

Compte rendu de l'atelier de restitution de l'étude sur les pratiques des ONG françaises dans un contexte financier difficile

Paris, la maison des Métallos, 18 juin 2013

I) Présentation de l'état des lieux de l'étude

1) Présentation Diagonale

Voir support n°1

2) Questions réponses suite à la présentation de l'état des lieux de Diagonale

PSF : Que met- on dans les subventions ? S'agit-il de la définition au sens comptable incluant à la fois les subventions publiques et les subventions des fondations ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : Dans la mesure où l'état des lieux s'est fait à partir de l'étude des liasses fiscales, les subventions comprennent à la fois les subventions des fondations et les subventions publiques.

Que met-on dans les fonds propres ? Inclut-on les réserves ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : Oui

CRID : Quel est le nombre d'ONG dans chaque échantillon et notamment sur le premier groupe ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : Le groupe D comprend 12 ONG sur un échantillon de 65 ONG.
Le groupe A : 16 ONG

AVISE : Avez-vous une piste sur les axes de diversification des financements engagés par les ONG ? S'agit-il de vraies stratégies de diversification ou des tentatives mise en place afin de terminer l'année ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : Réponse dans la seconde partie.

CERCOOP Franche Comté : De quelles subventions parle-t-on ? A-t-il été possible de faire une distinction entre les subventions captées au niveau régional, national ou encore européen ? Dans la mesure où l'état des lieux souligne une capacité des grandes ONG à mieux s'en sortir n'est ce pas parce qu'elles sont mieux outillées pour aller chercher des subventions au niveau européen ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : Sans conteste, les grandes ONG restent mieux outillées pour aller chercher des subventions à un niveau européen. Pour autant l'étude des liasses fiscales ne précisent pas toutes la nature des subventions captées.

S'agissant de la prise en compte du report des comptes, ces derniers ne masquent-ils pas les effets de la crise ? N'aurait-il pas été opportun d'apprécier la situation en 2012 ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : L'étude ayant été engagée il y a un an, début 2012, les comptes n'étaient pas clos pour intégrer cette année là. Effectivement il serait intéressant de regarder l'évolution de ces reports sur la durée.
- La notion de report et d'engagement est une question récurrente : est ce que ça simplifie la lecture ou la complexifie ? D'une part, il est important de ne pas changer de méthode pour ne pas brouiller la lecture des évolutions.
- Rester sur des charges constatées permet d'avoir un résultat tangible et une bonne représentation des charges engagées dans l'année.

Essentiel : Alors que l'on observe une baisse des charges de personnel au sein des grandes ONG, avez-vous pu constater une augmentation du recours au bénévolat ou au mécénat de compétences qui expliquerait cette diminution ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : La prise en compte du bénévolat n'apparaît pas dans toutes les liasses fiscales. Lorsque l'on regarde les comptes il reste difficile de noter la part du bénévolat et du mécénat de compétences.
- En revanche, les grandes ONG ont une tendance à la filialisation. Ce changement de mode opératoire leur a permis de transférer les projets au niveau local. Pour autant cette évolution des modes opératoires des ONG reste complexe, difficilement lisible et mesurable dans les comptes.

Dans quelles mesures les associations ayant cessé leur activité sur la période ont-elles été écartées et notamment les petites ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : L'échantillon a été constitué sur la base des comptes 2011. Le choix a été de partir des associations encore existantes pour voir les dynamiques mises en œuvre d'autant qu'il s'agissait d'identifier des cas à approfondir dans un second temps.
- Nous avons tenté d'étudier plus spécifiquement dans les études de cas les ONG disparues mais les personnes ressources se sont diluées dans la nature ou n'étaient plus disponibles pour participer à l'étude.

II) Analyse des différentes stratégies

1) **Présentation Diagonale**

Voir support n°1

2) **Questions réponses suite à la présentation de l'analyse des différentes stratégies**

AVISE : est-ce qu'il est nécessaire de revoir le projet associatif pour changer d'échelle ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : ces réflexions questionnent le projet associatif : réaffirmation, redéfinition, confirmation, etc. L'étude n'a pas porté cependant sur la stratégie des projets mais sur les moyens. Attention, cette étude ne donne pas lieu à un guide mais présente des pistes.
- La réflexion sur le projet associatif se retrouve au niveau de la gouvernance (réorganisation de la gouvernance, réflexion de diversification, etc.).

Scout et guide de France : Quels sont les évolutions par secteur ?

- *DIAGONALE PARTICIPATIVE* : la présentation par secteur n'a pas été réalisée car les problématiques dépendent plus de la taille de structure (seul le secteur humanitaire se dégage de manière à part entière).

Planète Enfant : les partenariats d'entreprise sont-ils essentiellement des partenariats financiers ? Avez-vous vu d'autres formes de partenariat avec les entreprises ?

- **DIAGONALE PARTICIPATIVE** : certaines formes de partenariats ont dépassé les questions financières (voir cas IECD, démarche RSE, etc.).

KMPG : Que signifie la simplification des principes comptables concernant les fonds dédiés ? Avez-vous analysé les CER de manière approfondie ? Avez-vous étudié d'autres méthodes de collecte de fonds (exemple : plateforme Microdon) ?

- **DIAGONALE PARTICIPATIVE** : concernant la simplification des principes comptables : la courbe est décalée entre le solde intermédiaire et le résultat net. Pour les petites associations, cela pose des problèmes de lecture des données comptables. Certaines ONG sont sorties du système de report des fonds dédiés.
- Par rapport au CER, l'étude n'a pas porté sur l'analyse de l'utilisation des fonds. Les cas identifiés n'incluaient pas des méthodes de collecte type Microdon.

Essentiel : Concernant la diversification des ressources, la vente de prestations de service est une solution, cependant cela pose des questions de fiscalité. La solution coopérative a été conseillée à Essentiel ? Qu'en pensez-vous ?

- **DIAGONALE PARTICIPATIVE** : l'étude n'a pas approfondi ces aspects

Médecins du Monde : quelles sont les associations étudiées qui avaient à la fois des activités en France et à l'Étranger ?

- **DIAGONALE PARTICIPATIVE** : à l'exception de SMAC et Sport dans la Ville (activité exclusivement en France), toutes les associations mènent la majorité de leur activité à l'Étranger.

Patrimoine sans Frontières : question du bénévolat ?

- **DIAGONALE PARTICIPATIVE** : quelques cas de mise à disposition de personnel ont été constatés. Le bénévolat ne semble pas un levier à part entière comme moyen pour se développer.

III) Présentation des études de cas

1) Présentation de santé Sud

Voir support n°2

Questions/réponses

GERES : comment Santé SUD parvient à financer 20% de frais de fonctionnement ?

- Santé Sud : les frais de fonctionnement sont prélevés sur les projets avec une recherche constante de marges sur les budgets opérationnels pour financer ces coûts. Santé SUD souhaite, notamment pour cette raison, s'appuyer sur un développement de ses fonds propres en mesure de financer ces besoins.

Enfants et développement : Qu'est-ce que le groupe SOS a apporté à Santé SUD ?

- Santé Sud : Il n'y pas beaucoup de groupes ou d'associations qui partagent les valeurs et les champs d'intervention de Santé SUD. On a également apprécié la dynamique de travail de l'ensemble des 10 000 salariés du groupe. De plus, on s'appuie sur leurs contrats de groupe pour des prestations de services (supports logistique, RH). Santé SUD bénéficie de ces services dans une période où sa santé financière est fragile.

Gevalor : quelles motivations du groupe SOS pour appuyer Santé SUD ?

- Santé Sud : Le groupe SOS a essentiellement des activités en France. Avec Santé SUD, le groupe SOS a renforcé son expertise dans des projets internationaux.

MDM: avez-vous re-sollicité des fonds UE ? Avez-vous adapté vos zones d'intervention ?

- Santé SUD a relancé ses propositions de projet auprès de l'UE. Mais Santé SUD s'appuie avant tout sur un groupe de 24 bailleurs privés. Quant à l'évolution des zones d'intervention, c'est une évolution progressive. La tendance a été à la spécialisation des modes d'intervention autour de la Santé. L'ONG s'appuie davantage sur la capitalisation et bénéficie d'une légitimité et d'une expertise plus importante pour ouvrir son activité de prestation de services.
- dès le début du processus, le CA et l'équipe de direction ont partagé leurs avis, leurs analyses, avec des temps de discussion importants pour accompagner cette démarche auprès du groupe SOS.

2) Présentation d'IECD

Voir support n°3

Questions/réponses

MDM : IECD a une culture intégrée de l'entreprise, quel est votre espace de prise de parole par rapport aux entreprises qui financent le projet ?

- L'IECD mène un travail en cohérence avec ses valeurs dans un grand respect des partenaires locaux. L'IECD n'a jamais eu à faire face à un conflit moral avec une entreprise partenaire. S'il advenait qu'il existe un doute sérieux avec une entreprise partenaire, l'IECD n'accepterait pas d'être financée et en tirerait les conséquences.

CERCOOP Franche Comté : Que ferait l'IECD s'il lui advenait d'être financé par une entreprise aux principes questionnables ?

- Aujourd'hui l'IECD travaille dans le respect de ses valeurs, respecte la législation du travail, ... De leur côté les entreprises partenaires respectent également la législation. Si l'IECD devait en arriver à un conflit moral, les financements seraient arrêtés. Jusqu'à présent il n'est encore jamais arrivé qu'une entreprise partenaire ne respecte pas la législation.
- L'IECD a une culture neutre et moins de plaidoyer. Elle s'intéresse prioritairement au développement socio-économique, aux bénéficiaires et aux partenaires locaux. Dans l'absolue, IECD pourrait contracter des partenariats avec des entreprises n'ayant pas bonne

presse, la logique des bénéficiaires primant sur les entreprises. Toutes les entreprises ne sont pas mauvaises.

Institut Panos : Toutes les entreprises ne sont pas mauvaises ; lesquelles le sont, lesquelles ne le sont pas ? Avez-vous établi une forme de liste ? Comment avez-vous conduit la responsabilisation au fundraising au sein de l'IECD ?

- Responsabilisation au fundraising au sein d'IECD
L'IECD a procédé au recrutement de personnes du monde de l'entreprise mais pas que. Si l'IECD a opté pour des profils ayant une sensibilisation assez forte sur le fundraising, l'organisation mène régulièrement des actions de sensibilisation sur cette thématique lors de séminaires.
- L'IECD a également dû revoir sa politique salariale pour intégrer ces profils issus du monde de l'entreprise amenant l'organisation à davantage s'aligner sur les salaires. Parallèlement, les salariés venant du monde de l'entreprise ont été amenés à diviser leur salaire par 2.
- Les partenariats avec les entreprises :
Quand on noue un partenariat avec l'entreprise, cela suppose pour cette dernière une prise de temps nécessaire avant qu'elle ne s'engage dans un financement. Ce temps permet également à l'association de connaître l'entreprise. L'IECD n'a pas développé une grille d'analyse des entreprises, au contraire elle fonde son analyse sur une connaissance mutuelle.

3) Présentation AVSF

Voir Fiche de cas

Questions-Réponses

Primo Levi : comment avez-vous organisé la fusion au niveau des équipes de direction ?

- AVSF : Nous avons maintenu toute les ressources humaines cependant nous avons fait des choix au niveau de l'équipe de direction et notamment entre deux directeurs financiers. Nous avons fait un choix de directeur des programmes également et nous avons pris un président externe pour donner à la structure une nouvelle image.

Inter aide : Avez-vous identifié d'autres pistes que celles des prestations de service dans une optique d'augmentation des ressources ?

- AVSF : ce qui est important, c'est de rentrer dans une logique de résultat en veillant à ce que chaque activité soit au moins équilibrée budgétaire, c'est-à-dire avoir un résultat nul ou positif. Cette culture du résultat est nouvelle pour les ONG mais s'avère nécessaire pour renforcer les fonds propres de la structure.

Institut panos : n'est-ce pas les bailleurs qui sont difficiles à convaincre ?

- AVSF : oui, ces derniers rognent sur tous nos budgets. Nous avons donc souhaité faire une fusion qui nous permette de faire quelques économies d'échelles. Il y a cependant une incompatibilité entre les exigences des bailleurs et le coût effectif de gestion des ONG qui s'avère déjà très efficient.

- Il est par ailleurs nécessaire de dire collectivement que les ONG sont efficaces pour atteindre les plus vulnérables. Chez Coordination SUD, nous sommes beaucoup trop frileux sur cette valorisation de notre efficacité. Il faut être plus offensif collectivement pour montrer que nous ne coutons que très peu au regard des actions que l'on mène. Ce combat est à mener aussi bien en interne qu'en externe sur ce thème de l'efficacité.

Scouts et Guide de France: Y a-t-il une évolution de la démarche partenariale ?

- AVSF : Les deux structures d'origine avaient des démarches différentes, Vétérinaires sans Frontières avait une démarche plus poussée de structuration de ses partenaires opérateurs (par rapport à CICDA). Cette démarche n'a pas disparu dans le cadre de la fusion, au contraire, le projet associatif et la mission de la nouvelle association (AVSF) ont hérité de cette démarche.

IV) Panel sur les recommandations

1) Propositions de diagonale

Voir support n°1

Quelques recommandations (développées dans le support n°1)

- Les associations qui dépendent à plus de 70% de financement publics ne peuvent pas dégager de marge et renforcer leurs fonds propres. Donc il serait important d'encourager les bailleurs à prendre en charge les frais de structure à hauteur de 15 à 20 %, de mettre en œuvre des subventions de fonctionnement pour renforcer la vie associative, de faire en sorte que les excédents de gestion soient possibles.
- Avoir recours aux dispositifs existants : le daily, les fonds de dotation, les fonds de réserves, services du réseau France Active, Frio, DLA.
- Développer des services mutualisés pouvant permettre l'accès à des ressources financières en favorisant la professionnalisation.
- Développement de prêts « participatifs »
- Création d'un pool de trésorerie
- Mécanisme de garantie
- Facilité de caisse ou des prêts

2) Intervention du directeur du GRDR et du commissaire aux comptes du GRDR

Intervention du directeur du GRDR

Le CRID a engagé une mobilisation générale pour défendre les petites associations en difficultés.

Un groupe s'est créé pour répondre aux questions suivantes :

- Coût de la professionnalisation ;
- Sensibiliser les grosses associations à la nécessité d'une « biodiversité » des associations ;
- Mutualiser des associations.

Un questionnaire sera mis en ligne et les résultats pourront alimenter les réflexions de Coordination SUD.

Avis du commissaire aux comptes du GRDR

Voir support n°4

- Pour répondre aux difficultés, il est nécessaire de requestionner le projet associatif. Le type associatif peut être questionné face au modèle coopératif.
- Le caractère innovant engendre des risques importants et très divers.
- Les modes de financements publics sont extrêmement contraignants sans prise en charge des risques.
- Il serait nécessaire de faire financer les fonctions supports de développement, de recherche, comme de véritables projets.
- Attention, le secteur privé ne peut pas forcément financer l'activité des ONG ou sur une part relativement restreinte.
- Il est donc nécessaire d'avoir une action militante pour faire valoir la nécessité des financements publics.

Propositions :

- Sur le plan interne : travailler sa stratégie et sa gestion.
- Sur le plan externe : s'engager dans un travail de plaidoyer, créer un fonds de refinancement, créer des mécanismes de garanties.

Questions / réactions sur recommandations Diagonale et intervention GRDR/Commissaire aux comptes

GEVALOR : L'idée d'un crédit mutuel est intéressante mais est-ce vraiment réaliste ?

MADERA : La compétition est-elle exacerbée plus que la mutualisation ?

AFD : L'AFD a proposé une réunion de travail à CSUD et est intéressé par les recommandations de l'étude.

GERES : Y a-t-il du nouveau sur le prêt participatif ?

➤ Diagonale :

Des prêts longs termes sont parfois accordés sans forcément être bonifiés. La dimension participative repose sur une implication dans la structure qui émet les prêts.

3) Intervention Brigitte Giraud / Groupe modèle socio-économique CPCA :

- La CPCA est un rassemblement des coordinations associatives en France telles que Coordination Sud par thématique (sport, IAE...) ou par approches transversales : développement des territoires... .
- La CPCA a pour vocation de représenter le secteur associatif auprès des pouvoirs publics.

Constats :

- La problématique des fonds propres restent une difficulté partagée par l'ensemble du secteur associatif. S'ajoutent à celle-ci les contraintes relatives à la structure des charges ainsi qu'à la volatilité des règles comptables :

- Beaucoup de bailleurs nationaux contraignent le taux de charges fixes ainsi que la nature des dépenses éligibles.
- Les règles comptables évoluent et le contrôle s'opère sur la base des règles qui ont changé et non celles définies initialement.

- Difficulté pour faire du revenu d'activités et dégager des excédents de gestion.

Il se révèle difficile de dégager de la marge. Quand bien même la structure parvient à dégager des excédents de gestion au bout de 3 ans, la réalité veut que la 4^{ème} année, la subvention allouée chute de 35%. Les excédents de gestion restent difficiles à affirmer, puisque les bailleurs nationaux ne le permettent pas.

- Les financements restent extrêmement structurants pour le secteur des ONG.

- La question des modèles économiques des associations :

La CPCA reste encore mal outillée pour parler des modèles économiques des associations, rendant difficile sa mission de faire du plaidoyer en faveur de leur amélioration.

Un travail a alors été entrepris en ce sens via le groupe de travail du G 10. Son objectif vise à construire une culture commune de la notion de modèle économique.

- Si le secteur associatif se caractérise par une grande diversité à préserver ; il faut néanmoins parvenir à modéliser cette réflexion
- Le secteur associatif c'est entre autre :

1,3 millions d'associations vivantes, 70 milliards de budget, 14 millions de bénévoles, 1,8 millions de salariés. 5% du PIB.

Dès lors on ne peut être dans une appréhension approximative des stratégies et des modèles économiques.

- L'enjeu majeur consiste à renouer avec des formes de financements structurels. L'idée de revenir à un financement socle s'affirme tout doucement et demeure une façon de répondre aux problématiques de fragilisation du secteur. Parallèlement, la raréfaction des ressources nécessite de revoir les modèles économiques au regard de la précarisation du secteur associatif et des projets.
- Importance de revendiquer l'importance du financement public.
- Attention le modèle économique n'est pas la finalité. Il est important de rappeler aux associations que le modèle économique reste un moyen au service du projet associatif. Or dans le contexte actuel de raréfaction des ressources, c'est l'inverse qui s'opère. Il est important de définir l'utilité sociale des associations et des ONG et de défendre l'efficacité. L'utilité sociale des ONG se révèle un enjeu commun pour parvenir à définir cette production de valeur ajoutée.
- Les ONG comme les associations sont appréhendées par défaut du secteur privé lorsque l'on cherche à définir leur efficacité. Il s'agit alors de construire un discours commun autour de l'utilité sociale et de sa pertinence au regard du projet associatif.
- En ce sens, le G10 a essayé de travailler à une typologie des modèles socio-économiques. Porté par Le Rameau :
- Retour sur l'avant-projet de loi de l'ESS :

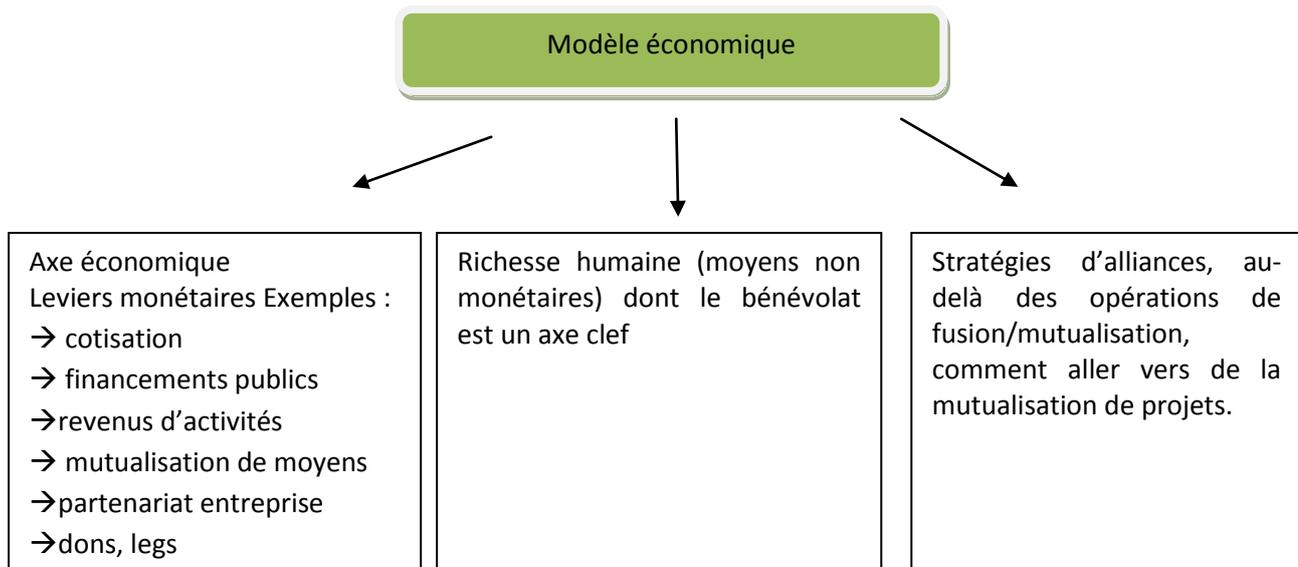
Recherche d'une définition très inclusive avec associations, fondations, coopératives, mutuelles mais aussi d'autres formes à vocations commerciales.

Enjeu d'une définition de la subvention qui ne serait pas le paiement d'un service. Sécuriser la subvention par rapport à la réglementation européenne. Requestionner la logique d'appel à projets. Réflexion autour de la notion de recueil d'initiatives.

4) Intervention Caroline Germain / G10

Voir Support n°5

- Le G10 est un groupe de réflexion informel rassemblant des structures d'accompagnement du secteur : (ADEMA, France Active, France Générosité, AVISE, etc.).
- Depuis 2012, il travaille sur une typologie de modèles économiques.
- Le modèle économique se définit comme la structure des coûts et des ressources. Sa définition se distingue de celle de l'analyse financière qui traite de comment gérer et piloter l'activité.
- Le modèle économique repose sur 3 leviers :



Les leviers pour agir sur le modèle économique et son axe économique peuvent être les suivants :

- Optimisation des coûts : sur une structure associative, les coûts sont en général incompressibles.
 - Logique des coûts évités qui consiste à faire financer par d'autres ses coûts.
 - Augmentation des cotisations.
 - Augmentation de l'autofinancement/des revenus d'activités, mais attention au miroir aux alouettes.
 - Recours aux financements publics via une logique de consolidation des financements publics existants.
 - La diversification des fonds privés : finances solidaires, partenariats d'entreprise innovants (au-delà des logiques de mécénat), grands donateurs, legs, générosité du public.
- Chaque structure, selon sa spécificité, va pouvoir activer un de ces leviers et donner lieu à un modèle économique différent.
 - Ainsi, le G10 cherche à créer une typologie de modèles économiques qui aideront les dirigeants associatifs à se repérer.

5) Conclusions et perspectives

- Construire un plaidoyer en France sur l'efficacité des ONG.
- Faire connaître l'utilité sociale des ONG auprès des financeurs.

- Réfléchir à des mécanismes de solidarité entre structures.
- Développer la réflexion autour des fonds de garantie et le prêt participatif.
- A partir de la mise à plat de son modèle économique, réfléchir au développement d'activités en propre au sein des structures et à son impact organisationnel en termes de gouvernance, fiscalité,...
- Développer les partenariats avec les entreprises et les activités en lien avec la RSE.
- Retrouver le lien avec les entreprises.

Résultat des questionnaires remplis en fin d'atelier sur les attentes des participants vis-à-vis de CSUD (les axes/thématiques, en lien avec les enjeux discutés aujourd'hui et les recommandations, sur lesquelles vous souhaiteriez vous impliquer ou sur lesquelles vous souhaitez que Coordination SUD renforce son accompagnement (sans forcément votre implication).

THEMATIQUES		Nombre
Mesure et valorisation de l'utilité sociale des ONG	1111111	7
Plaidoyer sur l'efficacité des ONG et leur capacité d'innovation et construction d'un argumentaire	111111111	9
Plaidoyer auprès des bailleurs (UE, France...) en faveur d'une meilleure prise en charge des frais de structure	1111111111111	13
Groupe de réflexion sur les stratégies d'alliances : Fusion Mutualisation des ressources, des projets, des RH	11111111111	11
Mécanismes de solidarité entre ONG	11	2
Partenariat associations/entreprises	111111111	9
Diversification des ressources et collecte de fonds	111111	6
Constitution d'un fonds de garantie/création d'un pool de trésorerie	111111	6
Lobbying pour les titres associatifs et les financements solidaires	111	3
Renforcement des compétences en gestion (salariés+CA)	111	3
Leviers de renforcement des fonds propres	111	3
Analyse de la dimension RH dans les modèles économiques+bénévolat	111	3
Création d'activités marchandes et conséquences sur la fiscalisation ou autre forme de structure juridique (SCIC)	11111	5
Plaidoyer en faveur de la valorisation de la marge et l'autorisation à dégager des revenus d'activités (comme levier d'innovation, R&D, fonds propres, ...)	111	3
Echanges entre pairs	1	1

1. Utilité sociale/Efficience
2. Plaidoyer en faveur d'une meilleure prise en compte des frais de fonctionnement/frais de structure.
3. Stratégies d'alliances/ mutualisation
4. Partenariats associations/entreprises
5. Leviers de renforcement des fonds propres : diversification des ressources/ collecte de fonds, création d'activité marchande/changement des statuts juridiques, réalisation d'excédents de gestion, création de pool de trésorerie...