



## Étude sur les pratiques des ONG françaises dans un contexte financier difficile

<p><b>Coordination SUD</b> (Solidarité—Urgence—Développement)</p> <p>Créé en 1994, <b>Coordination SUD (Solidarité Urgence Développement)</b> est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Elle regroupe plus de 130 ONG, dont une centaine via six collectifs membres (Clong-volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, Crid, Forim et Groupe Initiatives) qui mènent des actions d'humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées, mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.</p> <p>Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde.</p>	<p><b>Qu'est-ce que le Frio ?</b></p> <p>Le Frio est un fonds géré par Coordination SUD visant à appuyer les ONG françaises de solidarité internationale dans leurs démarches de professionnalisation. Le Frio cofinance des interventions de consultants sur un large panel de problématiques : gouvernance, vie associative, partenariats, communication, ressources humaines, stratégie financière, etc.</p> <p>Quelle que soit la problématique, l'accompagnement du Frio peut concerner tous les stades de la réflexion ou de la mise en œuvre d'une action de renforcement : diagnostic préalable, définition de stratégie globale ou particulière, mise en œuvre et conduite du changement, etc .</p> <p>Ce dispositif est financé par l'Agence Française de Développement.</p> <p><b>&gt; Contact:</b> <b>Diane Vioujard</b>, chargée de mission Frio</p> <p>Coordination SUD 14, passage Dubail - 75010 Paris</p>
--	--

Ce document est issue de l'étude menée par **Diagonale Participative** pour Coordination SUD finalisée en juin 2013.

**Diagonale Participative**

**Annabel INSUA**

Mob : 06 83 11 38 19

Mail : a.insua@diagonale.eu

**Pierre TRAHAND**

Mob : 06.62.61.08.35

Mail : p.trahand@diagonale.eu

Comptoir Etic

## Remerciements

Nous sommes heureux de vous présenter le résultat de nos travaux à travers ce rapport d'étude.

Nous tenons à remercier l'ensemble de nos interlocuteurs, au sein des ONG et associations ayant contribué à l'étude, pour leur disponibilité et les informations qu'ils ont partagées avec nous.

Nous remercions Emmanuelle Pons, Karine Anquet, Jean-Luc Galbrun et Diane Vioujard de Coordination SUD, d'avoir tout mis en œuvre pour nous permettre de travailler sur un échantillon suffisamment représentatif et pour l'identification des associations retenues pour les études de cas.

Nous remercions aussi Béatrice Delpech et Marie Lamy de la CPCA, ainsi que Lucile Rivera du Cnar Culture et Diane Intartaglia de IEDV – réseau France Active pour nous avoir aidés dans l'identification d'associations non ONG pour les études de cas. Nous remercions aussi Benoît Termeau de RDI – France active, pour les informations apportées sur les outils France Active.

Nous remercions également les membres du Comité de Pilotage et de Coordination Sud pour leur suivi et leurs remarques constructives aux différentes étapes de l'étude.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce rapport d'étude et nous restons disponibles pour répondre à vos questions.

Cordialement,

Annabel Insua et Pierre Trahand

DIAGONALE PARTICIPATIVE

## Sigles utilisés

<b>CNAR</b>	Centre National d'Appui et de Ressources
<b>CPCA</b>	Conférence Permanente des Coordinations Associatives
<b>DLA</b>	Dispositif Local d'Accompagnement
<b>IEDV</b>	Initiative Emploi Dauphiné Vivarais
<b>FRIO</b>	Fonds pour le Renforcement Institutionnel et Organisationnel
<b>M€</b>	Millions d'euros
<b>Matrice SWOT</b>	Strengths (Forces) Weaknesses (Faiblesses) Opportunities (Opportunités) Threats (Menaces)
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OPALE</b>	Organisation pour Projets Alternatifs d'Entreprises

## Définitions

### Modèle économique (ou business model)

Le business model (ou modèle économique) est une représentation synthétique censée décrire les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de ses finalités (but, offres, stratégies) que des ressources et moyens déployés (infrastructure, organisation, pratiques de diffusion ou distribution, processus et règles de fonctionnement). Il s'agit de garantir l'existence et le partage d'une valeur ajoutée entre parties prenantes sur une période et pour un domaine d'activité clairement identifiés.

Source : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

S'agissant d'un projet à but non lucratif, par exemple associatif, la définition diffère légèrement : il s'agit alors d'une représentation schématique dont une association structure son fonctionnement courant ainsi que ses activités, de manière à être viable financièrement.

Source : [www.modeles-economiques.eu](http://www.modeles-economiques.eu)

### Principaux éléments et indicateurs du compte de résultat et du bilan

libellés	Contenu	Signification de l'indicateur
1 Production vendue et stockée	Toutes les ventes de produits ou services (provenant de réalisations de l'année ou de stocks)	
2 Cotisations	Contribution des membres à l'association	
3 Collectes	Fonds collectés à l'issue de campagnes de communication ou d'appel aux dons	
4 Dons et legs	Fonds provenant de dons ou de legs	
5 Mécénat	Fonds provenant de d'entreprises ou fondations	
6 Subvention d'exploitation	Subventions reçues au titre de l'activité normale de l'association (projets, formations...)	
7 Reprise sur amortissement et provisions	Dotations pour amortissement, dépréciation ou risque effectuées lors des exercices précédents et qui n'ont plus lieu d'être : elles sont donc reprises	
8 Autres produits	Produits / ressources ne rentrant pas dans les catégories précédentes	
9 Transfert de charge	Produits reçus en compensation d'une charge (IJSS, prise en charge par assurance...)	
10 TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	= 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9	Tous produits résultant de l'activité de l'association
11 Quote-part subvention investissement	Part d'une subvention d'investissement qui se rapporte à l'exercice (souvent accordé pour un bien s'amortissant sur plusieurs années, d'où le principe de quote-part)	
12 TOTAL PRODUITS	= 10 + 11	Tous produits / fonds reçus au cours de l'exercice (hors financier et exceptionnel)
13 Achats et stocks	Tous matériaux, marchandises utilisés lors de l'exercice (achetés +ou- variation du stock)	
14 Autres achats et charges externes	Toutes dépenses nécessaires au fonctionnement (hors personnel salarié) : frais de déplacement, locations, fournitures, eau, gaz, électricité, frais de réception...	
15 Impôts, taxes et versements assimilés	Tous impôts et taxes payés par l'association (hors Impôt sur les bénéfices) : taxe sur les salaires, contribution formation...	
16 Charges de personnel	Toutes charges liées au personnel : salaires, primes, charges sociales, mutuelles, tickets restaurant...	
17 Financements délégués et subventions accordées	Financements reversés ou subventions accordées par l'association à un partenaire ou une filiale	
18 Dotations aux amortissements et provisions	Dotation aux amortissements : part de la "dépréciation" des biens propriété de l'association (voitures, ordinateurs...) affectée à l'exercice. Dotations aux provisions : anticipation d'un risque, lié à cet exercice, et qui pourrait se traduire par une charge sur un exercice futur.	
19 Autres charges	Toute autre charge ne rentrant pas dans les catégories précédentes	
20 TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	= 13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19	Toutes charges liées à l'activité de l'association
21 RESULTAT D'EXPLOITATION	= Produits - charges d'exploitation (= 12 - 20)	Solde résultant de l'activité de l'association au cours de l'exercice
22 RESULTAT FINANCIER	= produits financiers (placements, VMP, comptes rémunérés...) - charges financières (intérêts d'emprunt, frais bancaires)	solde des opérations de nature financière
23 RESULTAT EXCEPTIONNEL	= produits exceptionnels (vente d'un bien immobilier par exemple) - charges exceptionnelles (dépenses liées à un sinistre par exemple)	solde des opérations ne faisant pas partie de l'activité courante de l'association
24 Impot sur les bénéfices	S'applique aux activités de type commerciales fiscalisées (tout ou partie de l'activité de l'association selon les cas)	
25 SOLDE INTERMEDIAIRE	= 21 + 22 + 23 - 24	Solde correspondant à l'activité et autres opérations (financières et exceptionnelles) intervenues au cours de l'exercice
26 + Report de ressources non utilisées des exercices antérieurs	Part des ressources non utilisées au cours des exercices antérieurs et consommés au cours de cet exercice	
27 - Engagements à réaliser sur ressources affectées	Part des ressources non utilisées au cours de cet exercice et qui seront consommés au cours des exercices suivants	
29 EXCEDENT ou DEFICIT	= 25 + 26 - 27	Solde après reprise des fonds reçus au cours des exercices antérieurs et utilisés sur cet exercice et report des fonds reçus sur cet exercice et non consommés



## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>p 6</b>
1- Rappel du contexte de l'étude	p 6
2- Les objectifs de l'étude	p 6
3- La méthodologie	p 6
<b>I – Première partie : Les principaux résultats de l'état des lieux</b>	<b>p 9</b>
1- Une vision globale des difficultés rencontrées et les réponses apportées	p 9
2- Les petites ONG apparaissent particulièrement fragilisées	p 10
<b>II – Deuxième partie : Les principaux résultats de l'état des lieux</b>	<b>p 12</b>
1- Les enseignements spécifiques	p 13
2- Les enseignements globaux et transversaux	p 18
<b>III – Troisième partie : les fiches des cas analysés</b>	<b>p 25</b>
1- ACF	p 27
2- AVSF	p 32
3- ESSENTIEL	p 41
4- IECD	p 47
5 -PLANETE URGENCE	p 53
6- PU-AMI	p 58
7- SANTE SUD	p 66
8- SMAC 07	p 73
9- SPORT DANS LA VILLE	p 84

# Introduction

## 1. Rappel du contexte de l'étude

Coordination SUD a décidé d'engager une étude sur les pratiques des ONG dans un contexte financier difficile afin de répondre aux demandes des ONG en termes « d'informations, d'échanges d'expériences, et de bonnes pratiques leur permettant de consolider l'assise financière de leur structure ».

Les termes de référence diffusés pour l'appel d'offres de l'étude, en mai 2012, indiquaient que « compte tenu du contexte économique, les demandes des ONG au FRIO sur des questions d'évolution du modèle économique sont croissantes. Leur modèle économique étant bien souvent basé sur les fonds publics, le contexte actuel de diminution des fonds et par conséquent, la concurrence accrue, accroît leur fragilité financière. [...] ».

Coordination SUD relevait aussi que « cette thématique est prégnante dans le cadre du FRIO. Sur la totalité des actions cofinancées par le FRIO, on compte en effet près de 35% d'actions en lien direct avec des questions d'évolution du modèle économique. »

## 2. Les objectifs de l'étude

Afin de répondre aux attentes de ses membres et des bénéficiaires du FRIO, Coordination SUD avait fixé comme attendus pour cette étude :

- « les initiatives mises en place par les ONG pour faire face aux difficultés financières sont recensées ;
- Ces initiatives sont étudiées de façon pratique, de sorte à disposer pour chacune d'une analyse du contexte (incluant la situation économique et financière), des forces et faiblesses, opportunités et risques. »

En complément du contenu initialement défini, le cabinet Diagonale Participative a proposé une phase en amont d'état des lieux, qui a été validée par le comité de pilotage et dont les objectifs étaient :

- d'avoir une vision globale sur l'évolution de la situation économique et financière des ONG entre 2008 et 2011 ;
- de préparer la phase d'approfondissement des cas par l'identification préalable des difficultés rencontrées et des solutions mises en œuvre par les ONG, et par le regroupement des associations en panels les plus homogènes possible (domaines d'activité et fourchette budgétaire).

Ainsi l'étude s'est attachée à analyser des situations à la fois représentatives du secteur ONG et qui illustrent la variété des modèles économiques, des problématiques rencontrées et des réponses apportées face à des difficultés. Il s'agissait de montrer les trajectoires possibles pour sortir des difficultés et d'analyser les facteurs clés de succès et les conditions favorisant un modèle économique solide.

## 3. La méthodologie

L'étude s'est déroulée de juillet 2012 à mars 2013 et a comporté deux phases distinctes :

1. De juillet à octobre 2012 : état des lieux ;
2. De novembre 2012 à mars 2013 : approfondissement des cas d'ONG et d'associations non ONG.

### 3.1 Pour l'état des lieux

Coordination SUD a adressé à l'ensemble de ses membres et aux bénéficiaires du FRIO un courrier leur demandant de bien vouloir contribuer à l'étude engagée en adressant leurs comptes et en répondant à un questionnaire portant sur les difficultés rencontrées et les réponses apportées.

Sur les 144 ONG de la base de données de Coordination – dont 69 avaient bénéficié d'un financement FRIO, après plusieurs relances, 38 seulement ONG ont adressé leurs liasses fiscales et renseigné le questionnaire.

Parmi celles-ci, nous avons pu exploiter les comptes de 35 ONG, et nous avons complété l'échantillon par les comptes d'ONG disponibles sur le site du Journal Officiel.

Ainsi, l'état des lieux a été réalisé sur la base des liasses fiscales de **65 ONG**, réparties selon l'échantillonnage suivant :

Groupes budgétaires	A	B	C	D	E	Total
Domaines	< 1 M€	de 1 à 3 M€	de 3 à 6 M€	de 6 à 15 M€	> 15 M€	
développement	12	11	10	10	3	46
éducation-formation / plaidoyer	3	5	1	1		10
Humanitaire	1			1	7	9
<b>Total échantillon</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>65</b>

Voir la liste des ONG composant l'échantillon et le questionnaire adressé dans la phase d'état des lieux

### 3.2 Pour l'approfondissement des cas

Le panel des cas approfondis devait comporter aussi bien :

- des ONG ayant rencontré des difficultés, et ayant mis en œuvre des solutions variées pour les dépasser ;
- des ONG dont le modèle économique, atypique et/ou solide, pouvait être source d'enseignements pour le secteur ;
- des cas d'associations non ONG complétant la diversité des situations et pouvant apporter des enseignements intéressants pour les ONG.

Avec l'appui de Coordination SUD, nous avons pré-identifié un échantillon de 30 ONG et associations. Nous avons sollicité directement 18 ONG et plusieurs réseaux associatifs (CPCA, France Active, CNAR Culture-OPALE).

Après de nombreux échanges mail et téléphoniques, 11 associations ont donné leur accord pour participer à la deuxième phase et ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Ces associations ont validé le principe que les fiches ne seraient pas anonymes et feraient apparaître les détails nécessaires à la compréhension de la problématique et l'analyse qualitative.

Pour chacun des cas approfondis, nous avons suivi la méthodologie suivante :

- Analyse des documents portant sur les trois derniers exercices, en amont des entretiens (rapports financiers, rapports d'activité, organigramme, charte interne, documents présentant le projet associatif et la stratégie...);
- 2 à 3h d'entretiens, impliquant une ou plusieurs personnes ressources pouvant approfondir avec nous les problématiques économiques et financières mises en parallèle des aspects stratégiques, organisationnels et RH (le plus souvent, directeur ou délégué général, responsable financier, président et/ou trésorier) ; Voir la grille de support aux entretiens en annexe 7 – Tome Annexes.
- Sur la base de ces différents éléments, une fiche analytique a été rédigée, qui présente l'historique, le

modèle économique de l'association, la problématique et/ou les difficultés rencontrées, les solutions mises en œuvre, les résultats obtenus et les enjeux pour l'avenir. Lorsque les éléments recueillis et analysés le permettaient, une matrice analytique « SWOT » (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a été élaborée ;

- Chaque fiche a été validée dans son contenu et dans sa forme par l'association concernée avant diffusion.

A l'issue de ce processus, sur les 11 cas approfondis, 9 fiches ont été retenues et validées par les ONG et associations concernées<sup>1</sup> : ACF, AVSF, ESSENTIEL, IECD, PLANETE URGENCE, PU-AMI, SANTE SUD, SMAC 07, SPORT DANS LA VILLE.

Les fiches détaillées et analytiques de ces associations sont présentées dans ce rapport. Elles illustrent la diversité des situations :

- Tailles diversifiées :
  - Moins de 1 M€ de budget : ESSENTIEL, SMAC 07
  - De 1 à 3 M€ de budget : PLANETE URGENCE
  - De 3 à 6 M€ de budget : SANTE SUD, SPORT DANS LA VILLE
  - De 6 à 15 M€ de budget : AVSF, IECD
  - Plus de 15 M€ de budget : ACF, PU-AMI
- Secteurs variés :
  - ONG développement : AVSF, ESSENTIEL, IECD, PLANETE URGENCE, SANTE SUD
  - ONG urgence : ACF, PU-AMI
  - Non ONG : SMAC 07, SPORT DANS LA VILLE
- Problématiques différentes :
  - Rapprochement : AVSF et PU-AMI (fusion), SANTE SUD (adossement), SMAC 07 (mutualisation)
  - Difficultés résolues de manière individuelle : ESSENTIEL, PLANETE URGENCE
  - Modèle économique solide : ACF, IECD et SPORT DANS LA VILLE

---

<sup>1</sup> 2 ONG n'ont pas de fiche présentée dans ce rapport, alors qu'elles avaient fait l'objet d'une analyse approfondie : l'une par choix de l'association, l'autre par choix des consultants car le cas est apparu redondant avec d'autres situations analysées.

## I – Les principaux résultats de l'état des lieux

L'état des lieux a fait l'objet d'un rapport spécifique. Nous n'en repreneons ici que les principales conclusions, qui éclairent l'analyse transversale et les études de cas de la deuxième phase.

Par ailleurs, le rapport d'état des lieux présente aussi une analyse détaillée par type d'ONG (Education-Formation / Plaidoyer, Humanitaire et Développement) qui n'est reprise ici que partiellement, car au-delà des domaines d'intervention, la taille (budget) apparaît comme étant la caractéristique la plus déterminante pour distinguer les évolutions et les problématiques économiques et financières.

### 1. Une vision globale des difficultés rencontrées et les réponses apportées

Lors de la collecte des liasses fiscales pour l'état des lieux, un questionnaire a été adressé à l'ensemble des ONG membres de Coordination SUD et/ou bénéficiaires du FRIO (*voir questionnaire Annexe 6*), afin de recueillir leurs déclarations concernant les difficultés éventuelles rencontrées au cours des trois dernières années et les réponses apportées pour y faire face.

33 ONG ont répondu, parmi lesquelles **88% indiquaient avoir rencontré des difficultés économiques et financières** sur la période. Il s'agissait principalement d'ONG de Développement et d'ONG d'Education-Formation / Plaidoyer :

Avez-vous rencontré des difficultés économiques ou financières ces 3 dernières années ?	développement	éducation-formation / plaidoyer	humanitaire	Ensemble
non	4			4
oui	25	3	1	29
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>33</b>

Les principales difficultés rencontrées étaient **liées à une baisse des ressources et/ou à des problèmes de trésorerie** :

Quelles difficultés avez-vous rencontré ?	développement	éducation-formation / plaidoyer	humanitaire	Ensemble
Baisse des subventions et dons	9	3		12
Problème de trésorerie	6		1	7
Difficultés de financement	4			4
Déficit	3			3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>23</b>

Les principales **réponses apportées** par les ONG ont porté sur **l'organisation, la diversification des ressources et la réduction des charges** :

Quelles actions avez-vous engagé pour y faire face ?	nombre de citations	
Amélioration de l'organisation	15	29%
Diversification des sources de financements	14	27%
Réduction des charges	11	22%
Réflexion sur le projet stratégique	4	8%
Négociation des conditions bancaires	3	6%
Changement de modèle économique	2	4%
Diversification d'activité	1	2%
Emprunt	1	2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

## 2. Les petites ONG apparaissent particulièrement fragilisées

*L'analyse des comptes 2008 à 2011 met en évidence la **grande fragilité des plus petites ONG** (moins de 1 M€ de budget) du fait de leur grande dépendance aux subventions publiques et de l'absence de marges de manœuvre pour faire face aux fluctuations conjoncturelles des ressources.*

*Les **ONG de taille moyenne** (de 3 à 6 M€ de budget) parviennent mieux à absorber les baisses ponctuelles de ressources. Elles restent néanmoins fragiles, car elles restent aussi très dépendantes des subventions malgré un effort de diversification des produits. Elles possèdent plus de ressources propres que les plus petites, mais celles-ci restent néanmoins insuffisantes.*

*A l'opposé, les **très grandes ONG** (plus de 15 M€ de budget), humanitaires notamment, ont non seulement la capacité de varier l'origine des fonds et de faire progresser leurs ressources, mais bénéficient aussi d'une structure solide, avec des fonds propres conséquents, leur permettant d'absorber les décalages et les fluctuations dans le temps et de financer leur développement.*

Globalement, l'analyse des comptes des 65 ONG, sur la période 2008 à 2011, montre pour l'ensemble du panel **que les marges de manœuvre des ONG se sont réduites en 2011**, après une période de croissance jusqu'en 2010. Toutefois, le solde net (résultat final) reste excédentaire et poursuit une évolution positive, grâce aux reprises de fonds affectés des années précédentes. Néanmoins, ces résultats sont « faussés » par le poids de grandes ONG de l'échantillon, humanitaires notamment, qui améliorent significativement les soldes et les tendances.

En effet, **les très grandes ONG humanitaires<sup>2</sup>** ont vu leurs budgets sensiblement augmenter en 2010, du fait de fonds reçus pour intervenir en Haïti. Elles ont ainsi enregistré des résultats importants et croissants entre 2008 et 2011, lissés grâce au report des ressources affectées. Leur modèle économique, qui repose notamment sur la collecte de fonds privés, a été encore renforcé sur les dernières années.

Ces ONG humanitaires disposent de ressources propres importantes et d'une trésorerie très excédentaire.

<sup>2</sup> Les ONG humanitaires de notre échantillon sont essentiellement des associations de plus de 15 M€ de budget

**Les très grandes ONG de développement**<sup>3</sup>, comme les très grandes ONG humanitaires, ont une capacité à collecter des fonds privés qui leur confère une indépendance vis-à-vis des subventions et leur permet de ne pas subir les fluctuations des ressources publiques. Elles sont elles aussi dans des tendances positives. Le panel étant réduit, nous n'avons néanmoins pas analysé dans le détail les données de ces associations.

A part celles citées précédemment, les ONG ont rencontré des **difficultés d'autant plus importantes que les associations étaient de petite taille et présentaient une grande dépendance aux subventions publiques.**

**Les très petites et petites ONG** - jusqu'à 3 M€ de budget, dépendant essentiellement de subventions publiques, n'ont que très peu de fonds propres qui pourraient leur servir d'amortisseur et leur trésorerie repose principalement sur les fonds dédiés. Elles ont des marges de manœuvre très réduites et n'ont pas les moyens de faire face à des fluctuations de ressources ou de charges, même minimales.

- **Les plus petites ONG**, moins de 1 M€ de budget<sup>4</sup>, ont été globalement déficitaires entre 2008 et 2011. 75% de ce sous-échantillon a enregistré un déficit significatif<sup>5</sup> au moins une fois sur ces quatre années.
- **Les petites ONG**, de 1 M€ à 3 M€ de budget<sup>6</sup>, n'ont pas su, pour la plupart d'entre elles, faire face à la baisse des subventions enregistrée en 2011. Par manque d'anticipation ou du fait d'un niveau de charges incompressible et néanmoins trop élevé, leurs résultats se sont ainsi dégradés et sont devenus déficitaires.

**Les ONG moyennes à grandes**, de 3 à 15 M€ de budget<sup>7</sup>, sont moins dépendantes de subventions que les plus petites, même si celles-ci représentent la majeure partie de leurs ressources. Leurs produits d'exploitation ont été globalement en croissance entre 2008 et 2011. Les charges ont progressé régulièrement pour répondre à la hausse de l'activité, indépendamment parfois d'un ralentissement des ressources, ce qui semble être un signe de la capacité de ces ONG à « investir » dans les moyens nécessaires à leur développement. Néanmoins, la faiblesse de leurs marges de manœuvre en terme d'exploitation les a amenées à voir fluctuer leurs résultats et à enregistrer ponctuellement des pertes au cours de la période.

On constate par ailleurs que ces ONG disposent de davantage de ressources propres que les petites, qui sont complétées par les fonds dédiés et des dettes financières pour financer l'actif immobilisé et la trésorerie.

---

<sup>3</sup> Plus de 15 M€ de budget, soit groupe E de l'échantillon de l'état des lieux.

<sup>4</sup> Groupe A de l'échantillon

<sup>5</sup> De plus de 5% de leurs produits

<sup>6</sup> Groupe B de l'échantillon.

<sup>7</sup> Groupes C et D de l'échantillon.

## II. Analyse des études de cas

L'analyse des cas apporte des éclairages sur la situation, à chaque fois spécifique, des 9 ONG et associations étudiées. Cette analyse permet de comprendre quels ont été les leviers actionnés par les structures pour surmonter leurs difficultés et/ou renforcer leur modèle économique.

Il faut garder à l'esprit que les enseignements qu'il est possible d'en tirer se rapportent à un contexte, une histoire, un profil et une structuration qui font la particularité de chaque situation observée et qu'ils ne sont donc pas directement transposables à d'autres cas.

Nous avons pu néanmoins en tirer des enseignements globaux et identifier les éléments clés qui ressortent des expériences de sortie de crise gérées de manière individuelle (ESSENTIEL, PLANETE URGENCE), des expériences de rapprochement entre structures (AVSF, PU-AMI, SANTE SUD, SMAC 07), des démarches partenariales Association/ Entreprises (IECD, SPORT DANS LA VILLE) et d'une démarche avancée de collecte de fonds (ACF).

Le lecteur est invité à aller lire les fiches détaillées des cas qui éclaireront plus précisément les différentes situations et les enseignements tirés pour renforcer le modèle économique et dépasser les difficultés rencontrées. Une grille est proposée ci-après pour faciliter l'accès aux fiches, en fonction des thématiques et des solutions retenues par les associations.

Leviers internes	Renforcement de la gouvernance	Diversification des ressources	Visibilité, adaptation des actions	Partenariats et réseaux	Réduction des charges et maîtrise des équilibres	Renforcement des fonds propres
<b>Stratégies de réponse</b>						
Sortie de crise individuelle	Planète Urgence	Essentiel Planète Urgence	Essentiel Planète Urgence	Essentiel	Essentiel Planète Urgence	
Rapprochement	Santé Sud AVSF	Santé Sud AVSF	Santé Sud (SMAC 07 AVSF PU-AMI)	SMAC 07 AVSF PU-AMI	Santé Sud AVSF PU-AMI SMAC 07	AVSF Santé Sud PU-AMI
Partenariats association / entreprises	IECD Sport dans la Ville	IECD Sport dans la Ville	IECD	IECD Sport dans la Ville		IECD (p 53) Sport dans la Ville
Collecte de fonds		ACF				ACF

*Voir les fiches complètes des études de cas en Troisième partie*

## 1. Les enseignements spécifiques

### 1.1 Les expériences de sortie de crise gérées de manière individuelle : Essentiel, Planète Urgence

Deux associations de notre échantillon, ESSENTIEL et PLANETE URGENCE, ont géré de manière individuelle les difficultés rencontrées - à savoir sans rapprochement opérationnel ou juridique avec d'autres structures. Il s'agit d'associations de moins de 3 M€ de budget en 2011.

Elles ont fait l'une et l'autre le constat qu'elles devaient grandir pour mieux couvrir leurs charges et absorber leurs dépenses de développement. Un changement d'échelle leur permettrait aussi d'être plus visibles pour accéder à de nouveaux financements et de mieux faire face aux fluctuations de ressources.

Néanmoins, s'agissant de petites structures avec quasiment pas de ressources propres, elles ont dû à la fois maîtriser leurs charges, diversifier leurs activités et s'appuyer sur des partenariats pour s'engager sur le chemin de l'équilibre puis de la croissance.

**Essentiel** est une très petite ONG, soumise à des difficultés récurrentes de trésorerie et fragilisée par un manque de ressources et une zone d'intervention restreinte. Entre 2008 et 2011, sur la base d'une réflexion stratégique avec des appuis externes (FRIO notamment) et en s'appuyant toujours sur ses partenaires historiques, elle opère une transformation importante (élargissement de sa base associative, recrutement et professionnalisation du personnel, ouverture à de nouvelles activités et à de nouveaux réseaux, changement de nom) pour étendre son rayon d'action et acquérir une nouvelle dimension. En 2012, elle saisit l'opportunité d'un renforcement du partenariat original avec un de ses membres fondateurs. Il s'agit maintenant pour elle de mettre en place ce projet associatif et une nouvelle organisation, pour concrétiser sa transformation et conforter dans le temps ses partenariats et ses nouveaux champs d'actions.

**Planète Urgence** a été fondée en 2000 autour du Congé Solidaire pour des missions de courte durée (de 2 à 4 semaines) adaptées à des non professionnels de la solidarité internationale. Depuis 2008, la dégradation du contexte économique et géopolitique, associée à la concurrence du tourisme utile, a conduit à une réduction du nombre de départs de volontaires en Congé Solidaire. Les ressources de Planète Urgence provenant essentiellement de cette activité, financée par les volontaires ou leur employeur, la situation économique de l'ONG s'est dégradée. Elle a réduit ses effectifs et ses dépenses, modifié son organisation, renouvelé et réformé sa gouvernance. Elle a aussi enclenché un déploiement géographique du Congé Solidaire, et cherche à l'ouvrir à d'autres publics. Parallèlement, elle renforce la diversification de son activité et de ses ressources en développant les financements institutionnels pour son autre programme, « Environnement et Développement ».

Le premier enseignement qui ressort de ces deux études de cas est que le préalable à toute dynamique de sortie de crise relève de la **prise de conscience** de l'association face à la nécessité d'agir. C'est-à-dire de ne pas en rester au seul constat, mais bel et bien regarder la situation avec le plus de lucidité possible pour se mettre en mouvement et engager des actions de transformation.

Soulignons que cette prise de conscience doit advenir **suffisamment tôt**. A défaut d'anticiper, l'association doit être **en capacité de définir et mettre en œuvre les actions nécessaires** au redressement avant que ses marges de manœuvre ne soient complètement réduites.

Dans les deux cas, la sortie des difficultés est passée par une prise de décision en ce qui concerne la **maîtrise des**

**charges**, et ce **avant d'engager un travail de redéploiement** qui permette d'atteindre une taille critique suffisante pour assurer la pérennité de l'association.

Qu'il s'agisse **d'actions offensives** (recrutement, ouverture à de nouvelles activités, déploiement géographiques, etc.), **d'actions défensives** (réductions des effectifs, réduction de charges, etc.) ou **d'actions correctives** (réforme de la gouvernance, par exemple), la dynamique de sortie de crise nécessite une prise de responsabilité, pas toujours facile à porter, mais parfois indispensable.

Enfin, enclencher une dynamique de sortie de crise, c'est indéniablement **s'appuyer sur un projet solide** de par ses origines **et partagé** dans ses objectifs. C'est la solidité du projet et le partage d'une vision stratégique qui sert de **ciment à la confiance** entre les administrateurs, les équipes, les partenaires et les financeurs. Et c'est en s'appuyant sur cette confiance qu'il est possible d'engager et de réussir le redressement de la situation.

## 1.2 Les expériences de rapprochement : AVSF, PU-AMI, Santé Sud, SMAC 07

Quatre structures de l'échantillon des études de cas, AVSF, PU-AMI, SANTE SUD et SMAC 07 - soit huit associations au total, si l'on prend en compte les structures de départ qui se sont rapprochées - ont fait le choix du rapprochement. Celui-ci a pris des formes différentes selon les cas : fusion (PU-AMI et AVSF), adossement (Santé Sud) ou mutualisation (SMAC 07).

Toutes sont parties du constat qu'elles étaient trop petites et peu visibles, et qu'elles n'arriveraient pas seules à dépasser les difficultés rencontrées, à accéder aux financements de manière pérenne et à financer les postes nécessaires à leur développement et à leur consolidation. Le changement d'échelle leur a permis de répondre à la plupart de ces enjeux.

**AVSF** - Au début des années 2000, CICDA et VSF ont rencontré, chacune de leur côté, des difficultés internes qui les ont amené à interroger leur stratégie et leur modèle économique. Elles ont fait le constat qu'elles ne pourraient pas réussir à dépasser leurs difficultés et se développer sans alliance avec une autre ONG. Après plusieurs mois d'échanges et de réflexion, qui ont confirmé la proximité et la complémentarité des deux structures, les deux ONG ont fusionné en juin 2004, par absorption de CICDA par VSF pour ne pas perdre le bénéfice de la Reconnaissance d'Utilité Publique et la notoriété de collecte de cette dernière. Le processus de changement retenu, mixant et impliquant largement les administrateurs, les salariés et les bénévoles des deux associations, a permis de réussir la fusion. Ce type de rapprochement bouscule les organisations et demande du temps et des moyens, mais AVSF estime que la fusion a permis le développement des actions et la pérennisation des compétences des deux associations.

AVSF est aujourd'hui confrontée à de nouveaux enjeux d'évolution de ses actions et de ses modalités de coopération, pour ajouter à sa posture actuelle de porteur de projets et d'assistant technique, celle de prestataire de services, ainsi que de son modèle économique, pour développer les fonds privés non affectés et ainsi renforcer ses fonds propres toujours insuffisants.

**PU-AMI** - Dès 2008, AMI, ONG de taille moyenne, engage une réflexion stratégique afin notamment de trouver les moyens de son développement et de mieux maîtriser ses équilibres. Avec l'aide de conseils externes, cofinancés par le FRIO, elle fait aboutir sa réflexion fin 2009, mais se trouve rattrapée par des difficultés économiques, renvoyant à la baisse de ses ressources, à sa grande dépendance aux fonds publics et au déséquilibre de son modèle économique. Elle accélère la recherche d'un partenaire associatif dont la complémentarité lui permettra de renforcer sa structure et de développer ses actions. Après une phase d'étude et de test sur le terrain, AMI et Première Urgence créent une nouvelle association, PU-AMI, vers laquelle les deux ONG ont transféré leurs actifs et passifs en avril 2011.

Après un an et demi, la fusion est achevée : les équipes se reconnaissent dans la nouvelle association, elle s'est dotée d'un nouveau siège, le fonctionnement est opérationnel et la continuité des actions et des partenariats a été rapidement assurée. La construction d'une nouvelle approche intégrée est en cours de finalisation et la communication, en chantier, constitue un enjeu majeur pour l'avenir. PU-AMI doivent en effet bénéficier rapidement d'une visibilité suffisante pour se développer et accéder à des fonds privés pour renforcer leurs fonds propres insuffisants.

**SANTE SUD** - ONG de taille moyenne intervenant dans le domaine de la santé, Santé Sud a été créée en 1984. Elle s'est développée avec une croissance lente mais régulière jusqu'en 2005. En 2006, alors qu'elle avait obtenu 100% de ses demandes jusque-là, l'association se voit refuser par l'Union Européenne le financement de 5 projets importants. C'est une remise en cause brutale, qui amène SANTE SUD à réinterroger ses actions et son organisation. L'association alors passe 5 années à se développer et à se structurer, tout en diversifiant ses ressources. Ces actions se font au prix d'efforts importants pour l'équipe.

En 2010, l'accroissement de l'activité de SANTE SUD met en évidence l'insuffisance de ressources humaines qui, ajoutée à l'absence de fonds associatifs, rend nécessaire une stratégie d'alliance. Le CA est alors interpellé par les salariés pour trouver un partenaire solide afin d'embaucher et se développer. Au premier semestre 2011, elle rentre dans un processus de rapprochement avec le Groupe SOS. Il se concrétisera en mai 2012.

**SMAC 07** - Cavajazz, La Presqu'île et L'Art Scène, petites associations culturelles ardéchoises, se trouvaient limitées et fragilisées par leur petite taille, leur implantation rurale et leur faible rayonnement géographique. Elles se rejoignent autour du constat que la poursuite et le développement de leurs activités dans les musiques actuelles suppose un changement d'échelle et une visibilité qu'elles n'atteindront pas seules. Leur réflexion, soutenue par les collectivités locales, a abouti à l'obtention du label SMAC Ardèche (SMAC 07), collectivement pour les trois associations. Ce conventionnement n'étant pas prévu pour labelliser une démarche collective, les trois associations ont dû innover pour concevoir et faire vivre ce projet commun, mais aussi pour mutualiser des moyens.

La mutualisation, qui avait été imaginée au départ pour servir principalement le projet SMAC 07, est élargie et les trois associations sont amenées aujourd'hui à étudier de nouveaux champs à partager de manière à sécuriser et pérenniser les structures.

Il ressort de ces quatre cas **qu'une opération de rapprochement est longue et complexe** et suppose, pour réussir, une **proximité de culture et une forte complémentarité** de terrain, d'activités et idéalement de modèle économique.

Notons d'abord que **les économies d'échelles** ne sont pas citées comme le premier objectif des fusions. Les associations recherchaient **également une augmentation de la visibilité** pour faciliter l'accès au financement **ainsi qu'un changement d'échelle** pour dépasser les difficultés liées à la fragilité de leur modèle économique et financier.

Nous observons cependant que les opérations de rapprochement, si elles augmentent la surface financière, **ne règlent pas pour autant la problématique des fonds propres** trop limités. Seul l'adossement de Santé Sud au groupe SOS a apporté des réponses à cet enjeu.

En effet, au-delà de l'appui fourni par le groupe SOS en termes d'outils de pilotage et d'appui au développement, Santé Sud va bénéficier d'un prêt financé par le groupe. L'ensemble de ces réponses sont aujourd'hui, pour la plupart, absentes au sein du secteur ONG.

Enfin, les cas étudiés pointent le **problème des frictions culturelles** que posent toutes les situations de fusion et de rapprochement. La **fusion des structures**, choisie par AVSF et PU-AMI, s'avère **plus rapide pour la construction d'une identité et d'une culture commune** que le rapprochement d'équipes issues de deux organisations qui restent distinctes, aux histoires et aux habitudes différentes.

Toutefois, l'expérience du projet SMAC 07 montre une **alternative intéressante** à la fusion classique ou à l'adossement à un groupe. En effet, le **rapprochement des 3 associations culturelles s'est opéré de manière graduelle dans le temps, au gré des nécessités**, sans occasionner de frein culturel au projet. Une telle démarche permet la construction progressive à la fois d'une identité commune et d'une structure commune.

### 1.3 L'apport des démarches partenariales association / entreprises : IECD et Sport dans la Ville

Dans les deux cas étudiés, IECD et SPORT DANS LA VILLE, les démarches partenariales construites avec les entreprises permettent un renforcement du modèle économique basé sur la diversification des ressources et une moindre dépendance aux financements publics.

Les fondateurs ont construit un modèle d'association ouvert aux partenariats avec les entreprises dès l'origine et intégrant la culture d'entreprise par le biais de son conseil d'administration et/ou de ses salariés.

**L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD)**, créé en 1988, génère chaque année un résultat d'exploitation excédentaire et un résultat net autour de l'équilibre. L'association a connu une très forte croissance sur les dernières années avec augmentation significative de ses ressources privées (près de 60% de ses produits d'exploitation). Ces évolutions sont le résultat d'une politique de diversification des ressources (concours des entreprises, fondations et associations, collecte et dons) accompagnée d'une veille active, ainsi que d'une politique de ressources humaines axée sur la diversité et l'ouverture à des personnels venant de l'entreprise.

Pour l'avenir, l'association a mis en place un pôle de compétences RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) pour développer encore des partenariats avec des entreprises. Elle va par ailleurs se spécialiser de manière encore plus importante sur la formation des personnes, et réfléchit à des partenariats associatifs sur le terrain.

**SPORT DANS LA VILLE**, créée en 1998, est la principale association d'insertion par le sport en France. Elle a connu une croissance importante depuis 2008 en s'appuyant sur le développement de fonds privés issus de la collecte et des dons. Les ressources privées représentent plus des 2/3 de ses ressources. Son modèle économique procure des excédents chaque année, ce qui lui a permis de se structurer et d'embaucher du personnel. Sa trésorerie repose essentiellement sur ses fonds propres, qui se sont renforcés ces dernières années.

A travers ses activités, ses ressources et sa gouvernance, le modèle de l'association repose principalement sur le partenariat avec les entreprises. Sa recherche de fonds privés distingue plusieurs approches complémentaires (mécénat d'entreprise, événements organisés au profit de l'association, vente de prestations) pour lesquels elle a identifié quelques principes clés de réussite.

Il faut considérer que ces **démarches partenariales avec les entreprises**, si elles montrent un modèle solide et ouvert à la culture d'entreprise, sont le fruit d'un **choix politique assumé** au sein de l'association.

Pour autant, la réussite de ces démarches ne semblent pas dépendre d'activités spécifiques, mais plutôt d'un **modèle d'association qui intègre la culture d'entreprise**, souvent dès sa création. Dans les deux cas la **gouvernance est ouverte** à des profils d'horizons variés (entreprises, universités, administrations, etc.). De plus, la **diversité des profils** au sein de ses équipes (au siège comme sur le terrain), et leur **professionnalisme**, a constitué un enjeu interne fort.

Nous observons également que **l'implication des dirigeants** dans les partenariats ressort comme un facteur clé de succès indéniable. Il s'agit d'entretenir un **lien régulier avec les entreprises** partenaires et de cultiver son réseau d'entreprises et de dirigeants. Cet engagement vise à assurer la pérennité des relations et des financements de l'association.

Enfin il nous a été souligné que, pour réussir une démarche de recherche de financement auprès des entreprises, il convient de **professionnaliser son approche**, en définissant clairement les avantages retirés par l'entreprise et en engageant une **véritable démarche de prospection commerciale** avec des moyens humains et financiers dédiés et qui implique la direction.

#### 1.4 Une démarche de collecte de fonds : ACF

Le cas d'ACF montre tout l'intérêt d'une démarche de collecte, qui non seulement apporte des fonds complémentaires d'origine diversifiée, mais garantit aussi l'indépendance dans l'utilisation de fonds non affectés notamment pour financer la recherche et le développement.

Néanmoins, une démarche de collecte efficace demande une visibilité importante auprès du grand public et donc suppose d'investir dans une véritable campagne marketing et de dédier des moyens humains et financiers importants et inscrits dans la durée. De ce point de vue, **elle n'est pas adaptée aux plus petites ONG**.

**ACF**, qui a été créée en 1979, franchit un pallier significatif en 2005, avec l'afflux de fonds destinés aux victimes du Tsunami en Asie du Sud-est. L'ONG, qui dépendait jusque-là à 75% de subventions, fait évoluer son modèle économique : les fonds privés représentent 50% des ressources et elle double de taille en quelques années. ACF a fait le choix de consolider ses acquis en maintenant l'effort de collecte, en investissant dans la recherche appliquée et en développant un réseau international qui lui permet à la fois d'optimiser ses actions, d'acquérir une dimension internationale et de mutualiser les moyens sur plusieurs structures et plusieurs zones géographiques.

Pour l'avenir, ACF se fixe comme enjeux de maintenir le niveau de collecte, (mais en affectant davantage les dons, tout en conservant la capacité à renforcer ses fonds propres), de poursuivre la mutualisation au sein de son réseau international et de maintenir l'effort de recherche. Cela passe aussi par la structuration de son organisation, avec des chantiers importants engagés à partir de 2011 (RH, systèmes d'information et décentralisation).

Il apparaît clairement ici que la **réussite de la collecte de fonds privés est directement liée aux moyens** qui lui sont alloués. Dans le cas d'ACF il faut noter que 11% des charges sont affectées à la recherche de fonds et que près de 30 personnes, soit 15% des effectifs du siège, sont mobilisées à la collecte de fonds privés.

Par ailleurs, la collecte demande une approche **très professionnelle** avec des personnes dédiées à des champs de collecte spécifiques. Les efforts de communication et de marketing doivent être ciblés en fonction du public visé.

**L'organisation d'évènement**, auprès des jeunes ou des entreprises dans le cas d'ACF, permet de cumuler des bénéfices en termes de communication, de visibilité et de collecte de fond.

Par ailleurs, le **développement de partenariats avec les entreprises** est une autre manière d'accéder aux dons des particuliers à travers des actions variées et innovantes (dans le cas d'ACF, Livret Agir avec le Crédit Coopératif, points avantages avec LCL, points fidélité avec Système U...).

## 2. Les enseignements globaux et transversaux

Au-delà de la spécificité des cas que nous avons pu analyser, certains enseignements peuvent être partagés, sans pour autant être généralisables ni constituer des règles. Néanmoins, ils aideront les ONG dans leurs réflexions et apporteront des exemples et des pistes de mesures à prendre pour anticiper, dépasser les difficultés et renforcer leur modèle économique.

En effet, il ressort que les difficultés rencontrées par les ONG et les associations renvoient toutes à la fragilité structurelle du modèle économique associatif. Les ONG, d'une manière générale, ont peu de fonds propres, ce qui leur laisse peu ou pas de marges de manœuvre pour faire face aux fluctuations de ressources, aux risques pays et/ou aux difficultés internes.

Il apparaît aussi que les ONG sont d'autant plus fragiles qu'elles sont petites. Le manque de moyens humains et financiers pour anticiper les difficultés et diversifier leurs actions et leurs ressources, partagé par la grande majorité des associations, se fait encore plus criant pour les petites ONG. Dans ces conditions un « accident de parcours » - arrêt de financements, difficultés terrain..., peut vite compromettre la pérennité de la structure et des actions.

Toutefois, les cas étudiés ont montré que des mesures et des actions sont possibles, y compris pour les plus petites ONG, qui vont favoriser la solidité de l'association et lui permettre de pérenniser ses activités et sa structure.

Ces pistes de solutions renvoient au renforcement de la gouvernance, à la diversification des ressources, à la visibilité et l'adaptation nécessaire des actions et aux appuis que constituent les partenariats et les réseaux. Les cas permettent aussi une réflexion sur les conditions nécessaires et les mesures possibles pour renforcer les fonds propres et maîtriser les équilibres économiques.

*Remarque : ces enseignements s'appuient sur l'analyse de l'état des lieux et sur l'ensemble des cas étudiés, qu'ils fassent ou non l'objet d'une fiche détaillée dans le présent rapport.*

### 2.1 La gouvernance, pilier de la solidité d'une association, doit être tournée vers l'anticipation et la réactivité

Les ONG rencontrées dans le cadre de l'étude ont peu mis en avant la qualité de leur gouvernance. Il ressort néanmoins que ces associations ont en commun une **gouvernance solide, aux compétences variées et investie** dans le projet associatif.

➔ En effet, si les difficultés rencontrées peuvent avoir des origines diverses, liées à des facteurs aussi bien internes qu'externes, structurels ou conjoncturels, il apparaît clairement que les associations ayant réussi

à les dépasser ou présentant un modèle solide ont **toutes en commun d'avoir intégré la problématique économique et financière dans leur réflexion stratégique.**

Or pour anticiper des difficultés, et le cas échéant y faire face et les dépasser, les instances dirigeantes doivent avoir la **capacité à se projeter** pour définir et partager une **vision stratégique.**

Elles doivent aussi, pour garantir la solidité du modèle économique, **intégrer les compétences économiques et de gestion** qui leur permettent de piloter les équilibres de l'association. Ainsi, le conseil d'administration doit regrouper des **profils variés et complémentaires**, dont certains peuvent être issus du monde de l'entreprise, du conseil ou de la banque par exemple.

La **régularité** de la prise en compte des problématiques économiques et financières dans les réflexions internes, par des **groupes de travail** notamment, est gage d'anticipation et de réactivité.

Ainsi, il apparaît que les conseils d'administration de l'IECD, de Santé Sud ou encore de Sport dans la Ville ont intégré des compétences économiques et ont fait de ces problématiques une réflexion régulière.

→ Par ailleurs, la **dimension participative** dans le fonctionnement et dans la gestion des ressources humaines est primordiale, car le lien, la confiance et l'échange entre administrateurs, salariés et bénévoles se révèlent indispensables pour anticiper et accompagner les évolutions nécessaires au sein des équipes.

Les **salariés et bénévoles**, impliqués au quotidien dans les actions et le fonctionnement de l'ONG, sont en contact avec les partenaires opérationnels et financiers et avec le terrain. Ils peuvent ainsi **relever les signaux précurseurs de difficultés** (retard dans l'instruction de dossiers de financement, troubles politiques sur le terrain, difficultés opérationnelles avec un partenaire...).

Les **administrateurs**, quant à eux, vont avoir le **recul nécessaire** pour l'analyse de ces signaux et des indicateurs de pilotage, et vont pouvoir, en lien avec les permanents de l'association, définir une stratégie de redressement et/ou de développement et aller chercher les appuis humains et financiers nécessaires.

C'est bien l'**articulation entre ces visions et ces compétences complémentaires**, dans son fonctionnement et sa gouvernance, qui va permettre à l'association d'anticiper et de dépasser les difficultés.

C'est bien ce qui a permis par exemple à Santé Sud de prendre la décision du rapprochement avec le Groupe SOS. C'est aussi le choix participatif qui a été fait par AVSF pour mener sa réflexion stratégique en cours.

→ Enfin, pour être en capacité de suivre les évolutions des équilibres, l'association doit non seulement mettre en place des **indicateurs simples et pertinents** mais aussi **réunir des personnes ressources**, issues de l'association mais aussi externes, pour participer au suivi et à la réflexion interne menée au niveau du CA.

**L'enjeu autour de la gouvernance est d'autant plus fort** que le risque est grand de voir **des difficultés économiques et financières ébranler sérieusement le fonctionnement interne et les équipes.** Cela pourrait alors mettre en péril l'organisation au-delà des seules conséquences de la baisse des ressources.

## 2.2 La diversification des ressources est un gage de solidité, mais suppose d'y consacrer des moyens

La fragilité d'une ONG est aggravée par sa dépendance à une source de financement, un terrain et/ou un projet. **On peut parler de dépendance à partir de 30% des produits** conditionnés à une ressource.

La **principale dépendance** des ONG apparaît être une forte dépendance **aux subventions publiques** (de 50 à 90% selon les modèles économiques), et notamment aux financements français et européen.

La **dépendance constitue un risque important** pour les ONG dans la mesure où elles ont un modèle basé sur des projets, avec des financements et des moyens humains spécifiques et dédiés, et qu'elles ne sauront pas pérenniser ni reporter sur d'autres activités en cas d'arrêt brutal.

Elles ont ainsi **un enjeu fort à réduire au maximum toute dépendance et à diversifier** leurs ressources, leurs partenariats et leurs projets, **ou du moins à éviter un cumul de dépendances** trop important (forte dépendance à un bailleur, sur un projet et implanté dans un seul pays par exemple).

Lorsqu'elle ne peut pas éviter une dépendance, du fait de sa spécialisation sur un pays ou une activité par exemple, l'ONG **doit avoir conscience du risque** que cela constitue pour elle, afin de **le suivre et de le maîtriser**. Ce d'autant plus que, paradoxalement, la spécialisation de l'ONG peut être aussi un facteur de solidité.

→ Ainsi, les ONG doivent être attentives à **s'appuyer sur nombre suffisant de financeurs publics, en mixant les bailleurs** bilatéraux et multilatéraux et financements internationaux et financements locaux, pour réduire les conséquences d'un possible arrêt ou baisse d'une subvention.

Quelle que soit leur taille, les ONG doivent aussi **intégrer la recherche de financements localement**, en s'appuyant notamment sur les implantations dans les pays et sur les partenaires locaux, directement auprès des bailleurs internationaux présents dans les pays et/ou par l'intermédiaire des pouvoirs publics locaux. C'est une orientation retenue par Santé Sud, l'IECD ou AVSF par exemple.

**Pour les plus petites ONG**, qui vont présenter aussi une **dépendance forte à un pays et/ou un projet**, il va s'agir non seulement de rechercher des financements diversifiés, mais **aussi d'élargir leur champ d'intervention** sur une zone géographique élargie ou des actions nouvelles. Cette diversification pourra s'appuyer sur des partenaires et des réseaux, comme l'a fait Essentiel.

→ Un autre enjeu majeur consiste à **introduire ou augmenter la part de ressources d'origine privée** (fondations d'associations, mécénat ou fondations d'entreprises, collecte, dons), dans une même logique de **sources multiples et variées**.

Des ONG comme l'IECD, Santé Sud ou Planète Urgence ont intégré cette problématique dans leur réflexion et en ont fait un axe fort de leur développement.

Toutefois, la **recherche de fonds issus des entreprises**, pour être efficace, renvoie à un **choix politique et stratégique** qui ne pourra pas correspondre à toutes les ONG.

En effet, pour accéder à des fonds issus des entreprises, il est important **d'intégrer la connaissance de la culture de l'entreprise** au sein de l'association. Cela peut passer par la **mixité** des compétences en interne qui peuvent être issues d'horizons variés (y compris de l'entreprise) dans l'équipe salariée, bénévole ou au sein du

conseil d'administration. Cette mixité permettra aussi à l'ONG de **dépasser les freins culturels** pour s'ouvrir au partenariat avec les entreprises, dans une **relation « gagnant-gagnant »** propre à ces organisations.

La **Direction de l'association devra aussi être fortement investie** dans l'entretien des réseaux d'entreprises, des fondations et des grands donateurs, et aborder ces démarches comme une véritable approche commerciale.

L'IECD, Sport dans la Ville ou Planète Urgence par exemple ont intégré les partenariats avec des entreprises dès leur création et en ont fait un élément structurel de leur organisation.

→ Les ONG devront aussi rechercher autant que possible des **fonds non affectés**, afin d'avoir la possibilité de mettre en réserve les éventuels excédents de gestion, **pour renforcer les fonds propres et constituer un matelas** qui permettra à l'association d'absorber une baisse des ressources ou une augmentation des charges éventuelles.

**La collecte et les dons et les legs** pourront répondre à cette exigence, mais demandent un investissement en amont et des moyens conséquents qui **ne sont pas à la portée des petites et moyennes ONG**, comme le montre le cas d'ACF.

→ Enfin, un certain nombre d'ONG réfléchissent aussi à évoluer pour intégrer des **activités de prestation de services** à destination des pouvoirs publics, des entreprises ou d'autres associations, en France et dans les pays. C'est le cas de Santé Sud, de l'IECD ou d'AVSF par exemple.

Néanmoins, le développement d'une activité de prestation de services suppose de **disposer en interne de compétences techniques pointues et disponibles** pour pouvoir être vendues. Par ailleurs, les équipes doivent **intégrer une culture et un positionnement de prestataire** qui demande réactivité, veille et démarche commerciale, avec la définition d'une offre spécifique.

L'investissement d'une ONG dans une activité de prestation de services doit aussi l'amener à **s'interroger sur les évolutions organisationnelles et juridiques** que pourra impliquer, du fait de sa fiscalisation, ce type d'activité commerciale.

→ Dans tous les cas, cette recherche de **diversification de ressources suppose que l'association se structure et se professionnalise** dans cet objectif.

L'ONG devra **dégager des ressources humaines – avec des compétences spécifiques et des moyens financiers dédiés** à la recherche de fonds. Cette condition est particulièrement **indispensable pour accéder à des fonds privés** issus de la collecte ou des entreprises, qui supposent un investissement amont important, surtout si l'ONG n'a pas encore investi cette démarche et n'est pas identifiée par son public cible.

Comme le montrent les cas d'ACF, de Sport dans la Ville ou de l'IECD, il importe de prévoir des moyens dans la durée pour réussir à s'assurer des ressources privées régulières et significatives.

## 2.3 La visibilité et l'adaptation des actions est indispensable pour sécuriser les ressources

**La fragilité ou la solidité d'une association ne dépend pas du type d'activité ou de son secteur d'intervention.** Comme nous l'avons dit précédemment, elle dépend surtout de sa capacité à renforcer ses fonds propres et à se créer les conditions d'adaptation et de réactivité.

→ Il apparaît néanmoins que **la manière dont sont valorisées les activités et la structure influence la capacité de l'ONG à diversifier ses ressources**, et donc à renforcer son modèle économique.

En effet, dans un contexte de concurrence de plus en plus forte entre ONG et avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (sur les champs de l'économie et de la santé par exemple), et face à la baisse des financements, il est **essentiel de se démarquer et d'être clairement identifié pour la qualité de ses actions et la solidité de sa structure.**

Une ONG sera d'autant plus visible et reconnue qu'elle pourra **présenter un projet et des activités cohérents, ainsi que des actions identifiables et différenciables** par rapport aux autres actions existant sur un même secteur d'activité ou une même zone géographique.

→ Cela peut passer par une **forte spécialisation, qui apporte à la fois légitimité, visibilité et reconnaissance**, en facilitant l'identification de l'ONG à un type d'actions et/ou une zone géographique et en limitant le nombre d'interlocuteurs et de partenaires privilégiés. Plusieurs ONG, telles l'IECD, Santé Sud, Essentiel ou les associations de SMAC 07, ont mis en avant leur spécialisation comme étant une force et leur ayant permis de diversifier leurs ressources et de compter sur des partenariats durables.

Cette **reconnaissance sera aussi un atout en cas de difficultés** pour trouver des ressources complémentaires et des appuis auprès de partenaires, comme cela a été le cas pour le GRDR par exemple, qui a conservé le soutien de l'Union Européenne pour accompagner le plan de redressement judiciaire, dont l'association vient de sortir.

→ Par ailleurs, une ONG doit pouvoir rester **souple et réactive, pour se développer ou adapter** son projet et ses actions à l'évolution du contexte ou des financements. Elle devra ainsi avoir la capacité de **s'ouvrir à de nouveaux champs et à réinterroger** son mode opératoire, ses activités et son terrain d'intervention. Ainsi, AVSF, Santé Sud, l'IECD ou Planète Urgence notamment réfléchissent à l'évolution de leurs activités et à l'investissement de champs nouveaux.

Cela pourra passer aussi par des **partenariats opérationnels** avec d'autres ONG, des associations d'autres secteurs, ou des acteurs non associatifs, comme l'ont expérimenté Essentiel ou l'IECD.

## 2.4 Les partenariats et les réseaux sont de véritables relais et soutiens en cas de difficultés

La **nécessaire visibilité** demande aussi que l'ONG soit investie dans les **réseaux** et en lien avec des **partenaires** sur le terrain et en France. Il est important que l'ONG trouve **des lieux et des occasions pour être reconnue** pour ses compétences et la qualité de ses actions par ses partenaires et financeurs.

→ **Les partenariats et les réseaux sont d'autant plus importants que l'ONG est petite**, car ils lui permettront de trouver des **soutiens et des relais** en cas de difficultés. Ils lui permettront aussi de sortir de l'isolement le cas échéant et de **bénéficier d'une veille et d'informations** importantes en cas de tensions et de pénurie sur une ressource.

L'ONG bénéficiera aussi, par son implication dans des réseaux, **d'actions collectives de lobbying ou de recherche de fonds**, qui pourront lui ouvrir des **opportunités** qu'elle ne pourrait pas se créer seule, comme ce fut le cas pour Essentiel par exemple, qui s'est associée à d'autres associations pour explorer un nouveau pays d'intervention.

→ Il est important aussi que l'ONG développe des **partenariats techniques et opérationnels** au sein du secteur en France et localement pour **augmenter sa capacité d'intervention** sur le terrain, mais aussi **enrichir ses compétences**, compléter ses activités pour mieux répondre à la demande et ainsi se donner les moyens de diversifier les financements. C'est le choix fait par les trois associations de SMAC 07 par exemple, qui ont vu dans le rapprochement de leurs activités l'occasion de changer d'échelle et d'accéder à des financements nationaux jusque-là inaccessibles.

Ces partenariats, en **expérimentant la complémentarité** entre les structures, permettront aussi **d'envisager si nécessaire un rapprochement** qui pourra être positif et salutaire en cas de difficultés ou pour les besoins du développement. Ainsi, VSF et CICDA ou AMI et PU ont collaboré sur des projets avant de valider leur fusion.

→ Par ailleurs, un **partenariat privilégié et de longue date peut être aidant dans la recherche de solutions et de ressources** pour dépasser les difficultés. Ainsi le CCFD, partenaire historique du GRDR, a aidé ce dernier à reconstituer ses fonds propres. De la même manière, le CCE de Harmonie Mutuelle, membre fondateur et administrateur d'Essentiel, a porté les contrats des salariés de l'ONG pour alléger les contraintes de trésorerie.

## 2.5 Des équilibres maîtrisés et des ressources non affectées pour renforcer les fonds propres sont les conditions d'un modèle économique solide

Un **modèle économique associatif solide** doit réunir à la fois les conditions de fonds propres suffisants, de ressources diversifiées et de charges maîtrisées pour garantir les équilibres.

→ **Pour garantir l'équilibre économique** de la structure, il est indispensable, pour chaque ONG, de **maîtriser ses charges et de les alléger** dans la mesure du possible, en limitant notamment ses **charges fixes** – qui ne fluctuent pas en fonction de l'activité, comme par exemple les salaires de permanents, location de bureaux... Un **équilibre devra être trouvé entre moyens humains et matériels suffisants** pour porter le développement et la gestion administrative, **mais réduits au plus juste**, pour limiter les déficits et garder une bonne réactivité et capacité d'adaptation de la structure en cas de baisse des ressources.

→ Sans être dans la compression des charges et la restructuration de l'association, **un allègement des charges fixes peut être obtenu par le rapprochement avec une ou plusieurs structures**. Ce rapprochement peut prendre la forme d'une fusion – choix retenu par AVSF et PU-AMI – ou bien d'une mutualisation de moyens – comme dans le cas du SMAC 07.

Si tout rapprochement induit un coût supplémentaire dans un premier temps (conseils juridiques et en organisation, temps passé en concertation, déplacements...), il permet des économies d'échelle à moyen terme (un seul siège éventuellement, optimisation de locaux, partage de fonctions support...).

→ **La délocalisation de la gestion des projets et d'une partie de la recherche de fonds localement** aux antennes et aux délégations permet aussi de réduire les charges, dans la mesure où l'ONG délocalisera certaines fonctions sur le terrain, **allégeant ainsi ses coûts de structure**.

Cette option, si elle permet aussi la montée en puissance des équipes locales **doit néanmoins être accompagnée d'actions de formation** pour le renforcement des compétences locales. Ainsi Santé Sud a engagé un processus de renforcement de l'autonomie de ses délégations locales dès 2010.

→ La maîtrise des équilibres de la structure ONG passe aussi par des **outils de pilotage et des indicateurs pertinents et adaptés**. Elle suppose aussi une **capacité d'analyse** des comptes et des indicateurs pour anticiper les difficultés, qui pourra être **renforcée par des compétences spécifiques et des formations**. Celles-ci pourront être intégrées dans les équipes de l'ONG, mutualisées ou apportées par des bénévoles ou des administrateurs. Des **appuis extérieurs**, financés par le FRIO<sup>8</sup> et/ou le DLA<sup>9</sup> (cf. § 4.2), pourront apporter ponctuellement une **compétence pointue, une analyse complémentaire et un accompagnement** pour anticiper et dépasser les difficultés. Essentiel et les associations du SMAC 07 notamment, se sont ainsi appuyées sur des ressources extérieures pour renforcer leurs compétences.

→ Enfin, **l'évolution et la simplification de certains principes comptables** peut faciliter la compréhension et le suivi des équilibres de l'ONG. En effet, le principe de report des ressources, par le mécanisme des fonds dédiés, gêne la lisibilité et le pilotage des équilibres en lissant les évolutions et faussant la lecture de la réalité des ressources acquises au titre d'un exercice. Dans cet esprit, le GRDR, en accord avec son expert-comptable et son commissaire aux comptes, a fait le choix de **constater sur l'exercice uniquement les ressources effectivement consommées** (y compris la quote-part des charges de fonctionnement couvertes).

→ Par ailleurs, les **fonds propres doivent être suffisants** pour répondre aux **besoins de financement de l'activité** (besoin en fonds de roulement et trésorerie) **et du développement ou de l'adaptation** de la structure et de l'activité (investissement).

Cela signifie aussi qu'ils doivent pouvoir **être confortés en cas de changement de taille** (fusion ou rapprochement) **ou de développement** (diversification et augmentation des activités et des terrains), afin que l'ONG conserve des marges de manœuvre pour évoluer si besoin ou rebondir en cas de difficultés, malgré l'augmentation des besoins en financement de l'activité. Les cas d'AVSF et de PU-AMI notamment montrent qu'une fusion n'apporte pas de réponse en soi aux problématiques de fonds propres, même si les complémentarités d'activité et de trésorerie sont bénéfiques.

→ Le renforcement des fonds propres d'une ONG passe par l'accès à des ressources diversifiées, et surtout **par une partie de fonds non affectés**.

---

<sup>8</sup> Fonds pour le Renforcement Institutionnel et Organisationnel

<sup>9</sup> Dispositif Local d'Accompagnement

Or à ce jour, **seuls les fonds d'origine privée, et notamment issus de la collecte, permettent à une association de mettre en réserve des excédents** dégagés sur l'activité. Il est donc essentiel, pour une ONG, de diversifier ses ressources et de compléter les subventions publiques par des fonds privés, non affectés autant que possible.

**Aussi, l'investissement dans la collecte de fonds et le développement d'un réseau de donateurs** dans la durée constitue-t-il un **enjeu majeur pour les ONG de taille moyenne et grande**. Cela passe notamment par l'obtention de la **Reconnaissance d'Utilité Publique**, qui facilite l'accès à des fonds privés du fait des avantages fiscaux qu'elle garantit aux donateurs. C'est bien l'enjeu relevé par AVSF et Santé Sud, qui ont tout mis en œuvre pour conserver leur RUP dans le cadre des rapprochements, ou l'IECD, qui l'a obtenue récemment. Le cas d'ACF nous montre aussi l'indépendance et la capacité d'investissement qu'apporte un niveau élevé de fonds non affectés.

→ **Les plus petites ONG ont peu de solutions** à leur disposition pour renforcer leurs fonds propres. En effet, **les fonds privés issus du grand public** leur sont inaccessibles individuellement. Les financements issus des **entreprises** leur sont ouverts, mais elles peuvent **manquer de moyens humains et financiers** pour investir ce champ.

En revanche, elles peuvent **trouver dans la diversification de leurs financements publics**, en mixant bailleurs bilatéraux, multilatéraux et financements locaux, un moyen de réduire leur dépendance et donc leur fragilité.

### III. Les fiches des cas analysés



# ACF (Action Contre la Faim)

JUIN 2013

## Diversification des ressources

Renforcement des fonds propres

ACF est une ONG de premier plan investie dans l'humanitaire pour éradiquer la faim dans le monde. Elle s'est fortement développée à partir du milieu des années 2000, en réponse à deux catastrophes humanitaires majeures. Depuis, le développement d'ACF-France s'est accompagné d'une structuration accrue du réseau international ACF.



### Dans cette fiche

**Historique** 27

**La situation actuelle** 27

**Le modèle économique** 28

**Le modèle de développement** 30

**Zoom sur la collecte et autres fonds privés** 30

**Perspectives et enjeux** 31

## 1. Historique

### *ACF change d'échelle en 2005, avec l'afflux de fonds pour les victimes du Tsunami*

Action Contre la Faim (ACF) a été créée en 1979, par un groupe d'intellectuels français qui a voulu répondre à l'urgence rencontrée par des réfugiés afghans, fuyant les combats au Pakistan.

Leur but était d'éradiquer la faim de manière globale, durable et efficace dans le monde, en créant une organisation spécialisée dans ces problématiques.

A partir de 1995, ACF a développé un réseau international. A ce jour, le réseau ACF compte 5 sièges dans le monde (cf. § suivant).

Jusqu'au milieu des années 2000, ACF dépend à 75% de subventions pour ses actions.

L'année 2005, avec l'afflux de fonds destinés aux victimes du Tsunami, marque un tournant pour ACF et lui fait passer un cap significatif.

Après cette date, l'investissement engagé sur la collecte a été maintenu, et d'une manière générale, ACF fait le pari de la poursuite de la croissance après chaque pallier. Depuis lors, l'ONG a quasiment doublé en budget et en effectif.

Et depuis 2007, la nouvelle Direction réaffirme régulièrement l'engagement de l'ONG dans la recherche de fonds privés.

Plus récemment, pour adapter sa structure au fort développement de son activité, ACF s'est engagée dans de gros projets de structuration interne (organisation RH, Système Informa-

## 2. La situation actuelle

### ACF en 2011

- Mission : « sauver des vies par la prévention, la détection et le traitement de la sous-nutrition, en particulier pendant et suite à des situations d'urgence et de conflits ».
- Une approche intégrée, qui couvre plusieurs secteurs :
  - ⇒ Nutrition, santé et pratique de soins ;
  - ⇒ Sécurité alimentaire et moyens d'existence ;
  - ⇒ Eau, assainissement et hygiène ;
  - ⇒ Plaidoyer et sensibilisation.
- Intervention dans 20 pays environ.
- Ressources humaines :
  - ⇒ 400 salariés en moyenne, dont 200 au siège et 200 expatriés
  - ⇒ Plus de 2800 salariés nationaux
- ACF est un réseau international, avec 5 sièges :
  - ⇒ 3 sièges opérationnels : France, Espagne, USA
  - ⇒ 2 sièges spécialisés sur des thématiques : UK (Plaidoyer...), Canada (Evaluation, RH...)

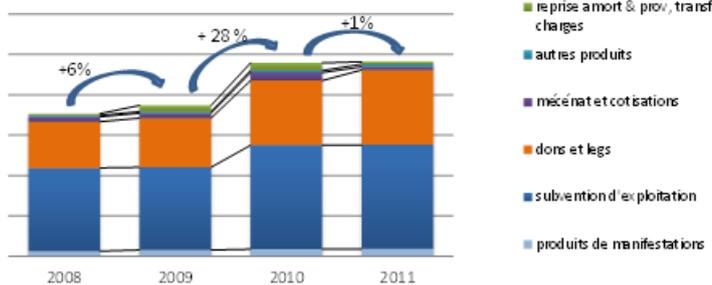
## ACF (Action contre la Faim)

### 3. Le modèle économique de ACF : un modèle en croissance, solide et qui s'appuie sur près de 50% de fonds privés

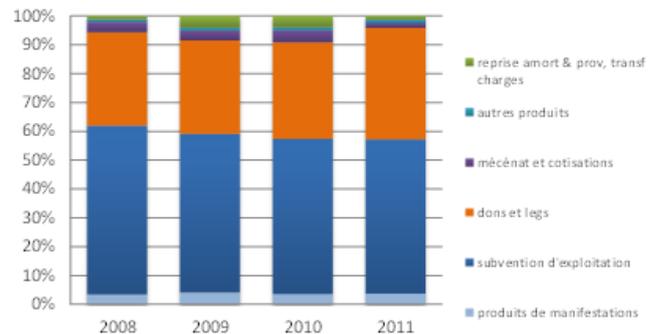
**Les ressources, en croissance, sont positivement impactées par les fonds collectés pour Haïti en 2010**

- ACF a un **budget supérieur à 15 M€** (groupe E de l'état des lieux).
- Les produits **augmentent de 28%** en 2010, en lien avec la collecte et les subventions destinées à Haïti.
- Le budget 2012 était encore en augmentation.

ACF : évolution des produits



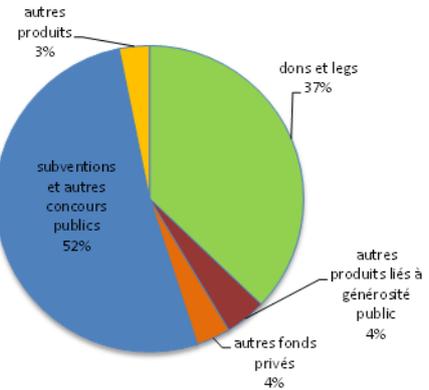
ACF : évolution de la part des différents types de produits



#### Détail des ressources 2011

- Les **subventions publiques** représentent **52%** des produits.
- Les **fonds privés** comptent pour plus de **45%**, dont :
  - ⇒ Les dons et legs 37% ;
  - ⇒ Les autres produits liés à l'appel à la générosité du public et les autres fonds privés (manifestations notamment) : 8% ;
  - ⇒ **60% des fonds privés étaient affectés en 2011.**

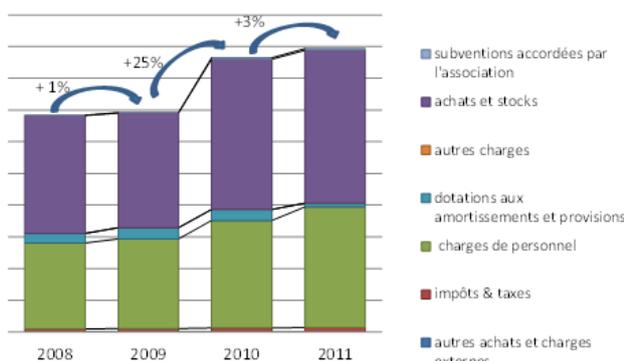
ACF : détail produits 2011



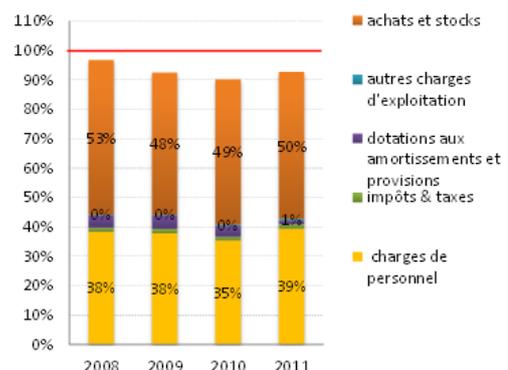
**Les charges progressent dans une moindre mesure par rapport aux ressources**

- Les achats et stocks constituent la moitié des charges totales ;
- Les frais de personnel augmentent fortement en 2010 en valeur pour répondre au renforcement des équipes pour mettre en œuvre les actions en Asie du Sud-Est. Leur poids s'est néanmoins allégé au regard des produits (35% en 2010 contre 38-39% les autres années).

ACF : évolution des charges



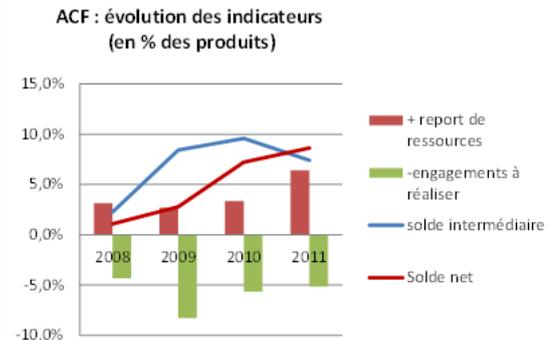
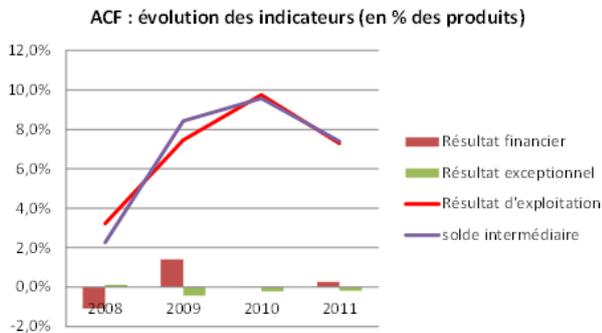
ACF : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



## ACF (Action contre la Faim)

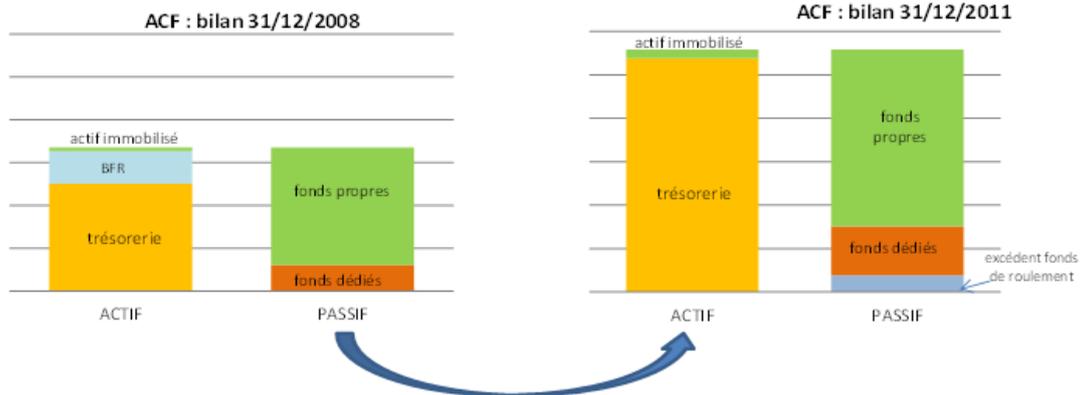
## ACF dégage des excédents de gestion importants et en forte hausse sur la période

- Le résultat d'exploitation reste largement positif entre 2008 et 2011, et les marges de manœuvre de ACF augmentent fortement dès 2009.
- ACF enregistre chaque année des reports de ressources affectées importants, qui lissent l'évolution de son solde net.



## La structure financière est solide et se renforce

- ACF dispose de fonds propres conséquents et qui augmentent fortement entre 2008 et 2011, résultat des excédents de gestion accumulés sur les trois dernières années.
- A partir de 2011, ACF constitue une « réserve pour projet associatif développement international » (incluse dans les fonds propres), qui permettra de financer le développement du réseau international et d'apporter des fonds propres pour le financement (ou cofinancement) de projets (cf. § suivants).
- La trésorerie à fin 2011 a plus que doublé par rapport à fin 2008.



## 4. Le modèle de développement

### ACF s'est développée autour de fonds privés issus de la collecte auprès du grand public.

- L'ONG a franchi des **paliers importants en lien avec des catastrophes naturelles majeures** en 2005-2006 (Tsunami en Asie du Sud-est) et en 2010 (tremblement de terre en Haïti).
- Elle s'est attachée à **chaque étape, à consolider les acquis**, pour poursuivre son développement.
- ACF s'est ainsi investie de manière importante sur la collecte de fonds privés à partir de 2006, en explorant régulièrement de **nouveaux canaux** : street marketing, micro-dons (arrondis sur fiches de paye, arrondis sur comptes bancaires...)...
- L'ONG mise fortement sur la communication (grand public et donateurs), et s'appuie sur des **agences de communication qu'elle renouvelle tous les 3-4 ans** par appel d'offres.
- Afin d'optimiser son organisation et la rendre plus efficiente au service de ses actions, ACF a développé un **réseau international** qui a pour objectif une **spécialisation géographique** et une **mutualisation de moyens** :
  - ⇒ **3 sièges opérationnels**, qui interviennent chacun séparément sur des zones géographiques prédéfinies : France, Espagne (interventions sur 15 pays, dont Amérique Latine) et USA (sur 5 pays).
  - ⇒ **2 sièges spécialisés** :
    - ACF-Royaume-Uni, qui est responsable du plaidoyer, intermédiaire auprès de la Coopération britannique (DFID) pour ACF, et a aussi pour mission d'évaluer les programmes de l'ensemble du réseau.
    - ACF-Canada, qui soutient le réseau international dans le recrutement des équipes et leur formation et dans la collecte de fonds.
  - ⇒ **7 bureaux et plateformes logistiques décentralisés** : 1 bureau régional (Dakar), 1 centre de formation (Nairobi) et 5 plateformes logistiques (Lyon, Paris, Barcelone, Dubaï, Panama).
- A ce jour, le réseau **ACF se place dans une logique de mutualisation de ses moyens**. Plusieurs thèmes ont été identifiés (Plaidoyer, Recherche, Collecte, Urgences, Systèmes d'informations).
  - ⇒ D'autre part, **certains postes, sur des fonctions transversales, sont uniquement dédiés à la structure internationale** et partagés, dont notamment la Gestion des Ressources Humaines pour répondre à des situations d'urgence (prêts à intervenir en 48h).
- Chaque siège du réseau international reste néanmoins indépendant.
- Depuis 2011, l'ONG, ressentant le besoin de structurer son organisation qui a beaucoup grandi en peu de temps, a engagé **d'importants projets internes** :
  - ⇒ systèmes d'information (RH, comptabilité-finance, opérations) ;
  - ⇒ réorganisation et renforcement du service comptable et financier ;
  - ⇒ refonte de la grille de classification des emplois ;
  - ⇒ décentralisation vers le terrain.
- ACF dispose de manière récurrente d'excédents de gestion importants, aussi elle décide en 2011 de créer une **réserve pour projets associatifs**, qui servira à :
  - ⇒ Financer certains projets entièrement sur fonds propres ;
  - ⇒ Apporter les cofinancements privés nécessaires pour compléter certains financements institutionnels ;
  - ⇒ Financer des projets innovants et des expérimentations (recherche appliquée) ;
  - ⇒ Développer encore le réseau international.
- ACF s'est engagée dans la **recherche appliquée** depuis 2007, **en l'autofinçant en amont sur ses fonds propres**. En effet, il est d'abord nécessaire de prouver sa pertinence avant de pouvoir faire financer un projet ou un procédé innovant.
- L'ONG travaille en partenariat et en consortium avec des universités et des centres de recherche, selon les pays et les sujets. Des exemples d'actions résultant directement de sa recherche appliquée :
  - ⇒ développement du Ready To Use Food (RTUF), largement utilisé aujourd'hui dans des situations de crise alimentaire ;
  - ⇒ prise en compte du HIV dans la lutte contre la malnutrition ;
  - ⇒ enrichissement de certains légumes pour augmenter leur valeur nutritive ;
  - ⇒ développement d'une formation de nutritionnistes au Burkina Faso ;
  - ⇒ ...

## 5. Zoom sur la collecte et autres fonds privés

### Des moyens importants sont mis au service de la collecte

- 30 personnes travaillent directement ou indirectement à la collecte de fonds privés, au sein d'une Direction de la Communication et du Développement, soit 15% des effectifs siège :
  - ⇒ communication externe : 8 personnes
  - ⇒ marketing et relation donateurs : 12 personnes
  - ⇒ service jeunesse et solidarités (événements notamment) : 10 personnes
  - ⇒ partenariats entreprises et fondations : 8 personnes
- Les frais de recherche de fonds ont représenté 11% des charges en 2011, en quasi totalité pour l'appel à la générosité du public.

## Une communication adaptée à chaque public cible

- La stratégie de communication de ACF pour la collecte auprès du grand public est en train d'évoluer des messages « à forte dimension émotionnelle » vers une communication plus responsabilisante et un message plus positif, qui renvoie à une communication plus institutionnelle. Cette nouvelle approche sera mise à l'œuvre à l'international, mais n'est pas encore expérimentée en France.
- ACF distingue dans sa communication :
  - ⇒ le grand public : en articulant campagnes institutionnelles, annuelles (affichage) et messages d'urgence . Les messages d'urgence apportent 5% des ressources issues de la collecte ;
  - ⇒ Les donateurs réguliers (par prélèvement) : 10 messages cibles par an.

## L'évènementiel sert à la fois l'image et la collecte

- L'organisation d'évènements permet de cumuler communication / visibilité et collecte de fonds, avec pour public cible principal :
  - ⇒ Les jeunes : la Course Contre la Faim, qui mobilise les établissements scolaires, et permet de mixer collecte de fonds et sensibilisation en France
  - ⇒ Les entreprises : le challenge inter-entreprises, qui

permet de mixer communication et collecte de fonds auprès des entreprises (les entreprises sponsorisent leurs salariés participant au challenge, à hauteur de 10€ par km parcouru).

## Les partenariats entreprises restent encore limités

- Les ressources provenant des entreprises représentent encore une part minime des ressources de ACF (moins de 4%). Elles résultent d'actions variées :
  - ⇒ Mécénat d'entreprise ;
  - ⇒ Mécénat de compétences ;
  - ⇒ Livret Agir du Crédit Coopératif ;
  - ⇒ Points avantages du Crédit Lyonnais ou points fidélité Système U...

## 6. Perspectives et enjeux

### Pour améliorer encore l'efficacité de ses actions, ACF pense s'engager dans une plus grande mutualisation au sein de son réseau international, poursuivre sa recherche appliquée

Alors que de nombreuses ONG cherchent à disposer de fonds non affectés, ACF souhaite engager le mouvement inverse : aller **vers de plus en plus de fonds affectés**. En effet, l'affectation de fonds facilite la collecte car elle répond à la demande des donateurs et elle apporte des situations « plus concrètes » en support à la communication.

- Aujourd'hui, la volonté est d'avoir une **collecte différenciée par action**, favorisée par l'affectation des fonds.
- Les legs** sont peu développés à ce jour et constituent un **gisement de ressources potentielles** pour ACF.
- La mutualisation et le développement du réseau international** constitue un enjeu fort pour ACF, afin de :
  - ⇒ répondre aux attentes des bailleurs d'avoir des interlocuteurs internationaux, en capacité d'intervenir à une échelle régionale ;
  - ⇒ mutualiser des moyens, afin d'être « plus forts à plusieurs ».
- ACF a pour objectif **d'augmenter encore ses fonds propres**, en s'appuyant sur les fonds privés, **pour pouvoir financer notamment le plaidoyer et la recherche appliquée**, qui ne sont pas pris en compte par les bailleurs et qui constituent des axes clés pour l'ONG.
- ACF a pour ambitions de continuer à être innovant dans les supports et les moyens de collecte, malgré la crise et le contexte économique difficile.
- ACF pense que **la recherche** va jouer un rôle essentiel à l'avenir pour différencier les acteurs de l'Urgence et de la Solidarité Internationale. L'ONG pense qu'il faut pouvoir aller au-delà de la distribution en proposant des produits et des procédés innovants.
- La création de sa nouvelle réserve pour projets associatifs répond pour partie à cet enjeu.

# AVSF (Agronomes et Vétérinaires sans frontières)

JUIN 2013

Renforcement de la gouvernance Partenariats Réseaux  
Visibilité adaptation des actions  
Diversification des ressources  
Réduction des charges et maîtrise des équilibres

En 2004, la fusion de CICDA (Centre international de coopération pour le développement agricole) et VSF (Vétérinaires sans frontières) répondait à un besoin, partagé par les deux associations, de développement pour atteindre une taille critique, de mutualisation des ressources et d'économies d'échelles. Avec huit années de recul, la fusion est aujourd'hui considérée comme réussie par rapport aux objectifs initiaux fixés. AVSF fait toutefois face à de nouveaux enjeux d'adaptation de ses modes d'intervention et d'évolution de son modèle économique.



## Dans cette fiche

Historique	32
Le CICDA	32
Historique	33
Vétérinaires sans frontières	33
Le rapprochement	34
Les résultats de la fusion	36
La situation actuelle	37
Le modèle économique	39
Perspectives et enjeux	39
Synthèse : Matrice SWOT AVSF	40

## 1. Historique

### 1.1 Le CICDA

*Le CICDA et VSF rencontraient des problématiques à la fois proches et complémentaires*

- Association créée en 1977
- En 1997, à la suite d'une crise interne, CICDA se fixe comme ambitions la consolidation et le développement de ses activités, mis en œuvre dès 1998.
- Elle est néanmoins vite confrontée à sa taille trop modeste et son manque de notoriété, qui limitent sa capacité à être un interlocuteur de poids auprès des bailleurs et à diversifier ses ressources.
- Elle se trouve aussi limitée dans sa capacité à croître et peine à répondre aux exigences de cofinancements privés des financements européens notamment.
- Elle est très dépendante de subventions, ce qui normalement la fragilise.
- Elle arrive au constat qu'il lui faut nouer des

### Le CICDA réfléchissait à un changement de taille

alliances avec d'autres associations et mutualiser des moyens pour atteindre une taille critique. Elle engage alors des démarches auprès de diverses ONG, dont VSF.

En parallèle, elle travaille sur plusieurs autres axes : élargissement de la base d'adhérents, renforcement du CA, recherche de fonds privés et développement de relations avec les entreprises, recentrage de l'activité, identification de nouvelles coopérations...

### Le CICDA en 2003, avant fusion

- Plus de 50 adhérents
- CA de 20 personnes
- Salariés : 10 au siège, 13 expatriés, 29 salariés locaux
- Siège : Nogent-sur-Marne
- 26 projets dans 8 pays
- 4 grandes zones géographiques : Amérique latine, Caraïbes, Afrique du nord, Europe centrale.
- Des activités autour du développement rural et de l'agriculture paysanne :
  - ⇒ gestion des ressources naturelles et développement local.
  - ⇒ renforcement des organisations de producteurs et leur insertion dans des filières de commercialisation.
  - ⇒ appui à des activités rurales complémentaires à l'agriculture et source de revenu (artisanat, agrotourisme...)

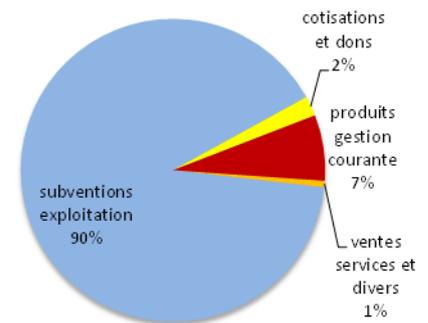
AVSF (Agronomes et Vétérinaires sans frontières)

**Le modèle économique du CICDA, avant fusion : une exploitation équilibrée, mais très dépendante des subventions publiques**

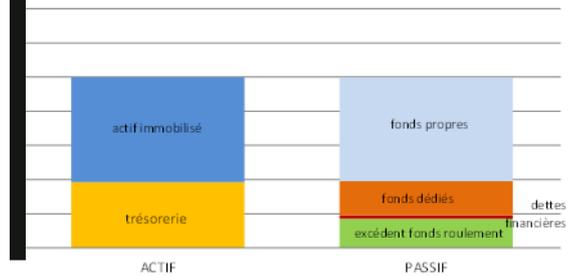
- Budget 2003 : 2 M€
- Dépendant à 90% de subventions publiques
- Le solde net est en baisse en 2003, du fait de report de ressources non utilisées, mais l'exploitation reste largement positive

- A fin 2003, au bilan :
  - ⇒ des fonds propres, mais encore insuffisants pour couvrir les besoins de l'association,
  - ⇒ d'autant plus que l'activité dégage peu d'excédents en fonds de roulement (malgré les produits constatés d'avance) et dispose de peu de fonds dédiés.
  - ⇒ La trésorerie apparaît limitée à la clôture

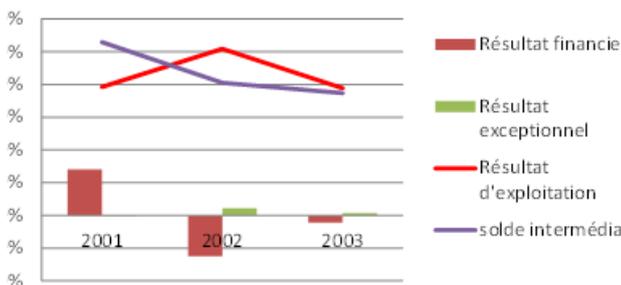
CICDA : répartition des produits 2003



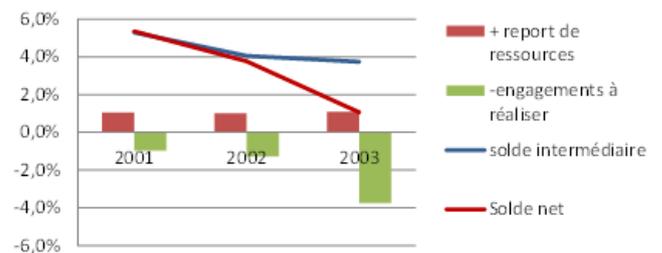
CICDA : bilan 31/12/2003



CICDA : évolution des indicateurs (en % des produits)



CICDA : évolution des indicateurs (en % des produits)



1.2 Vétérinaires sans frontières

**De son côté, VSF rencontrait des difficultés qui renvoyaient notamment à sa croissance trop rapide**

- Association créée en 1983
- VSF a atteint un budget de 5 M€ en moins de 10 ans, mais décroissant sur les 6 années précédant la fusion
- La croissance de l'ONG est rapide peu régulée, et manque de vision prospective.
- Elle fait face aussi à un mode de fonctionnement non adapté à la taille de l'ONG.
- Par ailleurs, elle rencontre de manière récurrente des difficultés de trésorerie.
- Elle ressent ainsi le besoin de s'allier avec une ONG agricole, qui lui permettrait de développer ses champs de compétence et ses activités, sans se disperser pour autant.

VSF en 2003, avant fusion

- Association Reconnue d'Utilité Publique
- Plus de 200 adhérents
- CA de 18 personnes
- Salariés : 17 au siège, 11 expatriés, 120 salariés locaux
- Siège : Lyon
- 20 projets dans 14 pays
- 6 grandes zones géographiques : Amérique latine, Amérique centrale et Caraïbes, Afrique sahélienne, Madagascar, Palestine, Asie du Sud-Est.
- Des activités autour de l'élevage et de la santé animale :
  - ⇒ Mise en place de services de santé animale
  - ⇒ Appui au développement de l'élevage
  - ⇒ Gestion durable des ressources pastorales
  - ⇒ Systèmes de formation et d'information

AVSF (Agronomes et Vétérinaires sans frontières)

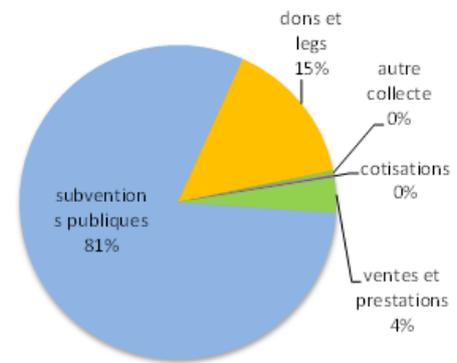
**Le modèle économique de VSF, avant fusion : des indicateurs d'exploitation qui redeviennent positifs en 2003, mais une structure financière fragile**

- Budget 2003 : 4 M€
- 80% de subventions, et 20% de ressources privées et vente de prestations
- Indicateurs économiques qui retrouvent l'équilibre en 2003

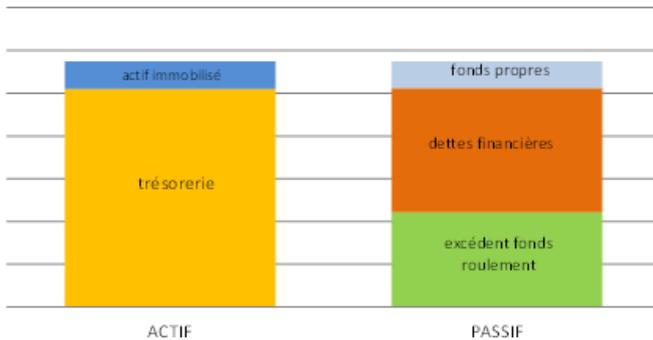
A fin 2003, au bilan :

- les **fonds propres sont quasi inexistant**s
- la trésorerie, qui apparaît importante à la clôture, résulte des dettes financières et d'excédents liés à l'exploitation.

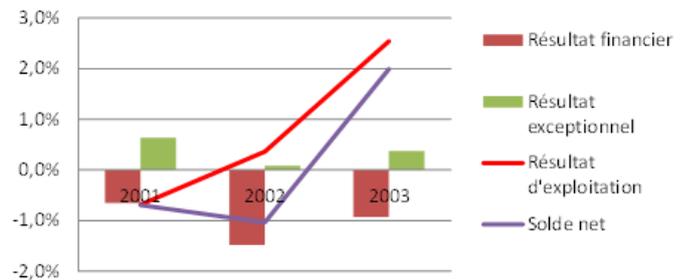
VSF : répartition des produits 2003



VSF : bilan 31/12/2003



VSF : évolution des indicateurs (en % des produits)



2. Le rapprochement

2.1 Les objectifs du rapprochement

**Le rapprochement avait pour objectifs un changement d'échelle et une mutualisation des moyens**

- Les deux ONG partageaient l'analyse qu'il fallait :
  - ⇒ Atteindre une taille critique pour s'adapter au contexte institutionnel et « peser » dans le secteur et auprès des bailleurs (tant pour la mobilisation de moyens financiers que pour une prise de parole entendue)
  - ⇒ Mutualiser les ressources pour se développer
  - ⇒ Faire jouer la complémentarité sur le terrain et au siège, pour faire des économies d'échelle

- Elles présentaient des **proximités** et des **complémentarités** de nature à faciliter le rapprochement :
  - ⇒ ONG de type professionnel, toutes deux fondatrices et membres du Groupe Initiative (créé en 1992)
  - ⇒ Proximités dans les valeurs, les actions et les terrains, entre similitude et complémentarité
  - ⇒ Complémentarité des fonds propres et des situations de trésorerie
  - ⇒ Complémentarité des stratégies de mobilisation des ressources financières notamment privées (collecte de dons du public pour VSF, fonds d'entreprises et fondations pour CICDA)

**Les deux ONG avaient conscience des défis communs à relever, et que le seul rapprochement ne résoudrait pas tout :**

- Développer les fonds propres, faibles dans les deux associations
- Maintenir la continuité des financements pluriannuels
- Développer la capacité de lobbying et devenir des interlocuteurs de poids avec les entités nationales, les délégations de l'UE, les coopérations bilatérales et multilatérales
- Développer la base associative
- Diversifier les sources de financement et consolider la part de financement privé

## 2.1 Les étapes du processus de rapprochement

### Une phase préalable de collaboration sur le terrain

- Des premiers échanges ont lieu dans le cadre du Groupe Initiative,
- En Bolivie et en Amérique Centrale, les deux associations se rencontrent sur le terrain et commencent à collaborer.
- En France, les échanges se multiplient autour des questions de gestion administrative et comptable, de recherche de fonds privés et de collecte.
- **2001 : lancement du processus**
  - ⇒ Juin 2001 : les deux présidents sont chacun élus administrateurs de l'association « sœur »
  - ⇒ Fin 2001 : groupe de travail (les deux présidents et les deux directions) pour formuler des propositions de rapprochement en vue de l'AG 2002
- **2002-2003 : concertation et analyse de l'existant**  
Etude des atouts, des contraintes et des défis à relever

### Le processus de rapprochement a duré 3 ans

- **2003 : formulation du projet de fusion**  
Etude de deux options :
  1. Fusion progressive en créant une troisième structure pour gérer des fonctions mutualisées (gestion administrative, personnel...) pour rechercher des économies d'échelle .

2. Fusion rapide, par absorption d'une association par l'autre.
  - ⇒ La deuxième option a été retenue pour arriver à une entité unique le plus rapidement et le plus efficacement possible, pour garantir le maintien de la RUP et la notoriété pour la collecte.
  - ⇒ Validation du projet en AG des deux associations en juin 2003

- **2004 : Fusion**
  - ⇒ **Fusion prononcée en AG, en juin 2004**
  - ⇒ **L'entité absorbante a été VSF**, afin de conserver la Reconnaissance d'Utilité Publique et les acquis de la notoriété de l'association pour la collecte notamment.
    - ⇒ La nouvelle entité fonctionne de manière intégrée : les instances associatives ont été composées par des membres issus pour moitié de CICDA et de VSF.
    - ⇒ Dans l'attente de l'avis du Conseil d'Etat sur la fusion (pour conserver la RUP), un traité de fusion a été souscrit par les deux associations et un contrat de location de services a été établi, permettant à VSF d'administrer toutes les activités du CICDA en attendant l'accord du Conseil d'Etat.
    - ⇒ **Il n'y a plus qu'une équipe opérationnelle.**
    - ⇒ **Les deux sites, Lyon et Nogent-sur-Marne, sont conservés** dans un souci de maintien des équipes.

## 2.2 La mise en œuvre de la fusion

### La mobilisation interne est passée par la constitution de comités et groupes de travail

- **Un comité de rapprochement paritaire** : regroupant salariés et administrateurs des deux associations, il a travaillé à la définition des grandes orientations et des ambitions du projet.
- **Des groupes de travail** pour traiter les questions opérationnelles : juridiques, dispositif de gestion, services d'appui siège, projet de communication et de collecte, stratégie de coopération et actions...
- **La participation des équipes de terrain** a été recherchée le plus tôt possible pour engager une large dynamique de concertation et de construction, de nature à faciliter l'adhésion des équipes et éviter le sentiment d'exclusion
- Les **instances associatives** (CA et bureau) sont aussi mobilisées.
- **Bénévoles** (associations Passerelles et Compétences et Consultants du Monde) en appui à la conduite de l'ensemble du processus.
- **Animation des travaux du comité de rapprochement** par un consultant extérieur
  - **Cabinets d'avocat** sur les questions juridiques
  - Cabinet conseil sur le **Diagnostic** avant fusion
  - Autre cabinet pour l'appui à la **mise en place juridique de la fusion** (contrat de fusion, contrat de location civile...)
  - Cabinet conseil en **communication**

**Un coût total de la fusion estimé à  
241 800 euros sur 18 mois**

(hors bénévolat)

- ⇒ Dépenses directes (conseils, déplacements...) : 40%
- ⇒ Contributions en temps de travail passé : 60%

**Les deux ONG ont eu recours à des experts extérieurs pour accompagner le changement et apporter des compétences pointues**

### 3. Les résultats de la fusion

#### 3.1 La nouvelle association telle que définie à la fusion

##### Le contenu de la nouvelle association

###### Mission :

« agir pour le développement rural en appui aux agricultures paysannes dans des régions défavorisées et contribuer à des actions de plaidoyer au nord et au sud en faveur de ces agricultures par la mise en œuvre de compétences propres aux domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la santé animale ».

###### 3 métiers :

- Ingénierie de coopération dans le domaine du développement rural
- Plaidoyer au nord et au sud en faveur des agricultures paysannes
- Apport d'expertise à des acteurs du nord et du sud

###### 4 axes de coopération initialement définis :

- ⇒ Gestion durable des ressources naturelles
- ⇒ Renforcement des organisations de producteurs et de leur rôle dans les filières de produits agricoles et d'élevage
- ⇒ Structuration de services aux agriculteurs et éleveurs

###### Les objectifs fixés pour la nouvelle entité à horizon fin 2008

- Chiffre d'affaires de plus de 10 M€
- **30% du budget issu de ressources privées**
- **Maintien de tous les salariés**, par l'optimisation des moyens et des ressources humaines
- Déconcentration accrue vers les délégations locales
- Mobilisation des équipes des services d'appui autour du développement des programmes et du plaidoyer, de la collecte de fonds privés et de l'efficacité des services centraux pour un coût inférieur à 20% du budget global.

#### 3.2 Les principales difficultés rencontrées

##### Des difficultés de Construction d'une identité commune

- **Le choc des cultures**, malgré la proximité des deux associations
- **Les relations de pouvoir entre les deux partenaires**, à la mise en place et dans les premiers mois
- **L'information et la communication**, insuffisante auprès des équipes terrain au départ
- **Difficultés à formuler la nouvelle identité** sur laquelle s'appuyer pour communiquer en externe
- **La double localisation des équipes siège**, à Lyon et Nogent-sur-Marne, a compliqué la mise en œuvre de la fusion, générant de nombreuses discussions et renchérissant le coût de la fusion.

#### 3.3 Bilan de la fusion 8 ans après

##### AVSF est devenu un acteur de poids dans son secteur, a développé ses activités et diversifié ses ressources

- AVSF est bien aujourd'hui **une seule entité**, dans laquelle tous les salariés se reconnaissent. La fusion est « digérée ».
- L'ONG compte encore une bonne partie des membres, administrateurs et salariés issus des deux anciennes associations (environ 40% des salariés).
- La structure a pris de l'ampleur et, si l'ONG reste « petite », **elle pèse dans les discussions** autour des thématiques de l'agriculture paysanne, de l'élevage et la santé animale, du commerce équitable...
- **L'objectif fixé pour la fusion est dépassé en termes de ressources** mais n'est **pas encore atteint en part de fonds privés**. (cf. § analyse du modèle économique)
- La **croissance reste contrôlée**, AVSF ne souhaitant pas devenir une « grosse » ONG, mais plutôt intervenir en coopération différemment et maintenir sa spécificité et son expertise thématique (cf. § réflexions en cours)
- La fusion a permis une **meilleure visibilité et crédibilité** auprès des entreprises notamment (image d'une association professionnelle qui sait s'adapter)
- AVSF a été **soutenue depuis sa fusion** par les bailleurs de fonds et les partenaires privés (banque notamment), qui ont accompagné le développement de l'association.

###### Les objectifs atteints de la nouvelle entité à fin 2012

- Chiffre d'affaires dépassant de 13% les objectifs fixés pour fin 2008
- **27% du budget issu de ressources privées**
- 40% des salariés actuels se sont maintenus dans la structure depuis la fusion
- Coût des services centraux France inférieur à 20% du budget global : 13% en 2012

Pour la Direction d'AVSF : La fusion n'a apporté **que du positif**—au-delà des difficultés de la mise en place, et a sans doute **permis la pérennisation** des projets et des compétences des deux associations, qui n'était pas garantie.

**En revanche, la fusion n'a pas apporté toutes les réponses requises à la question du modèle économique et notamment du renforcement des fonds propres qui n'est pas résolue.** (cf. analyse du modèle économique)

### 3.4 Les enseignements de la fusion

#### Notamment mixer et associer le plus tôt possible les équipes

- Créer rapidement des **groupes mixtes** (des deux associations, et mixant salariés, administrateurs et bénévoles), qui permettent l'acceptation à la fois de la culture de l'autre et l'appropriation du projet de fusion.
- Associer le plus tôt et le plus largement possible **tous les salariés**, afin d'éviter le sentiment d'éviction et les rumeurs, et favoriser l'appropriation du projet.
- Ne pas hésiter à faire appel à des **conseils extérieurs spécialisés** sur des sujets clés : aspects juridiques, partie

financière, communication, conduite du changement ...

- Le **pari du maintien des deux sièges et de tous les salariés** a contribué à l'acceptation du projet et au maintien de la compétence des deux associations.
- **Assumer les conflits et les blocages**, en s'y confrontant et en traitant les problématiques soulevées.
- Accepter que le temps de maturation et d'acceptation d'un tel projet soit long.
- **Répondre aux rumeurs**, en communiquant.

## 4. La situation actuelle

- Ses missions :
  - ⇒ Améliorer les conditions de vie des familles paysannes
  - ⇒ Renforcer les organisations de petits paysans, qu'elles soient économiques, syndicales ou gestionnaires d'une ressource naturelle
  - ⇒ Promouvoir les droits et la reconnaissance de l'utilité des paysans dans la société
  - ⇒ Créer des références pour l'élaboration des politiques publiques
  - ⇒ Etablir des liens de solidarité entre les acteurs (nord-sud, sud-sud)
- Ses thématiques d'intervention :
  - ⇒ Adaptation des populations paysannes au changement climatique
  - ⇒ Agricultures paysannes, gestion durable des ressources naturelles et agro-écologie
  - ⇒ Organisations paysannes et insertion sur les marchés et les filières
  - ⇒ Elevage, santé animale et santé publique vétérinaire
  - ⇒ Plaidoyer et actions de sensibilisation

**AVSF reste centrée sur les thématiques d'appui à l'agriculture paysanne, mais intègre aujourd'hui plus fortement une dimension de plaidoyer et d'élaboration de politiques publiques**

- 70 projets sur 20 pays en 2012.
- 6 zones géographiques : Amérique du Sud, Amérique centrale et Haïti, Océan Indien, Afrique de l'Ouest, Asie, France
- Plus de 280 salariés : 26 au siège, 32 expatriés, 220 salariés nationaux
- 2 sites pour le siège : Lyon et Nogent-sur-Marne

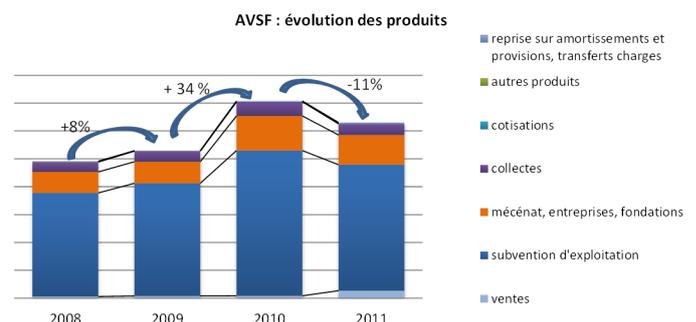
## 5. Le modèle économique

### La croissance des dernières années entraîne un alourdissement des charges, qui réduit les marges de manœuvre d'AVSF

AVSF a un budget entre 6 et 15 M€ (groupe D de l'état des lieux)

#### Les ressources sont en croissance, avec un « pic » en 2010

- Les produits augmentent de 28% entre 2008 et 2011
- L'année 2010 présente un caractère exceptionnel du fait des actions post-séisme en Haïti et de l'ouverture de nouvelles lignes sur des programmes de sécurité alimentaire que développe AVSF au Mali, au Togo, au Sénégal et au Cambodge.
- Les fonds issus des entreprises et fondations, ainsi que la collecte, progressent lentement.
- En 2010, la collecte est impactée positivement par les fonds destinés à Haïti.

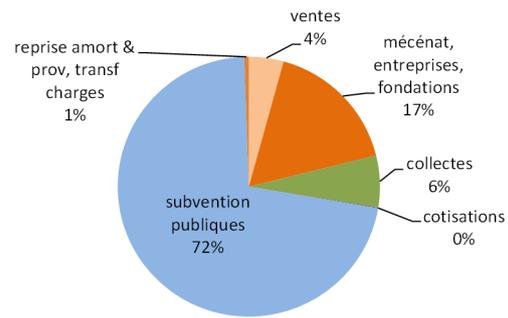


AVSF (Agronomes et Vétérinaires sans frontières)

Zoom sur les produits 2011

- AVSF reste très dépendante des subventions publiques : 72% des produits
- Les fonds privés sont issus :
  - ⇒ D'entreprises et de fondations : 17%
  - ⇒ De la collecte : 6%
  - ⇒ De la vente de prestations courtes : 4%

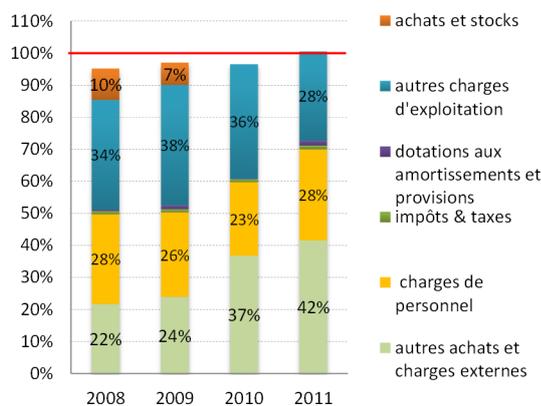
AVSF : répartition des produits 2011



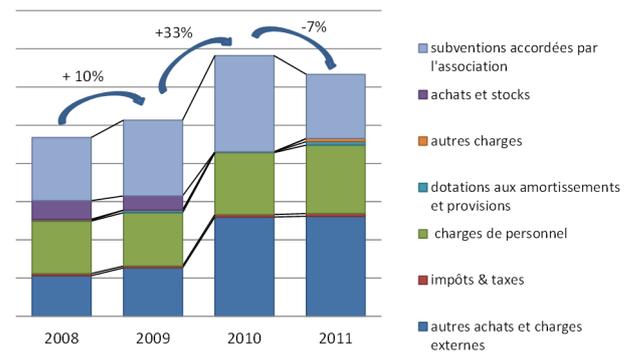
La structure des charges est modifiée par la gestion de projets de sécurité alimentaire à partir de 2010

- L'évolution des charges est marquée par la mise en œuvre, à partir de 2010, des projets de sécurité alimentaire en gestion directe par AVSF, avec d'importants achats d'équipements et d'intrants.
- Ainsi, les autres achats et charges externes augmentent fortement et représentent 42% des charges en 2011.
- Les autres charges d'exploitation, qui correspondent principalement aux financements délégués par AVSF à ses partenaires (consortium notamment), représentent 28% des charges totales en 2011.
- Les frais de personnel augmentent en valeur, renvoyant à la nécessaire structuration de l'association au regard de l'augmentation de son activité. Ils pèsent plus lourd en 2011 (28% des charges), mais correspondent à un nécessaire renforcement des ressources humaines, en sous-effectif en 2010.

AVSF : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



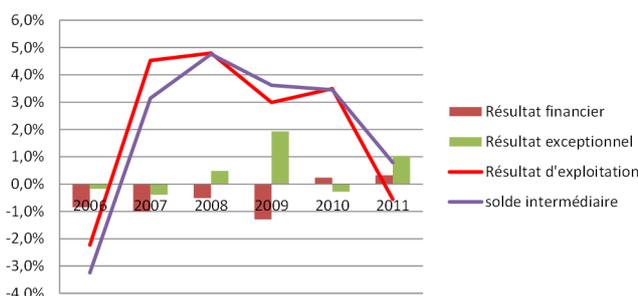
AVSF : évolution des charges



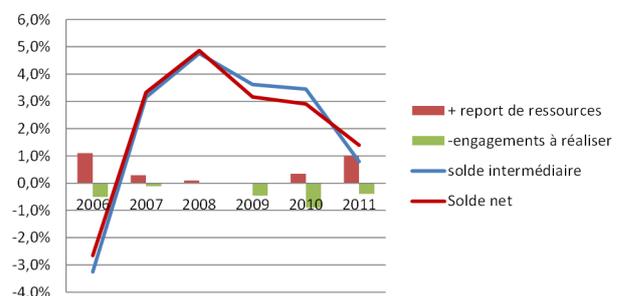
AVSF a redressé son exploitation à partir de 2007, mais les équilibres restent fragiles

- Après des années déficitaires, AVSF avait réussi à redresser la situation à partir de 2007, et avait maintenu un bon niveau d'exploitation jusqu'en 2010. En 2011, le résultat d'exploitation se dégrade et devient légèrement négatif.
- Un résultat exceptionnel et les reports de fonds non engagés des années précédentes permettent néanmoins d'arriver à un solde net positif sur l'exercice 2011 aussi.

AVSF : évolution des indicateurs (en % des produits)



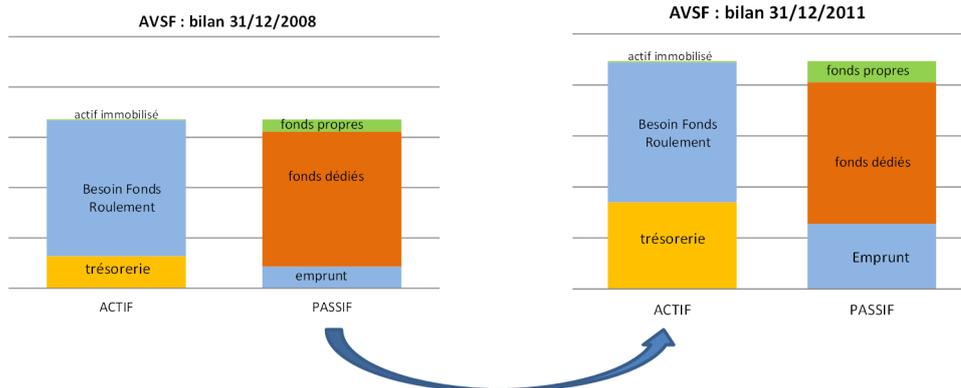
AVSF : évolution des indicateurs (en % des produits)



## AVSF (Agronomes et Vétérinaires sans frontières)

**La hausse de l'activité génère un besoin en fonds de roulement important et les fonds propres restent limités, en dépit de leur croissance régulière depuis la fusion**

- Le total du bilan est en augmentation entre fin 2008 et fin 2011.
- L'augmentation importante de l'activité génère un besoin en fonds de roulement qui pèse fortement sur l'équilibre financier de l'association ; il est couvert essentiellement par les fonds dédiés.
- L'endettement correspond à la situation des comptes courants ouverts au siège et dans les pays d'intervention qui sont obligatoirement ouverts pour certains projets, mais qui ne reflètent pas la situation consolidée.
- Les fonds propres, bien qu'en hausse régulière depuis la fusion (ils représentent 1,68% du budget en 2006, et 13,66% du budget en 2011), restent limités au regard des besoins à couvrir.
- La situation de trésorerie à la clôture s'améliore à fin 2011.



## 6. Perspectives et enjeux

**En 2012 et 2013, une activité encore en croissance, mais avec un nombre de projets volontairement plus réduit**

- Les budgets 2012 et 2013 sont encore en hausse par rapport à 2011.
- La part de fonds privés augmente, en lien avec de nouveaux partenariats entreprises (laboratoire vétérinaire, distributeurs de l'alimentaire, banque, etc.)
- Le développement de l'activité d'AVSF s'appuie sur un nombre plus réduit de projet, afin à la fois de maîtriser la croissance et d'optimiser les coûts de gestion des projets (moins de projets, avec un budget moyen plus important).
- La déconcentration vers les délégations locales, engagée dès la fusion, se poursuit avec pour objectif d'alléger à terme la structure du siège (contrôle des recrutements et non renouvellement automatique des départs naturels).

**Les enjeux d'AVSF renvoient à l'évolution de l'aide au développement et à la concurrence venant d'autres secteurs**

- L'aide au développement non seulement stagne ou se réduit, mais glisse aussi vers les ONG du Sud, dont les compétences et la légitimité se sont renforcées.
- Des structures de l'Economie Sociale et Solidaire et des entreprises (social business) investissent le champ de la solidarité internationale, sur des thématiques en concurrence avec celles d'AVSF (commerce équitable et solidaire par exemple).
- AVSF estime qu'elle doit évoluer pour anticiper les conséquences de ces deux tendances, et trouver un nouveau positionnement sur le terrain et auprès de ses partenaires financiers.

**Les réflexions en cours portent sur le modèle économique et sur l'évolution des modes de coopération**

- AVSF a changé de Direction Générale en 2012, et a voulu profiter de ce tournant pour engager une réflexion stratégique en interne, comme cela avait été le cas lors de la fusion. L'association a fait le choix « d'investir » dans un poste de Directeur de la prospective, occupé par l'ancien DG qui contribue ainsi à la réflexion en cours.
- Elle a constitué deux commissions mixtes (salariés, adminis-

trateurs, bénévoles) qui ont pour objectif de définir une stratégie pour faire évoluer l'association sur deux aspects :

- ⇒ Le modèle économique, afin de renforcer ses équilibres et sa structure financière :
  - ✓ Augmentation des ressources privées, avec un enjeu à développer des ressources non affectées pour renforcer les fonds propres ;
  - ✓ Diversification des bailleurs publics,
- ⇒ Les actions et les modes d'intervention, pour les adapter à l'évolution du contexte :
  - ✓ Evolution de la posture d'AVSF, en lien avec les financements publics : un élargissement des métiers : de concepteur-opérateur demandant le cofinancement de ses projets à prestataire de la coopération bilatérale ou multilatérale répondant à des appels d'offres ;
  - ✓ Développement des prestations de service (évaluations, identification de projets, expertise) ;
  - ✓ Evolution éventuelle des zones géographiques d'intervention : vers les « espaces de voisinage géographique » (Europe de l'Est, Maghreb) ;
  - ✓ Evolution du positionnement et des interventions dans les pays émergents (Amérique Latine) : dans un rôle d'assistance technique, en appui à des partenaires locaux et/ou aux collectivités et Etats locaux sur financement national ...
- De ces réflexions émergent des pistes d'évolution autour de :
  - ⇒ La création d'une structure fiscalisée ou la sectorisation de l'association, pour porter des activités du champ concurrentiel (prestations) ;
  - ⇒ La construction d'une offre en partenariat avec d'autres structures (ONG, mais aussi coopératives, bureaux d'étude...).
- Ces chantiers sont ouverts, avec pour objectif de faire aboutir un certain nombre de ces réflexions d'ici fin 2013.

## Synthèse : la matrice SWOT de AVSF

<p><b>Forces (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte implication des administrateurs et des membres</li> <li>■ Forte capacité de réflexion de l'association avec son CA</li> <li>■ Fidélité des membres et des administrateurs, au-delà de la fusion</li> <li>■ Compétences existantes au sein du CA, y compris en gestion</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité d'adaptation de la structure, qui a déjà su évoluer avec la fusion</li> <li>■ Fidélité des salariés, au-delà de la fusion</li> <li>■ Forte déconcentration sur le terrain, capacité de délégation</li> <li>■ Capacité à organiser le renouvellement des instances dirigeantes et la transition</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Association reconnue d'utilité publique</li> <li>■ Forte légitimité et reconnaissance des actions sur le terrain et par les bailleurs</li> <li>■ Spécialisation qui renforce la visibilité pour la collecte et la reconnaissance de l'expertise</li> <li>■ Compétences professionnelles des salariés reconnues (ONG « professionnelle »)</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soutien des bailleurs institutionnels depuis la fusion</li> <li>■ Diversification des ressources, avec ouverture sur des fonds privés</li> <li>■ Equilibres économiques maintenus et croissance maîtrisée</li> </ul>	<p><b>Faiblesses (internes)</b></p> <p><u>Modèle économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faiblesse structurelle des fonds propres</li> <li>■ Augmentation du besoin en fonds de roulement à financer, du fait de la croissance des activités</li> <li>■ Forte dépendance aux fonds publics</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deux sites pour le siège, qui alourdit le fonctionnement et les coûts de structure</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posture actuelle de porteur de projets dans des pays émergents, qui disposent d'acteurs ayant capacité à développer leurs propres projets sur fonds nationaux</li> <li>■ Forte spécialisation sur une zone géographique (Amérique Latine), pouvant fragiliser l'association si arrêt des financements ou perturbations politiques</li> </ul> <p><u>Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Base associative à développer et à diversifier tout en maîtrisant ce développement</li> </ul>
<p><b>Opportunités (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compétences spécialisées « vendables » comme prestations</li> <li>■ Opportunités de développement de l'activité en posture d'assistance technique de la coopération institutionnelle, induisant moins d'investissement non financés en amont des projets</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création d'une structure commerciale ad hoc (ou fiscalisation d'une partie de l'association), pouvant permettre le développement des fonds privés non affectés</li> </ul>	<p><b>Menaces (externes)</b></p> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendance à la réduction de l'aide publique au développement</li> <li>■ Développement des financements par appels d'offres, qui peut amener à une fluctuation des ressources non maîtrisée (demande n'émanant pas de l'ONG et mise en concurrence)</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déplacement de l'aide au développement vers les ONG du Sud</li> <li>■ Concurrence d'acteurs de l'ESS et d'entreprises sur les champs d'AVSF</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décentralisation vers les délégations locales, si non maîtrisée et accompagnée d'un renforcement des compétences locales</li> </ul>

# ESSENTIEL

JUIN 2013

Partenariats Réseaux

Diversification des ressources

Visibilité adaptation des actions

Réduction des charges et maîtrise des équilibres

Une très petite ONG qui opère un déploiement important, s'ouvre à de nouvelles actions et noue un partenariat original avec une mutuelle pour dépasser les difficultés liées à sa taille.

## 1. Historique

*ESSENTIEL – ex-Nantes-Guinée, née de la volonté d'un Comité d'Entreprise et d'une collectivité, est restée très proche de ses membres fondateurs*



En 2009, la situation socio-politique se tend en Guinée et perturbe le bon déroulement du projet Santé Pour Tous.

En 2010, elle poursuit sa réflexion sur son projet associatif et sa stratégie (FRIO).

Courant 2011, s'appuyant sur les travaux et les résultats de la mission d'appui FRIO, Nantes-Guinée fait évoluer :

- Sa gouvernance : nouveaux administrateurs, renforçant les compétences (gestion et juridique) ;
- Son organisation : création d'un poste de Direction et embauche d'un 2ème salarié au siège ;
- Ses actions : ouverture à de nouveaux positionnements (prestation), de nouveaux programmes et de nouveaux terrains (Burundi), l'ancrage strictement nantais et les actions uniquement en Guinée étant ressentis comme restrictifs ;
- Son nom : pour être en phase avec cette volonté d'ouverture et d'élargissement, Nantes-Guinée devient ESSENTIEL.

Fin 2012, Nantes-Guinée achevait son 3ème programme triennal (régions de Mamou et Labé). Le projet était entré dans sa phase de consolidation.

En 2012, son environnement évolue avec une réorganisation de fond qui s'engage au sein de la Mutuelle de Loire Atlantique, devenue depuis Harmonie Mutuelle (fruit de la fusion de 5 mutuelles nationales) :

- Cette fusion risque d'entraîner la disparition du CCE, fondateur de l'ONG.
- Le rôle des anciens élus du CCE Mutuelle de Loire Atlantique et l'implication de cette structure dans l'association ESSENTIEL reste incertain.

### Dans cette fiche

<b>Historique</b>	<b>41</b>
<b>La situation actuelle</b>	<b>42</b>
<b>Le modèle économique</b>	<b>42</b>
<b>Les difficultés rencontrées</b>	<b>44</b>
<b>Les actions menées</b>	<b>44</b>
<b>Perspectives et enjeux</b>	<b>45</b>
<b>Synthèse : Matrice SWOT Essentiel</b>	<b>46</b>

L'association Nantes-Guinée a été créée en 1992, à l'initiative du Comité Central d'Entreprise (CCE) de la Mutuelle de Loire Atlantique qui a voulu utiliser de manière utile ses ristournes de tickets restaurant, en soutenant une action de solidarité internationale. Il s'associe à la Mairie de Nantes, qui lui propose d'intervenir en appui à la réhabilitation de centres de santé en Guinée, pour créer l'ONG.

Fin 1993, l'association était investie dans la réhabilitation de deux centres de santé à Conakry, avec l'appui du CCE de la Mutuelle Atlantique et de la mairie de Nantes, auxquels s'étaient joint deux autres partenaires : le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Nantes et l'entreprise Mutuelle de Loire Atlantique.

A partir de 1996, Nantes-Guinée engage une réflexion sur l'accompagnement au développement de solutions mutualistes pour l'amélioration de l'accès aux soins. Elle travaille alors avec une ONG locale dans la région de Kindia et intervient par des missions ponctuelles d'assistance.

En 2001, le Ministère des Affaires Etrangères, principal bailleur du projet, interpelle Nantes-Guinée sur la nécessité de professionnaliser sa démarche et de faire évoluer son projet. Avec ses partenaires guinéens, l'association élabore son premier programme triennal (2002-2004) « Santé Pour Tous » en tant qu'opérateur d'appui direct, sur les régions de Conakry et Mamou.

L'association envoie alors son premier expatrié en Guinée et localement le projet se structure autour d'une équipe guinéenne.

Dès 2008, l'ONG engage une réflexion stratégique, avec l'appui de consultants extérieurs, sur ses actions et ses partenariats terrain ;

## 2. La situation actuelle

L'ONG est engagée dans « la santé pour tous, pour favoriser le développement social et humain ».

Elle est investie dans quatre projets :

- Son projet historique fondateur : Projet Santé Pour Tous (programme triennal depuis 2002) : développement de mutuelles, renforcement des compétences locales, structuration en réseau, etc.
- Trois autres projets plus récents :
  - ⇒ Centre de santé associatif, en partenariat avec Fraternité Médicale Guinée ;
  - ⇒ PlateForme Guinée (regroupement d'associations de Loire Atlantique ayant des actions de solidarité internationale en Guinée) : animation de la PFG par ESSENTIEL ;
  - ⇒ Partenariat DSF/CERIS/FMG, accompagnement des initiatives de salariés du Groupe CERIS en soutien à un partenaire Guinéen (Fraternité Médicale Guinée) pour l'équipement de Centres de Santé et l'apport d'expertise.
  - ⇒ Une convention signée en décembre 2012 avec le

Conseil Régional des Pays de la Loire pour un partenariat sur le projet « Santé sexuelle et reproductive des pêcheurs et marayseuses de Rumongue » au Burundi

A ce jour, toujours **un seul pays d'intervention**, la Guinée, même si d'autres terrains sont envisagés

Sa gouvernance est le reflet de la **forte implication de ses membres historiques, personnes morales principalement** :

- Comité d'entreprise Harmonie Soins et Services ;
- Mairie de Nantes ;
- Harmonie Mutuelle ;
- Union Régionale de la Mutualité Française - Pays de la Loire ;
- CHU de Nantes ;
- personnes physiques.

Avec 3 salariés à fin 2012, la structure reste de **très petite taille et** manque encore de moyens humains pour son développement et sa structuration :

- 2 au siège ;
- 1 expatrié sur le Terrain.

## 3. Le modèle économique

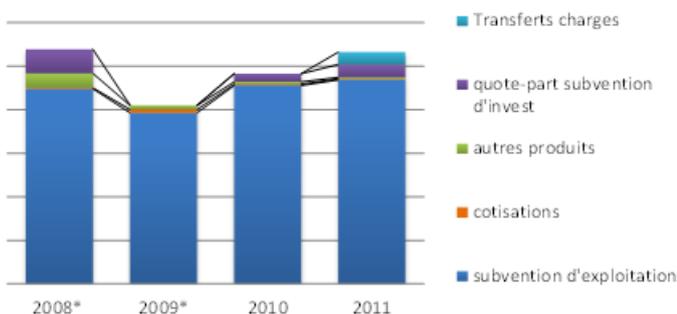
**Le modèle économique d'Essentiel reste très fragile.**

*ESSENTIEL a un budget inférieur à 1 M€ (groupe A de l'état des lieux).*

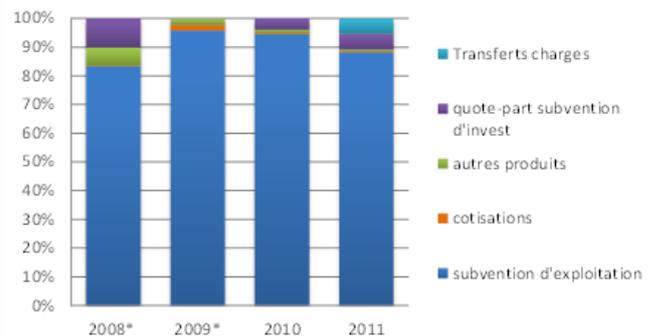
**Les ressources d'exploitation sont impactées par des perturbations terrain.**

- Les événements intervenus en Guinée en 2009 ont fortement perturbé l'activité de l'association, dépendant exclusivement de son programme guinéen, et impactent les produits :
  - ⇒ étalement des actions prévues initialement sur 12 mois, sur 16 mois avec report jusqu'en juillet 2010 ;
- Après une forte baisse en 2009, ESSENTIEL a réussi à redresser son activité en 2011, la ramenant au niveau de 2008 ;
- Ses produits d'exploitation sont constitués quasi exclusivement de subventions (excepté le transfert de charge en 2011 - aides sur le contrat du chargé de mission).

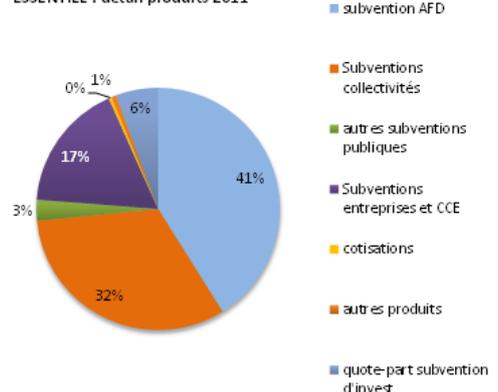
ESSENTIEL : évolution des produits



ESSENTIEL : évolution de la part des différents types de produits



ESSENTIEL : détail produits 2011

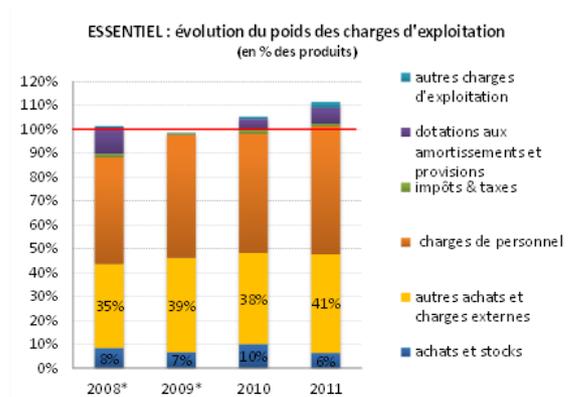
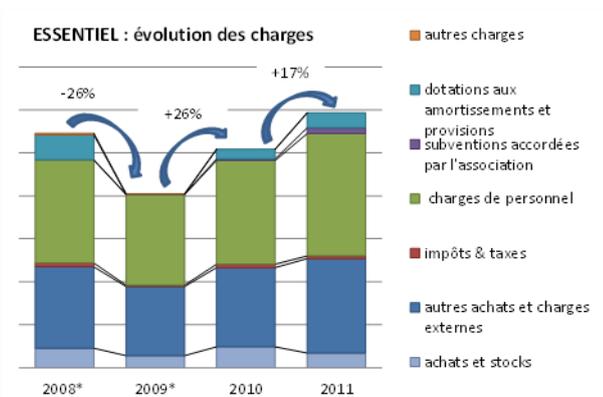


**ESSENTIEL dépend très fortement des subventions publiques.**

- Subventions publiques : 76% (dont AFD 41%, collectivités 29%) ;
- Financements privés : 17% (Harmonie Mutuelle, UR Mutualité Française et CCE).

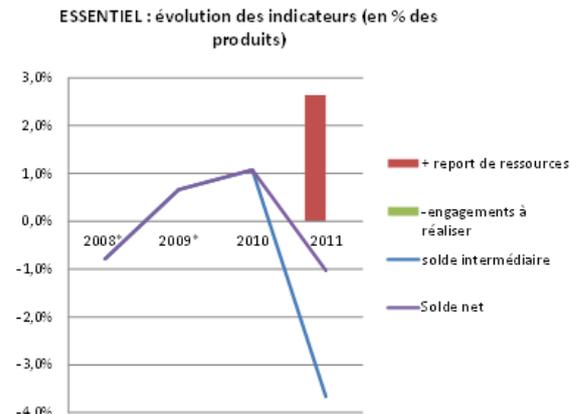
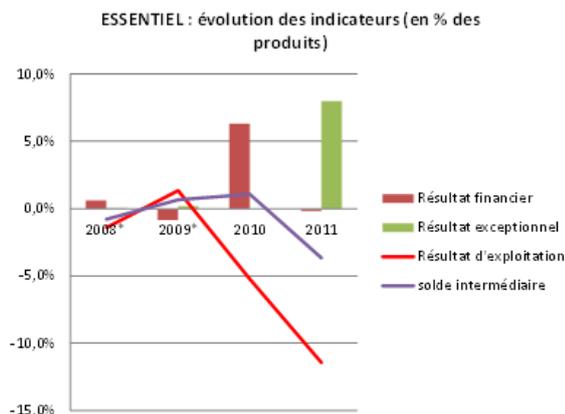
## Les perturbations du terrain et les efforts de structuration amènent à une augmentation des charges, supérieure à l'évolution des ressources.

- Les événements en Guinée de 2009 ont eu aussi une incidence sur les charges, du fait du décalage des activités :
  - ⇒ En 2009, les autres achats et charges externes prennent un poids accru du fait du départ de Guinée de l'assistant expatrié pour s'installer au Mali et suivre à distance les actions menées par les équipes locales ;
  - ⇒ En 2010, l'augmentation des achats et stocks renvoie au rattrapage d'activités du projet prévues en 2009 ;
- L'année 2011 a été perturbée par le départ non prévu de l'assistant technique expatrié,
  - ⇒ qui a été remplacé par des missions régulières de la Directrice, afin de garantir la continuité des actions, jusqu'en septembre 2011 ;
  - ⇒ celle-ci a pris le poste d'expatrié à partir de octobre 2011 et jusqu'à fin 2012, étant remplacée dans ses fonctions au siège par une ancienne salariée de l'ONG revenue en appui.
- Par ailleurs, en 2011, l'augmentation des charges de personnel correspond à l'embauche d'un chargé de mission au siège, en appui à la Direction.



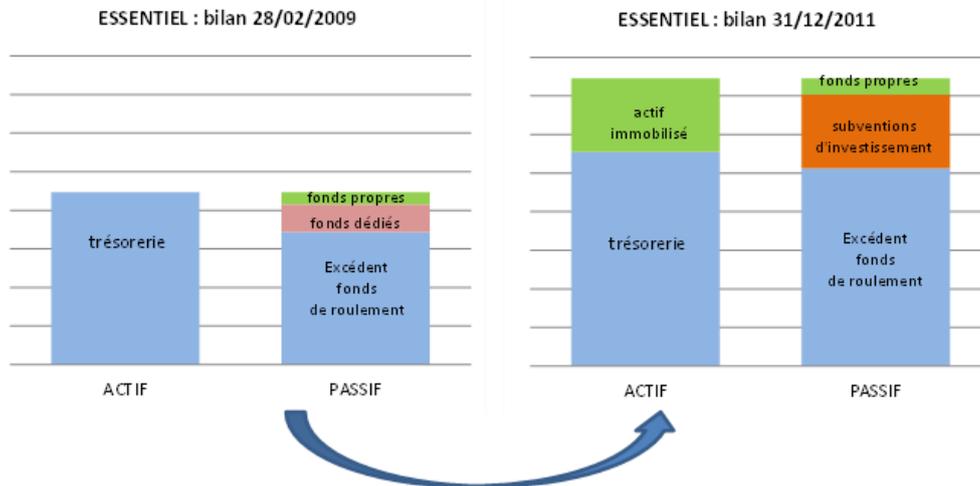
**L'exploitation de ESSENTIEL est structurellement déséquilibrée et le solde net est en perte en 2011, malgré un report important de ressources.**

- Dans une période d'activité normale (hors 2009), les ressources d'ESSENTIEL ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses charges d'exploitation ;
- L'exercice 2010 a été « sauvé » grâce à des gains de change (produits financiers), qui ont permis d'équilibrer les comptes ;
- L'exercice 2011 présente une structure d'exploitation fortement déséquilibrée. Seuls un produit exceptionnel et l'utilisation d'un report de ressources non utilisées d'exercices antérieurs, ont permis à ESSENTIEL de réduire le déficit.



## La structure financière reste fragile

- Le total du bilan à la clôture a augmenté entre 2008 et 2011.
- Les fonds propres restent faibles et sa trésorerie est constituée, quasi exclusivement, d'excédents liés à l'exploitation.



## 4. Les difficultés rencontrées

**ESSENTIEL rencontre des difficultés qui renvoient à sa petite taille et à sa fragilité structurelle**

ESSENTIEL a dû faire face, depuis sa création mais surtout sur les dernières années, à des difficultés qui renvoient :

- à sa dépendance à un terrain et un projet
- à la taille réduite de son équipe salariée, qui ne lui permet pas d'absorber des imprévus
- à la faiblesse de sa structure financière (fonds propres quasi inexistants)
- à des difficultés de trésorerie récurrentes, encore aggravées dans les périodes entre deux conventions de projet.

## 5. Les actions menées

**Pour surmonter ces difficultés, elle s'appuie sur ses membres fondateurs, se professionnalise et s'ouvre à de nouveaux partenariats**

ESSENTIEL a bénéficié depuis sa création, et encore à ce jour, d'un soutien indéfectible de ses membres fondateurs - du CCE et d'Harmonie Mutuelle notamment. Cela s'est traduit par :

- Un appui financier lors des difficultés de trésorerie récurrentes, qui étaient réglées par :
  - ⇒ des avances de trésorerie dans les périodes « inter-projets » ;
  - ⇒ le portage des salaires par le CCE (arrêté en 2011, pour pouvoir bénéficier de l'aide sur le contrat tremplin – cf. ci-dessous) ;
- des apports en nature et des supports bénévoles importants et difficiles à quantifier (et sous-valorisés) :
  - ⇒ Hébergement à titre gratuit dans les locaux du CCE ;
  - ⇒ Appui des services juridiques, communication, RH, informatique... de l'entreprise Harmonie Mutuelle.

Par ailleurs, ESSENTIEL s'appuie sur les aides à l'emploi pour se structurer :

- Elle a embauché son premier salarié grâce aux aides emplois jeunes (1998) ;
- Elle bénéficie d'une aide Emploi Tremplin de la Région Pays de Loire pour son chargé de mission au siège (2011) ;

Malgré sa petite taille, l'ONG mise sur la professionnalisation de ses salariés au siège :

- Ils ont suivi plusieurs formations : management associatif, gestion de projets de développement, aspects comptables et communication et plaidoyer... ;

Elle a fait appel à des appuis extérieurs pour l'accompagner dans sa réflexion et servir de support à la mise en œuvre du changement :

- mission d'appui pour l'autonomisation des partenaires locaux (2008) ;
- mission d'appui FRIO sur la stratégie et le projet associatif (2010) ;

Elle renforce aussi son CA et son équipe bénévole, pour l'aider dans sa réflexion et sa recherche d'équilibre économique et financier :

- Nouveaux administrateurs et bénévoles (compétences en gestion et juridique notamment) (2011) ;
- Création d'une commission financière (2011) ;

Elle s'appuie par ailleurs sur son réseau et des partenariats pour développer de nouvelles actions et diversifier ses terrains :

- PlateForme Guinée (PFG), dont elle devient animatrice (2011) ;

- Projet conjoint avec Fraternité Médicale Guinée (2011) ;
- Mission exploratoire conjointe au Burundi, avec 5 autres associations (3 acteurs de la coopération décentralisée de Pays de Loire et 2 mouvements d'éducation populaire membres du CRAJEP) (2012) ;

Elle s'investit dans les réseaux au Nord, pour ouvrir sa réflexion et saisir de nouvelles opportunités :

- PFG, Maison des citoyens du monde, PROJEG, F3E, Coordination SUD ;

## 6. Perspectives et enjeux

### ESSENTIEL identifie aujourd'hui plusieurs enjeux au cœur de son développement et de son renforcement

Les difficultés rencontrées ces dernières années n'ont pas entamé la volonté d'ESSENTIEL de se structurer et se développer et elle voit l'inévitable évolution de sa base associative comme une opportunité à saisir.

De nouvelles perspectives se sont ouvertes en 2011 qui résultent de sollicitations extérieures (reconnaissance) et d'une diversification de posture envisagée (prestataire) :

- Harmonie Mutuelle sollicite ESSENTIEL dans le cadre d'un partenariat renforcé.
- Dans le cadre du chantier de fusion, le groupe souhaite mettre en place une politique de solidarité internationale cohérente ;
- ESSENTIEL a répondu à un appel d'offres pour la mise en œuvre d'un projet national d'Appui au Développement Sanitaire en Guinée (Ministère de la santé, financement Banque Mondiale).
- Le projet « Santé Pour Tous » en Guinée, ESSENTIEL est dans la continuité : elle vient de déposer son nouveau programme triennal (2013-2016)

**Pour faire face à ces nouveaux défis, l'ONG a conscience qu'elle va devoir faire évoluer à court terme :**

- Sa gouvernance :
  - ⇒ Maintenir la forte implication des personnes morales qui renforcent la notoriété, la légitimité et la compétence de l'association
  - ⇒ Elargir sa base démocratique, afin d'éviter de devenir uniquement un opérateur de l'entreprise Harmonie Mutuelle
  - ⇒ Faire évoluer les liaisons politiques et techniques, en recentrant son conseil d'administration sur son rôle d'instance politique et en renforçant l'encadrement de son équipe salariée

- Son organisation interne et ses compétences :
  - ⇒ Acquérir une dimension nationale en France
  - ⇒ Favoriser et accompagner l'implication des bénévoles
  - ⇒ Renforcer ses compétences, en mobilisant de l'expertise (bénévoles et prestataires externes) et en mutualisant avec d'autres structures
- Ses actions :
  - ⇒ S'ouvrir à d'autres territoires au Sud
  - ⇒ Diversifier ses actions, en gardant la référence à la santé, pour ne pas être dépendant d'un seul projet
  - ⇒ Promouvoir une démarche pluridisciplinaire, en développant les partenariats avec d'autres acteurs (éducation, formation, accès à l'eau, accès à l'alimentation...)

**ESSENTIEL voit le renforcement de son partenariat avec Harmonie Mutuelle comme une chance :**

- Elle pourra contribuer à la réflexion stratégique d'Harmonie en partageant ses valeurs et ses principes
- Cette mission assurera une base d'activité dont le financement sera acquis et à partir de laquelle l'ONG pourra continuer à se structurer et se développer
- Cela ne l'empêchera pas de poursuivre ses propres projets, avec d'autres partenaires et d'autres bailleurs
- ESSENTIEL pourra continuer à bénéficier des appuis logistiques, humains et financiers apportés jusqu'ici par l'entreprise

**Une contrainte forte cependant :**

ESSENTIEL devra avoir clarifié son organisation et son projet d'ici juin 2013. La co-construction a été engagée avec ses partenaires et devra aboutir rapidement.

## Synthèse : matrice SWOT de ESSENTIEL

<p><b>Forces (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte implication et grande stabilité des membres</li> <li>■ Soutien logistique, humain et financier de membres actifs personnes morales, intervenant de manière régulière et selon les besoins</li> <li>■ Capacité à se projeter et à structurer sa réflexion, y compris en allant chercher des appuis extérieurs</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilité de la salariée principale</li> <li>■ Bonne articulation entre CA et équipe salariée</li> <li>■ Professionnalisation des salariés</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte spécialisation, qui favorise la visibilité de l'ONG</li> <li>■ Reconnaissance de l'ONG par ses partenaires opérationnels, institutionnels et financiers</li> <li>■ Capacité à construire des partenariats au Nord et au Sud</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilité des financements</li> <li>■ Financements privés</li> </ul>	<p><b>Faiblesses (internes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grande dépendance à un seul projet et un seul pays</li> </ul> <p><u>Modèle économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fonds propres quasi inexistant</li> <li>■ Forte dépendance à un bailleur principal</li> <li>■ Difficultés de trésorerie importantes et récurrentes</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Equipe salariée très réduite, qui pénalise la continuité des actions de l'ONG en cas d'absence ou de départ</li> <li>■ Professionnalisation de l'équipe salariée en cours</li> </ul> <p><u>Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Base de membres réduite, qui a peu évolué depuis la création</li> <li>■ Membres et financeurs se confondent, pouvant freiner la nécessaire transformation du modèle actuel</li> </ul>
<p><b>Opportunités (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sollicitations pour se diversifier et devenir également prestataires, résultant de la reconnaissance acquise</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La coordination des projets de solidarité internationale d'Harmonie Mutuelle assurerait une base d'activité et un financement récurrents</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Changement d'échelle de l'ONG, qui deviendrait un partenaire d'Harmonie Mutuelle (en cours de concertation)</li> </ul>	<p><b>Menaces (externes)</b></p> <p><u>Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evolution nécessaire de la base associative, avec le départ du CCE notamment, qui risque de déstabiliser le fonctionnement de l'ONG</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Passage à une organisation nationale, qui va supposer des compétences et une mobilisation très importantes pour l'équipe actuelle, encore en professionnalisation et réduite.</li> <li>■ Délais très courts pour réussir la transformation.</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La structuration de l'ONG au niveau national peut entraîner une augmentation des charges de structure</li> <li>■ Le Besoin en Fonds de Roulement à financer va augmenter et accroître les tensions de trésorerie qui étaient régulées jusqu'ici grâce à l'aide du CCE.</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risque de voir la capacité d'action et de développement de l'ONG « brouillée » par le partenariat avec Harmonie Mutuelle et l'évolution de l'organisation</li> </ul>

# IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement)

JUIN 2013

**Partenariats Réseaux** Diversification des ressources  
Renforcement des fonds propres  
Renforcement de la gouvernance  
Visibilité adaptation des actions

Une ONG fortement spécialisée, financée majoritairement par des fonds privés et dont la professionnalisation des équipes, la stabilité de la gouvernance et la forte implication des membres du CA dans la réflexion stratégique lui ont permis de connaître une croissance importante ces dernières années

## Dans cette fiche

<b>Historique</b>	<b>47</b>
<b>La situation actuelle</b>	<b>47</b>
<b>Le modèle économique</b>	<b>48</b>
<b>Le modèle de développement</b>	<b>50</b>
<b>Les facteurs clefs de succès</b>	<b>50</b>
<b>Perspectives et enjeux</b>	<b>51</b>
<b>Synthèse : Matrice SWOT de l'IECD</b>	<b>52</b>

## 1. Historique

*L'IECD a intégré la culture d'entreprise dès sa création*

L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) a été créé en 1988, par des entrepreneurs et des universitaires souhaitant aider les populations en difficultés des pays en développement. L'association est but non lucratif, de droit local alsacien-mosellan.

Dès sa création, l'IECD se positionne en appui au renforcement des capacités locales par l'éducation et la formation.

Après des premiers terrains d'interventions à Madagascar, au Liban (1989) et au Cameroun (1992), l'IECD étend son action progressivement en Afrique subsaharienne, au Proche-Orient et en Amérique Latine (1994) et plus récemment en Asie du Sud-Est (2004).

Dès 1989, l'IECD met en œuvre des projets de formation professionnelle pour favoriser l'insertion des jeunes sur le marché du travail. En 1992, l'association crée au Cameroun la première école Familiale Agricole, qu'elle essaime dans d'autres pays de la zone. En 1994, elle



participe à la création d'une filière d'hôtellerie-restauration au Liban en créant une école de formation hôtelière. Depuis le début des années 2000, elle intervient dans le champ de l'insertion professionnelle, notamment dans les métiers de l'industrie et de la santé.

En parallèle, l'IECD développe des actions d'appui aux petites entreprises. En 1988, elle crée au Cameroun le premier centre de gestion et de services, qui sera répliqué ensuite en Côte d'Ivoire, en RD Congo et au Proche-Orient.

Enfin, en 2006, l'IECD lance ses premiers Centres de Renforcement Educatifs et Scolaires à Madagascar et contribue à la mise en place d'un programme d'amélioration de la prise en charge des personnes drépanocytaires (maladie héréditaire liée à une anomalie de l'hémoglobine) en RD Congo.

Depuis 2010, l'IECD est reconnue d'utilité publique (exonération fiscale des dons et des legs testamentaires notamment).

## 2. La situation actuelle

**L'IECD intervient pour la « promotion du développement par le renforcement des capacités des personnes et des partenaires locaux »**

- En 2011, l'association mène des actions au travers de 37 projets :
  - ⇒ 16 projets en formation technique et professionnelle
  - ⇒ 13 projets d'appui aux petites entreprises
  - ⇒ 8 projets d'accès des personnes vulnérables à l'éducation et à la santé
- Elle est présente dans 15 pays, sur 5 zones différentes :
  - ⇒ Afrique subsaharienne : Cameroun, RD Congo, Côte d'Ivoire, Nigéria, Kenya,

Congo-Brazzaville

- ⇒ Proche-Orient : Liban, Syrie, Territoires palestiniens, Kurdistan d'Irak
- ⇒ Asie du Sud-Est : Thaïlande, Vietnam
- ⇒ Océan Indien : Madagascar

- Son organisation :
  - ⇒ 93 salariés, dont 15 au siège à Paris. En France : siège à Paris et 3 délégations en Région (Marseille, Nantes, Valenciennes)
  - ⇒ 5 délégations terrain : au Cameroun, Côte d'Ivoire, Proche-Orient (Liban), Madagascar, Territoires palestiniens.

L'IECD fait partie de la Coordination d'Agén (et par son intermédiaire de Coordination SUD).

## IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement)

**La gouvernance est ouverte à des membres issus d'horizons variés, y compris de l'entreprise**

Xavier Boutin, un des deux principaux membres fondateurs, est l'actuel Directeur exécutif.

Le conseil d'administration de l'association est constitué de 15 membres en 2011, qui viennent d'horizons variés (entreprise, université, administration...) et occupent pour la plupart des fonctions de haut niveau :

⇒ Dirigeants d'entreprises, Chargée de mission auprès de l'autorité des marchés financiers, Directeur de mastère de techniques financières de l'ESSEC, Ministre ancien ambassadeur, Président d'un Tribunal administratif, contrôleur financier d'un grand groupe industriel, universitaires, consultant, avocat, médecins ...

Le Bureau, issu du CA est constitué de 4 membres aux compétences complémentaires : chargée de mission auprès de l'AMF (Présidente), Consultant - autre membre fondateur principal de l'association (Vice-Président), avocat (secrétaire général) et Directeur du Mastère techniques financières (Trésorier).

Deux commissions spécialisées sont constituées d'administrateurs, du Directeur exécutif, de personnes ressources et de membres de l'équipe exécutive. Elles traitent de thématiques internes spécifiques :

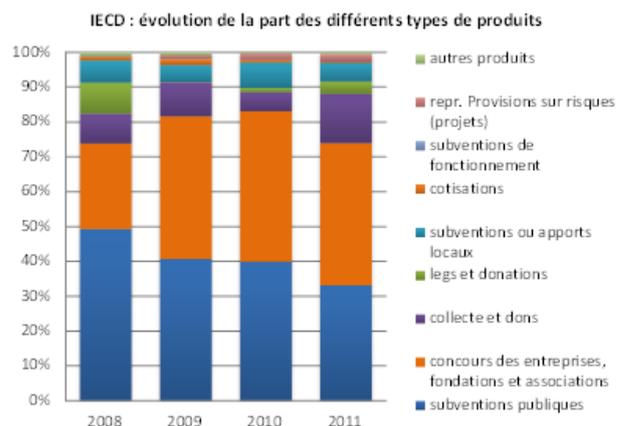
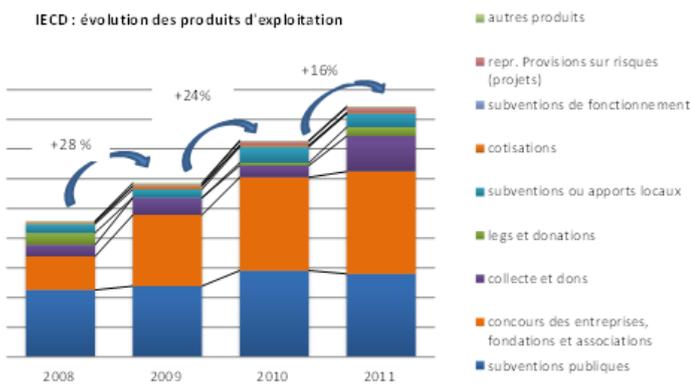
1. Transparence et finances
2. Ressources humaines et organisation

**La gouvernance et l'exécutif travaillent en étroite collaboration, avec un CA très impliqué dans les réflexions stratégiques et le pilotage de l'association.**

### 3. Le modèle économique : en croissance et nettement excédentaire

**Les ressources d'exploitation sont en croissance régulière et s'appuient sur une part prédominante de fonds privés**

- IECD a un budget compris entre 6 et 15 M€ (groupe D de l'état des lieux).
- L'association montre une forte croissance sur les dernières années : les produits d'exploitation (hors financier et exceptionnel) sont en augmentation de +68% entre 2008 et 2011.
- Les subventions publiques, à l'exception de 2010, progressent dans une moindre mesure. Elles représentent près de 50% des ressources totales en 2008 et ne pèsent plus que 33% en 2011.
- A partir de 2009, l'association accroît de manière significative ses ressources privées : concours des entreprises, fondations et associations entre 2008 et 2010, puis collecte et dons en 2011.
- Les fonds issus de dons et legs ont été significatifs en 2008, mais ne constituent pas une ressource régulière.
- Les fonds privés (entreprises, fondations, associations + collecte et dons + legs et donations) représentent plus de 50% des produits d'exploitation dès 2009 et près de 60% en 2011.
- Parmi les ressources de l'IECD, seuls les fonds issus de la collecte et dons ne sont pas en totalité affectés à des projets et peuvent constituer des apports en fonds propres

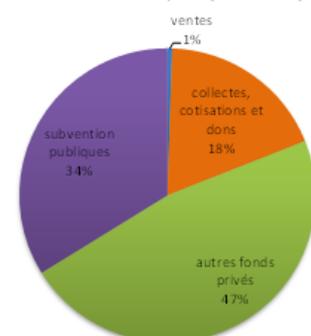


#### Détail des ressources 2011

(hors reprises amortissements et provisions et transferts de charges)

- **Baillleurs privés : 47%** des ressources
- **Collecte, dons et cotisations : 18%** des ressources
- **Subventions publiques : 34%** des ressources, dont AFD (56% des subventions publiques), UE (18%), Nations Unies (13%) autres (13%)
- Origine des fonds privés : fonds issus de fondations philanthropiques familiales, spécialisées sur une zone géographique.

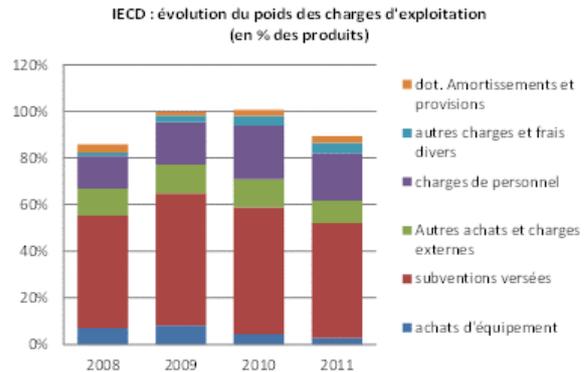
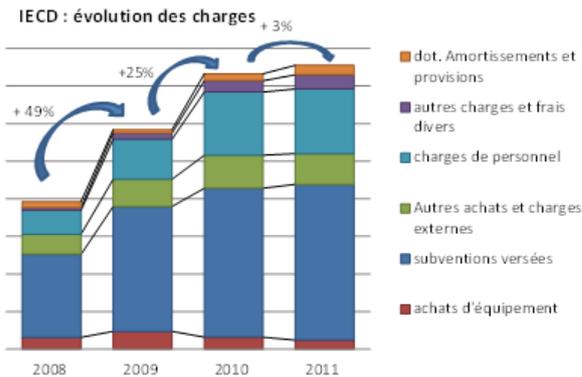
#### IECD : Produits 2011 (hors reprises amort & prov)



IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement)

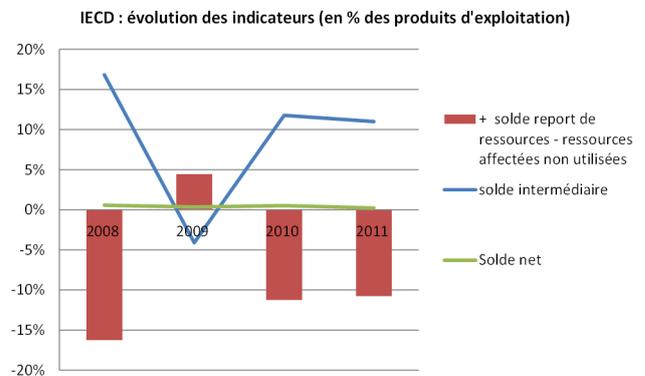
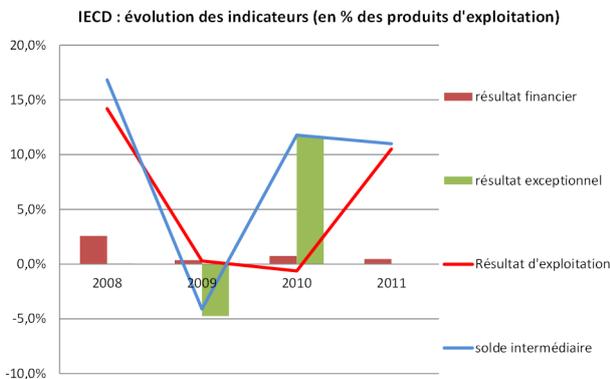
**L'association a fortement augmenté ses charges en 2009, renforçant un modèle qui s'appuie sur le versement de subventions à des partenaires**

- Les charges d'exploitation sont constituées à plus de 50% de subventions versées aux projets, qui ont fortement augmenté en lien avec l'accroissement de l'activité.
- Le poste de charges de personnel (siège et projets) enregistre la croissance la plus importante sur la période : il représentait 16% en 2008 et passe à 23% des charges totales à partir de 2010.



**L'IECD maintient son solde à l'équilibre**

- Les années 2009 et 2010 sont marquées par des résultats exceptionnels, liés à des cessions d'actifs (legs).
- En 2008 et 2011, l'IECD a enregistré un résultat d'exploitation largement excédentaire (lié à l'activité de l'année, avant reprise et report de ressources affectés), qui montre un modèle économique maîtrisé.
- Les ressources non utilisées reportées sur les années suivantes amènent à un solde net à l'équilibre.

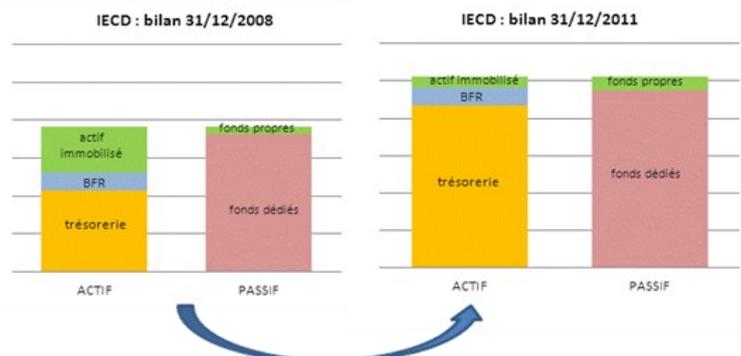


**Les fonds propres restent limités, les ressources, y compris privées, étant en quasi totalité affectées aux projets**

- Le total du bilan de l'IECD a progressé entre 2008 et 2011, avec une trésorerie en forte augmentation à la clôture 2011.
- Néanmoins, les fonds propres de l'association, s'ils ont un peu augmenté, restent très faibles, le renforcement du bilan étant principalement assis sur l'augmentation des fonds dédiés.

⇒ L'association réfléchit au développement de ses fonds propres, notamment par l'élargissement de la base de donateurs de fonds non affectés.

- En effet, les ressources issues des fonds privés n'ont pas permis pour autant à l'IECD de renforcer ses fonds propres, la plupart étant affectés aux projets.



## 4. Le modèle de développement

### L'IECD s'est développé en s'appuyant sur sa forte spécialisation et les partenariats locaux

- L'IECD s'est engagé dans une **croissance très lente** jusqu'en 2005. L'association disposait alors d'un budget inférieur à 1M€, avec des interventions centrées sur 2 ou 3 pays.
- L'association est toujours intervenue sur le terrain en partenariat avec d'autres associations et structures locales et s'est structurée sur le trépied d'expériences et de reconnaissance acquis au Cameroun, Madagascar et Liban.
- L'ouverture à de nouvelles thématiques a pris corps dans les années 2000 et a permis à IECD d'élargir à la fois son champ d'intervention et son champ géographique.
- Selon nos interlocuteurs, cette croissance de l'association a été le résultat :
  - ⇒ d'opportunités saisies,
  - ⇒ du mouvement de fond de structuration interne qui a été engagé dès le milieu des années 90 et a permis une bonne professionnalisation de l'association,
  - ⇒ de la mise en cohérence entre les compétences et les actions, en s'appuyant sur le cœur de métier et de compétence que représente la formation professionnelle et technique
- **La spécialisation** (thématique et géographique) aide l'association dans sa communication et dans sa reconnaissance par les bailleurs (publics et privés), qui se traduit par une relative stabilité des ressources acquises.
- Le développement s'est appuyé sur la **réplication de projets** déjà mis en œuvre dans d'autres zones géographiques ou d'autres pays, en adaptant le mode d'intervention aux nouveaux contextes.
- L'association n'engage pas de nouveau projet sans en avoir bouclé le financement au préalable.
- **Les donateurs privés** jouent un rôle important dans la **sécurisation de l'association, car ils apportent des ressources qui ne sont pas affectées**, même si elles sont limitées – contrairement aux autres fonds.
  - ⇒ Il s'agit du réseau d'amis de l'association (500 à 600 donateurs), avec qui le lien est maintenu par l'intermédiaire d'un journal interne.
  - ⇒ En complément de ce pool de donateurs, un groupe d'une dizaine de donateurs privés apporte ponctuellement des montants plus importants, qui viennent combler des manques de financement de manière plus ciblée. Il s'agit de dirigeants d'entreprise ou de jeunes retraités de la

## 5. Les facteurs clefs de succès

### L'IECD doit le développement de ses fonds privés à son ouverture à la culture « entreprise »

- Peu d'ONG font aujourd'hui appel à des **fonds provenant des entreprises**, souvent par méconnaissance de ces acteurs privés.
- L'IECD a fait le choix, du fait de son historique et de son expérience terrain, de **mixer les cultures et l'origine** (entreprise et association) au sein même de l'association.
  - ⇒ La **diversité** de ses ressources humaines constitue un objectif interne fort. Elle passe aussi par l'**ouverture** de l'organisation à **des personnes venant de l'entreprise** au siège comme sur le terrain, en fonction des compétences et de ses apports pour l'organisation et les projets.
  - ⇒ Les personnels issus de l'entreprise apportent des compétences professionnelles pointues et une connaissance des interlocuteurs privés ; les personnels issus des ONG apportent une bonne connaissance des bénéficiaires et des terrains, ainsi que des bailleurs de fonds institutionnels.
  - ⇒ L'IECD est attentive dans ses recrutements à retenir
- L'IECD s'attache à **diversifier ses ressources** pour « ne pas avoir tous ses œufs dans le même panier » :
  - ⇒ elle travaille notamment à élargir ses ressources publiques vers d'autres bailleurs.
  - ⇒ Par ailleurs, la multiplication des fondations et des fonds dans le monde demande d'être réactif et informé. L'association mène une **veille active** sur le sujet en lien avec ses zones et ses thématiques d'intervention, de manière à être en capacité de saisir les opportunités.
  - ⇒ Les **entreprises** constituent toujours un axe de développement des financements important, sans avoir pour autant à ce jour une démarche proactive. Dans le contexte actuel de crise économique, les partenariats vont sans doute devoir évoluer ; il s'agira certainement de faire jouer les synergies entre acteurs, ce qui **supposera d'être souple et réactif**.



## Synthèse : matrice SWOT de l'IECD

<p><b>Forces (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grande stabilité et fidélité des membres</li> <li>■ Diversité des horizons et des compétences des membres</li> <li>■ Implication de membres venant des entreprises, facilitant la réflexion et l'accès à des fonds privés</li> <li>■ Forte implication des membres du CA dans les réflexions et le fonctionnement de l'association</li> <li>■ Capacité à engager une réflexion stratégique en interne et à se projeter dans un projet association en évolution</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte professionnalisation des équipes, avec des compétences issues aussi de l'entreprise</li> <li>■ Mixité des équipes, avec des personnels issus des ONG et de l'entreprise</li> <li>■ Construction lente de l'ONG qui a permis de bien asseoir les compétences et l'organisation</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte spécialisation qui permet une bonne lisibilité et visibilité des actions de l'ONG par ses partenaires financiers notamment</li> <li>■ Reconnaissance de l'ONG sur sa thématique</li> <li>■ Ancrage fort dans les pays « historiques »</li> <li>■ Réplique de projets déjà rodés sur d'autres terrains, qui permet un développement sécurisé et efficient des actions</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importance des fonds privés</li> <li>■ Diversité dans l'origine des financements, qui réduit le risque lié à l'arrêt d'une ressource</li> <li>■ Fidélité des financeurs à l'ONG</li> </ul>	<p><b>Faiblesses (internes)</b></p> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faiblesse des fonds propres</li> <li>■ Faiblesse des fonds non affectés, ne permettant pas la constitution de fonds propres</li> <li>■ Difficultés à développer les ressources issues de la collecte, des dons et des legs.</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risque de brouiller l'image de l'ONG en développant des projets en réponse à la demande des entreprises</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Difficulté de gestion d'équipes mixant des cultures différentes (ONG et entreprises)</li> </ul>
<p><b>Opportunités (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des sollicitations et des partenariats avec des entreprises constituent des champs nouveaux de développement</li> <li>■ Partenariats avec d'autres associations en cours</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le développement de prestations RSE pourrait apporter des fonds privés non affectés, qui pourraient venir en renforcement des fonds propres.</li> </ul>	<p><b>Menaces (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instabilité de la zone Proche-Orient notamment, qui peut pénaliser le bon déroulement des projets</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contexte de crise économique mondiale qui peut amener certains bailleurs institutionnels et entreprises à arrêter ou réduire leur soutien</li> </ul>

# PLANÈTE URGENCE

JUIN 2013

## Renforcement de la gouvernance

Visibilité adaptation des actions

Diversification des ressources

Réduction des charges et maîtrise des équilibres

Du fait d'un modèle économique quasi-exclusivement basé sur un financement privé et direct des donateurs-volontaires, la dégradation de l'activité a obligé Planète Urgence à se restructurer et à renouveler sa gouvernance. L'association opère depuis un travail de déploiement et de diversification de ses activités et des modes de financement associés.



## 1. Historique

*Planète Urgence s'est fondée sur un modèle d'engagement spécifique, le congé solidaire*

Planète Urgence a été fondée en 2000 autour du modèle d'engagement du Congé Solidaire pour des missions de courte durée (2 à 4 semaines) adaptées à des non professionnels de la solidarité internationale ;

Le principe étant que chaque mission est financée par un don et que les projets sont portés par les acteurs locaux avec lesquels Planète Urgence établit une convention de partenariats ;

L'association a été reconnue d'utilité publique en 2009.

## 2. La situation actuelle

*L'ONG dispose aujourd'hui d'un leadership et d'une légitimité importante*

**L'ONG a 2 activités principales :**

- L'envoi de volontaires sur le terrain dans le cadre d'un Congé Solidaire, en appui à des projets créés et gérés dans la durée par des acteurs locaux ;
- Le financement de projets « Environnement et Développement », portés par des partenaires locaux ou par Planète Urgence portant sur des projets de reboisement, de sécurité alimentaire ou de reconstruction de l'habitat ;

**Ses zones d'intervention sont :**

- Afrique : Mali / Togo / Zimbabwe, Bénin, Madagascar, Cameroun, Kenya, Sénégal, (87% des missions en 2010, 70% en 2012)
- Méditerranée : France / Maroc ;
- Océanie : Polynésie ;
- Amérique / Caraïbes : Haïti / Argentine/ Patagonie ;
- Asie : Inde / Indonésie / Cambodge / Népal.

**Depuis 12 ans, Planète Urgence c'est :**

- ⇒ Plus de 6 000 volontaires partis en mission ;
- ⇒ 39 pays d'action ;
- ⇒ 480 entreprises et collectivités partenaires ;
- ⇒ 150 partenaires locaux soutenus ;
- ⇒ 4, 4 millions d'arbres plantés ;
- ⇒ 100 000 kits scolaires distribués.

**L'ONG travaille sur 5 domaines d'actions :**

- Formation et accompagnement professionnelle des adultes ;
- Appui socio-éducatif aux plus jeunes ;
- Protection et valorisation de la biodiversité ;
- Agroforesterie et lutte contre la déforestation ;
- Information et sensibilisation des citoyens aux problématiques de développement et de préservation de l'environnement ;

**Les situations d'intervention sont :**

- La vulnérabilité économique et sociale des populations ;
- La destruction ou menace des milieux naturels .

**Sur le plan des Ressources Humaines, l'ONG emploie environ 16 ETP salarié au siège et s'appuie sur des stagiaires et bénévoles :**

- 1 directeur général ;
- 1 pôle Congé Solidaire (7 pers.) ; + équipes terrain
- 1 pôle Environnement et Développement (2 pers.) ; équipes terrain
- 1 pôle Partenariats et Développement (5 pers.) ;
- 1 pôle Réseau des Ambassadeurs (1 pers.) ;
- Les membres de l'association sont à 80% des anciens volontaires
- 
- 1 pôle Communication et Marketing (2 pers.) ; 1 pôle Informatique (1 pers.) ; 1 pôle Comptabilité (3 pers.) ; 1 pôle Administration (2 pers.).

### Dans cette fiche

**Historique** 53

**La situation actuelle** 53

**Le modèle économique** 54

**Les difficultés rencontrées** 56

**Les actions menées** 56

**Perspectives et enjeux** 56

**Synthèse : Matrice SWOT Planète Urgence** 57

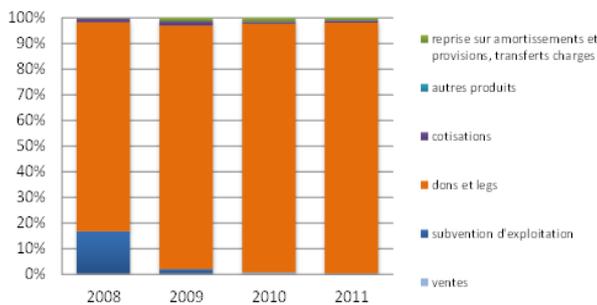
### 3. Le modèle économique

**Quasi-exclusivement basé sur du financement privé, il repose sur une maîtrise des équilibres malgré une baisse d'activités et l'absence de fonds propres.**

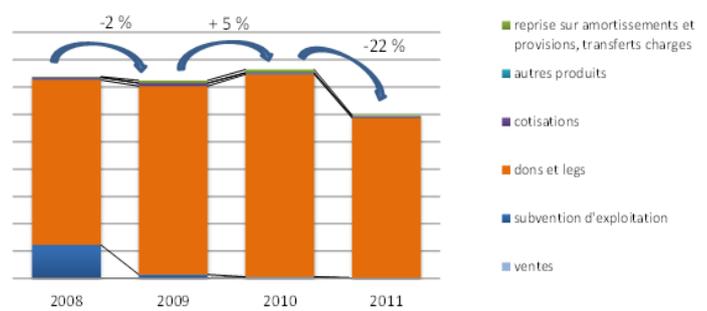
#### Les ressources d'exploitation diminuent fortement en 2011

- PLANETE URGENCE a un budget compris entre 1 et 3 M€ (groupe B de l'état des lieux) en 2011. ;
- Son budget est supérieur à 3 M€ les années précédentes et à nouveau en 2012 ;
- Globalement, les ressources, issues principalement des dons, ont connu une baisse de 22% en 2011 après deux années de relative stabilité ;
- En 2011, les ressources sont à 98% des fonds privés : 84% sont des fonds privés pour financer les missions congés solidaires, 14% des fonds privés dédiés aux projets « Environnement et développement », 1% des subventions publiques, et pour 1% d'autres ressources .

PLANETE URGENCE : évolution de la part des différents types de produits



PLANETE URGENCE : évolution des produits



#### L'activité de congé solidaire est difficile à développer et à équilibrer

- 50% des missions congés solidaires sont financées par les particuliers (don fixe). Elles sont structurellement déficitaires ;
- 50% des missions congés solidaires sont financées par les entreprises permettant à leurs employés de partir comme volontaires (don fixe supérieur aux particuliers) ;
- L'équilibre de l'activité Congé Solidaire se situe à un minimum de 750 départs mission par an, ce qui correspond au nombre de missions effectuées en 2008 et en repli depuis avec l'arrêt des actions au Mali (150 départs missions par an) et du Burkina (50 départs missions par an) .

- Les financements privés restent limités et volatiles au regard de l'investissement en recherche de fonds ;
- Les financements associatifs et institutionnels sont à développer : plus importants et plus stables, sur lesquels l'association mène une recherche offensive. Planète Urgence a d'ores et déjà obtenu le soutien de plusieurs financeurs : Fondation de France, Secours Catholique, Fondation Abbé Pierre, Care, CIAA (fonds interministériel pour l'aide alimentaire).

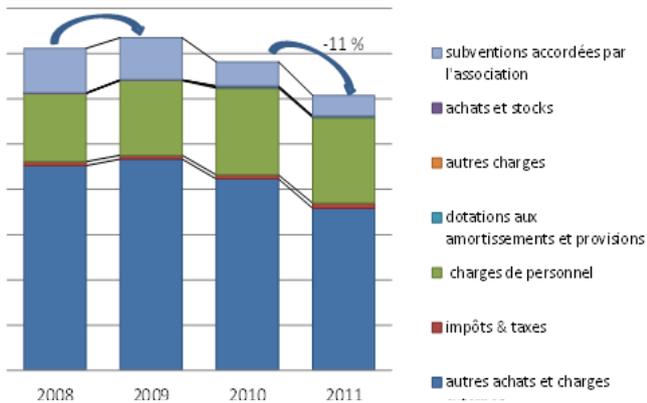
#### Les charges d'exploitation diminuent du fait de la baisse d'activité et avec la maîtrise des charges de personnel

#### L'activité Environnement et Développement constitue un enjeu pour l'association, mais suppose de faire évoluer les types de ressources sollicitées

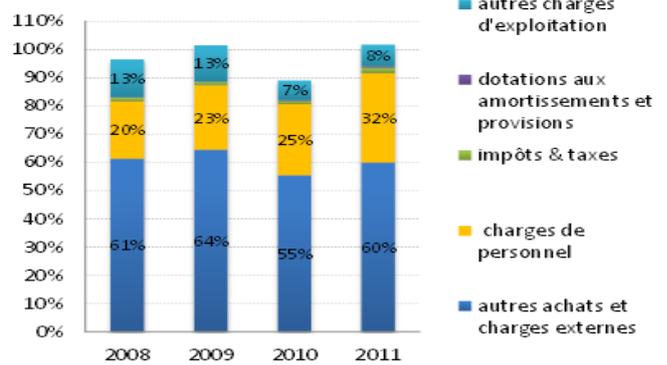
- Les charges ont diminuées dès 2010 (-7%) puis en 2011 (-11%) en lien principalement avec la réduction du nombre de missions ;
- Ainsi les autres achats et charges externes, qui incluent essentiellement les charges sur missions, diminuent proportionnellement à l'activité. Elles représentent, de manière stable sur la période, environ 60% des produits (à l'exception de 2010 où elles ne pèsent que 55% des produits) ;
- Les charges de personnel, après avoir augmentées en 2009 (+10%) et 2010 (+16%), subissent un tassement en 2011(-1%) et devraient diminuer sur 2012 ;
- Avec la baisse des produits, et malgré le tassement de la masse salariale, le poids des charges de personnel a toutefois augmenté pour passer de 25% en 2010 à 32% des produits en 2011.

PLANETE URGENCE

PLANETE URGENCE : évolution des charges

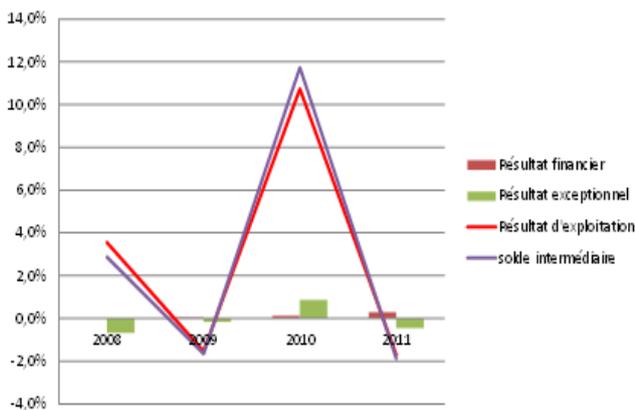


PLANETE URGENCE : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



Les indicateurs d'exploitation restent proche de l'équilibre

PLANETE URGENCE : évolution des indicateurs (en % des produits)

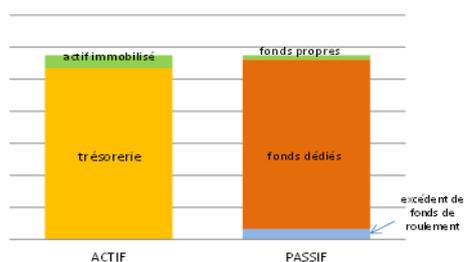


PLANETE URGENCE : évolution des indicateurs (en % des produits)

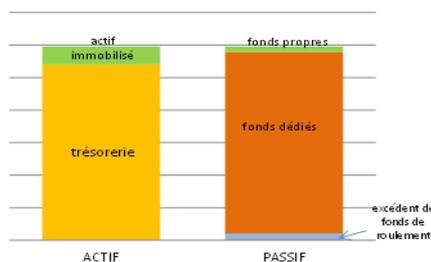


- Les fonds dédiés (projet Environnement et Développement) constituent la totalité de la trésorerie.

PLANETE URGENCE : bilan 31/12/2008



PLANETE URGENCE : bilan 31/12/2011



Le bilan fait apparaître une quasi-inexistence des fonds propres

## 4. Les difficultés rencontrées

- Départ du fondateur historique, de Directeur il devient d'abord président en mai 2011 puis quitte l'association en mai 2012 ;
- Baisse du nombre de missions en 2010 et 2011;
- Baisse du montant des dons en provenance des particuliers et des entreprises ;
- Réduction du nombre de volontaire sur 3 années consécutives ;
- Suspension de missions dans 3 pays majeurs (Mali, Burkina-Faso, Niger) du fait des risques terroristes dans la zone sahélienne



**Fragilisation des comptes de l'association.**

## 5. Les actions menées pour rester à l'équilibre et se développer

### Sur les activités

- Travail de redéploiement des missions de Congé Solidaires dans le monde et notamment en Asie et Haïti et des projets de déploiement en Amérique du sud qui devraient être opérationnels pour 2014 et 2015 ;
- Travail de construction du Congé Solidaire libéral avec la fondation du barreau de Paris ;
- Travail en cours sur une offre de Congés solidaire ouverte à d'autres publics, avec d'autres modes de financements.

### Sur les ressources

- Baisse sensible des subventions accordées aux partenaires locaux ;
- Mise en place d'une cellule exceptionnelle et ponctuelle de collecte de financements privés (150.000 euros collectés) pour couvrir une partie des coûts fixes de l'association (2011) ;
- Création de Planètes mécènes à destination des TPE-PME pour leur permettre de contribuer financièrement, et de manière adaptée à leurs moyens, à des projets de solidarité internationale ;
- Augmentation de la part des financements institutionnels dans le budget global (correspondant à 1% des financements en 2011) pour bénéficier de financements plus importants pour l'activité Environnement et Développement.

### Sur la communication

Clarification du projet associatif suivi d'actions de communication et d'efforts sur la visibilité de l'association (site internet, charte graphique, événementiel sur les 10 ans du congé solidaire, ...).

### Sur l'organisation interne

- Consolidation des outils de gestion et de pilotage de l'association (contrôle de gestion et suivi budgétaire) ;
- Maîtrise des coûts et notamment de la masse salariale (non remplacement de 4 postes, limitation des augmentations salariales, mobilisation accrue des contrats aidés) ;
- Action de professionnalisation de l'équipe salariée (structuration, formation, management) ;

### Sur la Gouvernance

- Nouveau Directeur en 2011 et nouveau Président en 2012 ;
- Réforme de la gouvernance avec l'ouverture du Conseil d'Administration aux anciens volontaires et la constitution de 3 collèges équilibrés et représentatifs (entreprises, ONG, volontaires) ;
- Un réseau d'ambassadeurs est formé par une centaine de volontaires, qui s'attachent à faire connaître l'association et peuvent également faire de la prospection ou de l'évaluation sur le terrain.
- Fusion des deux services chargés de la relation avec les partenaires et de la relation avec les donateurs en un seul pôle Partenariats et Développement.

### Les appuis extérieurs utilisés pour la réflexion

- 2011-2012 : mécénat d'une agence de communication pour aider l'association à concevoir ses supports (vidéo, site internet), 2 films réalisés gracieusement par l'agence de communication et appui pour la refonte du site internet)
- 2012 : diagnostic salarial avec élaboration d'une grille salariale en vue de clarifier le sujet des rémunérations en interne (FRIO)

## 6. Perspectives et enjeux

**L'exercice 2012 devrait présenter un résultat positif et un budget global en hausse par rapport à 2011**

**Les travaux de développement en cours devraient porter leurs fruits et améliorer la situation de l'association en 2014**

### Sur l'activité Congé Solidaire

- L'objectif est de revenir à 750 départs mission par an (point d'équilibre) avec le développement effectif des nouveaux terrains,
- en poursuivant l'extension géographique et la construction de formules alternatives (mais pas le tourisme social) ;
- en s'appuyant sur la légitimité et le leadership de Planète Urgence sur le Congé Solidaire tel que défini à l'origine et développé depuis.

### Sur l'activité Environnement et Développement

- Les axes du programme sont à développer et à affirmer pour assurer la légitimité de Planète Urgence au regard des autres ONG .

### En termes de politique de financement

- L'objectif est de poursuivre le développement de financements institutionnels pour augmenter leur part à 1/3 des ressources globales de l'association.

## Synthèse: matrice SWOT de Planète Urgence

<p><b>Forces (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 collèges équilibrés et représentatifs (Entreprise, ONG, volontaires) ;</li> <li>Le réseau d'ambassadeurs (100 volontaires)</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte spécialisation et leadership sur le Congé Solidaire qui permet une bonne lisibilité et visibilité des actions de l'ONG par ses partenaires financiers notamment ;</li> <li>Des résultats positifs sur les enquêtes de satisfaction des volontaires ;</li> <li>Une capacité à développer le Congé Solidaire sur d'autres terrains, avec d'autres partenaires, et/ou avec d'autres formes de financement ;</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importance des fonds privés</li> <li>Diversité dans l'origine des financements, qui réduit le risque lié à l'arrêt d'une ressource ;</li> <li>Capacité à solliciter des partenaires privés de proximité en cas de difficultés (levée de fonds) ;</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnalisation des équipes ;</li> <li>Structuration interne : création d'un pôle Partenariats et Développement né de la fusion de deux services ;</li> </ul>	<p><b>Faiblesses (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Changement de gouvernance récent avec perturbation ;</li> <li>Une exploitation insuffisante du réseau d'anciens volontaires pour faire connaître et développer l'association ;</li> </ul> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialisation dans les pays d'Afrique Subsaharienne, qui a fragilisé l'association du fait des risques terroristes sur la zone ;</li> <li>Le Congé Solidaire est un outil fragile car il fait appel à professionnels du privé non experts de la solidarité internationale, ce qui restreint les périmètres d'intervention (sécurité)</li> <li>Une légitimité qui reste à construire sur les projets Environnement et développement</li> <li>Marque « Planète Urgence » insuffisamment connue et en concurrence avec les grandes ONG urgentistes</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quasi inexistence des fonds propres ;</li> <li>Faible fidélité de certains financeurs privés ;</li> <li>Faiblesse des fonds institutionnels qui apporteraient des ressources plus stables ;</li> <li>Congé Solidaire pour les particuliers difficile à équilibrer et à développer ;</li> <li>Seuil de rentabilité élevé pour l'activité Congé Solidaire ;</li> <li>Temps de développement long pour de nouveaux terrains (1 à 2 ans).</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Climat social à surveiller (non remplacement de départs, (limitation des augmentations salariales), alors que l'investissement des salariés est nécessaire pour la pérennité et le développement de l'association ;</li> <li>Manque de moyens pour investir dans la marque « Planète Urgence »</li> </ul>
<p><b>Opportunités (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des sollicitations et des partenariats avec des nouveaux acteurs locaux sur de nouvelles zones ;</li> <li>Fidéliser les volontaires pour augmenter le nombre de mission (à ce jour, 15% des volontaires font plus d'une mission) ;</li> <li>Congé Solidaire valorisable comme support à l'action RSE des entreprises.</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le développement de financements institutionnels ;</li> <li>L'ouverture à de nouveaux modes de financement du Congé Solidaire.</li> </ul>	<p><b>Menaces (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instabilité de la zone sub-sahélienne ;</li> <li>Développement de la concurrence (tourisme utile notamment) ;</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexte de crise économique mondiale qui peut amener certains bailleurs institutionnels et entreprises à arrêter ou réduire leur soutien</li> <li>Conjoncture internationale dégradée ne facilitant pas la mobilisation des volontaires pour partir et financer les missions.</li> </ul>

# PU-AMI (Première Urgence– Aide Médicale Internationale)

JUIN 2013

Partenariats Réseaux    Visibilité adaptation des actions  
Réduction des charges et maîtrise des équilibres  
Renforcement des fonds propres

La fusion de PU et AMI répondait à un besoin d'atteinte de taille critique pour les deux associations, afin d'être plus visible pour se développer et de mieux couvrir leurs charges de structure.

## 1. Historique

### 1.1 Aide Médicale Internationale (AMI)



#### Dans cette fiche

#### AMI trouve son origine dans la mouvance Médecins Sans Frontières

<b>Historique AMI</b>	<b>58</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMI a été créée en 1979 par des médecins, issus de Médecins Sans Frontières.</li> <li>Jusqu'au début des années 90, AMI a fonctionné quasi exclusivement sur ses ressources propres, issues des dons par l'intermédiaire de son réseau.</li> </ul>
<b>Historique PU</b>	<b>63</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'association s'est construite sur une volonté de tout investir dans l'action dans des situations d'urgence, avec un engagement bénévole très fort, de la part de ces professionnels de la santé.</li> <li>L'obtention de ses premiers financements institutionnels l'amène à embaucher ses premiers salariés et à structurer son siège. A la fin des années 90, AMI a 15 salariés au siège, structuré son organisation et mis en place des procédures adaptées.</li> </ul>
<b>La fusion PU-AMI</b>	<b>63</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jusqu'au début des années 90, l'association est peu structurée et n'a pas de salariés en son siège.</li> </ul>
<b>Les résultats de la fusion</b>	<b>64</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration et les membres de l'association détenaient alors tous les pouvoirs administratifs et opérationnels. Ils vont rester très impliqués dans l'association, porteurs de la culture terrain.</li> <li>A partir des années 2000, elle émerge, en complément, au fonds EuropeAid, au titre d'actions plutôt tournées vers des interventions de post-urgence.</li> </ul>
<b>Les enseignements de la fusion</b>	<b>65</b>	

#### AMI en 2010, avant fusion

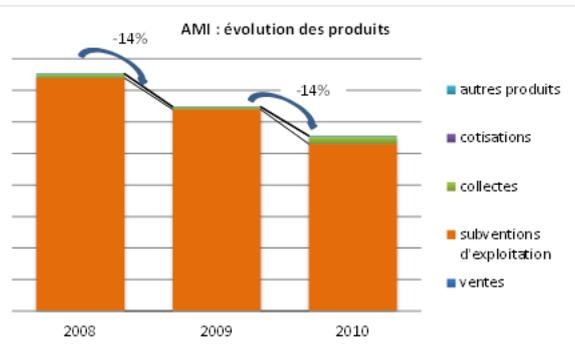
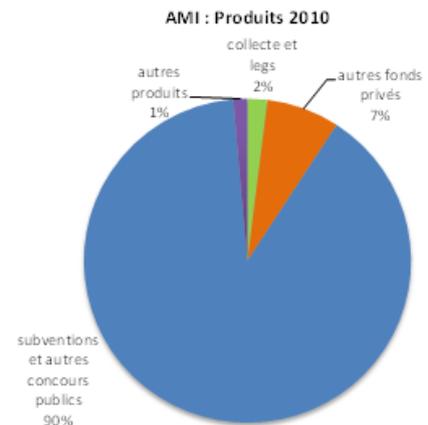
- Principe : « Intervenir dans des terrains difficiles ».
- 4 grands métiers :
  - ⇒ Informer et mobiliser les populations
  - ⇒ Réhabiliter et approvisionner les structures de santé
  - ⇒ Former le personnel médical local
  - ⇒ Prévenir et soigner les maladies
- 8 pays d'intervention et 9 missions :
  - ⇒ Afghanistan, Haïti, Myanmar (Birmanie), Pakistan, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo (Provinces du Sud-Kivu et de l'Equateur), Thaïlande, Yémen.
- 67 salariés de droit français : 17 au siège, 50 expatriés
- 1 100 collaborateurs locaux

PU-AMI

**Le modèle économique d'AMI, avant fusion : très dépendant des subventions et structurellement déséquilibré.**

*L'effort de diversification des ressources n'a pas suffi à compenser la baisse des fonds publics qui constituaient l'essentiel des produits*

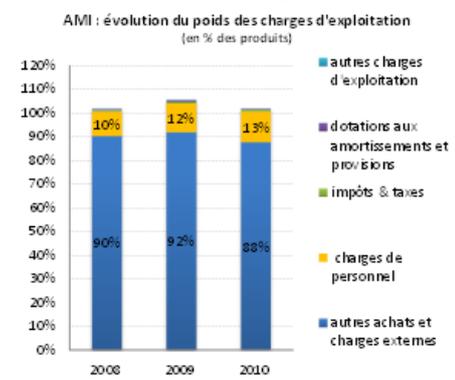
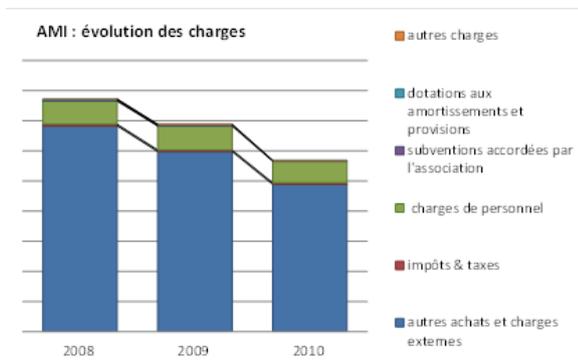
- Budget 2010 : compris entre 6 et 15 M€ (groupe D de l'état des lieux).
- **Subventions publiques à 90%**  
⇒ ECHO, EuropeAid (UE à plus de 50%), Banque Mondiale.
- Fonds issus du privé : 10%  
⇒ Fondations, entreprises et associations : 7% des ressources (Sanofi, MSD, Merck, Air Liquide, Air France...)  
⇒ collecte et legs : 2%, avec des dons pour Haïti impactant positivement 2010.



- L'association a vu ses subventions diminuer fortement en 2009, puis à nouveau en 2010 (-28% de ressources au total sur trois ans).
- En 2010, l'association a fait un effort de diversification de ses produits, en accentuant ses actions de collecte (incluant les fonds provenant d'entreprises), mais qui n'a pas suffi à compenser la baisse des subventions publiques.
- En 2010, l'association a fait un **effort de diversification de ses produits**, en accentuant ses actions de collecte (incluant les fonds provenant d'entreprises), mais qui n'a pas suffi à compenser la baisse des subventions publiques.

**L'a réduction des charges, pour adapter la structure à la baisse de l'activité, est restée insuffisante**

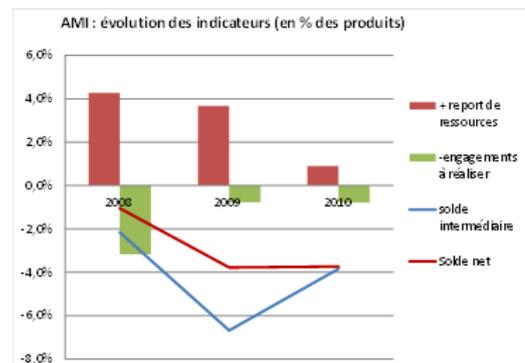
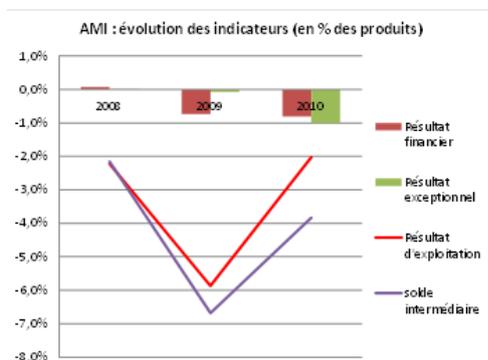
- AMI réduit ses charges de 11% en 2009 puis à nouveau de 17% en 2010, du fait de l'arrêt de programmes et par le non renouvellement de certains postes.
- En 2009, le modèle économique est déséquilibré : les ressources ne suffisent pas à couvrir les charges de personnel.



**L'association a affiché une perte sur les trois dernières années avant fusion**

- Le résultat d'exploitation (solde entre les produits et les charges liées l'activité du terrain et du siège) reste négatif de 2008 à 2010, avec une forte dégradation en 2009.

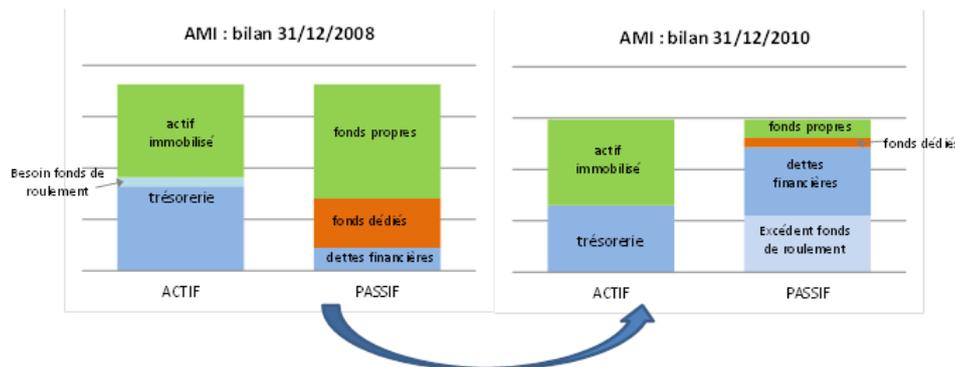
- Des éléments financiers (liés aux frais financiers) et exceptionnels viennent encore aggraver le solde intermédiaire en 2009 et 2010.
- Le report de ressources, provenant de l'activité des exercices précédents, a permis d'améliorer le solde net 2008 et 2009, mais du fait de l'activité réduite, il n'a pas d'effet favorable sur le solde net 2010.



### Les fonds propres se sont encore réduits

- En conséquence de cette baisse de l'activité et des pertes accumulées, la situation financière d'AMI se dégrade fortement entre 2008 et 2010 :
  - ⇒ les fonds propres sont très limités
  - ⇒ l'endettement augmente de manière significative (concours bancaires courants essentiellement).

- Sa situation bilancielle et de trésorerie est « sauvée » à la clôture 2010 par l'excédent en fonds de roulement généré par l'activité, lié le versement tardif des subventions. Cet effet n'est que ponctuel et n'améliore pas la situation générale de l'association.



### AMI s'est trouvée très fragilisée par sa grande dépendance aux fonds européens

- Les financements institutionnels européens ont supposé des **investissements lourds dans des actions de structuration** transversales (gestion, procédures...) pour répondre aux exigences des bailleurs. L'effort humain et financier a pénalisé le développement opérationnel et la recherche de ressources diversifiées.
- Les **fonds issus du privé**, qui devaient apporter des ressources propres, **n'ont jamais dépassé 4%** des produits et étaient quasi totalement affectés sur projets, créant des coûts (de collecte) et des contraintes (de comptes rendus) supplémentaires.
- Des **difficultés rencontrées sur le terrain ont encore affaibli l'ONG** :
  - ⇒ Prise en otages de 2 salariés de l'AMI au Darfour, arrêt de tous les programmes dans cette zone
  - ⇒ Fin de 2 des 3 projets majeurs en Afghanistan en 2010.

### L'ONG porte une réflexion stratégique en 2009, mais celle-ci est court-circuitée par une aggravation rapide des difficultés financières, et amène l'ONG à accélérer la recherche d'un partenaire

- Dès 2008, AMI avait senti le besoin de mener une réflexion stratégique et organisé des ateliers mixant salariés du siège et administrateurs, mais celle-ci n'avait pas abouti.
- A la faveur d'un renouvellement du CA et d'un changement de Direction en juin 2009, l'ONG relance la dynamique :
  - ⇒ Elle engage un audit de la situation économique et financière (en interne).
  - ⇒ Elle fait intervenir des consultants extérieurs, avec l'appui du FRIO, pour l'accompagner dans sa réflexion stra-

tégique dans ce contexte de crise interne et de baisse des ressources

- Résultat de la réflexion stratégique fin 2009 :
  - ⇒ Nécessité de créer de nouveaux postes pour porter le développement de l'activité et la recherche de fonds, mais AMI n'en avait plus les moyens à ce moment là
  - ⇒ Etudier des partenariats opérationnels avec d'autres ONG
- Néanmoins, ces travaux n'ont pas mis en avant l'urgence économique et financière dans laquelle AMI se trouvait. Une restructuration de l'association est nécessaire pour réduire les charges de structure fin 2009 : suppression de 7 postes par le non renouvellement des départs.
- Le mandat est donné au Directeur de rechercher des partenaires ONG :
  - ⇒ Critères : taille similaire à AMI, complémentarité opérationnelle, humanitaire (pas dans l'idée d'une fusion au départ)
  - ⇒ 5 ONG rencontrées informellement (1 grosse et 4 moyennes)
- Le choix s'est rapidement porté sur Première Urgence (PU).
  - ⇒ Des tests opérationnels ont été réalisés avec PU sur 4 missions conjointes, avec des niveaux de partenariats et de mixité des équipes progressifs : RD du Congo, Haïti, Pakistan, Côte d'Ivoire.
- Le processus de rapprochement avec Première Urgence est engagé en juin 2010 (vote en AG de la « poursuite de l'étude du rapprochement opérationnel, organisationnel et institutionnel avec PU »)

## 1.2 Première Urgence (PU)

### PU se fonde sur la volonté d'intervenir en appui d'urgence dans des situations de conflit

- Création de Première Urgence en juin 1992, par un groupe d'amis de formation commerciale et en communication, autour du conflit en Bosnie-Herzégovine.
- Celle-ci s'est développée et structurée très rapidement dans les Balkans jusqu'à la fin des années 90, au Moyen-Orient fin 90 et en Afrique à partir des années 2000.
- PU a fondé son développement sur les financements publics, avec peu de fonds privés.
- Le CA a très tôt privilégié la structuration du siège pour répondre aux besoins du terrain et des actions.

#### PU en 2010, avant fusion

##### Principales activités :

- ⇒ Distributions
- ⇒ Sécurité alimentaire
- ⇒ Eau et assainissement
- ⇒ Réhabilitation
- ⇒ Prévention et réduction des désastres
- ⇒ Relance économique

##### Zones d'intervention :

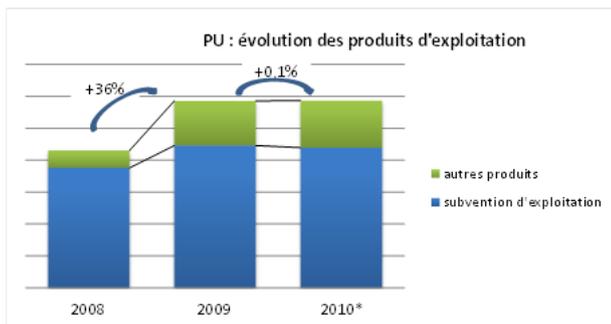
- ⇒ Afrique : Cameroun, Kenya, Ouganda, République centrafricaine, RD du Congo, Somalie, Tchad
- ⇒ Caraïbes : Haïti
- ⇒ Asie : Corée du Nord, Pakistan, Sud Caucase
- ⇒ Proche-Orient : Irak, Liban, Syrie, territoires palestiniens

- **Nombre de salariés :** 27 au siège, 70 expatriés.

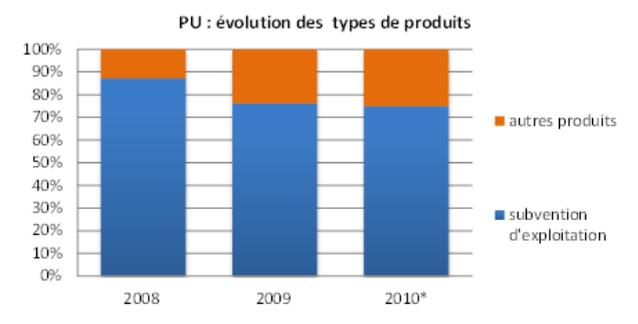
### Le modèle économique de PU était basé sur des contributions publiques, dont la croissance rapide avait amené à un déséquilibre en 2010

#### Des ressources en forte croissance, avec une part de fonds privés qui était restée marginale

- PU avait un budget de plus de 15 M€ (groupe E de l'état des lieux).
- PU a enregistré une forte croissance en 2009 (+36% au total).

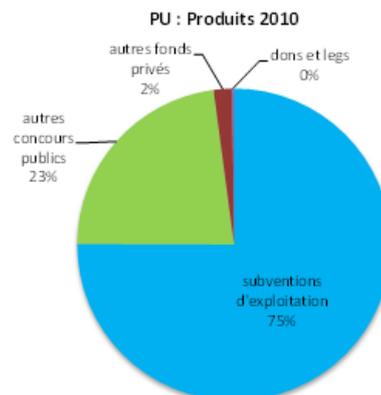


\*proforma 12 mois



\*proforma 12 mois

- En 2010, son modèle économique est basé à **98% sur des subventions et autres concours publics.**
- Les fonds privés représentent 2% des ressources totales, en lien avec les fonds destinés à Haïti notamment.

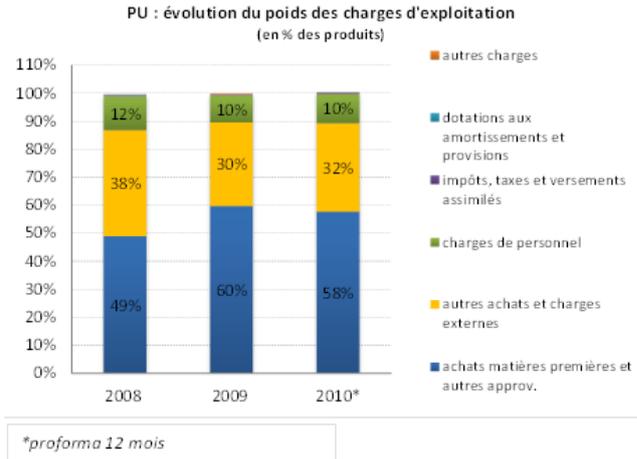
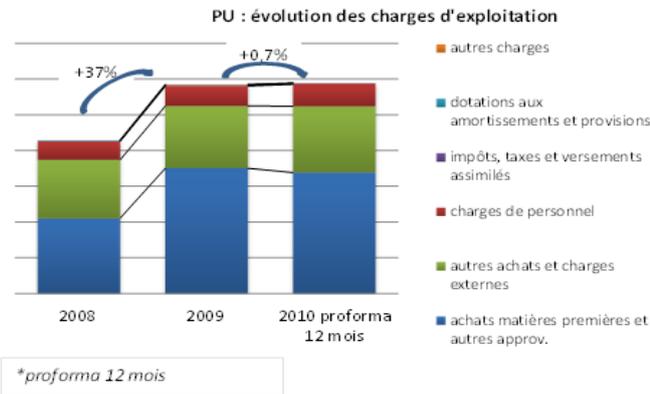


PU-AMI

**Les charges, achats principalement, avaient augmenté plus rapidement que les ressources**

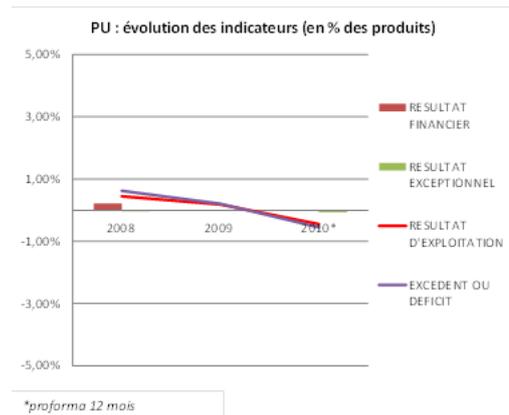
- Les achats de matières premières et autres approvisionnements constituent l'essentiel de l'augmentation des charges en 2009, en lien avec le développement de l'activité

- En 2010, les charges sont contenues, avec une réduction des achats de matières et approvisionnement et un renforcement des autres achats et charges externes.
- Les charges de personnel augmentent peu au regard la hausse d'activité. Elles sont stabilisées à 10% des charges totales à partir de 2009.



**Ainsi, les indicateurs de PU étaient dégradés en 2010**

- L'augmentation des charges en 2009 et 2010, supérieure à l'évolution des ressources, a amené à un déséquilibre en 2010.
- On notera que l'ONG, du fait de son activité, n'a pas de report de ressources d'une année sur l'autre.

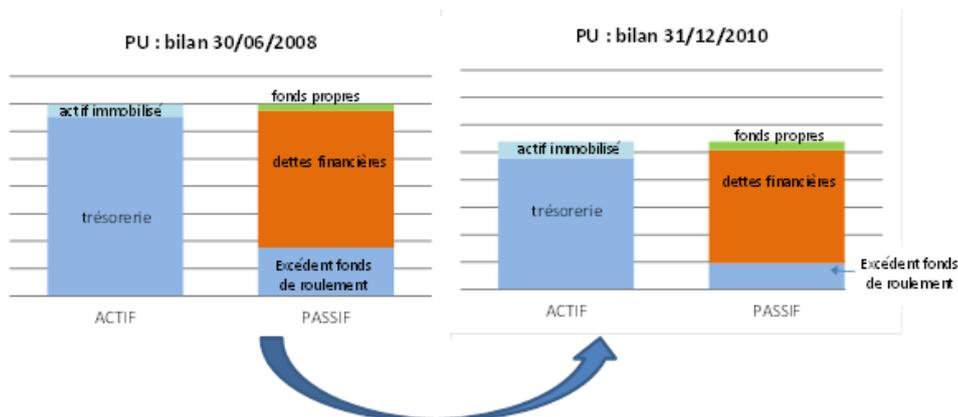


**La trésorerie s'était réduite et les fonds propres étaient restés très limités**

- Entre la clôture 2008 et la clôture 2010, le total du bilan diminue.
- Les fonds propres restent très limités.
- Baisse de l'endettement financier – concours bancaires courants, et de l'excédent en fonds de roulement lié à l'activité.

- Par conséquent, la trésorerie se réduit de manière significative à fin 2010.

⇒ à noter des périodes de clôture différentes (juin et décembre), qui peuvent influencer sur le niveau de trésorerie notamment



## 2. La fusion PU AMI

### 2.1 Les enjeux du rapprochement

**La nécessité de se regrouper pour atteindre une taille critique, disposer d'une meilleure visibilité, d'un poids accru et réaliser des économies d'échelles**

- Pour construire le projet de la nouvelle association, PU et AMI sont parties du constat que :
  - ⇒ l'univers humanitaire était de plus en plus institutionnalisé,
  - ⇒ avec une tendance lourde à la réduction des partenaires
  - ⇒ et à la rationalisation de la gestion administrative de l'aide humanitaire.
- Elles ont ainsi **partagé la nécessité de se regrouper pour atteindre une taille critique** afin de peser davantage auprès de leurs partenaires et du grand public.
- La construction d'un projet associatif mêlant les métiers de l'une et l'autre permettait l'émergence d'un acteur humanitaire réellement multisectoriel dans le paysage de la solidarité international français
- Le rapprochement assurait la possibilité d'intervenir plus en amont des crises pour AMI et sur le plus long terme pour PU, ce qui correspondait à des choix stratégiques internes portés par chacune des organisations avant la réflexion sur la fusion

- Le rapprochement devait permettre à la nouvelle association de disposer d'une **meilleure visibilité et d'un poids accru** auprès de leurs partenaires institutionnels et privés.
- La **communication externe** de la nouvelle association – auprès du grand public notamment - constitue un enjeu majeur pour lever des fonds privés non affectés.
- Le rapprochement doit aussi permettre des **économies d'échelle** sur le fonctionnement et la structure.

Les étapes amont avaient montré qu'AMI et PU présentaient une très **forte complémentarité** :

Organisation et modèle économique :

- PU : gestion financière, administrative et logistique rigoureuse, bailleurs institutionnels plus diversifiés (ce qui devait aussi permettre d'améliorer la note ECHO)
- AMI : début d'ouverture aux financements privés, une collecte de fonds plus importante (même si très faible)

Activités :

- AMI : santé
- PU : distribution alimentaire et intrants agricoles, réhabilitation d'infrastructures, eau-assainissement...

Zones géographiques :

- AMI : Asie, Afghanistan, Haïti...
- PU : Afrique, Moyen-Orient...

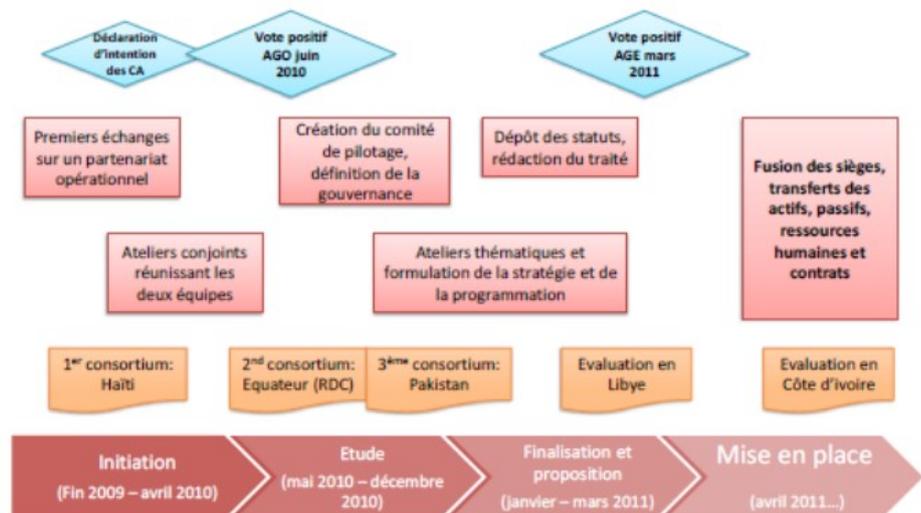
En revanche, les deux ONG souffraient de la **même fragilité** :

⇒ Faiblesse des fonds propres

### 2.2 Le processus de fusion

**Le processus amont a duré plus d'une année**

- Le processus de réflexion et de préparation de la fusion aura duré 15 mois.
- La mise en œuvre de la fusion, à compter du vote en AGE en mars 2011, va se poursuivre jusqu'à fin 2012.



**La fusion a été pilotée par les deux associations comme un projet, avec l'appui de conseils extérieurs**

- Après une année de test opérationnel, PU et AMI conviennent du rapprochement juridique des deux structures.
- Le choix s'est porté sur un **transfert des actifs et passifs** des deux associations, PU et AMI, **vers une nouvelle structure créée** : PU-AMI. Le transfert de PU et AMI vers PU-AMI est intervenu en avril 2011, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

- Les deux associations ont bénéficié de l'appui d'un **juriste**, financé avec l'aide du FRIIO, pour le transfert juridique vers la nouvelle ONG.
- La fusion a été abordée **comme un projet**, avec une programmation sur trois ans, une budgétisation et un plan de déploiement.
- Un **comité de pilotage** a été mis en place, qui réunissait les directions et administrateurs des deux associations.
- Un appui extérieur est en cours, toujours avec l'aide du FRIIO, sur la **stratégie de communication** de la nouvelle association.

## 2.3 Le calendrier et les chantiers de la fusion

### 2011

- Assurer la **continuité** opérationnelle et humaine des missions
- Installer la nouvelle structure : définir les **modes de fonctionnement**, les faire adopter et les harmoniser
- Préparer l'approche opérationnelle intégrée en Urgence
- Assurer la **continuité des partenariats** privés et institutionnels
- Définir la **stratégie de communication** à 3-5 ans

### 2012

- Mettre en place l'**approche opérationnelle intégrée en Urgence** sur toute nouvelle crise
- Développer l'approche opérationnelle intégrée sur les missions existantes
- Préparer l'approche opérationnelle intégrée en sortie de crise
- **Communiquer** sur l'installation de la nouvelle structure et la vision qu'elle défend
- Etudier la possibilité de mettre en place des **actions sur le territoire national**
- Elargir le conseil scientifique aux thématiques non-médicales

### 2013

- **Stabiliser** l'activité opérationnelle et les ressources humaines
- Mettre en place l'**approche opérationnelle intégrée en sortie de crise**
- **Communiquer**, par la création d'événements récurrents
- Activité France : statuer sur la mise en place de projets sur le territoire national

## 3. Les résultats de la fusion

### 3.1. La nouvelle association PU-AMI

#### PU-AMI se fonde sur les expériences et dynamiques des deux organisations d'origine.

Partant des forces de chacune, les deux ONG ont construit un nouveau projet et partagé une même vision stratégique. Elles ont ainsi défini :

#### Une Vision :

« **une approche globale** dans la prise en charge des besoins fondamentaux, en apportant une réponse intégrée en urgence et en accompagnant la sortie de crise par une réponse adaptée au sein d'une structure qui allie le médical et le non-médical ».

#### Un cadre d'intervention :

- Préserver les vies dans des contextes de catastrophes naturelles, de guerres et d'effondrement économique
- Satisfaire les besoins fondamentaux

#### Des domaines d'activité :

- ⇒ Sécurité alimentaire
- ⇒ Santé
- ⇒ Nutrition
- ⇒ Eau et assainissement
- ⇒ Réhabilitation - infrastructures
- ⇒ Relance économique

#### Contextes d'intervention :

- En Urgence
- En sortie de crise (moyen et long terme)

#### Projets et zones d'intervention

- 20 pays d'intervention
- 150 projets
- PU-AMI se positionne parmi les 10 premières ONG françaises.

#### Ressources humaines

- 130 à 160 salariés de droit français, dont 35-40 au siège
- 2000 à 2500 salariés nationaux

#### Gouvernance de la nouvelle association

- Les Directions des deux anciennes associations constituent le comité de Direction de PU-AMI
- Le CA de PU-AMI est constitué des membres des CA de PU et d'AMI (avec un membre supplémentaire pour PU)
- Le comité scientifique issu d'AMI est un des espaces de réflexion de PU-AMI

### 3.2 Les acquis et les chantiers encore en cours

#### La continuité a été assurée et les équipes se reconnaissent dans PU-AMI

- La continuité opérationnelle et humaine des actions a bien été assurée :
  - ⇒ les actions terrain sont en hausse depuis la fusion
  - ⇒ l'impact sur le plan RH est à ce jour limité.
- La continuité des financements publics a été assurée.
- Les équipes terrain et siège se reconnaissent dans la nouvelle association.
- Les conditions sociales sont harmonisées.
- La capitalisation méthodologique et opérationnelle a été réalisée.

## La communication constitue le principal chantier pour 2013

- La formalisation de l'approche opérationnelle intégrée prévue est toujours en cours.
- La communication est encore en chantier et constituera la priorité 2013.
- La recherche de leviers de la collecte de fonds reste un enjeu majeur.
- En vue du renforcement des actions de collecte, renforcement des services communication et travail sur l'image et les outils.

## 4. Les enseignements de la fusion

Dans le cadre d'une fusion ou d'un rapprochement tel que celui de PU et AMI, selon la Direction de PU-AMI, il apparaît important de :

- S'engager dans le projet de rapprochement avec un projet opérationnel fort et présentant un réel intérêt associatif pour les deux structures, au-delà du simple intérêt financier.
- Ne pas attendre une pression financière trop forte, car elle accroît les difficultés et réduit les marges de manœuvres
- Miser sur les complémentarités permet à chacun de trouver une place légitime et valorisée dans la nouvelle structure, en évitant les conflits sur de potentielles visions différentes quant au même métier.
- Faire un audit préalable des deux associations avant la fusion.
- Impliquer le plus rapidement possible les équipes dans le projet : les salariés doivent porter la fusion, pour un plus grand gage de réussite.

### L'anticipation et l'implication des équipes constituent des facteurs clés de succès prépondérants

- Se faire aider dans les discussions autour de la gouvernance, car c'est là que va se jouer l'avenir de la nouvelle structure :
  - ⇒ les discussions sont délicates et l'intervention d'un tiers est un élément facilitant, afin d'éviter les blocages
- Prendre la fusion comme un projet : elle se gère donc avec les mêmes outils, mais à une échelle macro
- Bien travailler les questions financières en amont du rapprochement, car certaines contraintes ne pourront pas être levées par la seule fusion.

### Des événements « mixtes » et le déménagement ont été des éléments facilitateurs du rapprochement

- En juin 2012, la « semaine des chefs de mission » a été organisée par les salariés de PU-AMI, ce qui a permis une adhésion forte au projet par les salariés de terrain.
  - ⇒ Le projet de fusion, qui implique de nouveaux métiers et de nouvelles équipes, a été perçu comme une évolution positive et innovante.
- Le déménagement vers de nouveaux locaux pour le siège PU-AMI, a facilité le partage d'un projet commun, car il matérialisait le changement.
  - ⇒ Il faisait suite à une période transitoire de 8 mois où les salariés d'AMI avaient été accueillis dans les locaux de PU, vendus pour acheter le nouveau siège
- La mise en place d'un comité scientifique, sur la thématique Santé
  - ⇒ Il réunit des experts de la santé : médecins, chercheurs, ... (dont certains sont d'anciens membres d'AMI)
  - ⇒ Il aide à la capitalisation (fiches techniques, fiches programmes...) et au positionnement politique de l'association (gratuité de l'accès aux soins...)

# SANTE SUD

JUN 2013

**Renforcement de la gouvernance** Partenariats Réseaux  
Visibilité adaptation des actions  
**Diversification des ressources**  
Réduction des charges et maîtrise des équilibres

**La difficulté à renforcer sa structure pour répondre à son développement, du fait de la faiblesse de ses fonds propres, conduit l'ONG Santé Sud à opérer une alliance stratégique avec le Groupe SOS.**



## 1. Historique

- Santé Sud a été créée en 1984, à Marseille, par des professionnels de la santé confrontés aux limites de l'aide d'urgence et voulant contribuer à un développement durable de la santé ;
- L'association s'est mise en place en s'appuyant sur des partenariats locaux. Sa devise est « agir sans remplacer » ;
- Santé Sud est restée sur une dynamique de croissance lente, avec l'objectif de rester « à taille humaine » et jusqu'aux années 2000 sa structuration s'est surtout portée sur les programmes de terrain ;
- En 2005, l'équipe salariée interpelle le CA sur la nécessité d'intégrer davantage de compétences économiques et de gestion pour faire face aux besoins de professionnalisation de la structure ;
- Fin 2005, l'ONG vit une remise en cause brutale du financement de ses actions pour 2006 ;
- Un nouveau trésorier et un nouveau Directeur arriveront début 2006 ;
- Entre 2006 et 2009, Santé Sud diversifie ses financements et multiplie ses programmes de développement de l'accès à des soins de santé pour des populations défavorisées.
- Nicole Hanssen, ancienne Directrice des programmes deviendra Directrice Générale, au départ de Simon Martin fin 2011.

### Dans cette fiche

**Historique** 66

**La situation actuelle** 66

**Le modèle économique** 67

**Les difficultés rencontrées** 68

**Les actions menées** 69

**L'opération de rapprochement avec le Groupe SOS** 69

**Perspectives et enjeux** 71

**Synthèse : Matrice SWOT SANTE SUD** 71

**Annexe : Le Groupe SOS** 72

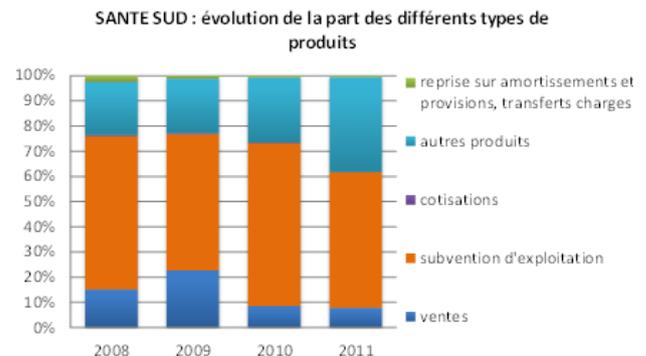
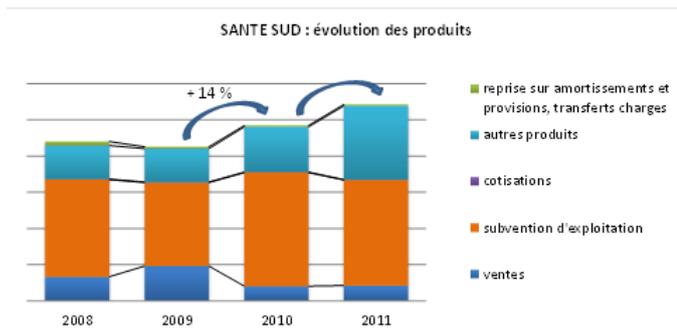
## 2. La situation actuelle

- Santé Sud est une association reconnue d'utilité publique.
- Elle a pour objectif global de développer l'accès à des soins de qualité pour des personnes vulnérables en partenariat avec des organisations locales selon le principe « agir sans remplacer ».
- 3 outils privilégiés :
  - ⇒ Formation continue des ressources humaines locales : formation des professionnels de base, formation des cadres et formation de formateurs ;
  - ⇒ Renforcement des capacités institutionnelles (démarche de projets d'établissement et associatif) ;
  - ⇒ Mise en réseau d'acteurs privés, publics et associatifs.
- 4 domaines d'activité :
  - ⇒ Optimisation des systèmes de santé (6 programmes) ;
  - ⇒ Médicalisation des zones rurales (3 programmes) ;
  - ⇒ Promotion de la prise en charge médico-sociale de personnes vulnérables (7 programmes) ;
  - ⇒ Education au développement en France (3 actions) ;
- Zones d'intervention :
  - ⇒ A fin 2011, 20 programmes dans une douzaine de pays ;
  - ⇒ Maghreb : Maroc, Tunisie, Algérie ;
  - ⇒ Proche-Orient : Liban ;
  - ⇒ Afrique : Bénin, Comores, Mali, Mauritanie, Sénégal, Niger ;
  - ⇒ Asie : Mongolie ;
- Ressources Humaines
  - ⇒ En 2012, l'ONG compte 11 salariés + 2 volontaires au siège ;
  - ⇒ 9 délégations terrain : 26 salariés + 1 volontaire ;
  - ⇒ 4 recrutements sont en cours sur 2013 / 2014, dont 1 en délégation locale ;
- Appartenance à des réseaux et collectifs
  - ⇒ Coordination SUD ;
  - ⇒ F3E ;
  - ⇒ Territoires solidaires.

### 3. Le modèle économique : une exploitation excédentaire mais une structure financière fragile

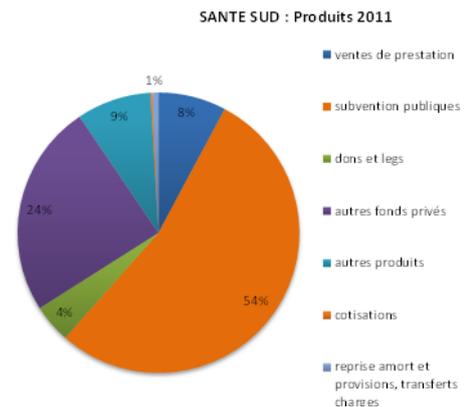
Les ressources d'exploitation sont dans une tendance à la hausse

- SANTE SUD a un budget compris entre 1 et 3 M€ (groupe B de l'état des lieux).
- 2009 : recul des ressources totales, du fait d'une baisse des subventions, que ne compense pas l'augmentation des ventes de prestation ;
- 2010 et 2011 : budget à nouveau en croissance, grâce au retour des subventions en 2010 et au développement des fonds privés en 2011.



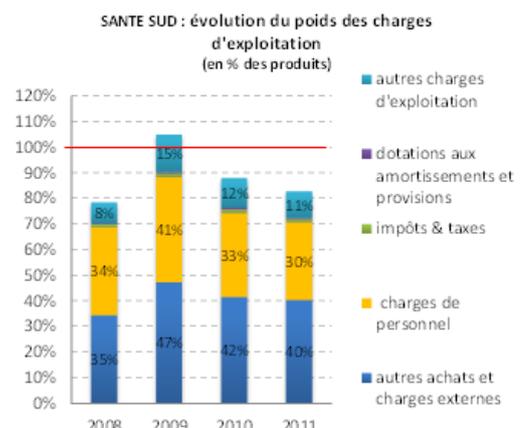
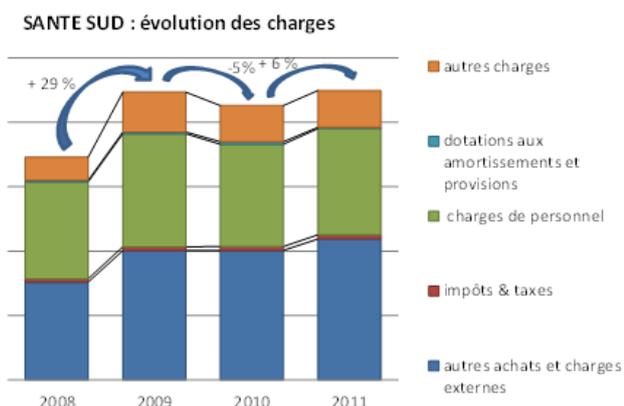
#### Détail des ressources 2011

- Subventions publiques : 54% ;
- Autres fonds privés (fondations, entreprises...) : 24% ;
- Ventes de prestations : 8% ;
- Dons et legs : 4% ;
- ⇒ Pour la pluparts non affectés.



Les charges d'exploitation ont été ajustées à l'évolution des ressources sur programmes, avec un décalage dans le temps

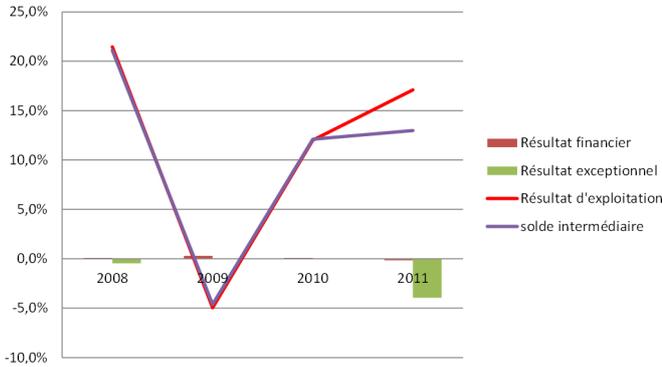
- 2009 : forte augmentation des charges liées aux programmes, en décalage avec les ressources enregistrées sur le même exercice ;
- 2010 : effort de compression des charges, de personnel essentiellement, en lien avec les programmes (-12 salariés et -3 VSI) ;
- 2011 : les autres achats et charges externes augmentent de manière significative, en lien avec les programmes ;
- Remarque : l'association est propriétaire de ses locaux depuis 1992, achetés grâce à des subventions du conseil général 13 et du conseil régional PACA qui les ont financés à hauteur de 51%.



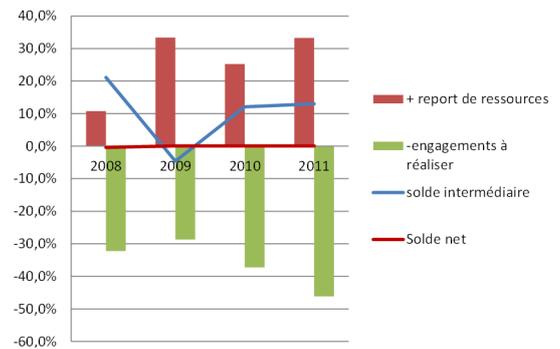
**Excepté en 2009, les indicateurs d'exploitation sont globalement positifs**

- Le résultat d'exploitation (hors reports de ressources non utilisées d'un exercice sur l'autre) de Santé Sud est très largement excédentaire en 2008, 2010 et 2011
- Le solde net reste stable autour de l'équilibre ;
- Néanmoins, les reports de ressources de plus en plus importants chaque année peuvent gêner la maîtrise des équilibres économiques, comme ce fut le cas en 2009.

SANTE SUD : évolution des indicateurs (en % des produits)

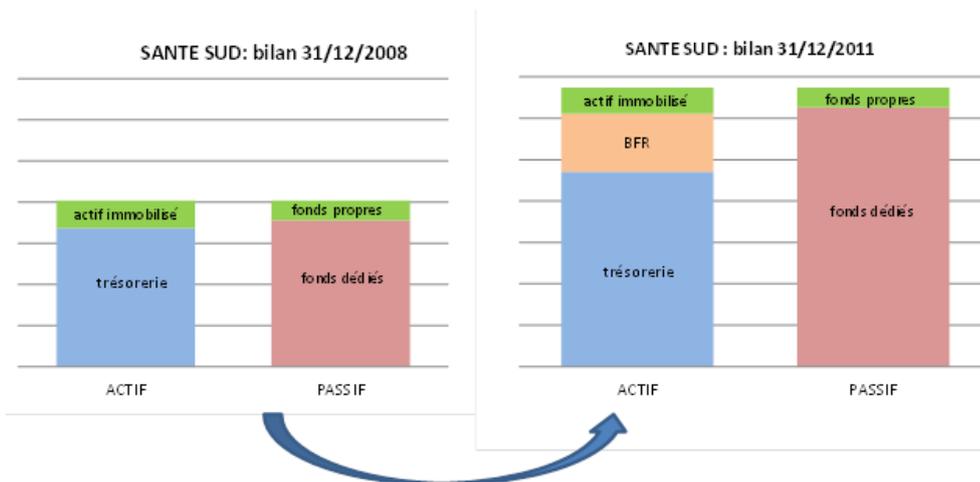


SANTE SUD : évolution des indicateurs (en % des produits)



- L'augmentation du total du Bilan reflète la hausse d'activité de Santé Sud entre 2008 et 2011, mais avec un poids de plus en plus important des fonds dédiés (ressources affectées non consommées) ;
- Néanmoins, les fonds propres de Santé Sud restent très faibles et ne progressent pas sur la période, malgré des ressources issues de dons non affectés ;

**L'absence de fonds propres fragilise l'association**



**4. Les difficultés rencontrées**

**La perte de 13% de ses subventions en 2007 fragilise l'association**

- 2006 : **arrêt progressif des financements UE**
  - ⇒ l'Union Européenne refuse en fin 2005 les 5 projets présentés, alors que ses demandes avaient toujours été financées jusque-là. L'UE représentait 50% ses ressources en 2004 et 2005.
  - ⇒ Santé Sud a eu ainsi en gestion 6 programmes UE en 2006, 5 en 2007, 2 en 2008 et 1 en 2009.
- 2006 à 2009 : **efforts de structuration, de développement et de diversification** des ressources ;
- 2009 : **déséquilibre d'exploitation** ;
- 2010 : **nouvelle crise interne** avec :
  - ⇒ le licenciement de l'un des deux responsables de programme ;
  - ⇒ une demande de remboursement par l'UE de Pékin d'une partie des fonds reçus

## 5. Les actions menées

*Santé Sud engage alors d'importants efforts de structuration et de diversification de ses financements, avec succès, mais reste contrainte par ses moyens humains limités*

- Début **2006**, dans ce contexte de crise et avec une visibilité limitée sur de nouveaux programmes, les nouveaux trésorier et Directeur mettent en place le **premier business plan** de l'ONG ;
  - ⇒ Ils poussent l'équipe et le CA à intégrer l'idée que Santé Sud est une « entreprise associative, avec des emplois à sauvegarder et des objectifs d'équilibre à maintenir » ;
- Santé Sud travaille alors autour de deux axes stratégiques :
  - ⇒ **Diversification des bailleurs** : elle passe d'une dizaine en 2005 (avec l'UE comme bailleur principal) à plus de 20 financeurs différents (et une part minoritaire de UE) en cinq ans (moyenne de 6% de 2008 à 2011) ;
  - ⇒ **Décentralisation** : avec une plus grande autonomisation de ses délégations locales, y compris en terme de prospection financière et de conception de nouveaux programmes ;
- En **2009**, une nouvelle étape de structuration interne de l'ONG :
  - ⇒ Mise en place d'une direction des programmes au siège ;
  - ⇒ Engagement d'un processus de renforcement de l'autonomie des délégations locales (mission FRIO) ;
  - ⇒ Election au CA de 4 administrateurs du Sud ;
- En parallèle, l'ONG rentre aussi dans **une posture de prestations de services** :
  - ⇒ Missions d'accompagnement à l'élaboration de projets d'établissement drépanocytose pour la coopération Monégasque ;
  - ⇒ Evaluation des actions d'Enfants et Développement (retenue après réponse à appel d'offres) ;
- En **2010**, l'ONG se lance dans un projet d'alliance stratégique
  - ⇒ **L'équipe salariée est arrivée à saturation de ses capacités**, étant donné les moyens limités (humains et financiers) qui sont les siens. Elle interpelle le CA pour étudier une solution qui permette à Santé Sud de poursuivre ses actions et de se développer ;
  - ⇒ L'idée d'une alliance stratégique est alors évoquée et approfondie ;
  - ⇒ Santé Sud a étudié le rapprochement avec d'autres ONG (grosses humanitaires), mais n'a pas souhaité aller au-delà sur cette piste car elle ne souhaitait pas une fusion-absorption, qui aurait supposé la disparition de Santé Sud ;
  - ⇒ L'ONG décide de rentrer dans un processus de **rapprochement avec le Groupe SOS** à compter du premier semestre 2011.
- **Les appuis extérieurs utilisés pour la réflexion**
  - ⇒ 2009-2010 : mission d'appui RH, avec l'aide du FRIO, pour renforcer l'autonomisation de ses délégations locales ;
  - ⇒ 2011 : diagnostic organisationnel, appui financé avec l'aide du FRIO ; Cette réflexion, avec l'aide d'un consultant extérieur, a fait écho à la réflexion en cours et elle a permis de prendre du recul et de faire le lien entre les préoccupations de l'équipe salariée et du CA.

## 6. L'opération de rapprochement avec le Groupe SOS

### 6.1 Un rapprochement par étape sur une période de deux ans

- 2010 : premiers contacts avec le Groupe SOS.
- 2011-2012 : échanges et étude des modalités du rapprochement.
- Mai 2012 :
  - ⇒ signature du protocole d'accord définissant les objectifs, les conditions et les modalités de rattachement de Santé Sud au Groupe SOS ;
  - ⇒ AGO d'adossement, pour recueillir l'aval des membres de Santé Sud ;
  - ⇒ Démission de la totalité des membres actifs de l'association, démission des anciens administrateurs, sauf 4 qui restent dans la nouvelle instance, et cooptation de 8 membres issus du Groupe SOS comme administrateurs ;
  - ⇒ Mise en place du Haut conseil de Pilotage (HCP).
- juin 2012 :
  - ⇒ AG mixte et modification des Statuts de Santé Sud, ratifiant son rattachement au Groupe SOS (filialisation associative) ;
  - ⇒ Election du Haut Conseil de Pilotage par les Assises Annuelles.
- A venir : validation par le Conseil d'Etat de la demande de modification des statuts de Santé Sud - procédure liée à la Reconnaissance d'Utilité Publique de Santé Sud - pour permettre, morales lors de la prochaine AG, l'adhésion de personnes (les trois associations fondatrices du Groupe SOS) et la mise en place d'un organe d'administration appuyé par le HCP.

## 6.2 L'adossement au Groupe SOS apporte à Santé Sud des moyens supplémentaires pour son développement

- **L'ONG devrait pouvoir s'appuyer sur le réseau du Groupe SOS pour développer ses ressources :**
  - ⇒ Dès le deuxième semestre 2012, Santé Sud a pu s'appuyer sur le réseau du Groupe SOS pour obtenir des subventions pour l'exploitation et le cofinancement de projets ;
  - ⇒ Les associations et entreprises membres du Groupe SOS pourraient être sollicités pour développer la collecte et les dons de Santé Sud (plus de 10 000 salariés) ;
- Du fait de sa filialisation, Santé Sud peut bénéficier de :
  - ⇒ **Services du GIE Alliance Gestion :** appui financier, juridique, RH, outils de pilotage, aide à la recherche de fonds... ;
  - ⇒ **Appui financier en fonction des besoins :** Santé SUD va bénéficier, en 2013, d'un prêt pour le recrutement de 3 salariés sièges (Direction des programmes), et d'un salarié en délégation locale, l'augmentation des rémunérations des salariés actuels et l'achat d'un logiciel ; La contribution financière de Santé Sud au GIE qui découlera de l'utilisation de ces services est à négocier en début de chaque année lors de l'élaboration du budget prévisionnel et en fonction de la santé financière de l'ONG.
- Santé Sud **s'insère dans le pôle Solidarité Internationale** du Groupe SOS, et devient la principale structure du pôle.
  - ⇒ Selon Santé Sud, ce positionnement sert à la fois l'ONG et le Groupe SOS (visibilité et renforcement mutuel des compétences) ;
- Des **partenariats** vont permettre le développement de nouvelles activités :
  - ⇒ Un projet d'établissement pour handicapés est en exploration au Maroc avec le Groupe SOS ;
  - ⇒ Santé Sud pourra bénéficier de compétences complémentaires aux siennes, au sein du Groupe SOS (représentant les 30 métiers différents dont Santé Sud a besoin).

## 6.3 La principale évolution porte sur la gouvernance de Santé Sud

*L'adossement de Santé Sud au Groupe SOS correspond à une **filialisation associative**, qui suppose l'intégration juridique et fonctionnelle de Santé Sud au sein du Groupe SOS.*

*Santé Sud a négocié un **protocole d'accord, spécifique à l'ONG**, de manière à ce que « tout change, mais rien ne change ».*

Organisation interne :

- L'organisation interne de Santé Sud n'est pas modifiée par son adossement au groupe SOS ;
- L'association reste installée dans ses locaux à Marseille et ne modifie pas ses délégations locales ;

Direction exécutive et gestion :

- Mise en place d'un Directoire, instance exécutive nationale désignée par l'Assemblée Générale :
  - ⇒ Rôle : définir et contrôler la mise en œuvre de la politique et la réalisation des programmes définis par l'association et leur mise en cohérence au niveau du Groupe. En lien avec la Direction générale de l'association ;
  - ⇒ 4 à 7 membres, personnes physiques, dont 1 délégué général groupe et des délégués généraux ;
- Reporting de trésorerie hebdomadaire au GIE Alliance Gestion du Groupe SOS ;
- La Direction Générale de Santé Sud est en lien avec le GIE, en attendant la création du pôle Solidarité Internationale.

Gouvernance :

- Remplacement de l'Assemblée Générale des anciens membres de Santé Sud par les Assises Annuelles, dans lesquelles siègeront les militants (statut d'intervenant associatif) ;
- Les membres des Assises éliront un Haut Conseil de Pilotage (HCP) renouvelé par tiers chaque année :
  - ⇒ 8 à 15 membres, élus pour un mandat de trois ans ;
  - ⇒ Son rôle est celui d'un organe de Direction ad hoc, avec un rôle de pilotage et de propositions à entériner par le CA : veiller au respect de la charte, proposer les objectifs de l'association, rendre compte aux « assises annuelles » (Assemblée Générale) des résultats obtenus et formuler de nouvelles propositions, proposer les résolutions à soumettre au vote... ;
- Organe d'administration, constitué de :
  - ⇒ Dans une phase transitoire : 4 membres de Santé Sud (Président, Vice-Président, Secrétaire général et Trésorier) ;
  - ⇒ Après validation des modifications statutaires : Président + Trésorier élu, sur proposition du Haut Conseil de Pilotage.
- Les commissions, collèges et groupes de travail existant continuent leurs travaux en appui au Haut conseil de Pilotage :
  - ⇒ 2 commissions : stratégie, nouveaux programmes ;
  - ⇒ 2 collèges : experts associatifs (experts bénévoles), référents programmes (conseillers techniques, associatifs bénévoles) ;
  - ⇒ 5 groupes de travail : Médecine Générale Communautaire, capitalisation / évaluation de programmes, événements, bénévoles siège, Santé Sud Infos (journal des donateurs) ;

## 7. Perspectives et enjeux

- **Le budget 2012 est en hausse et 2013 présente des perspectives en croissance**, avec l'appui du Groupe SOS et le recrutement de 4 salariés supplémentaires (3 au siège et 1 sur une délégation locale) ;
- **Réflexions sur les difficultés et le rapprochement en cours**
  - ⇒ Difficulté de l'évolution d'une association, qui nécessite de la constance et de l'opiniâtreté (depuis 2006 pour Santé Sud) ;
  - ⇒ **L'effort doit être partagé par les salariés et les administrateurs**, car cela remet en question l'organisation et la gouvernance ;
  - ⇒ **Importance d'une vraie démarche participative**, basée sur une confiance mutuelle ;  
La réflexion et la démarche a impliqué salariés et administrateurs ;  
L'AG et les membres actifs ont apporté leur soutien à la solution retenue ;
- **Nécessité d'anticiper** le plus possible les difficultés et rester attentifs aux signaux d'alerte, qui au-delà des ressources doivent amener à interroger l'organisation et la stratégie ;
- **Reste à définir et/ou à réussir**
  - ⇒ L'évolution de l'organisation interne et de la Gouvernance de Santé Sud, filiale du Groupe SOS, n'est pas achevée et évoluera encore en 2013 notamment ;
  - ⇒ Les liens fonctionnels et opérationnels, et leur incidence sur les activités et le quotidien des salariés, restent encore flous à ce jour ;
  - ⇒ La contribution financière de Santé Sud au GIE Alliance Gestion n'est pas définie à ce jour et dépendra de l'utilisation des services par l'ONG.

### Synthèse : matrice SWOT de SANTE SUD

<p><b>Forces (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forte implication des membres historiques de l'association</li> <li>■ Relation de confiance entre membres historique du Haut Conseil de Pilotage (ancien CA) et salariés</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité de l'association à anticiper et à se projeter, au-delà des difficultés</li> <li>■ Fidélité des salariés à l'association (ancienneté)</li> </ul> <p>Modèle économique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Origine des ressources diversifiée, ne dépendant pas uniquement de fonds publics</li> </ul> <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Association reconnue d'utilité publique</li> <li>■ Forte légitimité et reconnaissance de ses actions</li> </ul>	<p><b>Faiblesses (internes)</b></p> <p><u>Gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perte relative du pouvoir de décision des membres historiques de l'association</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actuel manque de ressources humaines (appui aux projets) – <i>renforcement en cours</i></li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faiblesse structurelle des fonds propres</li> </ul>
<p><b>Opportunités (externes)</b></p> <p><u>Actions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariats diversifiés possibles au sein du Groupe SOS</li> </ul> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soutien financier à la diversification des ressources pour le fonctionnement</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcement des compétences internes par l'appui du GIE</li> </ul>	<p><b>Menaces (externes)</b></p> <p><u>Modèle économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coût des charges liées à l'utilisation des services du GIE</li> </ul> <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risque de perte d'autonomie en cas de difficultés financières et/ou de gestion</li> <li>■ Risque d'alourdissement des procédures internes, lié au reporting</li> </ul>

## Annexe : Le Groupe SOS

### Historique

- En 1984, l'association SOS Drogue International (aujourd'hui Prévention et Soins des Addictions) est créée pour développer des dispositifs de lutte contre la toxicomanie ;
- Un an plus tard, en 1985, Habitat et Soins voit le jour pour répondre à l'épidémie croissante du Sida ;
- En 1994, elles lancent ensemble Insertion et Alternatives, d'abord spécialisée dans l'insertion sociale et professionnelle, qui développe aujourd'hui principalement des dispositifs dédiés aux mineurs (aide sociale à l'enfance et protection judiciaire de la jeunesse) ;
- Ces trois associations se sont rapprochées en 1995 pour organiser ensemble leurs modes d'intervention complémentaires, en créant le Groupe SOS ;
- Le Groupe SOS se définit aujourd'hui comme une entreprise sociale. Elle s'est fortement développée ces dernières années par « croissance externe », en reprenant des entreprises et associations en difficulté.

### Activités

#### 5 grands pôles métier :

- Jeunesse : petite enfance ; protection de la jeunesse ; enfance et handicap ;
- emploi : insertion par l'économique ; formation ; finance solidaire ; développement durable ;
- solidarités : logement, hébergement ; action sociale et solidaire ; handicap ; solidarité internationale ; formation santé à l'étranger ;
- santé : Soins hospitaliers ; soin avec hébergement temporaire ; VIH-SIDA ; soins et prévention des addictions ; transfert de compétences à l'étranger ;
- seniors : maisons de retraite ;

### Organisation

- 44 entités, appartenant à 3 grandes familles : Associations ; Coopératives ; Sociétés commerciales ;
- Le Groupe SOS constitue un ensemble complexe :
  - ⇒ Les filiales sont toutes détenues par les trois associations fondatrices du Groupe SOS qui contrôlent l'ensemble des structures (pouvoir majoritaire dans les AG et conseils d'administration) ;
  - ⇒ Deux des trois associations fondatrices ont la même Direction opérationnelle
- Le GIE Alliance Gestion regroupe les fonctions techniques de gestion, de conseil et de contrôle du Groupe SOS :
  - ⇒ Prestations spécialisées : gestion comptable, financière et budgétaire, conseil juridique et en développement des Ressources Humaines, gestion des contentieux de droit social, centralisation des achats, communication et recherche de financements institutionnels, bancaires ou privés

### En quelques chiffres

- 44 entités (3 « mères » et 39 filiales) ;
- 200 établissements ;
- 10 000 salariés ;
- 560 M€ de chiffre d'affaires ;

### Zones géographiques

- France principalement ;
- International avec des interventions dans 30 pays - en incluant Santé Sud ;

# SMAC 07

JUIN 2013

## Partenariats et réseaux

Visibilité, adaptation des actions  
Réduction des charges et maîtrise des équilibres  
Rapprochement

Trois petites associations du secteur de la culture en Ardèche se rapprochent pour mutualiser leurs moyens et obtenir ensemble un label national de Scène de Musiques Actuelles (SMAC). Cette labellisation nationale leur apporte plus de visibilité, de nouveaux financements et un changement d'échelle, ce qui les amène à créer une structure commune.



### Dans cette fiche

<b>Historiques</b>	<b>75</b>
<b>La création de SMAC07</b>	<b>80</b>
<b>Les résultats de la mutualisation</b>	<b>82</b>
<b>Les enseignements de la mutualisation</b>	<b>84</b>
<b>Perspectives et enjeux</b>	<b>85</b>

## 1. Historiques

*Trois associations du secteur de la culture, créées depuis 15 ans environ, sont fragilisées par leur petite taille et leur localisation rurale*

- Cavajazz, La Presqu'île et L'Art Scène, créées depuis une quinzaine d'années, avaient une activité professionnelle dans le secteur des musiques actuelles et se côtoyaient régulièrement sur le territoire ardéchois.
- Ces associations sont fragilisées par un modèle insuffisamment financé par des

subventions, ce qui limite leur possibilité de mise en œuvre complète et satisfaisante de leurs activités et leur capacité de développement.

■ Par ailleurs, le département de l'Ardèche était le seul département de Rhône-Alpes à ne pas disposer d'un équipement labellisé SMAC (Scène de Musiques Actuelles), qui prend la forme d'un conventionnement avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) et les collectivités locales.

*Remarque préalable : le projet SMAC 07 a été mis en place en 2010, mais il n'impacte pas directement les comptes des associations cette année-là (à l'exception de Cavajazz, cf. ci-dessous, mais sans incidence sur ses équilibres).*



### 1.1 Cavajazz

#### Cavajazz en 2010

- Localisation :  
⇒ Viviers, Ardèche
- Activités :  
⇒ Diffusion en salle de musique de jazz et improvisée  
⇒ Résidence et aide à la création  
⇒ Production et diffusion de spectacle  
⇒ Action culturelle à destination des publics jeunes et empêchés (hospitalisés, population carcérale)
- 25 concerts, 9 apéro-jazz, 3 000 spectateurs, 4 résidences, 2 spectacles produits, 2 CD produits, 2 groupes accueillis
- Convention avec la ville pour l'accès prioritaire au théâtre de Viviers (150 à 230 places)
- 2 salariés (2 CDI + 1 CDD ponctuel aidé) et 200 intermittents.

## Le modèle économique de Cavajazz : une grande fragilité doublée de problématiques internes

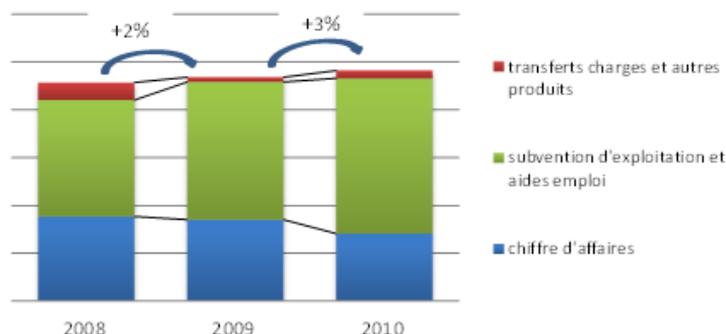
Cavajazz a un budget de moins de 1 M€

- Cavajazz a rencontré des difficultés à partir de 2009, qui renvoyaient notamment à des difficultés de gouvernance et d'organisation interne.
- Dans ce contexte, les produits sont en très légère progression, mais avec une part plus importante des subventions et des aides à l'emploi en 2010 (68%), du fait des premières sub-

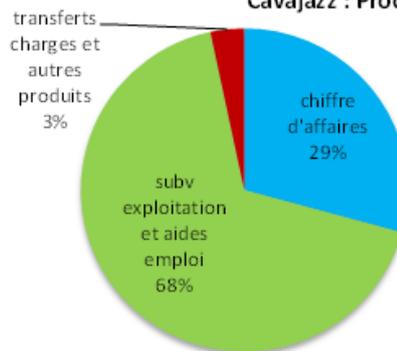
ventions de la SMAC en 2010, que Cavajazz a accueilli dans l'attente de la création de l'association de gestion fin 2010.

- La billetterie a chuté par rapport aux années précédentes ; elle représente 29% de ventes en 2010 (dont 27% de billetterie).

Cavajazz : évolution des produits d'exploitation

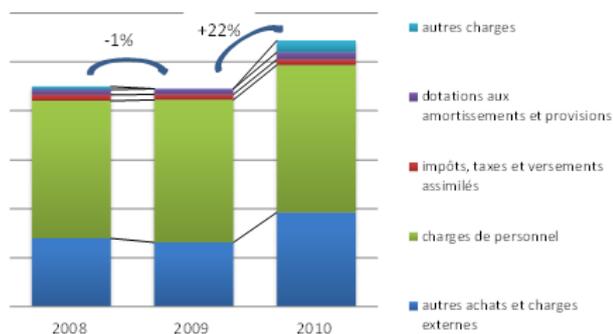


Cavajazz : Produits 2010

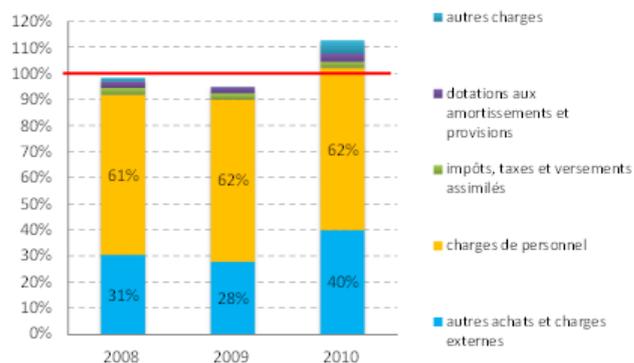


- **Les charges augmentent très fortement en 2010**, en lien avec le développement de l'activité de production et de diffusion de spectacles (achat de spectacles, transport d'artistes, publicité...). Cette activité, déficitaire, a été arrêtée en 2011, suite à une mission d'appui DLA.
- Par ailleurs, Cavajazz a porté le contrat d'un chargé de mission pour la SMAC pendant 6 mois (compensé par des produits).
- **L'association a réduit sa masse salariale en 2011**, en passant de 4 à 1 salarié et n'a pas remplacé le départ de sa Direction mi-2010.

Cavajazz : évolution des charges d'exploitation



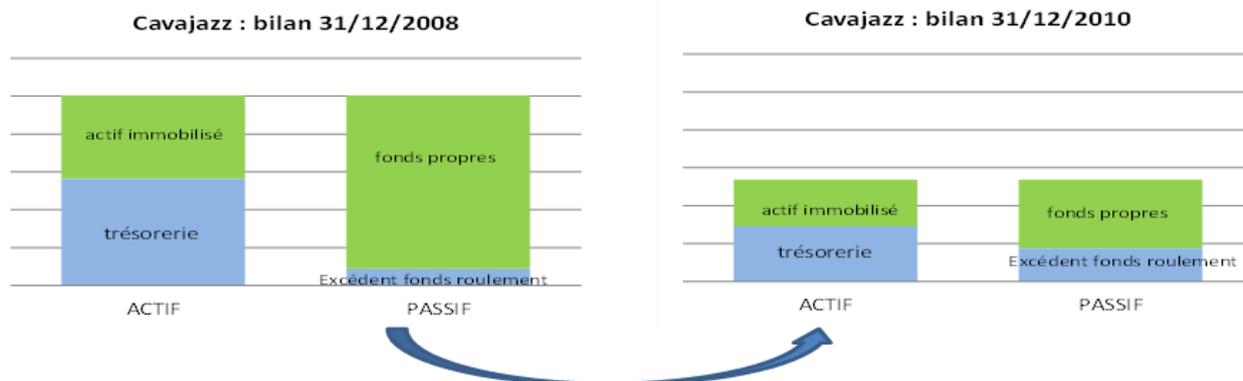
Cavajazz : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



Cavajazz : évolution des indicateurs (en % des produits)



- Ainsi, les indicateurs de Cavajazz se dégradent fortement en 2010.
- Remarque : le portage des subventions et du contrat SMAC n'ont pas impacté les équilibres de l'association (neutre).
- La perte enregistrée en 2010 réduit fortement les fonds propres et aggrave la situation bilancielle déjà fragile.
- La situation de trésorerie apparaît tendue à la clôture 2010.



## 1.2 La Presqu'île (association Une île au Large)

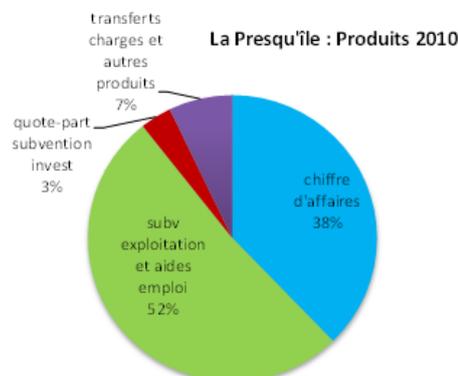
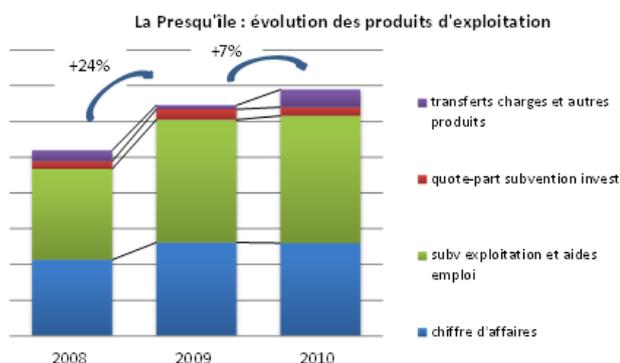
### La Presqu'île en 2010

- Localisation :
  - ⇒ Annonay, Ardèche
- Activités :
  - ⇒ Diffusion en salle de musiques actuelles
  - ⇒ Résidence de création (notamment aspects techniques et scénographiques)
  - ⇒ Organisation de deux festivals
- ⇒ Accompagnement des pratiques amateurs
- ⇒ Actions culturelles
- ⇒ Soutien aux initiatives locales
- 55 concerts / 14 215 spectateurs, 7 résidences, 7 scènes ouvertes, 70 interventions artistiques dans 10 structures.
- Salle attirée en location auprès d'un propriétaire privé (bail 9 ans)
- 2 salariés (2 CDI) et 560 intermittents

### Le modèle économique de la Presqu'île : équilibré, grâce notamment à une subvention d'investissement régulière

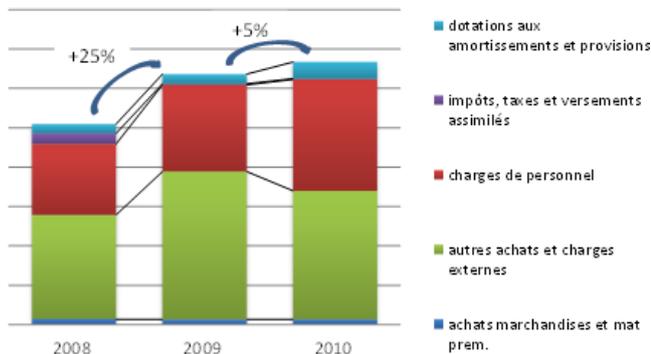
La Presqu'île a un budget de moins de 1 M€

- Les produits sont en forte hausse en 2009, du fait des ventes en augmentation.
- En 2010 : 38% de ventes (dont 57% de billetterie) et 52% de subventions et aides à l'emploi.
- L'association a exceptionnellement bénéficié d'un mécénat d'entreprise en 2010.
- La billetterie a chuté par rapport aux années précédentes ; elle représente 29% de ventes en 2010 (dont 27% de billetterie).

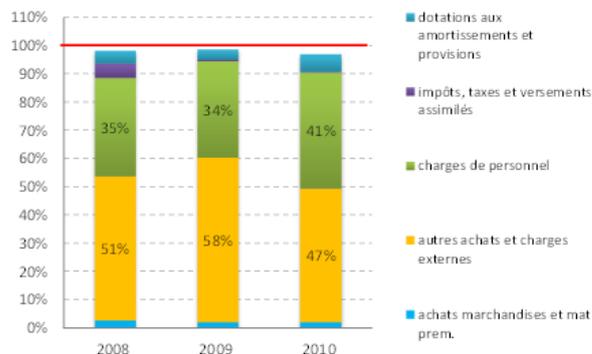


- Les charges progressent fortement en 2009, pour suivre l'évolution de l'activité.
- Les autres achats et charges externes expliquent l'essentiel de la hausse en 2009 (achats de spectacles et communication principalement).
- L'évolution 2010, en revanche, correspond à une augmentation des charges de personnel, en lien direct avec l'activité (intermittents et artistes).

Une île au large : évolution des charges d'exploitation

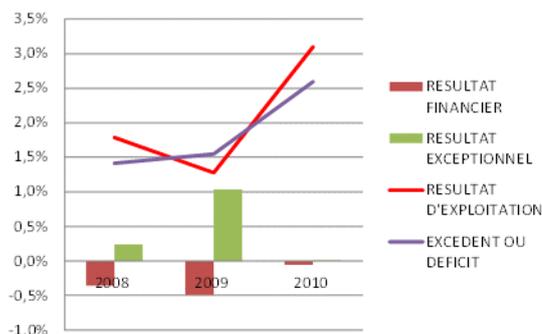


La Presqu'île : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



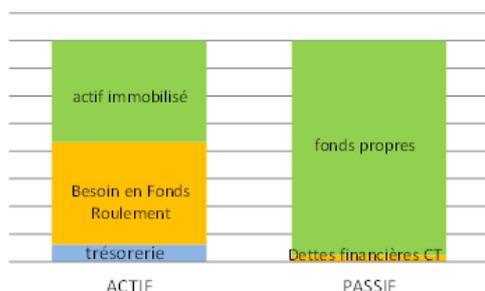
- L'exploitation est **équilibrée et maîtrisée**, mais les marges de manœuvre sont limitées.

La Presqu'île : évolution des indicateurs (en % des produits)

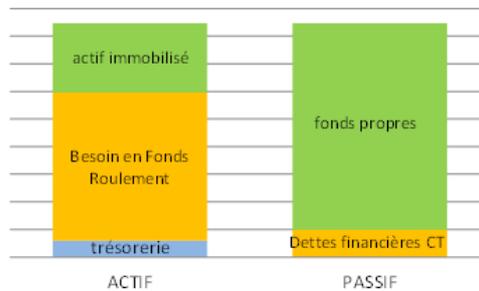


- Le besoin en fonds de roulement a augmenté avec le développement de l'activité.
- Les **fonds propres couvrent à peine l'actif immobilisé et le Besoin en Fonds de Roulement**, lié à l'activité.
- La trésorerie à la clôture est très limitée et provient de dettes financières court terme (découvert).

La Presqu'île : bilan 31/12/2008



La Presqu'île : bilan 31/12/2010



### 1.3 L'Art Scène

#### L'Art Scène en 2010

- Localisation
  - ⇒ Payzac, Ardèche
- Activités :
  - ⇒ Diffusion itinérante en sud Ardèche
  - ⇒ Accompagnement des pratiques amateurs
  - ⇒ Action culturelle
  - ⇒ Organisation du festival La Pleine Lune



### Le modèle économique de l'Art Scène : fragile, dépendant fortement de la réussite de sa principale manifestation

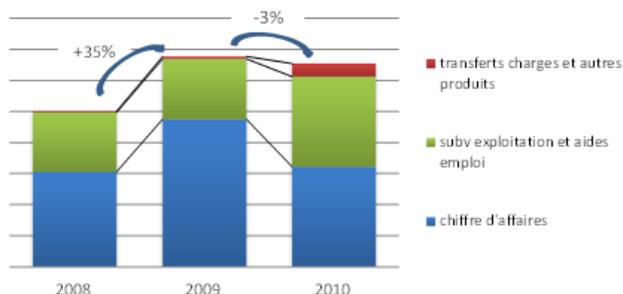
L'Art Scène a un budget de moins de 1 M€

- Convention pluriannuelle avec le Conseil Général depuis 2006.
- L'association bénéficie aussi d'exonérations de charges patronales ZRR (Zone de Revitalisation Rurale), ainsi que d'aides à l'emploi.
- 2010 : 49% de ventes (dont 40% de billetterie) et 45% de subventions et d'aides à l'emploi.
- Après une forte hausse de l'activité en 2009, qui correspondait en réalité au retour à un niveau normal d'activité après

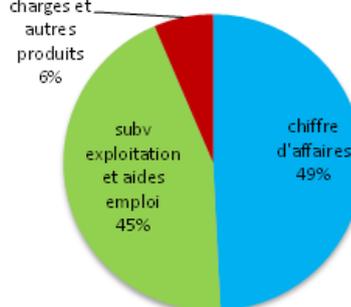
l'annulation d'une date du festival en 2008 (pluie), l'association enregistre à nouveau une baisse en 2010.

- Cette baisse s'explique par une **forte perte d'affluence sur le festival** qui constitue une part importante des ressources de l'association (concurrence d'un nouveau festival le même week-end).
- La mobilisation exceptionnelle de subventions complémentaires n'a pas suffi à compenser le manque à gagner.

L'Art Scène : évolution des produits d'exploitation

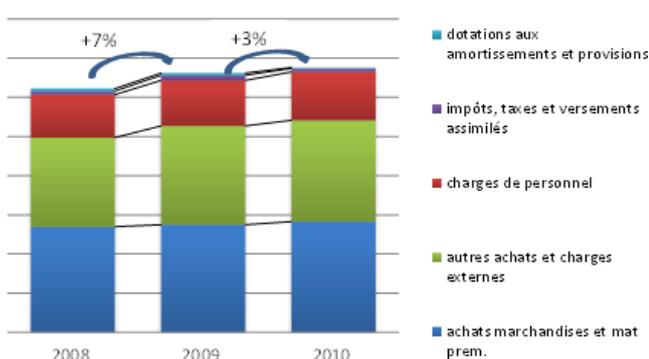


L'Art Scène : Produits 2010

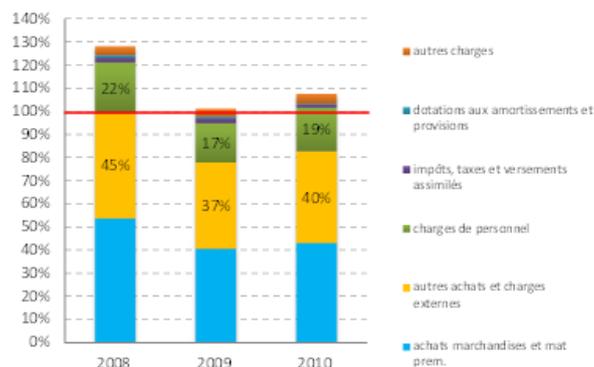


- La **hausse des charges d'exploitation** a été contenue en 2009 et n'a pas suivi la forte progression de l'activité. Les charges ont néanmoins augmenté en 2010, alors que l'activité était en recul.
- Les évolutions renvoient à une hausse des autres achats et charges externes en 2010 (accueil et hébergement d'artistes, et personnel temporaire principalement) et à une augmentation des achats de marchandises.

L'Art Scène : évolution des charges d'exploitation

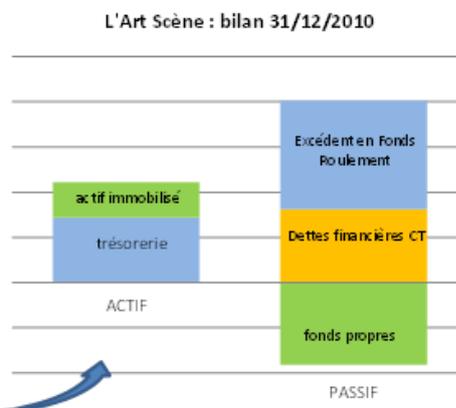
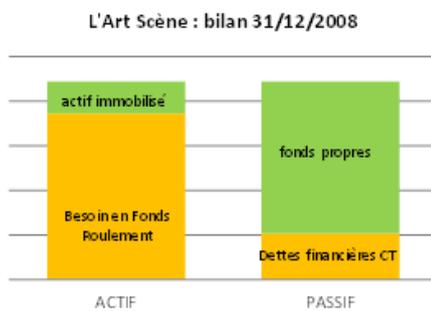
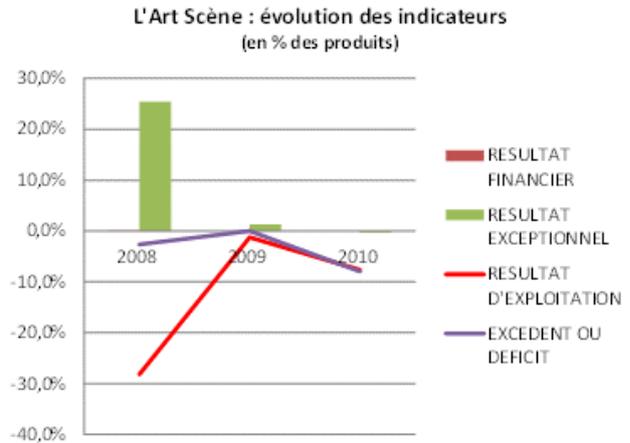


L'Art Scène : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



SMAC 07

- Malgré les efforts de l'association pour maîtriser ses charges, **l'exploitation reste déséquilibrée** et le solde de gestion reste négatif.
- Après une amélioration en 2009, le déséquilibre s'aggrave à nouveau en 2010.
- En 2008, le résultat exceptionnel correspondait au paiement par les assurances d'une compensation au titre de la perte d'exploitation sur le festival.
- Les pertes successives amènent l'association à **des fonds propres négatifs à fin 2010**.
- Elle a reçu une avance remboursable de France Active, mais d'un montant qui reste limité du fait de la fragilité de sa structure financière et du risque représenté.



## 2. La création de la SMAC 07

### 2.1 Les objectifs de la mutualisation

#### Le projet commun permettait un changement d'échelle et une meilleure visibilité

- Les trois associations avaient une **problématique similaire** (petite taille, sur un territoire rural et peu peuplé, pas ou peu accès à des financements nationaux) et une **offre complémentaire à l'échelle du département**.
- Une **labellisation SMAC, en leur donnant accès à des subventions et une visibilité plus importantes**, répondait - pour partie au moins - à leur problématique de **sécurisation et de développement** de leurs activités.
- Pour les trois associations, l'objectif du rapprochement était :
  - ⇒ **Élargir leurs missions** et permettre une **meilleure mise en œuvre** de certaines missions (notamment l'action culturelle, l'accompagnement à la création et l'appui aux pratiques amateurs) ;
  - ⇒ **Développer et structurer** leurs activités ;
  - ⇒ **Augmenter l'attractivité** de leur offre culturelle et augmenter leur visibilité ;
  - ⇒ **Mutualiser** une partie de leurs activités et de leurs moyens ;
  - ⇒ Obtenir une **meilleure assise économique** ;
  - ⇒ Donner une **dimension départementale** à certaines actions locales.

#### Les conditions d'obtention du Label SMAC (Scène de Musiques Actuelles)

- L'obtention du Label national SMAC était conditionnée à des critères stricts, mais qui étaient **déjà remplis par les trois associations** : diversité d'accueil des publics, soutien aux pratiques amateurs, enjeux d'aménagement du territoire...
- Par ailleurs, la DRAC demande que l'activité principale soit la production et l'organisation de concerts et que la structure soit émettrice de billetterie pour au moins 70% de la programmation annuelle.
- Néanmoins, les critères ministériels **ne prévoyaient pas le portage collectif d'un projet de labellisation**, mais uniquement dans le cadre d'une « conjonction entre un lieu, un projet et une équipe ».
- Le cas des trois associations ardéchoises constituait donc une **situation nouvelle, devant laquelle il s'agissait d'innover**, avec le soutien des collectivités locales notamment.

## 2.2 Les étapes du processus de mutualisation

### Une phase de conception basée sur l'innovation

- Les trois associations se sont **rapprochées dès 2009** pour étudier la possibilité d'une labellisation SMAC.
- Elles se sont engagées dans le **portage collectif d'une SMAC à l'échelle de l'Ardèche**, car les caractéristiques du département (ruralité, zones enclavées, absence d'importants centres urbains, faible densité de population...) rendait impossible un projet avec un lieu unique et un équipement culturel central.
- Ainsi, les trois associations ont conçu une **SMAC « éclatée », à partir de leurs implantations respectives** (distantes d'une heure et demi de route les uns des autres), et pouvant irriguer une grande partie du département à partir de dynamiques locales mises en réseau.

#### Les étapes de la mise en place de la SMAC 07

##### 2009 : réflexion autour de la SMAC

- Dès le départ, les trois associations ont affirmé leur **volonté de ne pas fusionner** mais ont plutôt recherché comment travailler ensemble et mutualiser leurs moyens.
- L'idée de la SMAC « éclatée » et collective progresse, puis s'impose.

##### 2010 : signature de la convention SMAC 07 et création de l'association de gestion

- Un projet culturel et artistique a été élaboré et validé par les trois associations, et une convention SMAC multipartite et triennale a été signée entre l'Etat (Ministère de la Culture), la Région Rhône-Alpes, le Département de l'Ardèche, les trois communes d'implantation des associations, et les trois associations.
- Cavajazz a reçu les premières subventions spécifiques et porté les premières actions de la SMAC pour 2010, dont l'embauche d'un chargé de mission pour 6 mois.
- Fin 2010, l'Association de Gestion de la SMAC 07 (AGSMAC) est créée, pour une période transitoire de 2 ans.
- Les premières actions mutualisées sont engagées (cf. § suivant).

##### 2011 :

- L'Etat verse des subventions spécifiques et les subventions Région et Département sont en hausse, au titre de la convention SMAC signée.
- Poursuite et développement d'actions et d'outils mutualisés (cf. § suivant).
- Embauche d'une administratrice mutualisée au sein de l'AGSMAC, en septembre 2011.

##### 2012 :

- Poursuite de la structuration et de la définition d'une stratégie globale pour la SMAC.
- Les difficultés rencontrées par L'Art Scène ont perturbé le bon déroulement des actions de la SMAC, sans toutefois remettre en cause le projet (cf. § 3.3).

### Les premières actions communes menées

- Ecriture du projet culturel et artistique de la SMAC ;
- Edition et diffusion à l'échelle départementale de plaquettes de saison mutualisées dès septembre 2010 ;
- Consolidation des actions de diffusion partenariales entre les trois structures ;
- Mise en place du dispositif « artistes associés », ayant pour objectif de développer la présence d'artistes en Ardèche autour de projets spécifiques portés conjointement par les trois associations ;
- Mise en place d'une mission ressource pour des acteurs du territoire (principalement autour d'un festival au départ) ;
- Mise en place de rencontres professionnelles Drôme-Ardèche ;
- Mise en place d'actions de formation en direction de groupes amateurs du territoire.

### Les appuis extérieurs

Le projet de mutualisation a bénéficié de plusieurs appuis extérieurs, financés avec l'appui du DLA :

- 2009 : réflexion autour de la mutualisation et d'un projet de SMAC commune.
- 2012 (phase 1) : stratégie globale, organisation juridique et fonctionnelle, consolidation économique du projet de la SMAC 07.
- 2013 (phase 2, en cours) : appui à la mise en place de nouvelles instances de gouvernance et appui à la définition de la réorganisation des équipes salariées.

### 3. Les résultats de la mutualisation

#### 3.1 Le projet SMAC 07

##### *Mutualisation, projet commun, projet SMAC, la SMAC 07... de quoi parle-t-on ?*

- SMAC – Scène de Musiques Actuelles, est un label national. En soi, il ne s'agit pas d'une structure ou d'une personne morale, mais va dépendre de ce que les porteurs en font.
- Les trois associations ardéchoises en ont d'abord fait un projet commun : obtenir le label de manière collective.
- La mutualisation a d'abord consisté à valoriser ensemble leurs actions pour obtenir le label. Ensuite, l'obtention du label a supposé qu'elles se structurent collectivement pour faire vivre ensemble le projet correspondant à la labellisation SMAC.
- A partir de là, elles ont commencé à communiquer à l'extérieur et auprès de leurs partenaires en tant qu'associations de la SMAC 07 et puis, de plus en plus, à **s'afficher en tant que SMAC 07, sans que la SMAC n'ait pour autant d'existence juridique.**
- Aujourd'hui, les quatre associations (y compris AGSMAC) présentent des **bilans d'activité communs** (cumul de toutes les actions menées par chaque association, qu'il s'agisse ou non de projets financés grâce aux subventions spécifiques SMAC) et des **comptes combinés pour valoriser la SMAC 07.**



##### *Les objectifs généraux de la SMAC 07*

- Le rapprochement des trois associations pour un travail partenarial et innovant autour des musiques actuelles et s'articulant autour de l'aménagement musical du territoire ;
- La consolidation des actions de diffusion des musiques actuelles ;
- La consolidation, la coordination et le développement des actions de sensibilisation et de médiation culturelle ;
- La consolidation, la coordination et le développement de l'accompagnement de la pratique musicale et des projets musicaux ;
- Le développement d'une plateforme de ressources pour les groupes amateurs ;
- L'affirmation de la relation aux territoires et à ses populations.

##### *Les actions en 2012*

- 89 concerts ;
- 195 équipes artistiques accueillies sur le département, toutes activités confondues ;
- 63 lieux investis, sur 47 communes.

*Remarque : les activités affichées pour le projet SMAC 07 concernent aussi bien les actions menées indépendamment par les trois associations que les activités spécifiques développées du fait du conventionnement SMAC. Les trois structures ont gardé leur nom et y ajoutent « SMAC 07 » (Cavajazz – SMAC 07, par exemple).*

##### *L'organisation*

- Début 2012, la SMAC disposait de 7 salariés permanents (6,5 ETP), dont :
  - ⇒ Salariés mutualisés : 2 co-directeurs (2x50%) et 1 administratrice.
  - ⇒ Salariés des associations, à disposition du projet SMAC : 3 chargés de production, de communication et de relations aux publics ; 1 logisticien.
- Complétés d'une équipe d'intermittents pour la partie technique et de 250 bénévoles sur le département.

##### *Le projet SMAC 07 a permis*

- L'obtention de **nouvelles subventions** (Etat) et fonds provenant de la Région et du Département en hausse du fait de la convention SMAC ;
- **Un changement d'échelle** des projets mis en œuvre par les associations (de locale à départementale) ;
- Dans une certaine mesure, **sécurisation des projets et des associations**, par le conventionnement qui garantit certains financements et par une visibilité plus importante.

### 3.2 Les moyens mutualisés

#### En 2010 :

- **Création d'un poste sur une mission de 6 mois** pour le développement du projet ;
- **Création de l'association de gestion** de la SMAC 07 – AGSMAC (cf. ci-après).

#### En 2011 :

- Mise en place d'**outils mutualisés** :
  - ⇒ progiciel en ligne spécifique au spectacle vivant, accessible via une plateforme commune ;
  - ⇒ réseau informatique sur serveur distant, via le système dropbox ;
- **Communication commune** : 2 plaquettes de saison ;
- **Recrutement d'une administratrice** CDI à temps plein, à partir de septembre 2011 ;

### Une mutualisation progressive

- Mise à disposition d'un bureau dans les locaux de L'île au large ;
- **Centralisation de la gestion comptable et sociale** par l'administratrice, salariée de l'AGSMAC.
  - ⇒ La comptabilité des trois associations est maintenant réalisée par le même cabinet comptable.

#### En 2012 (à poursuivre en 2013) :

- Adoption d'un mode de gestion pérenne et normaliser la situation économique et juridique ;
- Adoption du positionnement stratégique du projet de SMAC 07 ;
- Consolidation de l'organigramme ;
- Consolidation économique.

#### L'association de gestion de la SMAC (AGSMAC)

- **Les trois associations ont été maintenues et continuent à fonctionner de manière autonome** pour conserver leur identité et les dynamiques locales engagées, et notamment permettre le maintien :
  - ⇒ du bénévolat,
  - ⇒ des partenariats de proximité,
  - ⇒ de l'implication des collectivités locales,
  - ⇒ du mécénat local.
- Afin de doter le projet d'une structuration administrative transversale, **une nouvelle structure juridique a été créée**, l'AGSMAC, pour une durée initiale de 2 ans, dans le but de :
  - ⇒ Tester le projet sans figer une organisation,
  - ⇒ Assurer le suivi du projet culturel et artistique commun,
  - ⇒ Permettre l'embauche de salariés mutualisés mis à disposition des autres associations,
  - ⇒ Percevoir des subventions globalisées (notamment de l'Etat).
- Gouvernance :
  - ⇒ son CA est composé de 12 personnes, **représentant à parts égales les conseils d'administration des trois autres associations.**
- Organisation :
  - ⇒ **L'administratrice mutualisée** répartit son temps entre les quatre structures (AGSMAC et les trois associations) et se déplace régulièrement sur chaque site :
    - ◇ Réunions de travail, rencontre des partenaires, suivi de la vie associative...
    - ◇ Elle assure la gestion comptable et sociale des 4 associations, en lien avec le cabinet comptable (contrat mutualisé) et les personnels administratifs des trois associations.
  - ⇒ Les deux Directeurs (de La Presqu'île et de L'Art Scène) sont mis à disposition pour 50% de leur temps auprès de l'AGSMAC. Par ailleurs, Cavajazz n'ayant plus de Directeur depuis 2010, cette fonction est assurée par le Directeur de La Presqu'île.
  - ⇒ Cette organisation pourrait évoluer en 2013.

### 3.3 Les difficultés rencontrées

#### La SMAC 07 repose sur un modèle économique tendu et fragile

- Les **coûts de fonctionnement liés aux équipements sont importants**, notamment pour La Presqu'île qui loue sa salle à un propriétaire privé et pour L'Art en Scène qui n'a pas de lieu dédié et qui doit équiper techniquement chaque salle investie ;
- **L'équipe salariée à disposition** du projet (postes mutualisés + salariés des associations) **est en sous-effectifs** au regard de l'importance du volume d'activité et de la dimension départementale du projet (10 salariés en moyenne pour une SMAC équivalente, contre 7 salariés ici) ;
- Les **obligations conventionnelles** en terme de rémunération des salariés permanents **ne peuvent pas être respectées** du fait des ressources limitées ;
- Le budget global **ne prend pas suffisamment en compte les besoins financiers du fonctionnement**, pourtant nécessaires au bon déroulement et au développement du projet ;
- Les **subventions restent faibles**, comparées aux autres SMAC, amenant le projet à devoir s'autofinancer (billetterie) à un niveau encore trop élevé (47% contre 37% en moyenne pour les autres SMAC), **ce qui fragilise** les actions et les rend tributaires du succès commercial rencontré par les activités.
- Le budget global (comptes combinés des 4 associations) n'est pas équilibré sur une année pleine de fonctionnement

#### En 2012, une des associations a rencontré d'importantes difficultés, qui pénalisent le fonctionnement de la SMAC 07

- L'Art Scène a rencontré des difficultés financières importantes, qui ont gêné son implication dans la SMAC, alors que son Directeur est dédié et financé à 50% de son temps sur le projet mutualisé.
- Sa principale manifestation a rencontré des difficultés successives en 2008, en 2010 et à nouveau en 2012. Son modèle équilibre, déjà très fragile, n'a pas supporté ce nouveau manque à gagner.
- L'Art Scène a déposé le bilan début 2013 et attend actuellement l'arbitrage du Tribunal concernant le plan de continuation proposé, qui s'insère complètement dans le projet SMAC.
- Dans une certaine mesure, **la SMAC a permis à L'Art Scène de poursuivre les projets en cours** (financements) malgré les difficultés rencontrées.
- Si elle n'a pas d'impact financier direct sur les équilibres économiques du projet SMAC, car les associations sont restées indépendantes, cette situation **interroge néanmoins son fonctionnement** :
  - ⇒ **sur le niveau d'intégration** des associations membres dans la SMAC ;
  - ⇒ **sur les modes de décision et de financement** des projets des associations, au-delà des projets communs spécifiques SMAC ;
  - ⇒ **sur les conditions de solidarité financière** entre les associations au sein de la SMAC.

## 4. Les enseignements de la mutualisation

#### Certaines fonctions liées « aux chiffres » sont facilement mutualisables

- Certaines activités qui ne touchent pas au projet associatif et aux projets sont relativement faciles à mutualiser :
- La gestion sociale : fiches de paye, déclarations URSSAF...
- La comptabilité : saisie, expert-comptable (le même pour plusieurs associations), états mensuels...
- La billetterie a chuté par rapport aux années précédentes ; elle représente 29% de ventes en 2010 (dont 27% de billetterie).

#### D'autres fonctions ou activités, sont plus complexes à mutualiser

- Au-delà de la compétence technique, l'enjeu que constitue la délégation de la comptabilité et du suivi budgétaire à un tiers rend la prise de décision complexe.
- De la même manière, la communication mutualisée (supports communs) rencontre des réticences, car il y a une crainte de perte de visibilité et de concurrence entre les associations.
- La construction d'une identité commune, avec notamment une marque commune, prend du temps et demande d'avoir levé de nombreux freins au préalable et suppose la construction d'un projet commun solide.

- La mise en œuvre d'un projet de mutualisation a un coût non négligeable (en temps passé et en moyens engagés) et le retour sur investissement peut-être long.
- Pour s'assurer de réaliser des économies d'échelle dans un projet de mutualisation, il faut aussi développer des compétences spécifiques (politiques, techniques et financières) pour défendre le projet auprès des partenaires et des financeurs.

**Les économies d'échelle ne sont pas forcément au rendez-vous dès la première année**

## 5. Perspectives et enjeux

### Perspectives

- Le projet de SMAC labellisée en Ardèche répond clairement aux attentes locales et est en phase avec les objectifs annoncés par le Ministère de la Culture de développer le nombre SMAC.
- La convention SMAC vient d'être reconduite début 2013 pour trois ans.

### Les enjeux pour l'avenir

- Le projet SMAC 07 et l'association de gestion AGSMAC sont face à des enjeux forts de clarification, de structuration et de professionnalisation, encore accentués par les difficultés rencontrées par un des membres :
  - ⇒ Formalisation de la gouvernance et de finalisation de la logique de groupe ;
  - ⇒ Solidarité économique et financière ;
  - ⇒ Réorganisation des équipes.



# SPORT DANS LA VILLE

JUIN 2013

Renforcement de la gouvernance Partenariats Réseaux  
Diversification des ressources  
Renforcement des fonds propres

Une association du secteur de l'insertion des jeunes dont le modèle repose principalement sur le partenariat avec les entreprises et qui s'appuie sur une démarche de collecte aboutie et diversifiée.



## 1. Historique

### Dans cette fiche

Historique 84

La situation actuelle 84

Le modèle économique 85

Le modèle de développement 86

Les facteurs clé de succès 87

### Sport dans la Ville porte dans ses gènes le partenariat avec les entreprises

- Sport dans la Ville est une association loi 1901, créée en 1998, par des anciens de l'EM Lyon qui souhaitaient s'engager pour favoriser l'insertion des jeunes par le biais du sport.
- Dès son origine, l'association a développé un modèle original en s'entourant d'entreprises partenaires.
- Le premier terrain de sport a été construit en 2001.
- Le campus de Vaise (Rhône-Alpes), cœur

des activités de l'association et lieu de vie (terrains de sport, activités d'appui à la création d'entreprise, espaces loués pour des manifestations, siège de l'association...) a été construit en 2007. Des travaux d'agrandissement sont en cours.

- Elle a ouvert son premier centre sportif en Ile de France en 2012.
- L'association dispose aujourd'hui de 22 centres sportifs.
- Elle est aujourd'hui la principale association d'insertion par le sport en France.

## 2. La situation actuelle

### Sa mission : « Favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par le sport. »

- Les activités :
  - ⇒ Création et animation de centres sportifs (football, basket-ball), implantés au cœur de quartiers sensibles ;
  - ⇒ Organisation de camps de vacances ;
  - ⇒ Mise en place d'échanges internationaux avec des associations partenaires (Brésil, Etats-Unis, Inde) ;
  - ⇒ Création de programmes de soutien à la lecture et à l'écriture ;
  - ⇒ Mise en place d'un programme d'aide à l'insertion des filles ;
  - ⇒ Mise en place d'un programme d'insertion professionnelle (pour les 14 ans et plus) ;
  - ⇒ Mise en place d'un programme d'aide à la création d'entreprises (pépinière).
- L'association intervient sur **deux territoires** :
  - ⇒ Rhône-Alpes (territoire historique) ;
  - ⇒ Ile de France (plus récemment).

Elle compte **37 salariés permanents et près de 70 éducateurs** (salariés à 1/3 de temps).

- Elle est structurée en 4 pôles d'activité :
  - ⇒ Pôle sportif ;
  - ⇒ Pôle insertion professionnelle ;
  - ⇒ Pôle entrepreneuriat
  - ⇒ Pôle campus ;
- et 4 services support :
  - ⇒ Partenariats publics (1 personne) ;
  - ⇒ Partenariat, communication et événementiel (4 personnes) ;
  - ⇒ Administration et finances (4 personnes) ;
  - ⇒ Systèmes d'information (2 personnes).
- Le conseil d'administration est composé de 14 membres :
  - ⇒ dont 8 Directeurs ou membres du Directoire d'entreprises (Siparex, Eurexpo, Nes&Cité, Biomérieux, PMO, L'occitane en Provence, Saint Maclou, Arcelor Mittal Brésil).

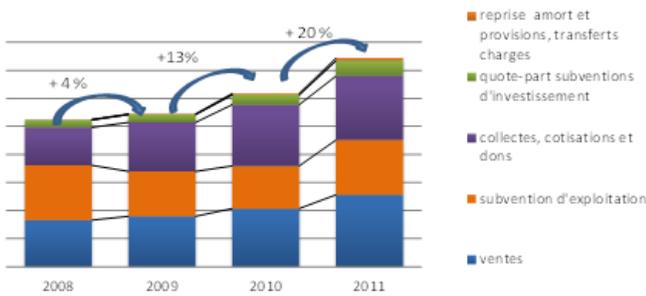
SPORT DANS LA VILLE

### 3. Le modèle économique

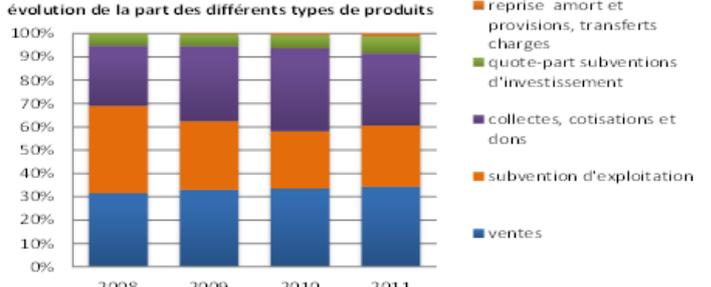
#### Les fonds privés représentent l'essentiel des ressources

- Sport dans la Ville a un budget compris entre 3 M€ et 6 M€.
- L'association a été dans une tendance à la croissance depuis 2008.
- Cette évolution s'est appuyée sur le développement de fonds privés issus de la collecte et des dons.
- Les ressources privées représentent plus des 2/3 des ressources, contre moins de 1/3 % de subventions publiques.
- La quote-part de subventions d'investissement affectée à 2011 représente près de 10% des produits.

SPORT DANS LA VILLE : évolution des produits



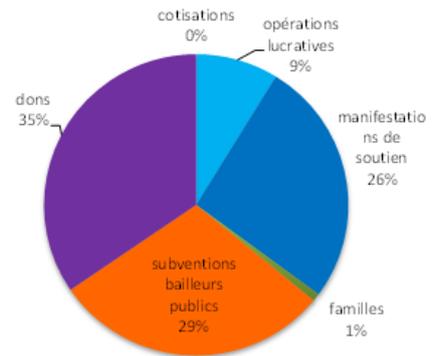
SPORT DANS LA VILLE : évolution de la part des différents types de produits



#### Détail des ressources d'activité 2011 (hors subvention d'investissement)

- Les **dons représentent 35%** des ressources :  
⇒ près de 60 entreprises et fondations d'entreprises ont contribué financièrement aux activités de l'association
- **L'organisation de manifestations de soutien à l'association (Galas de charité) 26% des ressources.**
- Les subventions publiques 29% des ressources.  
⇒ contributions des collectivités locales sur le territoire desquelles l'association intervient.

SPORT DANS LA VILLE : Produits 2011

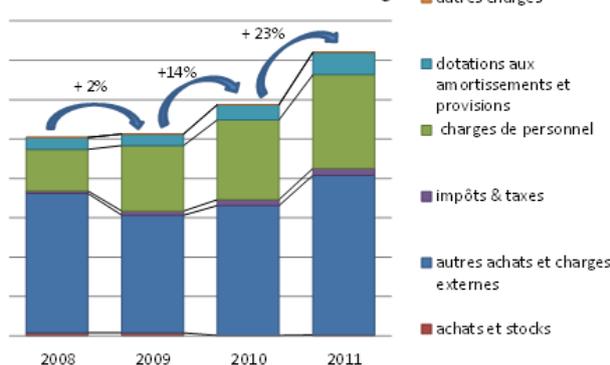


#### Les charges d'exploitation qui augmentent, renvoient au développement de l'association

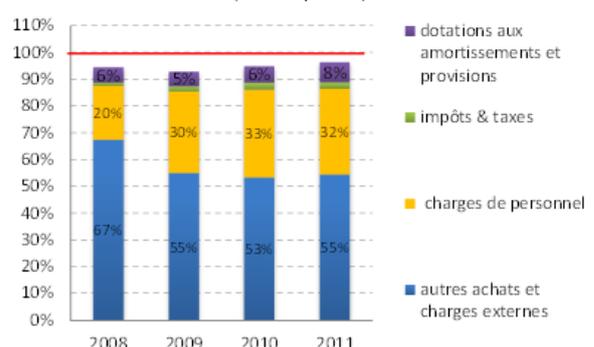
- Les charges de personnel ont régulièrement augmenté sur la période, signe d'une structuration de l'association ;
- Le poids relatif des autres achats et charges externes diminue en 2009 pour se stabiliser autour de 50% ;
- Les dotations aux amortissements augmentent

régulièrement, l'association étant propriétaire de ses installations et de ses locaux (avec un bail emphytéotique de 40 ans pour le terrain sur lequel elle a installé son « campus »).

SPORT DANS LA VILLE : évolution des charges



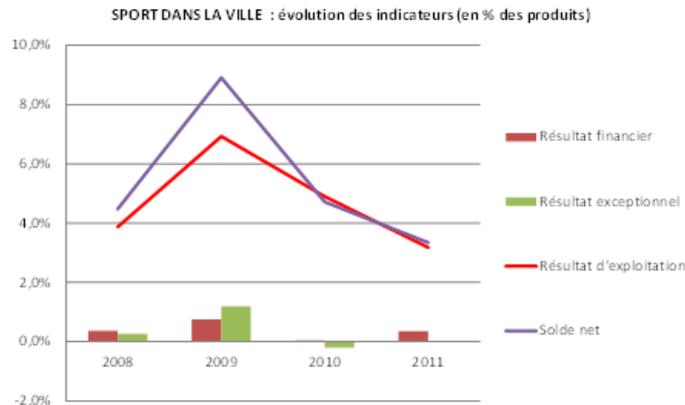
SPORT DANS LA VILLE : évolution du poids des charges d'exploitation (en % des produits)



## SPORT DANS LA VILLE

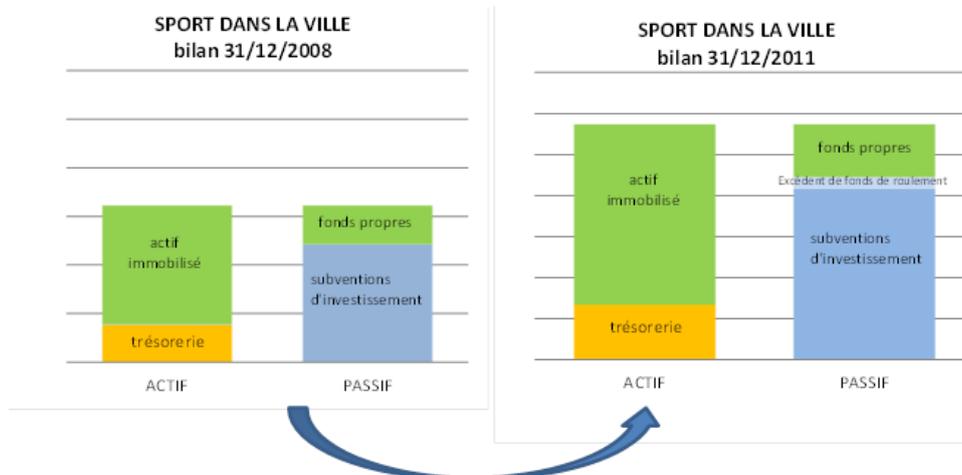
## L'exploitation est excédentaire

- Le modèle économique de l'association est largement excédentaire, avec un niveau normal de résultat net autour de 3%.



## Le total du bilan augmente et les fonds propres se sont renforcés

- Le total du bilan de Sport dans la ville est en forte augmentation à la clôture entre 2008 et 2011.
- Les actifs immobilisés sont en forte progression (développement d'équipements et de locaux) et sont financés par les subventions d'investissement.
- L'association dispose de fonds propres qui sont renforcés au cours de ces 3 années.
- L'association n'est pas endettée et n'a pas de besoin en fonds de roulement à financer. Sa trésorerie repose essentiellement sur ses fonds propres.



## 4. Le modèle de développement

- Le modèle de l'association repose totalement sur le partenariat avec les entreprises :
  - ⇒ Pour ses activités, elle implique des professionnels et des entreprises (tutorat, parrainage, formations, stages)
  - ⇒ Pour ses ressources qui s'appuient à 70% sur les contributions des entreprises
  - ⇒ Pour sa gouvernance, où les cadres d'entreprises représentent les 3/4 des membres
- Dans sa recherche de fonds privés, Sport dans la Ville distingue plusieurs approches complémentaires :
  - Mécénat d'entreprise** : sollicitations sur des programmes spécifiques
  - Evènements** organisés au profit de l'association : ces évènements (gala ou tournoi de sport) réunissent des entreprises partenaires, qui en font un temps client ou d'équipe (« team building »). Au titre de leur participation, les entreprises versent un don à Sport dans la Ville (défiscalisé) d'un montant de 6500€. L'association organise 6 évènements par an dans des lieux différents
  - Vente de prestations** : organisation de manifestations (soirées ou tournoi de sport) pour le compte d'entreprises, location de terrains de sport ou de salles
- Du fait de son activité de vente de prestations, Sport dans la ville a **sectorisé son association** et tient une comptabilité analytique rigoureuse.
- Par ailleurs, l'association bénéficie de **mécénat de compétences** de professionnels d'entreprises partenaires (parrains de jeunes, simulation d'entretiens d'embauche...).

## SPORT DANS LA VILLE



- Quasiment toutes les activités de l'association sont couvertes par des financements acquis et renouvelés.
- Seule l'activité d'échange à l'étranger, avec des associations partenaires, ne trouve pas de financement et est prise en charge par l'association sur ses fonds propres.

## 5. Les facteurs clés de succès

- Sport dans la ville s'est entourée, **dans sa gouvernance et dans ses partenariats**, d'entreprises très impliquées dans le pilotage et la réflexion stratégique de l'association.
- Par ailleurs, elle a développé des liens avec des entreprises (souvent différentes des membres et partenaires financiers) **pour l'accompagnement de jeunes** en vue de leur insertion professionnelle (tutorat, parrainage, stages).
- Historiquement proche du monde de l'entreprise, l'association **cultive son réseau** d'entreprises et de dirigeants, qui contribuent financièrement et professionnellement aux activités de l'association.
- Le **Directeur est personnellement impliqué** l'entretien du réseau et dans la collecte de fonds, et ne délègue pas la relation avec les principales entreprises partenaires.
- **Toute nouvelle activité doit trouver son financement avant de démarrer**, qu'il s'agisse d'un nouveau programme ou de nouveaux équipements. Il n'y a **pas de phase test ou d'activité autofinancée**, elle doit être couverte dès le démarrage par des financements.
- **Quelques principes clés** pour réussir une démarche de collecte auprès des entreprises :
  - ⇒ « ne pas avoir peur de parler argent »
  - ⇒ **définir clairement les avantages retirés par l'entreprise** en contribuant et en participant aux activités de l'association (fierté de soutien d'actions de solidarité, action qui allie motivation d'équipe contribution à une cause...)
  - ⇒ engager une **véritable démarche de prospection commerciale**, avec des moyens dédiés et qui implique la Direction







*La coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale*

14, passage Dubail • 75010 Paris

[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

Avec le soutien de



Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que leurs auteurs