



PLAN STRATEGIQUE

1. Préliminaire rappel du contexte et de la démarche

Le présent document est le fruit d'un travail collégial lancé en septembre 2020 et coordonné par Laurence CHAMPIER, directrice fédérale et Max MORTIER, trésorerie.

Ce groupe a permis l'élaboration du présent Plan Stratégique en plusieurs temps :

- Réalisation d'une analyse des forces et faiblesses de la Fédération à travers la conduite d'entretiens individuels avec les membres du groupe.
- Ajustement et complément de cette analyse lors d'un atelier de travail.
- Identification des axes de travail prioritaires à travers un questionnaire en ligne.
- Précision de ces axes lors d'un deuxième atelier.
- Relecture et ajustement d'une première version du présent document lors d'un troisième atelier.

2. Valeurs et missions de la Fédération

2.1 Notre projet associatif

Vision :

Ensemble, aidons l'homme à se restaurer

Nos missions

La FFBA :

- **Donne l'agrément aux Banques Alimentaires (cf statut de la FFBA) et s'assure du respect des statuts** uniques des BA.
- **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 et 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 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 conventions de mécénat, parrainage, bénévolat.
- **S'engage à répartir** l'ensemble de ses ressources (alimentaires et financières) dans le respect des valeurs de partage et d'équité.



Fédération Française des Banques Alimentaires

- **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, etc.
- **Participe** par ses actions et ses initiatives à la lutte contre la précarité alimentaire.

Nos valeurs

Nos principes fondateurs reposent sur **le don, le partage et l'équité**.

Engagement, Implication : Tous les bénévoles, salariés participent activement à la réalisation du projet associatif avec la même conviction.

Ouverture : La FFBA est une association apolitique, aconfessionnelle, toujours à l'écoute des initiatives extérieures. Elle encourage le développement des partenariats permettant de lutter contre la précarité alimentaire.

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.

2.2 Populations et zones géographiques concernées par notre action

Les Banques Alimentaires sont le premier réseau d'aide alimentaire en France. Ce dernier est composé à date de 110 implantations territoriales présentes en France métropolitaine, en Guadeloupe, Martinique et Réunion.

De façon à offrir une meilleure couverture d'aide alimentaire et pour être au plus près des besoins, des développements sont en cours dans d'autres territoires.

3. Etat des lieux

3.1 Notre environnement

Premier réseau d'aide alimentaire en France, les Banques Alimentaires distribuent annuellement 115 000 tonnes de denrées, bénéficiant à 2 millions de personnes¹.

La FFBA est habilitée pour le compte du réseau des BA à recevoir des contributions publiques et agréées pour la gestion du FEAD et du CNES.

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). Son budget a ainsi été multiplié par cinq pour l'année 2020.

La FFBA a vu s'accroître également sa notoriété qui s'est traduite par une augmentation des dons du grand public et des mécènes. Le nombre de donateurs particuliers a ainsi été multiplié par vingt. Ceci l'a conduit à adhérer à France Générosité².

La situation connue en 2020 a mis en lumière la nécessité de transformer l'organisation et le fonctionnement de la Fédération.

¹ Chiffres 2019

² Décision du Conseil Syndical de France Générosité du 17 décembre 2020



3.2 Les forces et faiblesses de la FFBA

Le travail collégial lancé en septembre 2020 a permis d'aboutir à un diagnostic partagé de la Fédération.

<p>Forces</p> <p>Une organisation souple et agile</p> <p>L'engagement et la motivation des salariés et bénévoles</p> <p>Un projet clair qui continue d'attirer des bénévoles</p> <p>Des profils diversifiés et compétents au sein des équipes</p> <p>Une capacité à aller chercher du financement auprès d'entreprises comme des particuliers</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Des modes de fonctionnement reposant sur l'informel</p> <p>Des services en sous-effectif entravés pour se projeter à moyen et long terme</p> <p>De nombreux bénévoles engagés qui ne sont pas à temps plein</p> <p>Une trop forte dépendance à quelques personnes qui met à risque la continuité de la connaissance</p>
<p>Opportunités</p> <p>Un contexte 2020 favorisant la générosité des donateurs (Loi de Finances 2019, crise Covid)</p> <p>Un engagement des "jeunes bénévoles" en forte augmentation</p> <p>Les seniors préparent de plus en plus leur retraite avec la volonté de rester actifs</p> <p>Certains nouveaux acteurs de l'approvisionnement collaborent avec les BA</p>	<p>Défis</p> <p>L'absorption du FEAD au sein du FSE+ va complexifier l'accès aux fonds</p> <p>Un désengagement dans le bénévolat des personnes âgées de plus de 65 ans</p> <p>La politique des GMS évolue et complique l'approvisionnement</p> <p>L'augmentation du nombre d'intervenants qui ont mis en place une ramasse</p>

Ce diagnostic est le point de départ du présent Plan Stratégique.

4. Notre ambition pour 2024

Les années passées ont permis à la Fédération de monter en puissance et d'amorcer des transformations importantes.

Forte des progrès accomplis et alors qu'elle atteint un moment charnière de son histoire, la Fédération affirme une ambition forte pour 2024.

Notre ambition pour 2024 :

Rendre incontournable les Banques Alimentaires dans la lutte contre la précarité alimentaire

Au service de cette ambition, trois grandes orientations sont définies, à destination de trois cibles différentes :



Ces orientations sont détaillées dans la suite du présent document.

5. Nos trois orientations stratégiques

5.1 Sécuriser et professionnaliser le fonctionnement de la Fédération

Au service du Réseau, la Fédération fiabilise son fonctionnement et s'attache à en assurer la continuité et la pérennité.

Assurer la pérennité des services de la Fédération

L'accent est mis sur la documentation des activités de la Fédération. Chaque service organise la formalisation des éléments clés permettant son bon fonctionnement et la continuité de son activité : missions clés, procédures, guides, moyens de contrôle, fiches de poste, notices, etc.

La connaissance est capitalisée et partagée. Les actions menées sont tracées. Les outils nécessaires sont mis en place. L'ensemble des documents à valeur légale et contractuelle est archivé de façon sécurisée. En particulier, chaque fonction établit une liste d'experts, de contacts et/ou d'intervenants externes susceptibles d'apporter un appui ou éclairage ponctuel. Cette liste est mise à disposition de l'ensemble du Réseau, sous réserve de pertinence et/ou de l'accord des experts concernés.

Sécuriser la continuité des missions de la Fédération

Chaque service se met en capacité d'assurer la continuité de ses activités opérationnelles.

Afin d'assurer la continuité de ses activités opérationnelles, la Fédération confie chaque mission clé de son fonctionnement quotidien à un binôme. Composé de bénévoles, salariés ou mécénats de compétences, ce binôme s'organise de façon à éviter les vacances de poste.



Fédération Française des Banques Alimentaires

En appui à cette ambition, le mécénat de compétence est développé, en assurant une sélection des profils ainsi intégrés à la Fédération.

Enfin, la Fédération réaffirme son attachement à la valeur fondamentale du bénévolat. Toutefois, elle se renforce en nombre de salariés, à hauteur des pratiques observées dans des associations à enveloppe comparable.

Professionaliser le pilotage de la Fédération

Au service de son ambition, la Fédération renforce son propre pilotage, opérationnel et stratégique, en le distinguant clairement de celui du Réseau.

Elle se dote d'une vision à moyen terme et se donne les moyens de l'atteindre. En particulier, elle poursuit ses travaux de professionnalisation de sa gestion du capital humain, qu'il s'agisse de salariés ou de bénévoles.

L'ensemble des risques (opérationnels et fonctionnels) doit être cartographié, identifié et maîtrisé. Une fonction de contrôle interne, rattachée à la Direction Fédérale, est créée afin de s'assurer que les activités et opérations courantes se déroulent dans le respect de ses valeurs et de sa mission.

Un Comité d'Audit Fédération est nommé par le Conseil d'Administration et lui rapporte. Il est chargé de vérifier l'activité du contrôle interne de la Fédération. Le Comité comprend au moins une personne qualifiée indépendante de la Fédération. Les salariés et le Président de la FFBA n'en font pas partie.

Enfin, conformément au Rapport d'Orientation, un Comité d'Ethique est créé. Il est indépendant et rapporte au CA de la Fédération. Son périmètre de responsabilité couvre l'ensemble du Réseau, y compris la Fédération elle-même.

5.2 Accompagner le Réseau et accélérer sa transformation

Au service de la transformation du Réseau, la Fédération renforce ses capacités et ses expertises pour l'accompagner et l'animer.

Améliorer la circulation de l'information et l'accès à l'expertise par le Réseau

La circulation de l'information (actualité, retours d'expérience, etc.) entre BA est facilitée. La Fédération est mieux informée des initiatives prises sur le terrain.

Elle s'appuie pour cela sur les Chargés de Mission Région (CMR) qui lui sont rattachés. Ceux-ci agissent en interface entre la Fédération et les BA de la Région. Ils interviennent en binôme des Présidents de Région en tant que facilitateurs de leur action, participent au montage de dossiers de dimension régionale et à la répartition des subventions nationales et régionales.

Au quotidien, la Fédération met à disposition du Réseau l'ensemble des expertises utiles. Elle se développe ainsi notamment sur les dimensions juridiques et fiscales. Le support informatique est également renforcé.

Dans un souci de proximité avec le terrain, les experts de la Fédération sont davantage mobiles. Ils viennent ainsi appuyer les BA sur le terrain, à la demande de ces dernières, par exemple dans le cadre de réunions décentralisées.

Au service du Réseau, la Fédération accroît sa capacité et son expertise en matière d'achats de produits alimentaires et d'hygiène et de pilotage d'investissements (camions, entrepôts, etc.).

Faciliter le partage de bonnes pratiques et accélérer l'émergence d'initiatives au sein du Réseau

La Fédération met en place un dispositif permettant de favoriser et d'accompagner l'innovation des BA. Ce dispositif identifie les projets menés localement, apporte un appui lorsque nécessaire, collecte les retours d'expérience et permet la généralisation des meilleures initiatives au sein du Réseau. Il mène de plus une veille permanente sur



Fédération Française des Banques Alimentaires

l'écosystème des Banques Alimentaire et leur cœur de métier pour proposer aux BA demandeuses des innovations à tester.

Plus généralement, la Fédération se rapproche des donateurs nationaux et des nouveaux acteurs de l'alimentaire ou de la collecte pour permettre au Réseau de déployer de nouveaux modes de fonctionnement avec eux ou d'instaurer de nouvelles collaborations.

Enfin, une réflexion est menée avec les BA afin d'identifier les réponses les mieux adaptées aux besoins de mutualisation de moyens logistiques, avec pour objectif d'améliorer la couverture géographique et l'efficacité de l'action du Réseau.

Au service des BA, des partenaires et bénéficiaires, garantir le respect du socle commun autour des 3 orientations (Sécuriser et professionnaliser le fonctionnement de la fédération, Accompagner le réseau et accélérer sa transformation, Renforcer l'attractivité et l'influence des Banques Alimentaires)

Enfin, le Rapport d'Orientation pose l'ambition d'offrir une qualité de service optimale et homogène sur le territoire. Ceci impose un travail à trois niveaux :

- Le b.a. *ba des BA*, contenant notamment l'ensemble des macro-processus à mettre en place, est rénové. Il est diffusé sous un format numérique, plus facilement navigable. Une réflexion est menée pour en garantir l'appropriation par les BA.
- Le dispositif d'audit des BA est renforcé.

Un dispositif de coordination et de suivi est instauré de façon à mettre la Fédération en capacité d'anticiper et d'identifier en amont les éventuels risques, alertes, difficultés et/ou dysfonctionnements au sein du Réseau. Elle s'appuie pour cela sur les Présidents de Région et les Chargés de Mission Région (CMR) de façon à se mettre en capacité d'anticiper et d'identifier en amont les éventuels risques, alertes, difficultés et/ou dysfonctionnements au sein du Réseau.

Le principe d'audit des BA tous les trois ans est réaffirmé. En cas de constat de manquements importants, une BA peut toutefois être revisitée par les auditeurs à une fréquence plus importante.

Le programme d'audit de la Fédération est de plus complété :

- D'audits menés lors de la prise de poste d'un nouveau Président de BA.
- D'audits flash, qui peuvent être demandés par la Présidence, la Direction Fédérale ou le Comité d'Ethique.

Le suivi par les CMR de la mise en œuvre des mesures correctives est renforcé.

- Le corpus de sanctions (personnes morales et personnes physiques) est précisé.

La Fédération s'autorise à avoir davantage recours à la procédure d'alerte existante.

En complément, le Comité d'Ethique propose une procédure d'alerte graduée et définit les leviers permettant d'y apporter une réponse.

5.3 Renforcer l'attractivité et l'influence des Banques Alimentaires

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.



Fédération Française des Banques Alimentaires

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 acquérir des denrées, soit pour financer des projets et des investissements.
- Améliorer la marque employeur³ de la Fédération et des BA pour faciliter le recrutement de salariés et de bénévoles.
- Faire du grand public un relais 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 marketing 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.

Outre sa dimension relationnelle, ce club, en portant à son ordre du jour des sujets thématiques, permet à la Fédération et aux associations de bénéficier des retours d'expérience de l'écosystème et de porter des projets communs.

6. Autres actions

6.1 Diversifier nos sources d'approvisionnement afin d'apporter des ressources alimentaires plus importantes et plus variées (conformément au Rapport d'orientation voté en AG le 24 octobre 2019)

- Le rôle clé de la ramasse auprès des GMS dans l'approvisionnement des BA est réaffirmé. En complément, des actions de prospection et de développement auprès des acteurs de l'amont sont menées : MIN/MIR, IAA, transporteurs, etc.

³ Wikipedia donne la définition suivante : *La marque employeur est l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des candidats potentiels, et inclut par extension les efforts de marketing et de communication qui visent à l'améliorer et à la communiquer.*



Fédération Française des Banques Alimentaires

- En parallèle, les gisements de matières premières (lait, viande, blé, œufs, etc.) et leurs transformation et reconditionnement en produits alimentaires sont davantage exploités. L'achat, la transformation et le reconditionnement de ces denrées sont rendus possibles avec la modification des statuts et de la charte pour élargir les ressources alimentaires au-delà de la gratuité.

Ces actions permettront de sécuriser en qualité et en quantité ses approvisionnements. La FFBA s'adaptera au contexte et aux opportunités (ex : achats régionaux crise COVID-19).



6.2 Dispositif global d'audit et de contrôle

En application du présent Plan Stratégique et du Rapport d'Orientation validé en octobre 2019, le Réseau se dote d'un dispositif d'audit et contrôle :

- Un Comité d'Ethique.

La constitution et les missions du Comité d'Ethique sont décrites en annexe du Rapport d'Orientation.

Il est indépendant et rapporte au CA de la Fédération.

Son périmètre de responsabilité couvre l'ensemble du Réseau, y compris la Fédération elle-même.

- Un Service de contrôle interne de la Fédération.

Ce Comité d'Audit Fédération est nommé par le Conseil d'Administration et lui rapporte.

Il est chargé de vérifier l'activité du contrôle interne de la Fédération.

Le Comité comprend au moins une personne qualifiée indépendante de la Fédération. Les salariés et le Président de la FFBA n'en font pas partie.

Son périmètre de responsabilité couvre la Fédération uniquement, qu'il peut auditer ou faire auditer par des intervenants extérieurs.

- Un service Audit.

Les procédures d'audit sont renforcées.

Le service Audit a la charge de définir et mettre en œuvre le plan d'audit du Réseau, sur le périmètre de la totalité du Réseau hors Fédération. Il assure le suivi des recommandations qu'il formule dans le cadre de ses activités.

Il présente son rapport en présence du CMR à la Présidence et à la Direction Fédérale. De façon annuelle, il porte à la connaissance du CA son bilan et propose son plan d'audit pour l'année à venir.

Le corpus des sanctions en cas de non-conformité est établi par le Comité d'Ethique.

En complément, la Fédération s'organise pour assurer la tenue d'un contrôle interne en son sein. L'ensemble des risques (opérationnels et fonctionnels) doit être cartographié, identifié et maîtrisé.



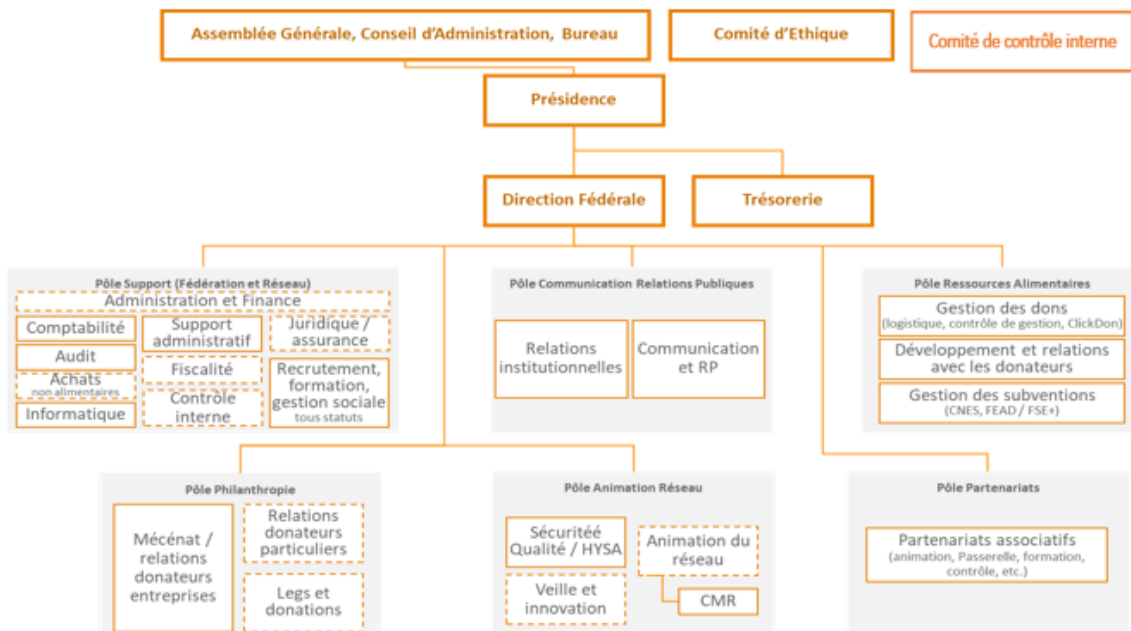
6.3 Impacts organisationnels

Les orientations décrites dans le présent Plan Stratégique entraînent la nécessité de faire évoluer l'organisation de la Fédération et de renforcer ses effectifs.

Organigramme cible de la Fédération

L'organigramme présenté ci-dessous est proposé pour illustration uniquement ; en fonction des profils intégrés au sein de la Fédération, celui-ci pourra évoluer.

Il est à noter que le choix de l'ordre et de la dimension des rectangles utilisés pour représenter chaque entité est dicté uniquement par un souci de lisibilité du schéma (les postes en pointillé correspondent à des objectifs de recrutement ou de renforcement des équipes ou de création de nouveaux services).





Besoins en ressources humaines

La création de nouvelles missions ou le renforcement de missions existantes entraînent une augmentation de l'effectif de la Fédération, à travers le recrutement de nouveaux salariés ou l'intégration de mécénat de compétence, de bénévoles, etc. L'estimation présentée ci-dessous devra être ajustée mission par mission.

L'intégration des ressources complémentaires sera de plus progressive. Lorsque rien n'est précisé, la mission ne requiert pas un temps plein. Les *lignes en italique* correspondent à des missions non prioritaires.



Fédération Française des Banques Alimentaires

Service/Mission	Besoins (salarié, bénévole ou mécénat de compétences)
Achat	<i>Acheteur logistique</i>
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
<i>Pilotage du réseau</i>	<i>Animation des CMR, pilotage et suivi du déploiement du Rapport d'Orientation</i>
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)



Fédération Française des Banques Alimentaires

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 liés au point 6.3 - impacts organisationnels

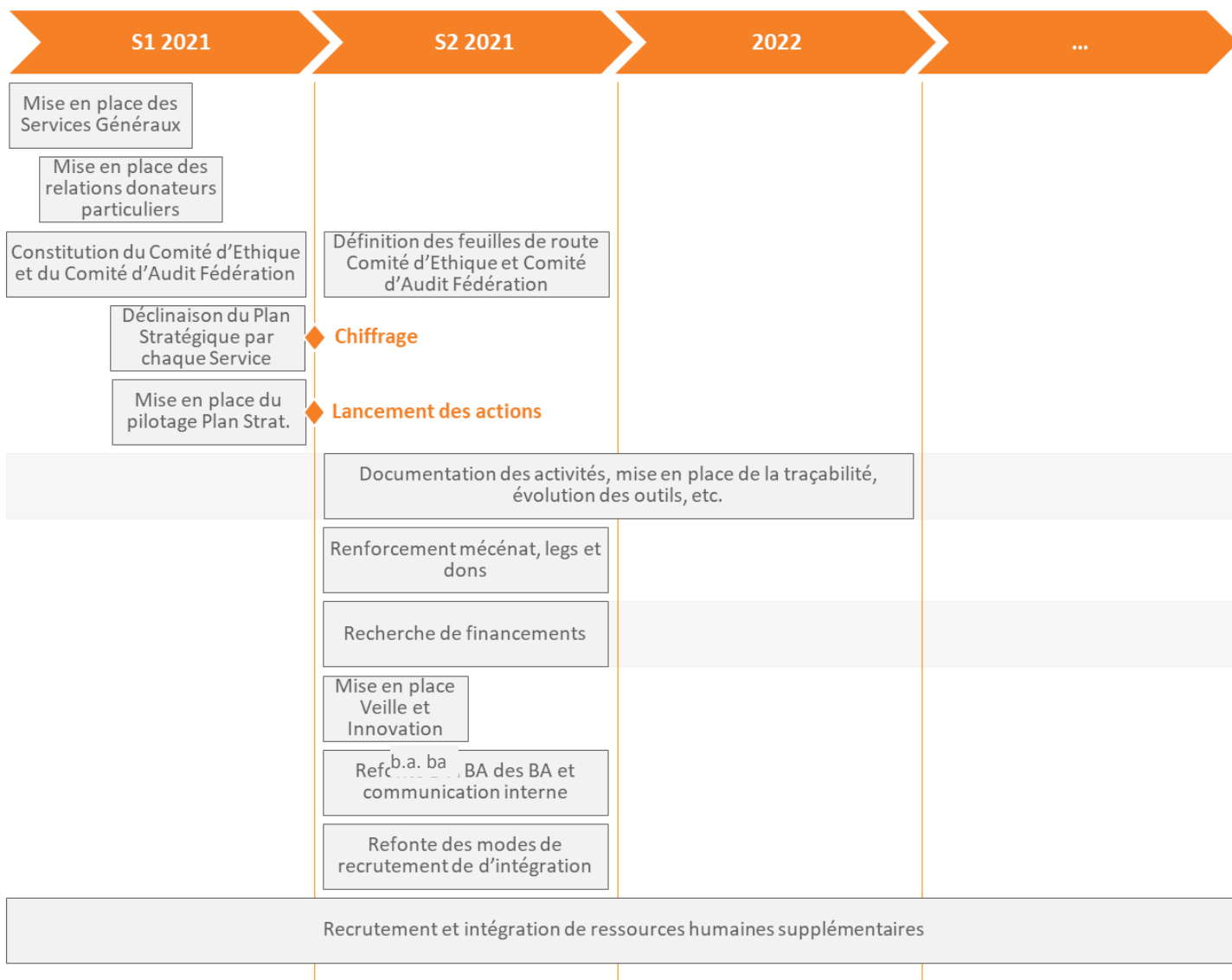
Poste		Financement	2021	2022	2023	
Ressources humaines	Achat					
	Audit					
	Communication et marketing					
	Contrôle permanent et qualité					
	Finances (DAF)	Mixte (CPO + cotisation + dons)	44	85	85	
	Fiscalité					
	Fonctions support					
	Hygiène et sécurité					
	Informatique					
	Juridique/assurance					
	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	
--------------	--	-----	-----	-----	--

6.5 Feuille de route de mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre du présent Plan stratégique doit s'organiser à tous les niveaux de la Fédération. Afin de permettre son déploiement, la feuille de route ci-dessous est proposée :



Cette feuille de route fera l'objet d'une déclinaison par service, avec les objectifs, les responsabilités, les échéances à partir de 2021 et les budgets associés.

6.6 Diagnostic détaillé de la Fédération

Le diagnostic présenté ci-dessous reflète la situation telle qu'analysée mi 2020, avec les chiffres et éléments disponibles à fin 2019, hors effet COVID.



Fédération Française des Banques Alimentaires

Forces : la Fédération peut s'appuyer sur son équipe fortement engagée et ayant démontré sa capacité à se transformer

- Une organisation **souple** et agile...
- ...qui a déjà démontré une **capacité** à absorber la hausse d'activité et à **se transformer** reconnue et saluée, y compris par le Réseau
- ...et témoignant d'une **réelle motivation** à s'améliorer et à se professionnaliser
- Une **culture forte**, entièrement tournée vers l'aide alimentaire au bénéficiaire, sans égo forts ni enjeux personnels
- Des salariés et bénévoles fortement **engagés**
- **Un projet clair et porteur de sens** permettant d'attirer des bénévoles de valeur malgré un relatif déficit de notoriété
- Des **compétences** de hauts niveaux et une diversité des profils au service des missions de la Fédération
- Une capacité à aller chercher des **financements** et du mécénat, auprès d'entreprises comme de particuliers

Faiblesses : des failles organisationnelles restent à combler pour envisager une Fédération pérenne

- Des modes de fonctionnement laissant une large place à **l'informel**, avec une structuration et une **capitalisation insuffisante**...
- ...et mettant la Fédération en **risque** notamment du fait d'une traçabilité à conforter pour certains processus
- Une organisation souffrant de **sous-effectif** (mécénat, ressources alimentaires, direction fédérale, etc.)
- Une **perte d'efficacité** dans la collaboration entre bénévoles et salariés, notamment du fait de la difficulté à gérer les temps de présence et niveau d'engagement
- Un **risque de perte de compétences** sur quelques postes clés et une trop forte dépendance à quelques personnes
- Des **difficultés à mettre en œuvre la vision moyen/long terme** ou à mener des projets structurants du fait d'une sur sollicitation des responsables de services et de la Direction sur des tâches opérationnelles...
- ...et un fort risque d'**épuisement** des équipes
- Des **locaux** qui ne sont plus adaptés aux besoins et qui dégradent la qualité de vie au sein de la Fédération

Défis : la Fédération doit faire face à des menaces nouvelles ou qui se renforcent

- Les sources historiques de revenu plus que jamais fragilisées ?
 - 96 % des entreprises mécènes sont des PME ou des TPE (22 % du montant total), les plus menacées par la crise économique⁴
 - Malgré une hausse de la générosité du grand public en 2018, la baisse subie entre 2017 et 2018 n'est pas compensée, alors que le nombre de nouveaux donateurs s'effondre⁵
 - L'absorption du FEAD au sein du FSE+ va complexifier l'accès aux fonds
- La mobilisation des bénévoles en baisse ?
 - Alors que le nombre de bénévoles est stable...
 - ...la part des plus de 65 ans perd 7 pt entre 2010 et 2019⁴, alors que l'âge de départ en retraite continue à reculer

⁴ Source : Baromètre ADMICAL (Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial) / CSA sur le mécénat en France, 2018

⁵ Source : Etude France Générosités 2019



Fédération Française des Banques Alimentaires

- ...et la part de bénévolat très ponctuel (quelques heures ou quelques jours lors d'un évènement particulier) augmente de 9 pt sur la même période⁶
- Un environnement évolutif ?
 - La politique des GMS évolue : elles gèrent mieux leurs approvisionnements et mettent en place des actions de vente à date courte ou promotionnelles auprès de leurs clients. Cette baisse est tempérée à date par des accords avec les plateformes de la GMS.
 - De nouveaux acteurs sont de plus en plus présents (startup du type Phenix ou Comerso), d'autres associations renforcent leur activité de recherche de denrées « gratuites » (Restos du Cœur, etc.), ce qui oblige les BA à faire évoluer leurs pratiques.

Opportunités : la Fédération doit se mettre en capacité de saisir des opportunités

- Un mouvement de générosité pérenne ?
 - La Loi de Finances votée en décembre 2019 a remonté le plafond de défiscalisation des dons pour les entreprises
 - Face à la crise du COVID, près d'un tiers des entreprises mécènes ont augmenté leur enveloppe⁷
 - Plus généralement, 65 % des français ont eu envie d'être plus solidaires⁸
 - La part des français donateurs est ainsi annoncé stable à l'avenir, mais sur des montants plus élevés, en particulier pour les plus haut revenus⁹
- Une quête de sens en faveur de l'engagement ?
 - La part des bénévoles de moins de 49 ans a augmenté de 12 pt sur les 9 dernières années¹⁰
 - Par ailleurs, plus d'un quart des non-bénévoles déclarait en 2019 pouvoir s'engager en cas de crise économique ou sanitaire majeure¹¹
 - Plus généralement, la crise a déclenché une recherche de sens : 83 % des salariés jugent important, voire essentiel, que leur entreprise soutienne des causes d'intérêt général, 90 % important de trouver un sens à leur travail, 85 % de se sentir utile aux autres¹²
 - Enfin, les seniors préparent de plus en plus leur retraite (+ 8 pt entre 2015 et 2017) alors que le souhait de maintenir une activité, même non rémunérée est en hausse¹³
- De nombreuses opportunités de diversification pour l'approvisionnement
 - Cf. Réflexion sur le rapport d'orientation voté en AG le 24 octobre 2019
 - Les nouveaux acteurs de l'approvisionnement s'entendent localement avec certaines BA (ils ne perçoivent pas encore la FFBA comme un partenaire privilégié)

⁶ Source : Etude France Bénévolat / IFOP Mars 2019

⁷ Source : Etude ADMICAL avril et juin 2020 ; 2 : Etude Apprentis d'Auteuil / IPSOS, juin 2020 ; 3 - Etude France Bénévolat / IFOP Mars 2019

⁸ Source : 14e Observatoire social de l'entreprise, CESI / IPSOS, juin 2020

⁹ Source : 14e Observatoire social de l'entreprise, CESI / IPSOS, juin 2020

¹⁰ Source : baromètre des 58-68 ans, CCMO Mutuelle, 2015 et étude IPSOS Les Français, l'épargne et la retraite, mars 2019

¹¹ Source : baromètre des 58-68 ans, CCMO Mutuelle, 2015 et étude IPSOS Les Français, l'épargne et la retraite, mars 2019

¹² Source : 14e Observatoire social de l'entreprise, CESI / IPSOS, juin 2020

¹³ Source : baromètre des 58-68 ans, CCMO Mutuelle, 2015 et étude IPSOS Les Français, l'épargne et la retraite, mars 2019