



Fédération Française des Banques Alimentaires

Rapport des Conseillers bénévoles pour la présentation au Comité Label de la Fédération Française des Banques Alimentaires

Conseillers IDEAS : Christian Millet 06.08.10.82.95

Jo Worral 06.27.10.53.20

1. Présentation de la Fédération

1.1. Son objet

Fondée en 1985 par Bernard DANDREL, la « Fédération Française des Banques Alimentaires » (FFBA) est une association régie par la loi du 1er juillet 1901. Conformément à la Charte des Banques Alimentaires européennes auxquelles elles adhèrent, les Banques Alimentaires Françaises fondent leur action sur les valeurs de don et de partage. Elles sont engagées, sans a priori idéologique ou culturel, dans une démarche de solidarité au service des personnes démunies, en partenariat avec des associations et organismes sociaux.

Cette démarche vise à favoriser une alimentation de qualité et créatrice de lien pour les personnes en situation de précarité.

Les interventions de la FFBA visent notamment à :

- ✓ Définir la stratégie, les grandes règles de fonctionnement du réseau, s'assurer de leur mise en œuvre,
- ✓ Rechercher, au niveau national et européen des denrées alimentaires, des ressources nécessaires au fonctionnement du réseau, les répartir entre les BA, négocier des achats groupés de matériels et services pour les BA,
- ✓ Animer le réseau des BA, lui fournir des expertises, organiser des formations...
- ✓ Représenter le réseau,

Réparties sur l'ensemble du territoire, les BA fonctionnent toute l'année et en un réseau animé par la Fédération Française des Banques Alimentaires (FFBA).

Commentaire des conseillers bénévoles

La FFBA anime un réseau de 79 Banques Alimentaires régionales. L'activité des Banques Alimentaires est de collecter des denrées alimentaires auprès de différentes sources (Grandes surfaces, Industriels, Restaurants collectifs et commerciaux, de les trier, et de les distribuer à d'autres organisations (5400 associations accompagnées) chargées de l'assistance aux personnes en difficultés (2 millions de personnes soutenues et 230 millions de repas distribués via les associations) ...

Pour simplifier, les Banques Alimentaires sont des logisticiens, alors que la FFBA est une association fédérant des services au bénéfice des Banques Alimentaires territoriales. Notre mission d'accompagnement en vue de la labellisation IDEAS portait exclusivement sur la FFBA.

1.1.1. Sa Vision

« Ensemble, aidons l'Homme à se restaurer »

1.1.2. Ses grandes Missions permanentes

La FFBA :

- ✓ **Participe** par ses actions et ses initiatives, à la lutte contre la précarité alimentaire ;
- ✓ **Représente** les Banques Alimentaires auprès des pouvoirs publics nationaux et européens, des partenaires associatifs, donateurs, médias, mécènes et grand public ;
- ✓ **Fédère, Anime et Développe**, pour le réseau des Banques Alimentaires : la cohésion, la solidarité mutuelle en une communauté d'intérêt au service des personnes précaires ;
- ✓ **Renforce activement** par ses actions de formation l'efficacité, les compétences, et à la performance du Réseau des Banques Alimentaires ;
- ✓ **Mène** au profit du Réseau, des actions de prospection et de négociation permettant la mise en place et le suivi de convention de mécénat, parrainage, bénévolat ;
- ✓ **S'engage à répartir** dans le Réseau les ressources alimentaires et non alimentaires essentiellement issues de la lutte contre le gaspillage et les ressources financières, dans le respect des valeurs de partage et d'équité ;
- ✓ **Soutient** le Réseau des Banques Alimentaires en proposant expertises, appui et formation notamment dans les domaines de la recherche des ressources alimentaires, l'hygiène et la sécurité, la communication...

1.1.3. Ses Valeurs (son éthique)

Les principes fondateurs de la FFBA reposent sur **le don, le partage et l'équité**.

- ✓ **Engagement / Implication** : Tous les bénévoles, salariés et élus participent activement à la réalisation du projet associatif avec la même conviction et éthique.
- ✓ **Ouverture** : La FFBA est une association apolitique, aconfessionnelle qui lutte contre la précarité alimentaire en encourageant le développement des partenariats et en demeurant à l'écoute des initiatives extérieures.
- ✗ **Coopération, Mutualisation, Efficience** : La gestion désintéressée et l'allocation des ressources alimentaires et financières sont menées avec un haut degré de rigueur, d'équité et avec professionnalisme. La FFBA fonde ses actions sur ces principes.

1.1.4. Les habilitations administratives

Pour le compte des BA, la FFBA est habilitée à recevoir des contributions publiques destinées à la mise en œuvre de l'aide alimentaire et est agréée pour bénéficier des denrées obtenues soit au moyen des crédits du Fonds européen d'aide aux plus démunis, soit au moyen des crédits nationaux destinés aux épiceries sociales

En 2020, la FFBA a été un acteur reconnu pour sa capacité à accompagner le réseau des BA à faire face à la crise COVID-19 et s'est vu confier des subventions spécifiques pour acheter des denrées, du matériel nécessaire à la protection de ses équipes et à l'accueil de nouveaux partenaires associatifs COVID-19 et CCAS (378 à date).

La FFBA a un rôle d'interface principal auprès :

- ✓ Des institutionnels (Etat, Union européenne, collectivités territoriales)
- ✓ Des acteurs de la chaîne alimentaire (producteurs agricoles et industriels, distributeurs / Grandes et Moyennes distribution ainsi que grossistes) et
- ✓ Du grand public par le biais des collectes alimentaires et de la campagne nationale annuelle de novembre.

La FFBA a vu s'accroître également sa notoriété ce qui s'est traduit par une augmentation des dons du grand public et des mécènes. Le nombre de donateurs particuliers a ainsi été multiplié par vingt. Ceci a conduit la Fédération à adhérer à France Générosité et à structurer un « pôle donateurs »

1.1.5. Les labels et agréments obtenus

- ✓ Agrément du ministère de l'Éducation nationale au titre des associations complémentaires de l'enseignement public ;
- ✓ Habilitation du ministère de la Justice au titre d'organisme accueillant des personnes condamnées à une peine de travail d'intérêt général ;
- ✓ Agrément au titre de l'engagement de service civique ;
- ✓ Personne morale retenue pour bénéficier des denrées obtenues soit au moyen des crédits du Fonds européen d'aide aux plus démunis prévu par le règlement (UE) no 223/2014 du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2014, soit au moyen des crédits nationaux destinés aux épiceries sociales ;

- ✓ Habilitation du Ministère de L'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt sur la liste « Personne morale de droit privé habilitée au niveau national à recevoir des contributions publiques destinées à la mise en œuvre de l'aide alimentaire ».

1.2. Organisation

1.2.1. Les personnes clés

L'Assemblée Générale, qui se réunit une fois par an, constitue l'organe souverain de la gouvernance. La FFBA est administrée par un Conseil d'Administration et un Bureau. Le conseil d'administration de la FFBA est constitué de 19 membres maximum élus pour 3 ans.

Le Conseil désigne parmi ses membres le Bureau du Conseil.

Le Bureau est chargé de préparer et d'exécuter les décisions et orientations arrêtées par l'AG et le CA. Il est constitué d'un Président, un ou deux Vice-présidents, un Secrétaire, un Trésorier et la Directrice Fédérale, désignés à l'issue de chaque AG.

Cet organe est chargé de préparer et exécuter les décisions et orientations arrêtées par l'assemblée générale et le Conseil.

La Fédération a changé de Président en 2020 : Mr Claude Baland a été élu pour 3 ans lors de l'AG de juin 2020 (son mandat est renouvelable une fois conformément aux statuts).

La FFBA est administrée par une Directrice Fédérale et un Comité de Direction associant tous les responsables de Service (Finance, Comptabilité, Ressources Humaines, Communication, Relations institutionnelles, Ressources Alimentaires, Hygiène et Sécurité des Aliments, Partenariats Associatifs, Informatique et Réseaux).

1.2.2 La relation de la FFBA avec les BA

Les relations entre la FFBA et les BA sont clairement définies dans les Statuts et le Règlement Intérieur de la FFBA ainsi que dans les Statuts et le Règlement Intérieur propres aux BA.

Dans l'article 4 des Statuts de la FFBA « Agrément et perte d'agrément des Membres » (les BA), au §4.1 il est précisé que l'agrément d'une BA est décidé par l'Assemblée Générale de la FFBA, ordinaire ou extraordinaire si convoquée selon les modalités définies au §7.2.

L'agrément d'une BA implique l'adhésion à des principes définis dans les statuts de la BA (§4 Affiliation à la FFBA).

En cas de non-respect des obligations définies, une procédure de retrait est proposée à l'AG de la FFBA par le CA.

Il existe plusieurs façons de déterminer si une dérive se produit et de la corriger :

- ✓ Le Président ou le CA de la BA peuvent signaler à la FFBA et agir
- ✓ Les Présidents des BA d'une Région forment un Comité de Région qui traite tout sujet d'organisation.
- ✓ Le Comité de Région se réunit au moins 2 fois par an
- ✓ Chaque région est coordonnée par un Chargé de Mission Région (Règlement intérieur de la FFBA § 8.5) nommé par la Directrice Fédérale de la FFBA dont le rôle est de s'assurer de la bonne adéquation de fonctionnement de chaque BA avec les modes opératoires et orientations fixés par la FFBA. Le CMR participe aux Comités de Région.
- ✓ La FFBA audite l'ensemble des BA selon un rythme triennal
- ✓ La FFBA dispose d'un levier important vis-à-vis des BA : elle est seule habilitée pour le compte du réseau à recevoir des contributions publiques destinées à la mise en œuvre de l'aide alimentaire.
- ✓ Enfin, à la demande de la Fédération, un retrait d'agrément de la BA peut être voté lors d'une Assemblée Générale.

Sur les audits :

La FFBA est consciente de l'importance des audits dans les BA et les chiffres sont les suivants :

Nombre d'audits des BA réalisé par la FFBA

- ✓ 2018 : 10
- ✓ 2019 : 10
- ✓ 2020 : 8
- ✓ 2021 : Prévu : 25 planifiés, RDV pris : 27 (2 ajoutés au planning initial) Déjà réalisés : 13
- ✓ Pour 2022 et au delà, le rythme de 25-26 par an devrait être tenu, il y aura un 4ème auditeur qualifié avant la fin 2021

Surveillance de l'allocation des fonds vers les BA

La FFBA reçoit peu de subventions (financières) qu'elle répartirait aux BA. Les quelques exceptions sont :

- ✓ La FFBA reçoit du FEAD la contre-valeur de 28 M€ de denrées alimentaires. Sur cette somme, la FFBA reçoit 5 % en numéraire qui sont répartis aux BA pour en financer la gestion (frais de transport, stockage...)
- ✓ La FFBA est aussi amenée à accorder des fonds aux BA dans le cadre du mécénat. Il s'agit de projets définis et choisis par les mécènes. Ces projets sont mis en œuvre par les BA mais administrés par la FFBA (avec un comité projets, des fiches projets, un examen des ressources financières de la BA, un rapport au CA et aux mécènes.).
- ✓ La FFBA peut être amenée à redistribuer aux BA des subventions accordées par des organismes publics (ADEME) mais sous contrainte de respect d'un formalisme strict et de critères objectifs d'attribution fixés par le donateur.

1.2.3 L'organigramme

Pour plus de lisibilité, l'organigramme est en annexe 1

1.2.4 Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

L'effectif de la FFBA comprend au 31/12/2020 88 personnes dont

- ✓ Salariés : 9
- ✓ Bénévoles : 68
- ✓ Mécénat de compétences : 11

Si l'effectif des salariés demeure relativement stable, celui des bénévoles a enregistré ces derniers mois une rotation assez importante en raison de la crise COVID-19. Les effectifs de « retraités » qui ont dû cesser leurs activités ont été compensés par l'adhésion de très nombreux jeunes, en particulier des étudiants, au projet associatif.

Le réseau des Banques Alimentaires repose sur 6880 bénévoles : les « gilets orange ». Lors de la collecte nationale Annuelle 130 000 personnes se mobilisent.

Les bénévoles et salariés ne travaillent que dans pour une seule entité, soit à la FFBA, soit dans une BA. Seule une personne issue d'une BA et élue dans une instance fédérale pourrait être amenée à intervenir aux deux niveaux.

1.2.5 Appartenance à une fédération, réseaux ...

La FFBA appartient à la Fédération Européenne des Banques Alimentaires (FEBA) et est au cœur du système de l'aide alimentaire en France, en relation notamment avec le Secours Populaire, les Restos du Cœur, la Croix Rouge Française et le réseau des CCAS

1.2.6 Ses actions et projets majeurs récents

2020 fut une année particulière du fait du COVID. Les moyens financiers de la FFBA ont été en forte augmentation notamment grâce à des subventions exceptionnelles. Ces moyens supplémentaires ont permis à la FFBA de faire face aux conséquences humaines et sociales de la crise et l'ont conduite à acheter, pour la première fois de son histoire, des denrées alimentaires ainsi que d'autres produits pour la protection des équipes (masques, gel hydro-alcoolique, gants...). Son action de lutte contre la pauvreté sur le terrain ayant été reconnue elle a, par ailleurs, reçu une subvention spécifique pour lutter contre la précarité féminine.

Sur le plan financier, la FFBA continue sa professionnalisation en intégrant un logiciel comptable et financier unique et en le déployant dans les BA (50 des 79 Banques alimentaires en 2020, démarrage du projet de déploiement en avril 2020).

Une demande de reconnaissance d'Utilité Publique a été effectuée. Dossier en cours d'examen au Ministère de l'intérieur.

Pourquoi une demande de Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) ?

Compte tenu des actions menées par la FFBA, de sa notoriété reconnue, de l'ancienneté et de sa place dans le monde associatif de l'aide alimentaire il a été souhaité obtenir cet agrément.

Pourquoi cet agrément n'avait-il pas été demandé jusqu'à présent par la FFBA ?

La FEBA (Fédération Européenne des Banques Alimentaires) avait jusqu'à tout récemment son siège social en France (il a été transféré à Bruxelles) et bénéficiait du statut RUP. Cela rendait donc difficile l'obtention pour la FFBA de cet agrément (existence de deux organismes agissant dans le même domaine et ayant l'agrément RUP).

Cet agrément est perçu par le public comme un label de qualité accordé par l'Etat et constitue un critère de choix important pour les donateurs. Ils peuvent bénéficier de la réduction d'impôt à 75% du montant des versements (contre 66 % pour les associations non RUP). De plus, les associations RUP ont constaté une augmentation de la place des libéralités dans leur source de financement, tendance nettement à la hausse même si les dons manuels demeurent la ressource principale des associations.

Enfin cette démarche permettra à la FFBA de voir pleinement reconnues et renforcées sa légitimité et sa crédibilité tout en bénéficiant des habilitations permanentes lui permettant de recevoir des libéralités, de bénéficier des exonérations ou réductions de droits de mutation à titre gratuit ainsi que de régimes de TVA spécifiques.

Si les associations classiques peuvent recevoir des dons manuels ainsi que des dons d'établissements d'utilité publique, les associations RUP peuvent recevoir, outre les dons manuels, **des dons et des legs**.

En outre, une Fédération RUP peut **recevoir ou revendiquer des libéralités pour ses associations membres (les BA)**. L'appartenance à une Fédération RUP permet aux associations membres de bénéficier de dons ou de legs lorsqu'ils transitent par cette fédération.

L'agrément RUP permet aussi une gestion immobilière sans restriction. Alors que les associations déclarées ont la capacité d'acquérir ou de posséder des immeubles strictement nécessaires à leur objet, ainsi que le local destiné à l'administration de l'association, les associations RUP ont **la capacité d'acquérir et de posséder tous types d'immeubles sans restriction**.

Un agrément qui peut en entraîner un autre... Si en principe la reconnaissance d'utilité publique et les agréments ou habilitations n'ont pas de liens entre eux et doivent être considérés de manière séparée, on observe que soit la RUP peut être une condition d'habilitation, soit une facilitation dans les différentes procédures d'agrément. Par exemple, la loi relative à l'économie sociale et solidaire mentionne dans la liste des entreprises de plein droit et ESS « *Les associations et fondations reconnues d'utilité publique et considérées comme recherchant une utilité sociale* ».

Pour toutes ces raisons l'obtention de l'agrément RUP sera profitable pour la FFBA mais également pour le réseau d'associations des BA.

Finance :

1.2.7 Les partenaires financiers

- ✓ La Communauté Européenne
- ✓ L'Etat
- ✓ Les Entreprises
- ✓ Les Collectivités Locales
- ✓ Les donateurs privés

1.2.8 Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...), évolution sur 3 ans, avec les ratios suivants :

Les conséquences du Covid sur les finances et l'organisation de la FFBA, L'impact du COVID et le travail de la FFBA

La crise a rendu nécessaire l'anticipation des mutations prévues au Plan Stratégique adopté par la Conseil d'Administration en 2021. Il est devenu encore plus évident et urgent qu'il convenait de renforcer le nombre des salariés et permanents versus les bénévoles et de créer des fonctions majeures et pérennes (le DAF notamment dont la venue à la FFBA est prévue au début du T4 2021).

La crise Covid a été un puissant accélérateur de changements et un facteur de renouvellement des pratiques. La cellule de crise a été mobilisée de manière permanente. La digitalisation dans la Communication et la Formation des personnels a été un puissant atout. Les équipes « Achats » ont été renforcées, de même celles des Ressources Alimentaires et des Partenariats Associatifs. Un pôle « donateurs » a été créé et pourvu en moyens humains et techniques. Deux postes d'alternants ont été créés et pourvus au service Communication.

L'organisation de la FFBA durant cette période et sa réactivité constatée la rapprochent d'un mode de fonctionnement « entreprise ».

Les comptes sur 3 ans

		Ressources			
		2018	2019	2020	Budget 2021
70	Subventions d'exploitations				
74	DGCS +FDVA	1 192 765	1 057 863	1 067 450	1 050 000
74	CNES		4 252 000	4 502 000	4 452 000
74	FEAD 5%	1 360 873	1 382 805	1 409 078	1 509 123
74	REACT-EU			1 007 839	1 209 407
74	FEAD Lots infructueux			2 463 702	
74	spécial COVID19			4 620 785	
75	Dons et Mécénats				
75	Dons du Public	186 194	279 734	2 597 764	1 600 000
75	Dons des bénévoles	6 555	11 227	10 679	20 000
75	Mécénat	1 435 183	1 401 802	4 717 785	2 136 470
'561	Cotisations à la FFBA	54 958	194 831	208 187	205 000
'562	Cotisations avec contrepartie				
'562	Liaisons informatiques/Téléphonie	106 131	104 312	108 591	75 000
'562	PARTICIPATION ASSURANCE	46 176	58 043	68 024	85 000
'562	Transports Mutualisés		80 322	80 318	85 000
76	Produits financiers	965	6 878	1 995	
77	Produits divers et exceptionnels	138 901	87 982	16 836	
78	Reprises de fonds dédiés et autres	150 839	496 654	4 928 713	3 723 000
79	Transferts de charges	12 184	2 116	2 161	
		4 691 725	9 416 569	27 811 907	16 150 000

Les ressources financières de la FFBA ont fortement augmenté en raison de la crise COVID et des dons spéciaux attachés à cet événement pour des actions fléchés.

Les subventions exceptionnelles sont de 8 millions d'€

Le public et les mécènes ont aussi soutenu l'action du réseau des banques Alimentaires de façon très significative : Mécénat +3.3 millions par rapport à 2019 ; dons du public +2.3 millions d'€.

Au niveau du réseau et en fonction des comptes combinés non audités il a été distribué l'équivalent de 475 millions de denrées (valeur estimée par le réseau) pour un coût monétaire de 54.4.millions d'€ (hors fonds dédiés reportés).

		charges			
		2018	2019	2020	Budget 2021
60	Denrées alimentaires	32 321	18 740	10 837 751	6 900 000,00
61	Services extérieurs	143 058	208 506	113 713	350 000,00
61	assurance	99 720	115 407	153 865	155 000,00
62	Autres services extérieurs	560 335	390 409	466 890	280 000,00
62	Transports Mutualisés		167 444	266 208	200 000,00
62	Participation aux frais des BA	234 269	172 159	90 626	200 000,00
62	Liaisons informatiques/Téléphonie	137 056	96 944	125 709	120 000,00
62	Mission FFBA	70 142	124 209	64 489	100 000,00
63	Impôts et taxes	48 617	55 534	67 059	70 000,00
64	charges de personnels	926 581	917 744	1 085 648	1 600 000,00
65	autres charges de gestion courante	119 227	256 245	796 132	615 000,00
65	Mécénat FFBA vers BA	672 300	758 100	1 456 027	2 499 834,00
65	FEAD 5% + REACT 2020	988 773	1 004 000	1 016 000	1 960 166,00
65	Mon Panier Solidaire			1 440 915	1 100 000,00
66	charges financières				
67	charges exceptionnelles	20 310	15 999	31 719	
67	dotations amortissement et provision			577 969	
68	engagements	616 686	5 095 181	9 167 485	
695	Impot sur revenus des placements			3 935	
	excédent		19 687	49 766	
		4 669 395	9 416 308	27 811 907	16 150 000

A date, il n'y avait quasiment pas de frais de collecte, puisque la FFBA ne s'appuyait pas sur ce mode de financement, la collecte est essentiellement celle des denrées alimentaires et est effectuée par une équipe de bénévoles.

1.3 Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

1.3.3 Les axes stratégiques

Les orientations stratégiques de la FFBA :

- ✓ **Sécuriser et professionnaliser le fonctionnement de la Fédération**
- ✓ **Assurer la pérennité des services de la Fédération**
- ✓ **Sécuriser la continuité des missions de la Fédération**
- ✓ **Professionnaliser le pilotage de la Fédération**
- ✓ **Faciliter le partage de bonnes pratiques et accélérer l'émergence d'initiatives au sein du Réseau**

1.3.4 Les grands projets qui concrétisent ces axes

Mieux valoriser l'action des Banques Alimentaires pour les rendre plus attractives auprès du Grand Public

La Fédération renforce la notoriété des Banques Alimentaires auprès du grand public avec un triple objectif :

- ✓ Attirer davantage de dons financiers qui sont désormais nécessaires soit pour financer des projets et des investissements, soit pour acquérir des denrées,.
- ✓ Améliorer la marque employeur de la Fédération et des BA pour faciliter le recrutement de salariés et de bénévoles.
- ✓ Faire du grand public un relai auprès des entreprises donatrices ou mécènes potentiels et auprès des pouvoirs publics.
 - Elle met ainsi en place les moyens permettant :
- ✓ De conserver un **niveau de communication constant** tout au long de l'année et pas uniquement au moment de la collecte nationale.
- ✓ D'établir et de maintenir un lien régulier avec les donateurs particuliers.
- ✓ De renforcer la **présence numérique** de la Fédération.

Plus généralement, de déployer une stratégie grand public.

Sa communication est centrée sur ses propres missions et les missions du Réseau, ses réalisations et ses domaines d'expertise, incluant la prévention santé. Les prises de paroles dans la presse sont multipliées, pour apporter des éclairages experts.

Maintenir les efforts d'inscription des Banques Alimentaires comme pierre angulaire de l'écosystème de lutte contre la précarité alimentaire

Au sein de son écosystème, la Fédération renforce l'ensemble de ses liens :

- ✓ Avec les pouvoirs publics et les grandes institutions, en multipliant les contacts.
- ✓ Avec les mécènes et grands donateurs à portée nationale, y compris ceux installés localement (hors Île-de-France), en mettant en place un dispositif d'animation dédié et en déployant des référents Mécénat et/ou ressources alimentaires au sein du Réseau.

- ✓ Avec les grandes associations partenaires, à travers l'animation d'un club de partenaires.
- ✓ Afin d'appuyer les efforts quotidiens du Réseau en matière de recrutement, de recherche de financement et d'amélioration de ses relations avec ses parties prenantes, la Fédération renforce ses actions de marketing, communication et relations publiques.

Professionnaliser le Réseau et la capacité d'assistance de la FFBA

Ci-dessous tableau prévisionnel des postes à pourvoir et conséquence budgétaire

Service/Mission	Besoins (salarié, bénévole ou mécénat de compétences)
Achat	Acheteur logistique
Audit	Renforcement de l'activité : au moins 1 ETP (bénévole)
Communication et marketing	à 3 ETP : (bénévoles) <ul style="list-style-type: none"> • Communication interne • Communication partenaire • Graphiste • Marketing digital
Contrôle Interne FFBA	Création de la mission
Finances	Analyste comptabilité et pilotage budgétaire : 1 temps plein (bénévole)
Fiscalité	Fiscaliste
Fonctions support	Responsable Administratif et Financier, responsable du pôle Support : 1 temps plein (bénévole)
Hygiène et sécurité	Renforcement de l'équipe : 1 ETP (bénévole)
Informatique	Support fonctionnel : 3 ETP (bénévoles)
Juridique/assurance	Un juriste et un spécialiste assurance
Mécénat	Appui administratif et suivi opérationnel : 1 temps plein (bénévole)
Partenariats	Renforcement de l'équipe : 1 ETP (bénévole) A mettre en place progressivement : CAR régionaux
Pilotage du réseau	Animation des CMR, pilotage et suivi du déploiement du Rapport d'Orientation
Relation donateurs particulier	Création de l'activité : 1 ETP (1 création de poste salarié)
Relation institutionnelles	Renforcement de l'équipe : 1 à 2 ETP, dont un stagiaire + (bénévole)
Ressources alimentaires	Renforcement de l'équipe : 2 à 3 ETP, dont un chef de service (création poste salarié) + (bénévoles)
Ressources humaines	Gestion administrative du personnel et vie quotidienne : 1 temps plein (bénévole) Recrutement, intégration et suivi des salariés, mécénats de compétence et bénévoles
Support administratif	1 temps plein 1 DAF (création de poste salarié)
Veille et innovation	1 personne au démarrage (bénévole)

Les attendus stratégiques

Un constat :

- ✓ Un ressaut du nombre de bénéficiaires. Les Banques Alimentaires redistribuaient en 2009 des denrées à près de 730 000 bénéficiaires de l'aide alimentaire, aujourd'hui cela atteint 2 millions (+171%).
- ✓ Des bénéficiaires plus jeunes. Près de la moitié des Banques Alimentaires ont désormais des associations partenaires étudiantes.

- ✓ Les choix majeurs des axes stratégiques retenus au Plan Stratégique faisaient déjà partie des préoccupations de la FFBA. Cependant la crise Covid a accéléré leur mise en œuvre.
- ✓ La pérennisation des services de la FFBA (par recours à des salariés et permanents versus les bénévoles...), la professionnalisation (création du « pôle donateur » avec dotation de moyens humains et techniques, le renforcement des pôles « achats » et « Ressources Alimentaires », « Partenariats Associatifs » de la Communication », le projet de mise en place d'un Contrôle Interne.
- ✓ La professionnalisation du pilotage de la FFBA (cf. recrutement d'un DAF).

Toutes ces transformations ont permis de répondre aux défis de la crise (notamment le passage d'une gestion de denrées physiques à des budgets de subventions qui nous sont alloués afin de réaliser des achats directs de denrées) et de s'adapter au nouveau contexte.

Le don public : un nouveau métier nécessitant de nouvelles compétences : comment explique ce virage et quel sont les moyens que la FFBA se donne pour quels objectifs (investissements couteux)

- ✓ La FFBA se donne les moyens de sa nouvelle politique de recherche de donateurs financiers.
- ✓ Un pôle Donateurs a été créé courant 2021.
- ✓ Une responsable est d'ores et déjà en place. Il s'agit d'une personne ayant une expérience solide de la gestion des relations avec les donateurs acquise auprès d'une importante association caritative.
- ✓ Un outil CRM a été choisi auprès d'un prestataire informatique reconnu. Il fait actuellement l'objet d'un paramétrage et d'une adaptation à l'activité et au mode de fonctionnement de la FFBA.
- ✓ Le Conseil d'Administration de la FFBA du 01 07 2021 a pris acte de la multiplication par 10 des dons financiers durant ces derniers mois qui constitue un « virage historique » pour l'association et doit lui permettre de diversifier ses ressources financières, gagner en indépendance financière et construire « l'après-covid ». Il a défini une « éthique » de cette collecte (harmonisation de la collecte des dons financiers avec la collecte nationale des denrées, optimisation des coûts de collecte, respect des

données et des relations avec nos donateurs). Il a résolument opté pour une option Développement des dons financiers versus une option Consolidation des dons.

- ✓ Par ailleurs la FFBA a adhéré à France Générosité.

1.3.5 La prévision budgétaire correspondante

	Ressources		
	2021	2022	2023
Subventions d'exploitations			
DGCS +FDVA	1 240 000	1 140 000	1 140 000
CNES	4 452 000	4 552 000	4 552 000
FEAD 5%	1 509 123	1 300 000	1 300 000
REACT-EU	1 209 407		
FEAD Lots infructueux spécial COVID19			
Dons et Mécénats			
Dons du Public	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Dons des bénévoles	20 000	20 000	20 000
Mécénat	2 136 470	2 200 000	2 200 000
Cotisations à la FFBA	205 000	210 000	210 000
Cotisations avec contrepartie			
Liaisons informatiques/Téléphonie	75 000	75 000	75 000
PARTICIPATION ASSURANCE	85 000	85 000	85 000
Transports Mutualisés	85 000	85 000	85 000
Produits financiers			
Produits divers et exceptionnels			
Reprises de fonds dédiés et autres	3 533 000	1 233 000	1 233 000
Transferts de charges			
	16 150 000	12 500 000	12 500 000

	charges		
	2021	2022	2023
Denrées alimentaires	6 900 000	4 200 000	4 270 000
Services extérieurs	350 000	530 300	530 300
assurance	155 000	160 000	160 000
Autres services extérieurs	280 000	250 000	250 000
Transports Mutualisés	200 000	200 000	200 000
Participation aux frais des BA	200 000	200 000	200 000
Liaisons informatiques/Téléphonie	120 000	100 000	100 000
Mission FFBA	100 000	100 000	100 000
Impôts et taxes	70 000	140 000	140 000
charges de personnels	1 600 000	1 600 000	1 600 000
autres charges de gestion courante	615 000	710 000	700 000
Mécénat FFBA vers BA	2 499 834	2 100 000	2 040 000
FEAD 5% + REACT 2020	1 960 166	1 000 000	1 000 000
Mon Panier Solidaire	1 100 000	1 100 000	1 100 000
charges financières			
charges exceptionnelles			
dotations amortissement et provision			
engagements		109 700	109 700
Impôt sur revenus des placements			
	16 150 000	12 500 000	12 500 000

En synthèse, cela correspond à une hausse de l'effectif de l'ordre de 15 à 20 ETP.

6.4 Impacts financiers et budgétaires annualisés - coûts additionnels au point 6.3 - impacts organisationnels

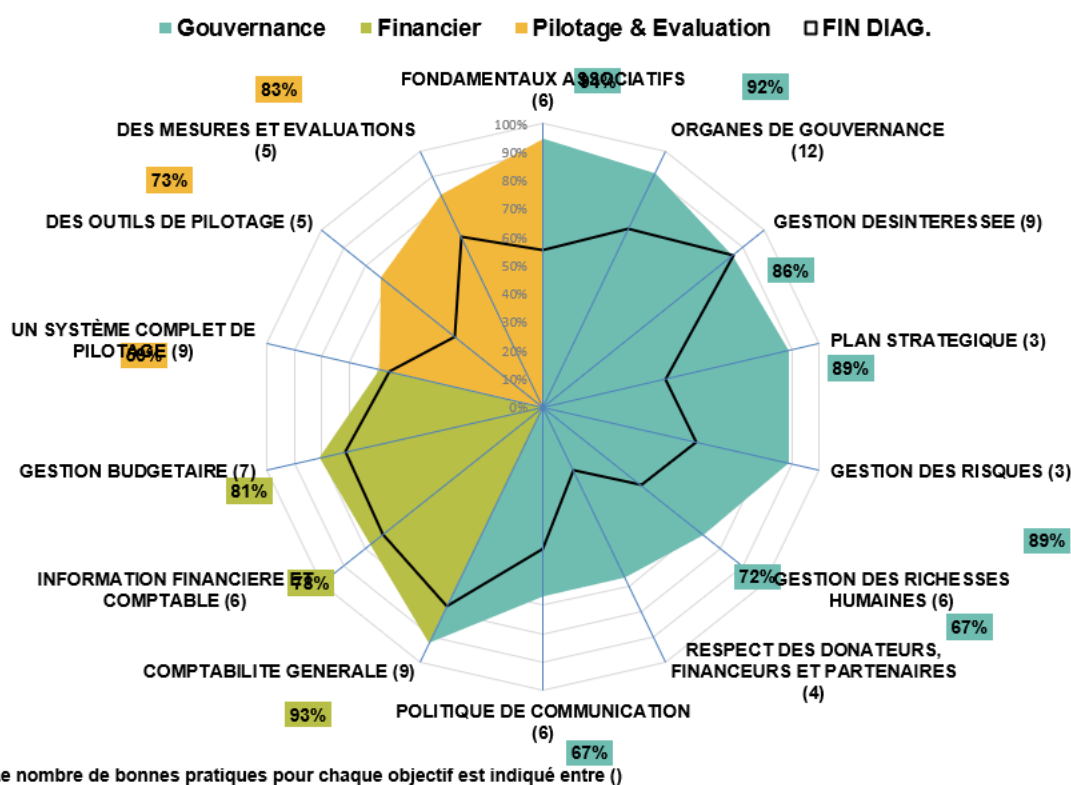
Poste		Financement	2021	2022	2023	
Ressources humaines	Achat					
	Audit					
	Communication et marketing					
	Contrôle permanent et qualité					
	Finances (DAF)	Mixte (CPO + cotisation + dons)	44	85	85	
	Fiscalité					
	Fonctions support					
	Hygiène et sécurité					
	Informatique					
	Juridique/assurance					
	Mécénat					
	Partenariats					
	Pilotage du réseau					
	Relation donateurs particuliers	Dons	60	70	70	
	Relation institutionnelles					
	Ressources alimentaires	CPO (subv. DGCS + CNES)	35	70	70	
	Ressources humaines					
	Support administratif					
	Veille et innovation					
Outils SI + locaux + dépla + divers + environnement RH		Dons	150	150	150	
TOTAL			289	375	375	

2 Rapport sur l'accompagnement :

Durant cette période d'accompagnement, la FFBA a communiqué les 14 livrables demandés (sur les 19 que comptent les BP)

2.2 Evolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du diagnostic et la fin de la phase d'optimisation incluant :

2.2.3 Les deux graphiques de type Radar



Le diagramme de fin de phase d'optimisation est rempli au mieux de nos connaissances lors de son établissement.

2.3 Commentaires des conseillers bénévoles sur les chantiers menés lors de l'optimisation

La FFBA a immédiatement désigné 2 interlocuteurs « au quotidien » qui nous ont permis d'avancer quasiment en mode normal malgré les restrictions de mouvement et de réunions dus à la pandémie. Ils ont poussé les projets, modifications, demandes que nous avons pu formuler auprès des équipes de la FFBA qui se sont montrées accessibles et très réactives. La pandémie n'a pas retardé outre mesure l'avancée des travaux.

Au cours des mois de l'accompagnement, la FFBA a effectué un travail considérable par la relecture des documents « de base » de son activité, la re rédaction lorsque le besoin s'en faisait sentir, et a fait approuver les versions modifiées par ses instances de direction (CA).

Il s'agit de :

- ✓ Le projet associatif
 - ✓ La cartographie des parties prenantes
 - ✓ La charte d'éthique de la FFBA
 - ✓ La politique de gestion des risques
 - ✓ Le plan stratégique à moyen terme
 - ✓ La formalisation du partage des bonnes pratiques entre la FFBA et les BA
-
- ✓ La recherche des ressources financières et de denrées. Comme expliqué plus haut, la structure des dons a changé lors du COVID : l'Etat a abondé largement, le public a donné plus que les autres années. La FFBA a élaboré un guide de recherche des dons et sécurisation de ce processus auprès des donateurs publics ou privés/grand public.
-
- ✓ Formalisation du processus de la relation avec les partenaires (Les partenariats)

Sur l'aspect communication, il est difficile de trancher entre la communication de la FFBA et la communication sur les Banques Alimentaires. Pour le grand public et pour certaines parties prenantes, seules les BA sont connues car ce sont elles qui sont sur le terrain, sont les interlocutrices au quotidien, ramassent et répartissent les produits alimentaires. La FFBA existe, mais n'est pas mise en avant dans ce contexte. Sur un plan strict Labellisation IDEAS, nous ne devrions prendre en compte que la communication de la FFBA, mais comme expliqué ci-dessus, ceci n'aurait pas grand sens. Nous avons, en conséquence, élargi le spectre.

Un certain nombre de Bonnes Pratiques (et donc de livrables) ont été initiés mais doivent faire l'objet de travaux complémentaires, voire de recrutements.

- ✓ La politique RH : la FFBA s'est historiquement consacrée au service apporté aux BA, en négligeant parfois sa propre organisation.
 - Certains documents sont en cours de réécriture et ou de mise à jour afin de d'intégrer les législations sociales en vigueur. L'ensemble de ces documents est en cours d'intégration sur un site interne FFBA qui a déjà été réalisé.

- ✓ La procédure budgétaire est en cours de travail et à finaliser. Les finances de la FFBA sont totalement et parfaitement maîtrisées, mais par un seul homme, bénévole. Ceci est une source de faiblesse et la FFBA va structurer ses processus budgétaire et financier par le recrutement d'un DAF (effectif en novembre 2021), qui travaillera en binôme avec le Trésorier.

- ✓ L'existence d'un système complet de pilotage de la FFBA comprenant
 - Le comité de Contrôle Interne. Sa constitution et son rôle ont été définis. Une première réunion est prévue avant le Comité Label. Commentaire sur la première réunion, ses missions, surveillance des allocations financières aux différents BA

 - Les outils de pilotage de la FFBA

 - L'Elaboration de tableaux de bord (pour la Direction Fédérale, le Conseil d'Administration, stratégique). Ce tableau de bord a été « dessiné ». Il faut maintenant le remplir pour 2021 pour vérifier son opérationnalité et sa pertinence (mécénat de compétence sur ce sujet).

- ✓ Mesure d'impact : l'impact de la FFBA est difficile à qualifier indépendamment de celui des BA. Son impact doit être mesuré par l'efficacité de ses mesures de soutien aux BA, mais l'impact de l'Organisme FFBA est celui mesuré par l'addition des actions des BA : nombre de repas livrés, nombre d'organismes partenaires, tonnages manipulés, qualité organoleptique et nutritionnelle des repas, formations à la nutrition...

3 Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

3.2 Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur

La FFBA est constituée d'équipes motivées, chez les permanents et les bénévoles. Elle est consciente que le monde et son monde évoluent et qu'il faut adapter ses structures et actions à cette évolution.

Sa structure est solide, les BA sont animées et contrôlées mais le nombre d'audits est relativement faible et le plan difficile à tenir (volontaires ayant une expérience difficiles à trouver et fidéliser).

La candidature de la FFBA à la labellisation IDEAS est la preuve de sa volonté de prendre du recul sur elle-même et d'en tirer des conséquences pour se professionnaliser dans tous les domaines. Cette volonté et l'engagement des équipes est extrêmement positif pour l'avenir.

Il convient de préciser que dès le premier contact nous avons eu le sentiment que la FFBA est un organisme qui fonctionne bien, qu'il convient de formaliser des actions qui existent parfois de façon informelle. Cette Fédération est indiscutablement bien gérée, efficace dans ses missions, reconnue sur le plan national et international et est certainement en ligne pour la labellisation.

3.3 Les points faibles qui devront être améliorés durant la phase Post Label.

La FFBA est un organisme constitutif essentiel de l'apport en alimentation aux plus démunis. Néanmoins, son environnement est en train de changer : l'objectif permanent des industriels de l'alimentaire et des circuits de distribution est de diminuer le gaspillage alimentaire. Cela passe par une amélioration constante des processus de commande, de fabrication, de logistique et de gestion en point de distribution. Ces efforts vont peser sur la collecte, l'intérêt des uns n'étant pas l'intérêt des autres.

Les distributeurs de repas (type Restos du cœur) peuvent aussi avoir la tentation d'une intégration verticale de la collecte.

D'autres acteurs peuvent aussi entrer sur cette activité, via des applications internet, c'est à la mode, même si le transport et la distribution physique restent des barrières à l'entrée importante.

En conséquence, la FFBA devra faire preuve d'une grande vigilance pour atteindre son objectif stratégique : **Rendre incontournable les Banques Alimentaires dans la lutte contre la précarité alimentaire** et structurer ses équipes pour répondre à ces « nouveaux entrants » et préparer des réponses lui permettant d'assurer son rôle.

D'autre part, sa dépendance au bénévolat est indispensable (et sa grandeur) mais la rend fragile. Les ressources humaines (disponibilité, pérennité, stabilité, qualité, ... nous ont paru être la principale menace pesant sur l'organisation et mettre en place aux postes clés des binômes bénévole/permanent est primordial.

La priorité de la FFBA est d'animer et soutenir le réseau des BA. Cependant, il faut rester vigilant sur certains aspects, notamment RH et pilotage, sur la séparation de la FFBA des BAs.

Les outils de pilotage et de suivi de la performance de l'organisation sont « relativement récents » donc leur mise en place, exécution et suivi sont importants

Glossaire

FFBA : Fédération Française des Banques Alimentaires

BA : Banques Alimentaires locales

Annexe 1

