



Séminaire des directeurs - 16 et 17 mai 2013

Compte-rendu

Participants : Stéphane LATXAGUE (Surfrider), Christophe HOSTEN (Picardie Nature) ; Pascale MAHE (Nature Midi Pyrénées) ; Bruno FILLON (Poitou-Charentes Nature) ; Stéphane GIRAUD (Alsace Nature) ; Marie-Laure CMBUS (FNE Midi-Pyrénées) ; Carine BUTELER (HNNE), Julie COLLOMBAT-DUBOIS (Frapna Région) ; Christophe DUMAS (Fapna Loire) ; Lucile FILIPIAK (Nature Centre) ; Xavier METAY (FNE Pays de la Loire) ; Etienne FRAYER (FNE) ; Vincent LE SCORNET (FNE) ; Sabrina MONRIBOT (FNE) ; Pierre BOUSQUET (FNE)

Invité : Bruno GENTY (FNE)

1/ Présentation des modèles économiques des associations

[cf ppt de présentation : <http://www.fne.asso.fr/membre/vie-associative/presentation-synthese-analyse-des-budgets.pdf>]

Cette présentation s'appuie sur les données issues des comptes de résultats, recueillies en amont du séminaire. 10 structures ont répondu . L'exercice de synthèse des 10 budgets analysé est difficile. Nous avons des systèmes comptables hétérogènes (différences d'affectation), des conduites de comptabilité différentes (gestion des fonds dédiés, notamment). Il s'agit de chiffres bruts avec une analyse « prototype ».

13 millions de budget cumulé avec 128 ETP cumulés. Ces données montrent le poids des associations. Le budget est globalement en hausse, avec quelques grosses associations (Surfrider et FNE). Pour les structures de petite taille, budget en hausse, ou stabilisation voire quelques régressions des budgets.

Analyse globale des charges :

- 33% de fonctionnement et projets
- 46% de masse salariale
- 8% de fonds dédiés.

Les charges de personnels sont conséquentes. Cela s'explique par nos activités (matière grise)

Analyse globale des recettes :

- 22% de fonds propres (autofinancement)
- 40 % de subventions sur projets
- 15% de subvention fonctionnement

Attention à ce que l'on met dans la subvention de fonctionnement. Réellement, on a très peu de fonctionnement pur. Les aides à l'emploi sont considérées comme du fonctionnement. Quels impacts dans les discussions avec nos financeurs (la ligne 217 de la DREAL est normalement consacrée au fonctionnement associatif, alors qu'elle est souvent fléchée sur des projets : inadmissible)?

Les financements sur projets représentent la majorité des financements des associations, ce qui implique que le travail administratif et la charge de travail des directeurs reposent sur ce type de financement.

Fonds propres : la définition de fonds propre est à préciser. Tout le monde s'entend néanmoins pour dire qu'il s'agit de fonds non publics. La question se pose de savoir s'il s'agit de fonds affectés ou non affectés. Les dons et cotisations sont les réelles variables d'ajustement qui nous donnent une liberté d'action.

Rentre dans les fonds propres de cette analyse : les dons, le mécénat, les cotisations, les abandons de frais, les ventes, les prestations, etc... Le mécénat est important (plus de 1million d'€), suivi des cotisations (près de 1 million d'€), puis les dons (500 000€). Les abandons de frais sont très faibles. On sollicite peu les fondations. Nos modèles sont beaucoup plus centrés sur des fonds d'Etat et de collectivités locales.

Questionnement résultant de cette analyse globale :

- C'est quoi nos métiers ? lien avec les plans stratégiques
- Pourquoi recherche-t-on des financements ?
- Fonds propres ou pas, pour quoi faire ?
- Quelle mutualisation dans ces recherches de fonds ?
- Quels outils nous faut-il pour travailler ces questions sur du moyen terme ?

Argumentaire non négligeable face aux partenaires quand on a ces chiffres. Il est donc nécessaire de poursuivre ce travail et de définir où l'on met le curseur (seulement les fédérations régionales? les départementales, les associations nationales, LPO, correspondantes ?)

Il y a un réel travail à réaliser sur les fonds affectés ou non affectés.

2/ Focus sur 4 modèles économiques

Quatre associations ont présenté, de façon plus détaillée, leur modèle économique.

FRAPNA

Les missions :

- Représentation
- Communication
- Missions thématiques régionales (eau, biodiversités, EEDD)

Description du fonctionnement financier

Une partie fédérale (animation de la vie associative) est aidée financièrement par une partie projet : se décline sur le volet financier.

Le système présenté par la FRAPNA a permis aux petites structures de bien se stabiliser et se développer. Difficultés en 2013 suite au changement de règles de l'Agence de l'Eau qui fonctionne sur des coûts jours réels et non plus sur des coûts jour projet.

L'assiette de cotisation est basée sur la dimension du service rendu, car la FRAPNA centralise les demandes de subventions des fédérations départementales et reverse ensuite, elle réalise également de la représentation pour ses associations membres. Ce système est risqué car il peut être remis en cause.

Nature Midi-Pyrénées

Les missions :

Association qui est maître d'ouvrage sur la quasi-totalité des projets qui émergent des groupes de bénévoles (le projet est discuté en réunion de bénévoles en octobre, puis validé par le CA et soutenu face aux financeurs).

Description du fonctionnement financier :

35% des ressources viennent des fonds européens. Le calcul du coût jour est imposé par les fonds européens. Ce système fait perdre 10€/ j/ salarié.

La vente de prestations est vécue comme fragile, encore peu développée.

Le bénévolat valorisé : temps bénévole sur le terrain et pas en CA. Cette valorisation du bénévolat correspond à son autofinancement. Le conseil régional le finance, ce qui est assez exceptionnel.

Le mode de fonctionnement tel que décrit nécessite un pilotage très serré, 100% des jours travaillés sont vendus : les jours de vie associative sont redispachés sur des projets.

La répartition des charges est la suivante : 75% de personnel, 10% de fonctionnement, 15 % de charges

Le modèle économique repose très majoritairement sur des fonds publics.

FNE Pays de la Loire

Description du fonctionnement financier

Démarrage de la fédération en 2008, embauche en 2009, avec des subventions « de démarrage » de la part de la DREAL et du Conseil Régional. Changement en 2014.

Reversement des frais CESER depuis 2011 : risque de perdre ces reversements, avec le renouvellement des sièges et des personnes.

Souhait de mettre en place des CPO avec le Conseil Régional, se lancer dans le mécénat qui implique l'embauche d'une personne supplémentaire. Augmentation des cotisations internes pour renforcer les fonds propres.

Surfrider

Description du fonctionnement financier

Le modèle économique repose sur 3 piliers : institution, privé, adhésion

Les adhésions ont augmenté de manière exponentielles depuis 4 ans, par des actions de démarchage : réseaux sociaux, dans la rue, sur des actions, etc.. Par conséquent, le montant des cotisations perçues a fortement augmenté.

Reconstruction de Surfrider sur les partenariats privés, et le développement des cotisations.

Perspectives

fondations d'entreprises pour compenser le retrait du public, poursuite de la recherche de fonds publics, et développement des crédits européens, qui entraînent néanmoins des difficultés de trésorerie (2 passages au bord du gouffre).

3/ Diagnostic partagé sur les 4 modèles économiques présentés à travers une analyse SWOT

Les 4 modèles économiques présentés sont analysés à travers un SWOT (force du modèle / faiblesse du modèle / opportunité de l'environnement sur le modèle / menaces de l'environnement sur le modèle).

Diagnostic partagé sur le modèle de FNE Pays de la Loire et la FRAPNA

	Positif	Négatif
Origines internes	<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - forte expertise technique issue de nos métiers, qui permet d'en tirer des financements (formation, consultation juridique...) 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - faible part, voire inexistence des financements privés (entreprise). Des bénévoles pas en phase avec cette réalité, réticences. Partenariat à construire sur la base des actions locales et des enjeux locaux. - faiblesse des subventions de fonctionnement - capacités maximales des salariés. Pour se développer, obliger de recruter(: limite la possibilité de développer de nouvelles actions). - pas de flux financier des associations membres pour alimenter la fédération régionale
Origines externes	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement des cotisations - Développer des formations : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation pro ▪ Stages de citoyenneté ▪ Formation des DREAL, com. enquêteurs, etc.. - Mécénat à développer (financiers et compétences) - Partenariats techniques auprès des entreprises. <p>Achats groupés au niveau national : baisser les charges</p>	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - baisse des fonds publics - précarité des financements liés au reversement des indemnités CESER

Diagnostic partagé sur le modèle de Nature Midi-Pyrénées

	Positif	Négatif
Origines internes	<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le modèle économique émane du projet associatif - diversité des financeurs publics - développement de compétences sur l'ingénierie de projet - mobilisation des fonds européens qui sont des fonds sous-consommés - bénévolat valorisé représente de l'autofinancement - besoin d'autofinancement seulement à 6% 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'arbitrage des actions retenues est lié aux politiques nationales - financement dépendant des lignes des financements des politiques nationales - forte dépendance aux financements publics - les fonds associatifs servent à compenser le décalage entre les dépenses et les versements des fonds - pas de patrimoine - pas de financement non dédié, donc pas de possibilité d'innovation
Origines externes	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - développement de partenariats avec les entreprises - développement des adhérents 	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - si la biodiversité n'est plus financée par les politiques publiques, le modèle de l'association s'écroule - de plus en plus d'opérateurs sur le champs de la biodiversité, donc augmentation de la concurrence

Diagnostic partagé sur le modèle de Surfrider

	Positif	Négatif
Origines internes	<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - démarche volontariste sur le modèle économique et réussite, avec notamment la capacité à augmenter le nombre d'adhérents - culture de la prise de risque dans l'association, et culture entrepreneuriale, y compris les administrateurs - bonne relation bancaire, grâce à la culture entrepreneuriale - modèle diversifié et équilibré assis sur 3 piliers 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - faiblesse sur le financement public (pas de stratégie volontariste) - difficulté à implanter la démarche entrepreneuriale, mise en place par le siège dans les antennes locales - bilan financier avec peu d'actif (endettement)
Origines externes	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - valoriser plus le réseau bénévole pour le transformer en valeur productive 	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - peu installée politiquement

4/ Préconisations pour faire évoluer le modèle économique

A l'issue de la restitution et de la synthèse des SWOT, le groupe a dégagé deux axes de travail : les nouvelles pistes de financement et les leviers pour réduire les dépenses dans un contexte de fédéralisme. Les préconisations sont accompagnées de moyens d'action.

- **Les nouvelles pistes de financement**

Développer la notoriété

- Créer un groupe des chargés de communication pour définir des axes en vue de la levée de fonds.
- Définir un projet commun (sur fonds LIFE) – à définir sous forme d'un groupe de travail

- Identifier un représentant au CA de FNE :
 - o Michel Dubromel est identifié sur les dons
 - o Identifier un administrateur référent sur les partenariats et des alter égo au niveau régional et créer des dynamiques entre les dirigeants bénévoles
 - o Optimiser les réseaux (notamment vers les organismes qui réunissent les professionnels)

Dons et Legs :

- o publics cibles à identifier,
- o créer des outils de communication à destination des
 - Notaires,
 - Assurances vie
 - Experts comptables (pour la défiscalisation)

Ce travail peut être fait à l'occasion d'un prochain séminaire des directeurs

- o Validation de FNE par le comité de la Charte « Dons en confiance » : déclinaison en local ?

Il faut, par ailleurs, réfléchir à la mécanique à mettre en place pour la répartition des dons au sein du mouvement.

Investir les clubs d'entrepreneurs pour partenariat et mécénat

- o Au niveau territorial

- **Les leviers pour réduire les dépenses dans un contexte de fédéralisme : mutualisation de moyens**

Il est à noter que dans cette démarche, nous n'allons pas rechercher forcément le moins disant, mais de vérifier la cohérence par rapport à nos valeurs et à la qualité recherchée.

La mise en place d'accord cadre permet non seulement d'avoir une économie nette et une économie en terme de gain de temps administratif (démarchage, justification dans les marchés, etc...).

Charges externes

Le groupe a identifié la liste des postes de dépenses qui constituent des charges externes pour une association. Le mode opératoire permettant la mise en oeuvre des solutions identifiées n'a pas encore été travaillé. Création d'un poste responsable des achats?

Communication :

- Abonnement téléphone fixe et mobile : existe déjà avec SFR /ASSOS 24 mois : 38% de réduction d'après l'accord cadre sur les tarifs pour les entreprises. Achat d'un pool d'unités où les appels en internet (fixes et mobile) sont gratuits.
- Matériel de téléphonie
- Conférences téléphoniques (abonnement)
- Visio conférence

Déplacements :

- SNCF
- Cartes essence
- Flotte de véhicules
- Frais hébergement

Fournitures de bureau :

- Papier
- Petites fournitures
- Enveloppes

Matériel :

- Reprographie
- Matériel informatique
- Machine à affranchir
- Appareils – machine à café- pieuvre
- Matériel naturaliste et pédagogique

Petit matériel :

- Hygiène
- Nettoyage
- Alimentaire (café, jus de fruits)

Mobilier de bureau

- Déstockage, tarifs préférentiels et recyclage

Affranchissement

- UPS
- envoi en nombre avec la poste

Charges externes non stockables

Contrats de groupe :

- Assurances
- Mutuelle
- Energie

Mutualisation de moyens sur des projets

Poste pour rechercher fonds européens :

- o Les missions pour ce poste serait :
 - Expertise sur les dossiers (axes, mesures, règlement intérieurs)

- Appui au montage de dossiers nationaux
- Mise en place d'un groupe de travail en juillet 2013 pour inscription dans BP 2014

Mise à disposition des salariés au sein du mouvement

- Compilation des compétences :
 - Réalisation d'une fiche type par Sabrina et Vincent et validation par mail des membres du groupe de travail.
 - Envoi aux fédérations régionales
 - Mise en ligne sur Agora
 - Mise à jour des fiches dans la veille associative de FNE
- Définition des conditions de mise en œuvre :
 - Convention
 - Condition de mise à disposition (FRAPNA 30€/ heure ; 210€/journée)

Des formations professionnels au sein du mouvement : économie circulaire (auprès des associations qui sont reconnues organismes de formation) :

- Porter à connaissance des formations existantes
- Organisation de formations en interne (ex. Pascale qui nous forme sur les fonds Européens)
 - Opérationnel : idem mise à dispo de salariés
 - Identification des nouveaux besoins via les réunions téléphoniques des directeurs et mise en route de nouvelle formation.

Mutualisation des droits d'auteurs avec les conditions tarifaires préférentiels

- Analyse juridique pour mettre les productions en « libre de droit »
- Lister les outils existants : expo, outils péda, fiche sentinelle, etc...
- Anticiper sur les nouveaux outils la possibilité de mieux mutualiser
- Réalisation d'une base de données en ligne sur Agora sur la base de l'expérience de Poitou Charente, que chacun rempli.

Economie d'échelle sur la reproduction/ fabrication d'outils

Pour les autres charges externes, un groupe de travail poursuivra la dynamique. Il pourra être composé des membres du présent groupe.

Diffusion et communication sur le Livre blanc

A qui s'adresse t'il?

- Sensibilisation CA national et CA des fédé territorialisées, CA des associations,
- L'ensemble des directeurs

Quelle communication autour de ce livret de communication ?

Faire un courrier à destination des administrateurs de FNE pour les informer que le groupe des directeurs s'est réuni et propose un certain nombre de préconisations dans le cadre d'une mutation de la société sur l'évolution du modèle économique du mouvement FNE.

Ce livre blanc pourrait se structurer de la façon suivante:

- Partie 1 : Eléments de contexte
- Partie 2 : Préconisations, assorties des moyens d'action

Le 21 juin, une réunion sera organisée dans les locaux de FNE pour finaliser le livre blanc de préconisations. Composent ce groupe de travail : Pascale Mahé, Julie Collombat-Dubois, Lucile Filipiak, Stéphane Giraud, Christophe Hosten, Vincent Le Scornet, Sabrina Monribot

5/ Echanges avec Bruno Genty

Conférence environnementale

La prochaine conférence environnementale se tiendra les 20 et 21 septembre 2013

A l'ordre du jour de cette conférence, qui sera arrêté définitivement au conseil des ministres du 29 mai 2013 : bilan des actions engagées lors de la première édition de cette conférence, et cinq nouveaux chantiers : l'économie circulaire qui doit conduire à développer le recyclage et la valorisation des déchets mais aussi favoriser les circuits territorialisés ; les emplois de la transition écologique ; la politique de l'eau ; l'éducation à l'environnement et au développement durable ; la biodiversité marine, la mer et les océans dans la perspective de renforcer les connaissances et la protection de l'environnement marin en métropole et en outre-mer.

Le démarrage de cette conférence environnementale par un bilan des actions engagées depuis la 1ère conférence environnementale est une demande de FNE. Le constat actuel est plutôt une absence d'actions concrètes voir même du détricotage. Autre demande de FNE : que cette conférence ne soit pas une grand messe mais bien un temps de propositions et donc de négociation. Il apparaît opportun de travailler avec d'autres syndicats ou ONG comme la CFTD, la confédération étudiante...). Il faudrait aussi associer des personnalités politiques de différents courants, pour montrer que l'environnement n'est pas clivable et bien trans parti politique.

Conférence des présidents

La conférence des présidents aura lieu le 15 juin.

Désormais, le CA est découplé de la conférence des présidents, et se tiendra 15 jours après la conférence des présidents (et non plus la veille). FNE va demander aux participants d'émettre un avis lors de la conférence des présidents, avis qui sera examiné par le CA.

Que fait on pour les élections européennes? Si on y va, quels sont les principaux messages politiques à porter? Comment on fait (comme les élections législatives 2012)?

Avis du CESE sur l'usage de l'eau en agriculture

Cet avis a été porté par Florence Denier-Pasquier, vice-présidente de FNE. Les organisations représentatives de la société civile ont voté cet avis. Le groupe agriculture a voté contre, le patronat et les artisans se sont abstenus.

On peut donc se dire que la réforme qui y est proposée est faisable. Cet avis contient des informations très intéressantes pour le mouvement dans cet avis. Les associations membres dans les territoires et les associations nationales concernées par le sujet vont recevoir cet avis.

Expérience pilote sur la Lettre du Hérisson menée par la Frapna Loire

La FRAPNA Loire a lancé un nouveau format de sa revue Nature Loire, qui est sur le même modèle et le même graphisme que la Lettre du Hérisson. La FRAPNA Loire joint à l'envoi de Nature Loire, la Lettre du Hérisson.

C'est une expérience à démultiplier. La maquette existe. Donc pour les associations qui souhaitent se lancer, le coût sera moindre. Il faut creuser le modèle économique de cette expérience car il y a un petit surcoût d'affranchissement.