



PROCEDURE BUDGÉTAIRE

Préambule

- Le CROD de la FFBA sera disponible en 2021 sur la base des comptes arrêtés au 31/12/2020.
- Un logiciel commun à la FFBA et au réseau des BA dénommé TREBAC/EBP est en cours de déploiement dans le réseau des BA et permettra la mise en conformité avec les nouvelles normes comptables. A ce jour 63% des BA utilisent déjà le logiciel et l'achèvement du déploiement est prévu en fin d'année 2021. La « combinaison » des comptes 2020 du réseau Banques Alimentaires sera réalisée grâce à cet outil.
- Cet outil EBP permettra notamment à la FFBA de disposer d'un module de comptabilité analytique assurant un classement par nature, origine, ou destination, par mission ou programme des ressources et dépenses.
- Cet outil permettra de fiabiliser et d'individualiser les reportings que nos donateurs sont en droit d'exiger et que la FFBA se doit de produire.
- La FFBA est d'autant plus sensible à la mise en œuvre de l'outil et son utilisation que les données qui en seront issues ; si elles permettent de répondre aux attentes des donateurs, mécènes ; permettra également de satisfaire aux exigences des Pouvoirs Publics, Administrations, bailleurs de fonds dans les phases de demandes de subventions et aussi lors des reportings post octroi de celles-ci.



A) Le calendrier du process budgétaire

Le processus budgétaire de l'année N + 1 débute dès le mois de juin, sur la base d'une chronologie bien définie. Il prévoit les ressources escomptées et les dépenses à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'administration. Sur le fond des sujets, ce processus budgétaire nécessite la mise en place d'un dialogue et d'une concertation avec les différents pôles et le Comex.

La coordination et le pilotage du processus budgétaire sont assurés par la Direction Financière.

La chronologie du processus budgétaire est la suivante :

1. **Juin de l'année N.** Lancement du processus budgétaire de l'année N+1. Concertation et discussion entre la Direction financière et les responsables de pôles au cours des réunions hebdomadaire du COMEX, sur la base de la prévision de clôture du budget précédent (année N-1) et des plans d'actions de chaque pôle.
2. **Septembre de l'année N.** Une fois construit le budget provisoire, une revue de l'expression des besoins est réalisée avec chacun des responsables de pôles. Ce budget est présenté au Comex pour cadrage (confrontation des recettes potentielles et des dépenses prévisionnelles).
3. **Octobre de l'année N.** Synthèse des travaux budgétaires. Le projet de budget de l'année N+1 est arrêté par le Président, la Direction Fédérale et la Direction Financière.
4. **Janvier de l'année N+1.** Présentation du projet de budget au conseil d'administration de la FFBA : discussion, approbation, vote.
5. **Avril / Mai de l'année N+1.** Présentation du rapport de gestion et du rapport financier de l'année N au Conseil d'Administration. Le rapport financier intègre également un état comparatif budget voté / budget réalisé/écarts et analyses. Ces documents sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale de la FFBA.



B) Le mode Opérateur du Process budgétaire

Il est principalement orienté vers les axes suivants :

- 1 – La diversification de la ressource financière sera recherchée afin de pouvoir financer les investissements (informatiques entre autres).
 - 2 – Il faut être en mesure de répondre aux exigences d'informations que pourrait formuler un financeur ou un donateur.
 - 3 - Contrôle des dépenses
- En cas d'imprévu ou de retard de perception de ressources un projet doit pouvoir être, soit actualisé, soit redimensionné ou reporté.

C) Un processus budgétaire collaboratif et contradictoire

La construction du budget est le fruit des échanges intervenants entre la Direction financière et les responsables de pôles de la FFBA. Les demandes formulées, exigences et indicateurs sont adaptés aux différentes activités.

Nous présentons ci-après pour chaque Direction de la FFBA :

- La spécificité de leurs dépenses,
- Leur montant (sur la base des dépenses réalisées en 2020),
- Leur pourcentage relatif dans la part globale des dépenses effectives de la FFBA (dépenses 2020),
- Leurs indicateurs d'activité.

D) Les différents acteurs de la procédure budgétaire

1) Le service des Ressources Alimentaires :

Coûts : 301 K€ = 10 % des charges FFBA en 2020

- L'établissement de cette partie du budget est contraint. La FFBA doit fournir avec l'appui de la Direction des Ressources Alimentaires un budget triennal à la DGCS selon un cadre préfixé pour l'obtention des subventions.



La FFBA intègre donc chaque année ces données, planifiée à la demande de la DGCS, dans son propre budget.

Pour la gestion du programme CNES (Crédit National pour les Epicerie Sociales) la Direction doit inventorier (dans le cadre de la demande de subvention) et supporter les couts de plateforme + les frais d'avocats + les couts des laboratoires contrôlant la conformité des produits + les coûts de personnel « environnés » avec leurs charges liées (téléphone, informatique...) et analysés via des fiches de temps.

Pour la gestion du FEAD (Fonds Européen d'Aide aux plus Démunis) la direction doit supporter des frais de gestion et elle conserve pour ce faire une partie de la subvention reçue.

Pour le transport mutualisé des denrées et dans le cadre du programme « Klikdon » la direction doit financer les coûts de transport de ces livraisons.

- La Direction des Ressources Alimentaires doit aussi fournir à la Direction Financière le montant estimé des notes de frais de ses propres personnels ainsi que des personnels des BA qui participent aux groupes de travail nationaux.

Indicateurs de performance de la Direction :

-Pour les subventions CNES et FEAD il n'y pas d'indicateur de performance. Le cadre de demande et d'emploi des subventions est conventionné et très contraint (les produits, montants et répartitions sont prévus au départ --3 ans pour le CNES et 7 ans pour le FEAD-). La visibilité est bonne mais la FFBA dispose de peu de marges de manœuvre. Ces subventions sont pour leur quasi-totalité affectées aux BA.

FEAD : L'Europe attribue annuellement un montant global à l'Etat français. 4 réseaux se partagent cette subvention : la Croix Rouge, les Restaurants du Cœur, le Secours Populaire et les Banques Alimentaires. Le réseau des BA se voit attribuer 34 % de la subvention attribuée à la France. Le calcul de l'attribution prend en compte le nombre de bénéficiaires ultimes de ces aides.

- Indicateurs d'activité :

Evolution du nombre de donateurs de produits (entreprise, coopératives...),

Evolution du nombre de palettes enregistrées dans l'outil clickdon.

Evolution du tonnage des dons reçus

Nombre d'appels d'offres réussis / Nombre total d'appels d'offres



2) Le service du Partenariat associatif

Coûts : 42 K€ = 1,41 % des charges FFBA en 2020

- Les notes de frais des intervenants FFBA en BA dans les CCAS et Associations Partenaires et des participants lors des formations Chargés d'Animation Réseau, Animation Réseaux Partenaires, Ateliers Cuisine.
- Frais de publication d'opuscules et de matériels pédagogiques.

Indicateurs de performance de la Direction :

- Le nombre de formations réalisées par les intervenants FFBA auprès des BA, des Associations Partenaires et CCAS,
- Evolution du Nombre d'associations Partenaires et CCAS ayant contractualisés leurs relations avec les BA,
- Nombre de contrôles FEAD réalisés par France Agrimer (Etablissement national dépendant du Ministère de l'Agriculture) validés par la FFBA (validation obligatoire de la réponse) et pour lesquels la FFBA fournit une assistance à la rédaction des réponses des BA et des Associations Partenaires. 160 contrôles validés en 2019,
- Nombre de rendez-vous FFBA avec les Grands Réseaux (Croix Rouge, Emmaüs...).

3) Le service Hygiène et sécurité alimentaire

Coûts : 28 K€ = 0,94 % des charges FFBA en 2020

Ces couts recouvrent le dispositif de formation (formations organisées par la FFBA en BA et auprès des Associations Partenaires : formations TASA – Tous Acteurs de la Sécurité des Aliments- et CASA – Comment Améliorer la Sécurité des Aliments).

Il convient d'y ajouter les couts des matériels (ordinateurs et projecteurs), ceux de l'impression des supports de formation pour les stagiaires.

Cout des formations Hygiène en BA : 2 sessions par an avec 18 stagiaires, location de salles, déplacements à Paris et frais d'hôtel des stagiaires.

Réunion annuelles des responsables hygiène des BA.

2020 a été une année atypique avec un nombre accru de formations à distance.



Indicateurs de performance de la Direction :

La FFBA est reconnue par les pouvoirs publics en qualité de Centre de Formation Agréé pour les formations TASA et CASA. Elle doit donc justifier très précisément à la DGL (qui verse une subvention de 15 K€/ an) et à la DGCCRF (qui verse une subvention de 12 K€ / an) des moyens mis en œuvre pour ces formations et des résultats réalisés.

Il existe à la Direction RHYSA un outil de gestion recensant toutes les formations réalisées sur Paris et en BA ou dans les associations Partenaires. L'outil répertorie les feuilles de présence, les PV de formation, les retours d'évaluation transmis par les participants. Ces documents sont disponibles aussi bien pour toutes les formations assurées pour le réseau des BA et Associations Partenaires mais aussi pour la Croix Rouge et le Secours Populaire pour lesquelles la FFBA est prestataire de formations.

En 2019 : 3 833 stagiaires ont suivi une formation TASA, 800 une formation CASA, 35 une formation RHYSA.

Les indicateurs de la direction :

- Nombre de formations réalisées dans l'année
- Nombre de stagiaires formés

En 2020 un programme de 12 formations à distance a été mis en place afin de contourner les effets de la crise de la Covid.

4) Le service Richesses Humaines

Coûts : 1 285 K€ = 43 % des charges FFBA en 2020

- La masse salariale incluant la taxe sur salaires (évolution notable du nombre de salariés : 10 en 2014 et 20 en 2020). Evolution futures à prévoir pour le renforcement des effectifs de la FFBA et la professionnalisation des personnels.
- coût du prestataire extérieur établissant les bulletins de paie
- Les dépenses de formation des salariés
- Frais de recrutement (annonces, recours à des cabinets de recrutement, intérim...)
- Les frais de mission des salariés, bénévoles, chargés de mission, auditeurs.
- Les frais de mission des personnels des BA participant aux groupes de travail nationaux.
- Cotisations à des associations partenaires
- Documentation RH achetée



Indicateurs de performance de la Direction :

- Nombre de dossiers reçus et d'embauches de salariés, bénévoles, mécénat de compétence
- Nombre de personnes ayant suivi les formations RH
- Nombre de questions-réponses RH traitées pour le réseau

5) La Direction Fédérale

Coûts : 341 K€ = 11,50 % des charges FFBA en 2020

Loyer et charges des locaux, Reprographie, EDF, Eau, Assurances

Les couts des autres fonctions support rattachées à la DF : audit, sécurité (essentiellement des notes de frais), chargés de mission régions...

Indicateurs de performance de la Direction :

- Le nombre de réunions nationales organisées (communication, trésoriers, RH, Présidents, animation réseau)
- Le nombre de déplacements en BA de la Direction Fédérale, du Président, des responsables Régions (en exploitant le tableau Accompagnement des BA-Déplacement FFBA que tient la Directrice Fédérale ou le tableau Chronologies-Faits Marquants qui est remis au CA régulièrement et que tient la Directrice Fédérale.
- le nombre de rencontres institutionnelles réalisées

6) Le service Communication et Relations Institutionnelles

Coûts : 385 K€ = 10,95 % des charges FFBA en 2020

- Edition rapport annuel (rapport d'activité + Financier + comptes) et brochures
- Publicité et goodies, matériels (gilets orange)
- Edition Newsletters
- Relations Presse et avocats
- Réunions Présidents et campagne appel aux dons
- Retombées Presse
- Site Internet
- Coût Collecte Nationale



Indicateurs de performance de la Direction :

- Le rapport entre les opérations de communication réalisées et l'afflux des dons financiers des particuliers (plus de publicité et de relations presse = plus de dons)
- La fréquentation du site Internet
- Le succès de la collecte nationale (tonnage reçu) dont la Direction est le maître d'œuvre.

7) Le service Informatiques et systèmes d'informations

Coûts : 604 K€ = 20 % des charges FFBA en 2020

- Le coût net des abonnements pour les liaisons informatiques et téléphoniques (après remboursement de leur quote-part par les BA)
- Le coût d'élaboration de logiciels externes par des prestataires extérieurs (pour Vif et Passerelle).
- Le Coût de la refonte des logiciels
- Les achats de matériels
- Les coûts des licences
- Le coût de la sauvegarde des données
- Les notes de frais

Recettes :

La Direction s'est fixé comme objectif que les mécènes financent à terme les investissements et les projets informatiques. C'est le cas pour les applications Clickdon et Passerelle.

Indicateurs de performance de la Direction :

- Les dépenses informatiques de la FFBA / dépenses globales de la FFBA
- Les dépenses informatiques de la FFBA + des BA / dépenses globales de la FFBA + des BA
- ratio Dons des mécènes / investissements et projets informatiques
- ratio Run informatique FFBA (dépenses de fonctionnement) / dépenses informatiques globales FFBA.



8) Le service Mécénat

Coûts : 0,152 K€ = 0,01 % des charges FFBA en 2020

Le budget est très contraint.

Très peu de charges. Les bénévoles supportent leurs propres frais. L'essentiel de l'activité est sur Paris et région parisienne. Peu de matériels mis en œuvre. L'essentiel de la prestation de la Direction est « intellectuelle ».

Il n'y a pas de « journée Mécènes ».

Il est prévu des Visios autour de la thématique du Mécénat.

Il sera organisé des journées semestrielles « Entreprises Solidaires » avec le Président de la FFBA. Si les retours sur investissements sont au rendez-vous cela sera pérennisé.

L'activité n'est pas génératrice de coûts car les personnes de la Direction sont toutes recrutées compte tenu de leurs aptitudes à activer des réseaux professionnels pré existants. Il n'y a pas de communication de masse (mailing, phoning) dans cette activité. On privilégie l'aptitude à mobiliser un réseau restreint de décisionnaires d'entreprises.

Indicateurs de performance de la Direction :

- Via la comptabilité analytique on peut « tracer » les projets des mécènes et l'emploi des fonds reçus.
- Variation sur un an du nombre d'entreprises solidaires en portefeuille (26 actuellement)
- Evolution du montant des sommes perçues des mécènes

9) La Direction Financière

Coûts : 43 K€ = 1,45 % des charges FFBA en 2020

- Logiciel EBP (implémentation et développement à la FFBA) : 25 K€.
- Intervention expert-comptable et commissaires aux comptes : 16 K€
- Frais de déplacements

Indicateurs de performance de la Direction :

Nombre de notes de frais traitées par an : 2500 en 2019

Nombre de réunions tenues en BA avec les trésoriers et financiers



E) L'Equilibre budgétaire des ressources et des emplois

Les subventions FEAD et CNES sont planifiées (les produits, montants et répartition sont prévus au départ --3 ans pour le CNES et 7 ans pour le FEAD- La visibilité est bonne et la FFBA dispose de peu de marges de manœuvre. Par ailleurs ces subventions sont pour leur quasi-totalité affectées aux BA.

Les dépenses importantes de la FFBA ne sont engagées effectivement que lorsque les subventions ont été perçues.

La FFBA « refacture » aux BA les frais qu'elle a engagés pour leur compte (primes d'assurance, couts téléphoniques et réseaux...).

Les dépenses incombant stricto sensu à la FFBA demeurent modestes, planifiées et relativement constantes.

Les cotisations des BA appelées par la FFBA ont été portées à 300 K€, ce qui sécurise le financement de la FFBA.

Les dons financiers du public ont aussi connu récemment une très forte progression dans le cadre de la crise Covid.

F) La performance budgétaire

La performance budgétaire est illustrée à l'aide de deux documents ci après relatifs au projet « Passerelle » qui a débuté en 2020.

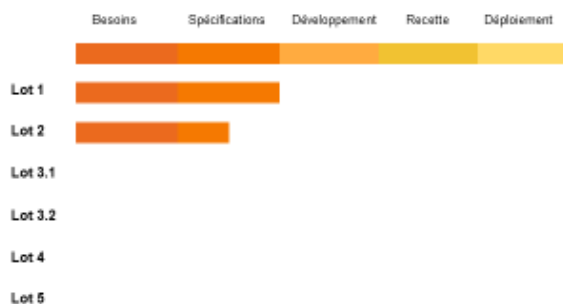


Projet Refonte Passerelle - Tableau de bord Novembre - Décembre 2020

JALONS

Date	Événement
04/11/2020	Présentation en Conseil d'Administration
10/11/2020	Comité de pilotage sous-traitant
19/11/2020	Atelier Groupe de travail
Du 28/11 au 03/12/2020	Livraison de la maquette lot 1
08/12/2020	Validation des exigences lot 2
11/12/2020	Validation des charges sous-traitant lot 1
22/12/2020	Validation du dossier de spécifications fonctionnelles lot 1

PHASES EN COURS



FAITS MARQUANTS

Période écoulée :

- Chiffrage du lot 1 par le sous-traitant supérieur au contrat (estimé périmètre iso fonctionnel) :
 - Réduction des fonctionnalités nouvelles lot 1 et lot 2
 - Impact sur le planning : démarrage du lot 1 en Juin
- Réunion 2 d'échange avec FFBA SI : pas de développement de VIF nécessaire dans l'immédiat, fréquence des BL à revoir

POINTS DE VIGILANCE ET PLAN D'ACTION

- Respect du budget
 - Report des fonctionnalités complexes dont la priorité est la moins élevée
 - Demande au sous-traitant d'alerter en amont sur les points complexes à fort risque d'impact sur le budget
 - Décision du sous-traitant de renforcer son équipe en atelier

A VENIR

- Comité de pilotage sous-traitant début Janvier 2021
- Comité de pilotage FFBA à planifier
- Demande de subvention dans le cadre du Plan France Relance



Projet Refonte Passerelle - Fiche de synthèse 1/2

CONTEXTE

L'outil **Passerelle**, créé en 2010, permet aux associations et épiceries sociales de piloter la distribution des denrées fournies par les Banques Alimentaires.

C'est un levier essentiel pour garantir la traçabilité des denrées de bout en bout auprès des pouvoirs publics et de nos partenaires.

Dans un contexte qui a évolué, **Passerelle n'est plus adapté** :

- Indicateurs d'État régulièrement remontés par les associations manuellement
- Fonctionnalités parfois incomplètes
- Technologie vieillissante
- Risques en matière de sécurité et de protection des données personnelles nécessitant une vigilance manuelle

De plus, l'**accompagnement au déploiement de l'outil n'est plus approprié** :

- Nombre de CAR insuffisant dans de nombreuses BA
- Taux d'adoption de cet outil par les partenaires différents selon les BA
- Rôle du Référent Passerelle (support) souvent en inadéquation avec les besoins actuels

GAINS ESCOMPTÉS

- Gain de temps des BA dans le suivi des associations
- Gain de temps des associations avec davantage de fonctionnalités
- Indicateurs d'État plus cohérents et plus robustes pour une meilleure aide au pilotage
- Sécurisation de l'accès à l'application
- Mise en conformité réglementaire (RGPD)
- Réduction des risques de pénalité en cas de contrôle France Agrimer avec anomalie

PARTIES PRENANTES

- Comité de pilotage interne décisionnaire
- Groupe de travail consultatif : représentants des BA et associations
- Comité de pilotage sous-traitant

OBJECTIFS DU PROJET

Le projet vise à remplacer l'outil Passerelle par une application, toujours gratuite pour les associations, et répondant à deux objectifs :

1. **Accompagner et fidéliser les associations avec un nouvel outil**
2. **Obtenir des indicateurs d'états fiables et complets**

DESSCRIPTIF DU PROJET

- Développement d'une nouvelle application en mode Web en remplacement de Passerelle
- Maintien des fonctionnalités actuelles : gestion du stock, des bénéficiaires, de la distribution, et des Indicateurs Etat
- Ajout de fonctionnalités de gestion, notamment pour les Épiceries Sociales
- Amélioration de l'expérience utilisateur

RISQUES	PLANS D'ACTION
Manque d'adhésion à la nouvelle application par les utilisateurs actuels	Nouvelle application proche visuellement de l'outil Passerelle existant Création d'un groupe de travail de représentants de BA et d'associations
Manque de maturité de certains besoins	Développement de l'application par lots afin de s'adapter à l'évolution des besoins
Relais de déploiement dans les BA en nombre suffisant	Définition d'une stratégie de déploiement adaptée
Dépassement du budget	Développement par lots et mise en place de comités de pilotage réguliers avec le sous-traitant

12/2020



Projet Refonte Passerelle - Fiche de synthèse 2/2

INDICATEURS DE RÉUSSITE

- % des associations de Catégorie 1 équipées de l'outil
- % des Indicateurs d'Etat remontés par l'application
- % de contrôles FranceAgrimer avec anomalies de comptabilité matière

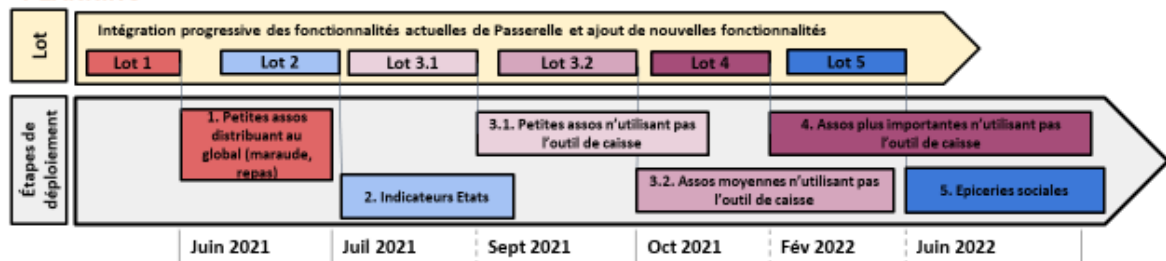
STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT

- Déploiement par lot correspondant aux besoins d'une cible d'associations
- L'application sera déployée progressivement auprès des associations en suivant le développement successif des lots

BUDGET validé au 06/2020

Coût du projet - K€ TTC	2020	2021	2022	Total
Investissement sous-traitant	220	93	69	382
Provision pour aléas		90	90	180
Conduite du changement	4	20	12	36
Total projet	223	203	171	596
Coût de fonctionnement - K€ TTC	2020	2021	2022	2023
Maintenance sous-traitant + hébergement	20	29	26	16
Monitoring hébergement	30	23	23	23
Total fonctionnement	50	52	49	39

PLANNING



12/2020