

Plan stratégique 2021-2025

Le plan stratégique de la Fondation MFR Monde découle de son projet et des ambitions qu'elle s'est données (cf Le Projet de la Fondation MFR Monde), de la cartographie des parties prenantes et des risques qu'elle a identifiés. Après avoir analysé son fonctionnement et fait le bilan du plan stratégique écrit en 2016, le Conseil d'administration de la Fondation MFR Monde a souhaité élaborer une stratégie qui repose sur des convictions partagées par le plus grand nombre de ses responsables et de ses partenaires.

Le Délégué général a proposé une trame de réflexion aux membres du Bureau. Après plusieurs aller-retours, progressivement, se sont ainsi dessinés les principaux axes stratégiques auxquels la Fondation MFR Monde devait s'atteler. Certains devront être travaillés rapidement, d'autres progressivement. Dans tous les cas, ce document se veut pragmatique et réaliste. Le plan est décliné en axes stratégiques, objectifs à atteindre, en projets à mettre en œuvre pour la période 2021/2025. Il a été adopté en Conseil d'administration en octobre 2021. L'atteinte des objectifs sera estimée et commentée chaque année en fin ou début d'exercice.

Rappel des ambitions

- Financer des projets durables, de création ou de fonctionnement de centres de formation professionnelles de type MFR, ancrés dans les territoires ruraux et animés par des groupements de base.
- Soutenir des projets de formation conçus selon la pédagogie de l'alternance et des projets éducatifs innovants en France et dans le monde, mis en œuvre par des collectifs d'enseignants ou des groupes de jeunes.
- Mobiliser le réseau des MFR en France et au-delà.
- Créer, avec d'autres, un monde plus juste, plus harmonieux, plus solidaire.

La Fondation a l'ambition d'étendre son champ d'action au soutien des formations par alternance et aux projets éducatifs innovants sur le territoire national et non seulement à la création ou au fonctionnement des MFR à l'étranger. Elle doit se préparer à modifier ses statuts, comme le prévoit ceux des FRUP, pour accueillir si besoin des fondations abritées.

Analyse rapide du plan stratégique précédent

En 2016, la Fondation a fêté ses 20 ans d'existence. 20 ans d'engagement et d'actions qui ont contribué à faire émerger des projets de création et/ou de développement de MFR tant en France que dans le reste du monde. Avec cet événement, la Fondation a voulu impulser une nouvelle dynamique pour assurer de façon optimale sa mission. Elle s'est engagée dans une démarche de labellisation et a réfléchi à un plan stratégique pour la période 2016-2021.

Ce plan sur 5 ans était basé sur trois axes et 9 projets stratégiques :

Axes stratégiques	Projets stratégiques	Atteint	En cours	Non atteint
Renforcer l'identité et le caractère Mondial de la Fondation	1. Développer un site web multilingues et assurer sa mise à jour			
	2. Organiser une journée Mondiale des MFR			
	3. Développer des partenariats avec d'autres Fondations, associations, entreprises			
	4. Initier de nouveaux projets de création de MFR dans les pays qui le sollicitent			
Développer une image moderne et interactive de la Fondation	5. Établir un plan de communication pour déployer le plan stratégique			
	6. Obtenir et conserver le label IDEAS			
Développer la capacité de mobilisation de la Fondation	7. Constituer un réseau de jeunes « Ambassadeurs » de la Fondation			
	8. Constituer un réseau de relais			
	9. Rechercher de nouvelles sources de financements permanents			

Deux projets stratégiques forts ont particulièrement marqué la vie de la Fondation ces 5 dernières années : la labellisation qui a permis une réelle professionnalisation de ses pratiques et la journée mondiale des MFR reprise par de nombreuses associations qui l'utilise comme un temps éducatif sur l'ouverture au monde et la solidarité auprès des jeunes.

Par contre, en termes de communication et de mobilisation de son réseau, la Fondation n'est pas allée encore au bout de ses projets.

Les fonctions de la Fondations MFR Monde

Les activités essentielles de la Fondation MFR Monde, qui lui permettent de répondre par ailleurs à ses ambitions, sont organisées autour de la collecte de fonds et la distribution de ceux-ci.



Pour réaliser ces deux activités, la Fondation MFR Monde a besoin d'une **Gouvernance** méthodique et d'une **Gestion financière et d'un fonctionnement** rigoureux.

Diagnostic stratégique 2021-2025

L'analyse du bilan du plan stratégique 2016-2021 complété par une réflexion du Conseil d'administration et des parties prenantes a permis à la Fondation de pose un diagnostic tant en interne qu'en externe. La matrice SWOT ci-dessous en reprend les éléments significatifs.

Opportunités	Menaces
Besoins éducatifs et/ou en formation professionnelle en milieu rural très importants dans de nombreux pays L'absence d'opérateurs intervenants dans le champ de la formation professionnelle dans les territoires ruraux Émergence de grands donateurs et des testateurs à plus ou moins long terme	Le désengagement de l'Union nationale des MFR et du réseau des MFR de France Des facteurs endogènes dans certains pays mettant en péril le versement des aides (guerres ou affrontements civils entre autres) Faire face aux nouvelles réglementations et lois, à l'évolution des comportements.
Forces	Faiblesses
Une reconnaissance d'utilité publique Un label qui se témoigne du sérieux de ses pratiques Une gouvernance et une gestion financière transparente Une forte identité, une raison d'être : l'éducation en milieu rural	La mobilisation irrégulière du réseau MFR de France Le faible nombre de donateurs individuels et un mécénat d'entreprise inexistant Le manque de relations avec d'autres organisations qui ont les mêmes centres d'intérêt L'absence de maîtrise des techniques de Fundraising L'insuffisance des moyens humains

Les axes stratégiques 2021-2025 que la Fondation se donne

A la suite d'un état des lieux et d'un diagnostic, le conseil d'administration de la Fondation a revisité les fondamentaux qui structurent sa gouvernance et ses actions en termes de mission, de valeurs et d'ambitions, fondamentaux résumés dans le tableau ci-dessous :

Valeurs	<i>Respect de la personne</i>	<i>Humanisme</i>	<i>Solidarité</i>
Ambition (s)	<p>Financer des projets durables, de création ou de fonctionnement de centres de formation professionnelle de type MFR, ancrés dans les territoires ruraux et animés par des groupements de base.</p> <p>Soutenir des projets de formation conçus selon la pédagogie de l'alternance et des projets éducatifs innovants en France et dans le monde, mis en œuvre par des collectifs d'enseignants ou des groupes de jeunes.</p> <p>Mobiliser le réseau des MFR en France et au-delà.</p> <p>Cocréer un monde plus juste, plus harmonieux, plus solidaire.</p>		
Missions	<p>Dans le cadre d'une mission d'intérêt général, la Fondation a pour but de coopérer dans l'ensemble du monde à la création, au développement et à l'animation des centres de formation générale et professionnelle dits « Maisons Familiales Rurales ».</p>		

A la lumière de ce qui précède, le conseil d'administration a, dans sa séance du 20 octobre 2021, défini 4 axes stratégiques suivants :

- 1 – Accroître les ressources de la Fondation
- 2 – Augmenter les aides financières
- 3 – Adapter la gouvernance aux ambitions de la Fondation MFR Monde
- 4- Améliorer la gestion éthique et transparente de la Fondation MFR Monde

Ces axes déterminent le fil conducteur des actions de la Fondation MFR Monde pour les cinq années à venir. Leur mise en œuvre passe par l'élaboration et la réalisation de projets. Le tableau ci-dessous recense la traduction des axes en projets stratégiques.

Axes	Projets
Accroître les ressources de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la communication Associer davantage le réseau des MFR Augmenter le nombre de donateurs individuels Développer le mécénat d'entreprise Obtenir des legs ou des donations Augmenter les recettes du fonds associatif Maîtriser les charges de fonctionnement
Augmenter les aides financières	<ul style="list-style-type: none"> Informar les MFR de France et du monde des aides disponibles Accompagner les demandes Diversifier les aides distribuées
Adapter la gouvernance aux ambitions de la Fondation MFR Monde	<ul style="list-style-type: none"> Redéfinir le cadre d'action de la Fondation MFR Monde Revisiter (ou réécrire) les statuts Clarifier les relations Fondation – Union MFR Tisser des liens avec d'autres partenaires Mettre en œuvre des pratiques de qualité
Améliorer la gestion éthique et transparente de la Fondation MFR Monde	<ul style="list-style-type: none"> Simplifier les mécanismes de gestion Mettre en œuvre des pratiques professionnelles qualitatives Développer des outils de pilotage

Axe stratégique 1 : Accroître les ressources

La recherche de fonds est une des premières finalités de la Fondation pour qu'elle puisse remplir une grande partie de ses missions. Pour ce faire, elle doit, entre autres :

- Renforcer sa communication
- Associer davantage le réseau des MFR
- Augmenter le nombre de donateurs individuels
 - Développer le mécénat d'entreprise
 - Obtenir des legs ou des donations
- Augmenter les recettes du fonds associatif
- Maîtriser ses charges de fonctionnement

Objectifs	Projet stratégique	Indicateurs	Moyens	Calendrier
Renforcer la communication	Convaincre de la nécessité du don	Nombre de donateurs	Réunions, informations, publications	A partir de 2021
	Mettre à jour le site web	Nombre de visites mensuelles	Travail avec l'agence Les Enchanteurs	2022
	Animer la page Facebook	Une publication hebdomadaire	½ journée semaine DG	2021
Associer davantage le réseau des MFR	Proposer la création d'une cagnotte en ligne dans chaque MFR (Crowdfunding ou financement participatif) sur la plateforme GANDEE	Nb de cagnottes créées	Production d'un PowerPoint explicatif à destination des directeurs, lettres et documents envoyés à chaque Président	2021

	Associer la RSO des MFR et le soutien à la Fondation	Nb de MFR concernées	Réunions d'information des fédérations des MFR	2021
	Mobiliser autour de la journée mondiale des MFR	Remise d'un prix de la solidarité	Ligne budgétaire prévue	2021
Augmenter le nombre de donateurs individuels	Solliciter les responsables des MFR	2 Mailing personnalisés à tous les présidents et directeurs des MF/an	2 « Écho de la Fondation »/an	2021
	Collecter sur les réseaux sociaux et les régies publicitaires	Présence sur Google Ad Grants et Facebook	Travail avec Les Enchanteurs	2022
	Améliorer la page de collecte de la Fondation sur GANDEE	Page reformatée	Réalisé par Food and Good	2021
	Tenir un fichier à jour	Maîtrise des fonctionnalités de ProDon par le DG Respect RGPD	Deux jours de formation programmés	2021
	Communiquer auprès des donateurs	1 lettre d'info/an + 1 info avec le bulletin de collecte Nombre de dons	Publier Écho de la Fondation	2021
Développer le mécénat d'entreprise	Proposer aux fournisseurs de la Fondation une convention de mécénat	Nombre de conventions signées	Contacts personnalisés de plusieurs entreprises DG	2021
	Proposer aux fournisseurs nationaux des MFR une convention de mécénat	Nombre de conventions signées	Contacts personnalisés DG	2022
	Solliciter d'autres entreprises	Nombre de conventions signées	Courrier du DG	2023
	Utiliser le moteur de recherche solidaire Lilo	Variation des revenus encaissés	Mobilisation des formateurs des MFR	2021
Obtenir des legs ou des donations	Travailler avec les notaires	Nombre de legs	Contacts personnalisés par les administrateurs et le DG	2022

Augmenter les recettes du fonds associatif	S'assurer d'une rentabilité correcte du fonds	> à 4%	Travail de la Commission des finances	2021
	Veiller à diversifier les produits de placement	En fonction du niveau du fonds associatif	Travail de la Commission des finances	2021
	Augmenter progressivement le niveau du fonds associatif	Augmentation du fonds associatif	Travail de la Commission des finances et décision du CA	A partir de 2022
Maîtriser les charges de fonctionnement	Rechercher des « gains » de productivité	Stabilité des dépenses de fonctionnement	Suivi du DG	2021

Axe stratégique 2 : Augmenter les aides financières

Pour ce faire, la Fondation se donne les objectifs suivants :

- **Informers les MFR de France et du Monde des aides disponibles**
 - **Accompagner les demandes**
 - **Diversifier les types d'aides distribuées**

Objectifs	Projets stratégiques	Indicateurs	Moyens	Calendrier
Informers les MFR de France et du monde	Adresser un courrier aux MFR, aux fédérations et aux partenaires des pays du sud en début d'exercice	1 Courrier en début d'exercice et procédures	Réalisé par le DG	2022

des aides disponibles	Mettre en ligne les procédures sur le site web	Mise en ligne des procédures	Réalisé par le DG	2022
	Permettre de télécharger le Livret de demande type	Mise en ligne du livret	Réalisé par le DG	2021
	Traduire ces documents en 3 ou 4 langues	Traduction réalisée	Réalisé par le DG	2021
Accompagner les demandes	Aider à remplir le dossier de demande type	1 Dossier par aide versée disponible et classé	Suivi par le DG	2021
	Veiller à la présence d'un compte bancaire			2021
	Faire signer la convention de partenariat			2021
	Exiger un compte-rendu d'exécution selon un format type			2021
Diversifier les aides distribuées	Soutenir la création ou le démarrage de MFR en France et à l'étranger	Nb de dossiers soutenus	Commission projets	2021
	Soutenir le fonctionnement des MFR des pays du Sud	Nb de dossiers soutenus		2021
	Aider à la mise en place ou au fonctionnement de réseaux MFR structurés	Nb de dossiers soutenus		2021
	Financer des projets éducatifs ou de formation innovants	Nb de dossiers soutenus		2022

Axe stratégique 3 : Adapter la gouvernance aux ambitions de la Fondation

La Fondation doit évoluer dans les années qui viennent. Pour se faire, elle doit adapter sa structure :

- Redéfinir son cadre d'action
 - Réécrire ses statuts pour accueillir si besoin des fondations abritées
 - Avoir un Conseil d'administration impliqué
 - Mettre en œuvre des pratiques de qualité
 - Clarifier ses relations avec l'Union
 - Tisser des liens avec d'autres partenaires

Objectifs	Projets stratégiques	Indicateurs	Moyens	Calendrier
Redéfinir le cadre d'action de la Fondation	Écrire le projet associatif	Projet écrit et publié	Réflexions du CA, du Comité d'audit et du DG	2021
	Proposer un plan d'actions stratégique	Plan stratégique voté	CA	2021
Revisiter (ou réécrire les statuts)	Élargir les statuts en intégrant de nouveaux articles	Vote des nouveaux statuts	Travail CA et expert Ministère de l'Intérieur	2022
	Travailler avec le ministère de l'Intérieur sur les nouveaux statuts	Nombre de séances de travail		2022
	Se préparer à accueillir des fonds dédiés	1 Projet minimum d'un fonds dédié		2024
	Repenser la composition du Conseil d'administration	Composition du nouveau Conseil		2022

Mettre en œuvre des pratiques de qualité	Obtenir le renouvellement du label IDEAS	Label renouvelé	Production des documents souhaités par le DG	Fin 2021
	Se soumettre aux contrôles de la Commission Audit	2 réunions minimum/an	Commission Audit qui s'auto-saisie	A partir de 2021
Clarifier les relations avec l'Union nationale des MFR	Signer une convention de mise à disposition des locaux	1 convention signée	Convention adoptée par le CA de l'Union et le CA de la Fondation	2021
	Mettre en commun les moyens des uns et des autres	Avoir des relations quotidiennes et formalisées	Échanges formalisés entre le directeur de l'Union et le DG	A partir de 2021
Tisser des liens avec d'autres partenaires	Adhérer au Centre français des Fondations et Admical.org	Nombre d'adhésion	Prise de contacts par le DG	2022

Axe stratégique 4 : Améliorer la gestion éthique et transparente de la Fondation MFR Monde

En matière d'éthique, de traçabilité, de contrôle, la Fondation MFR Monde se fixe un haut degré d'exigence. Pour se faire, elle entend poursuivre :

- **Sa politique de simplification des mécanismes de gestion**
- **Une mise en œuvre de pratiques professionnelles qualitatives**
 - **Développer des outils de pilotage**

Objectifs	Projets stratégiques	Indicateurs	Moyens	Calendrier
Simplifier les mécanismes de gestion	Réduire le nombre de comptes bancaires	Maximum 3	Décision du CA et mise en œuvre	2021
	Apprendre à utiliser PRODON pour mieux gérer le fichier des donateurs	Maîtriser le logiciel et le respect de la RGPD	Journées de formation programmées	2021
Mettre en œuvre des pratiques professionnelles qualitatives	Travailler régulièrement avec le Commissaire aux comptes	Invité permanent au CA 1 jour minimum de travail en présentiel	Échanges réguliers avec le DG et le Trésorier	2021
	Remettre un état financier à chaque Conseil d'administration	Comparer le budget prévisionnel/réalisé	Préparation par le DG	2021
	Impliquer le Trésorier dans la gestion de la Fondation	1 réunion mensuelle avec le DG	Sollicitation par le comptable et le DG	2021/2022
	Réunir la Commission des Finances	2 réunions par an	Sous l'impulsion du Trésorier	2021
	Poursuivre la production d'un rapport annuel de qualité	Publier un rapport d'activité et financier/an	Sous l'impulsion du Secrétaire et du DG	2021
Développer les outils de pilotage	Mesurer l'impact des actions de la Fondation	Récolter des données du terrain	Analyse du DG, une fois par an	2022
	Mettre à jour les ratios, les comparer dans le temps	Mettre en service un fichier Excel	Analyse du DG, une fois par an	2022