

- un haut niveau de formation universitaire où sont représentées les meilleures filières du système français de formation supérieure ;

- une très grande diversité d'expériences qui balaye aussi bien les administrations publiques que les professions libérales, l'industrie que les métiers de la finance, avec des profils individuels d'experts de haut niveau ou de dirigeants confirmés.

Pour constituer un « corps » unifié à partir de cette richesse de diversité, deux ingrédients sont utilisés :

- une organisation structurée pour assurer la gestion du corps, le suivi des situations individuelles, l'animation et le pilotage des activités de contrôle, l'évaluation de la qualité ; elle repose sur la désignation d'un contrôleur général assisté par une dizaine d'adjoints, animateurs chacun d'un « petit cercle » de huit à dix contrôleurs opérant dans des secteurs d'activité variés pour nourrir les échanges d'expériences et de bonnes pratiques ;

- un programme exigeant de formation portant sur les règles du Comité et les points de contrôle, les caractéristiques du monde associatif, les techniques de collecte, les zones de risques... Sur les douze derniers mois, pas moins de vingt-quatre sessions de formation ont été organisées. La méthodologie du contrôle s'appuie également sur un ensemble d'outils mis à la disposition des contrôleurs : *vade mecum*, Intranet dédié, ROC (règlement des opérations de contrôle)...

Un contrôleur du Comité peut avoir à suivre l'activité d'une ou de deux organisations selon leur taille ; pour les plus importantes d'entre elles, des

binômes de contrôleurs sont formés afin de répartir la tâche ou de permettre une transition (« tuilage »). L'engagement demandé à nos bénévoles porte sur une durée de vingt à quarante jours par an et chacun est libre d'organiser son temps de travail comme il l'entend, de concert avec les interlocuteurs de l'organisation concernée et en tâchant de se caler sur les rythmes de fonctionnement de celle-ci. Le contrôleur du Comité est toujours invité aux assemblées générales de l'organisation agréée, sauf dans le cas des fondations qui n'ont pas d'assemblée générale, et il doit assister au moins une fois par an à une séance du conseil d'administration.

S'agissant de suivre le comportement d'organisations qui se sont portées volontaires pour souscrire aux engagements déontologiques de la Charte, les contrôles diligentés par le Comité s'effectuent principalement sur une base déclarative, que ce soit à partir du questionnaire de base mis à jour chaque année pour décrire la situation de l'organisation ou dans les contacts du contrôleur avec les responsables de l'organisation, bénévoles élus et cadres salariés. Mais le contrôleur peut également avoir accès à tous les documents qu'il juge utiles à sa mission et se trouve donc en capacité de vérifier en tant que de besoin la réalité des informations fournies par ses interlocuteurs.

Le champ du contrôle couvre l'intégralité des règles et des principes énoncés dans la Charte et ses textes d'application, mais il se limite au suivi des engagements déontologiques du secteur associatif. En particulier, il n'a pas à doubler la mission d'audit légal des comptes incombant au commissaire aux comptes, même si des contacts avec ce dernier peuvent être utiles en cas de difficultés concernant l'arrêté des comptes ou l'organisation de la transparence vis-à-vis des donateurs. Le contrôleur du Comité prend connaissance du contenu des rapports de contrôle émanant des autorités publiques et des réponses faites par l'organisation ; en sens inverse, on constate que la Cour des comptes, lorsqu'elle intervient dans une organisation agréée, se fait systématiquement communiquer les rapports de contrôle du Comité et les décisions de la commission d'agrément.

De fait, la mission du contrôleur se traduit chaque année par la production d'un rapport intermédiaire, qui fait l'objet d'un examen par le président de la commission d'agrément et le contrôleur général du Comité dans le cadre du suivi continu de la situation des organismes agréés. À la fin de la période des trois ans, le rapport triennal fournit la principale matière des travaux du rapporteur et de la délibération de la commission pour le renouvellement de l'agrément. Tous ces rapports sont soumis à la procédure contradictoire pour permettre à l'organisation concernée de contribuer à établir la vérité des faits relevés par le contrôleur.

Au-delà des actions actuellement déployées par la direction du Comité pour s'assurer du bon déroulement des procédures de contrôle, du respect des calendriers et de la qualité des rapports, deux plans d'action sont en cours de mise au point :

– l'un vise à mieux intégrer l'analyse des risques dans l'orientation du contrôle ; il s'appuie notamment sur les échanges organisés au sein d'un « groupe de contact

sur les risques », nouvellement constitué avec les hauts dirigeants des organisations membres du Comité afin de recueillir les informations utiles pour identifier et prévenir les principaux risques du secteur ;

– l'autre tend à faire évoluer la pratique du contrôle externe pour mieux l'articuler sur le développement du contrôle interne en cours de généralisation dans les organisations agréées.

## LES ENJEUX CLÉS DE LA CONFIANCE PUBLIQUE

Pour remplir complètement la mission qui lui est assignée au service de la générosité publique et contribuer aussi efficacement que possible au développement nécessaire de celle-ci, le Comité doit relever un certain nombre de défis qu'il a inscrits dans son plan stratégique adopté par l'assemblée générale de 2010, en particulier :

– *l'élargissement de son périmètre d'intervention* : avec ses soixante-douze membres actuels, il ne couvre encore qu'une partie (30 % à 40 %) du champ total de l'AGP. Cette situation n'est pas satisfaisante à un moment où l'augmentation des besoins du secteur associatif, la multiplication des acteurs de la générosité et les tensions générées par la crise économique contribuent à augmenter le niveau général de risque et à rendre plus critiques les dommages qui pourraient résulter d'une perte de confiance du public. C'est la raison pour laquelle le Comité a décidé d'afficher une définition élargie de son périmètre potentiel d'intervention, s'est organisé pour absorber dans des délais raisonnables un plus grand nombre de nouvelles adhésions et a engagé une démarche proactive pour convaincre les isolés de rejoindre le cercle vertueux dont il a la charge. Les premiers résultats obtenus sont très encourageants puisque le nombre des membres a déjà augmenté de plus de 10 %, que bon nombre de candidatures sont actuellement à l'examen et que les contacts avec des prospects se multiplient. Il reste à trouver une solution pratique pour accueillir les organisations de taille moyenne qui collectent moins de 500 000 euros par an et peut-être à revoir certaines exclusions statutaires qui limitent historiquement le champ d'activité du Comité alors que le public ne fait pas forcément de différence entre les diverses sollicitations dont il est l'objet ;

– *l'enrichissement de la Charte* : l'utilité de la mission du Comité dépend de la façon dont son référentiel déontologique s'ajuste pour coller « aux besoins des donateurs et aux attentes de l'opinion ». Les chantiers déjà évoqués tentent de répondre à cet impératif, mais parce que notre choix est celui d'une déontologie collective partagée par les acteurs de terrain, les nouvelles règles rendues nécessaires par l'évolution du contexte ne peuvent être imposées d'en haut et doivent être élaborées et portées par les responsables du secteur, tout en respectant sa profonde hétérogénéité. Il s'agit dans la pratique de réaliser le bon équilibre entre l'ardente obligation de progrès et les capacités réelles d'absorption d'un ensemble très divers

et souvent mal équipé pour gérer les changements. Il s'agit aussi de trouver les bons vecteurs pour faire évoluer les mentalités sur des sujets particulièrement sensibles comme celui de la gouvernance, où la conjugaison si précieuse de l'engagement bénévole et du désintéressement ne peut servir d'excuse pour l'immobilisme dans un monde qui bouge et qui devient plus exigeant à l'égard des décideurs de tous les secteurs de la vie politique, économique et sociale ;

– *la conquête de la notoriété* : le témoignage porté par le Comité à destination du public ne peut trouver tout son sens que s'il est suffisamment connu et reconnu comme une garantie de qualité pour inciter au don. En dépit d'une antériorité de plus de vingt ans et d'un parcours sans faute (aucun accident dans son périmètre de contrôle !), le Comité souffre d'une notoriété nettement insuffisante. C'est pourquoi des travaux ont été engagés pour renouveler le contenu et la lisibilité de la marque d'agrément en essayant de lui conférer un *look* plus attractif et une expression plus signifiante de son apport. De leur côté, nos membres ont accepté de contribuer à cet effort de promotion en affichant plus ostensiblement leur appartenance à la Charte et en expliquant le sens de l'agrément dont ils bénéficient. Mais à défaut de pouvoir mobiliser des budgets de publicité très importants, il faudra concentrer les démarches sur les prescripteurs qui interviennent dans la décision du don et peuvent relayer auprès du public la valeur de l'agrément pour faire progresser la reconnaissance de cette valeur.