



## **LA FONDATION DES MAISONS FAMILIALES RURALES DANS LE MONDE**

### **Rapport des Conseillers bénévoles**

**Conseillers bénévoles :  
Astrid de Cagny et Philippe Rampon**

**Diagnostic effectué entre mai et août 2015  
Optimisation effectuée entre septembre 2015 et octobre 2016**

## PLAN DU RAPPORT

### 1. Présentation de la Fondation

#### 1.1. Son objet

- 1.1.1. sa Vision
- 1.1.2. ses grandes Missions permanentes
- 1.1.3. ses Valeurs
- 1.1.4. les habilitations administratives
- 1.1.5. les labels et agréments obtenus

#### 1.2. Organisation

- 1.2.1. les personnes clés
- 1.2.2. l'organigramme
- 1.2.3. les moyens humains
- 1.2.4. appartenance à une fédération, réseaux ...
- 1.2.5. ses actions et projets majeurs récents
- 1.2.6. activité lucrative

#### 1.3. Finance :

- 1.3.1. les partenaires financiers
- 1.3.2. les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...), évolution sur 3 ans, avec les ratios suivants :
  - 1.3.2.1. missions sociales sur total des emplois
  - 1.3.2.2. frais de fonctionnement sur total des emplois
  - 1.3.2.3. frais de collecte sur fonds collectés

#### 1.4. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

- 1.4.1. Les axes stratégiques
- 1.4.2. Les grands projets qui concrétisent ces axes
- 1.4.3. la prévision budgétaire correspondante

### 2. Rapport sur l'accompagnement :

#### 2.1. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du diagnostic et la fin de la phase d'optimisation incluant :

- 2.1.1. Les deux graphiques de type Radar

#### 2.2. Commentaires du conseiller bénévole sur les chantiers menés lors de l'optimisation

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

- 3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur
- 3.2. Les points faibles qui devront être améliorés durant la phase Post Label.

## 1. Présentation de la Fondation

### Les Maisons familiales rurales

Les **Maisons familiales rurales (MFR)**, nées en 1937 en France, sont des centres de formation, sous statut associatif et sous contrat avec l'Etat ou les Régions, qui ont pour objectifs la formation par alternance et l'éducation des jeunes et des adultes ainsi que leur insertion sociale et professionnelle. Les MFR en France forment chaque année plus de 95 000 jeunes et adultes, principalement de la 4<sup>ème</sup> à la Licence pro. On compte aujourd'hui 499 MFR en France : 430 établissements de formation, 69 **associations fédérales départementales ou régionales** et 1 **union nationale (UNMFREO)**. 130 qualifications sont proposées dans 18 secteurs professionnels. Le mouvement associatif est ancré dans le milieu rural qui était à l'origine un milieu principalement agricole.

Les MFR ont très vite noué des relations avec des associations familiales ou des organismes étrangers intéressés par la formation et l'éducation des jeunes ruraux et le développement de leur milieu de vie. Les MFR se sont ainsi développées à l'étranger à partir des années 1950 : en Espagne, Italie, puis en Afrique, Amérique du Sud et Amérique centrale, et enfin récemment en Asie, soit plus de 500 MFR hors de France en 2013. Chaque fois, le projet vient d'une initiative locale qui prend forme avec l'aide du mouvement français. Les MFR des pays dits du Sud ont donc leurs spécificités locales mais partout se retrouvent des valeurs et une vision commune.

Aujourd'hui, le nombre des MFR à l'étranger s'élève à environ 600 réparties comme suit :

- 68 en Europe (Espagne, Italie, Arménie),
- 143 en Afrique (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Mali, Sénégal, République Démocratique du Congo, Maroc, Tchad, République du Congo, Rwanda, Togo, République Centrafricaine),
- 8 en Asie (Philippines, Vietnam),
- 292 en Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Equateur, Pérou, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Uruguay, Chili, Honduras, Panama, Venezuela),
- 3 en Amérique du Nord (Canada),
- 1 aux Caraïbes (République Dominicaine),
- 7 dans l'Océan Indien et Pacifique (Madagascar, Maurice, Vanuatu).

L'UNMFREO entretient des relations de coopération avec de nombreux pays d'Afrique, de l'Océan Indien (96) et d'Amérique Latine (121). Cette coopération s'inscrit souvent dans des conventions et avec le concours financier des pouvoirs publics français et de la Fondation du mouvement MFR. Elle concerne des réunions d'information, des missions d'assistance technique, l'organisation de séminaires, la formation de formateurs, la recherche de concours financiers, l'aide à la création de nouvelles Maisons familiales rurales.

Ce mouvement de coopération s'est largement décentralisé aux niveaux régional et local. C'est ainsi que des partenariats directs se sont noués entre une vingtaine de pays et une vingtaine de fédérations MFR françaises (voir ci-dessous).

Sous-régions	Pays	Fédérations françaises partenaires
Afrique de l'Ouest et Maghreb	Bénin	FD Vendée
	Burkina Faso	FD Maine-et-Loire
	Guinée-Conakry	FD Sarthe, FD Mayenne
	Mali	FR Bretagne
	Maroc	FR Aquitaine
	Mauritanie	FD Indre-et-Loire
	Sénégal	FR Champagne/Lorraine
Afrique centrale	Togo	FD Loire, FD Drôme/Ardèche
	Cameroun	FR Auvergne
	Rép. centrafricaine	FR Franche-Comté
	Rép. dém. du Congo	FR Bourgogne
Océan Indien	Tchad	FD Charente
	Comores	FD Vaucluse
	Madagascar	FR Basse et Haute-Normandie
Amérique latine et Caraïbes	Maurice	FD La Réunion
	Brésil	FR Rhône-Alpes
	Brésil Nord	FD Isère
	Brésil Sud	FD Rhône, FD Ain
	Colombie	FD Savoie-Haute-Savoie
Asie	Haiti	FR Midi-Pyrénées
	Cambodge	FD Charente-Maritime
Europe	Bosnie-Herzégovine	FR Rhône-Alpes

## La Fondation des Maisons familiales dans le Monde

La **Fondation des Maisons familiales rurales dans le Monde**, reconnue d'utilité publique depuis 1996, est une initiative des instances représentatives du mouvement des MFR, qui ont lancé le projet en 1987. La Fondation a pour objectif d'aider à la création et au développement des MFR dans le monde. Elle récolte puis redistribue des fonds pour faire aboutir des projets dans ce sens.

C'est une structure légère qui s'appuie sur un Conseil d'administration d'une douzaine de personnes, et un chargé de mission à mi-temps, qui occupe le rôle de directeur. Ces fonds associatifs s'élèvent à 1.6 M€.

La Fondation est un des maillons d'une coopération internationale très active au sein du mouvement MFR, les autres maillons étant :

- l'AIMFR (association internationale des maisons familiales rurales), créé en 1975, qui permet au mouvement de se faire entendre dans les grandes instances internationales notamment à Bruxelles
- l'UNMFREO, qui est au centre du réseau et est en relation avec de nombreuses organisations de coopération internationale notamment :
  - les ministères français de l'Agriculture et des Affaires Étrangères,
  - l'Agence française de développement (AFD)
  - l'Union Européenne, la Banque Mondiale et les organismes dépendant de l'ONU,
  - les organisations non gouvernementales (ONG) en particulier l'AFDI (Agriculteurs Français Développement International)
  - CFSI, Coordination Sud...

et plus particulièrement le service international de l'UNMFREO, créé dès 1958, qui occupe aujourd'hui 4 personnes salariées à plein temps.

L'UNMFREO accueille sur son site à Paris la Fondation et l'AIMFR.

Les grands projets sont portés par l'UNMFREO.

Le dernier grand projet de coopération intitulé « PROMouv MFR, programme de renforcement de l'organisation des mouvements MFR », d'une durée de 3 ans sur 2015-2018, s'élève à 3,2 M€, dont 8% sont financés par la Fondation. La participation de la Fondation, bien que faible, permet le montage du projet qui nécessite plusieurs acteurs.

### **PROMOUV 2015-2018**

	Montant en k€	%
AFD	1 885	59%
Ministère des affaires étrangères et du développement international	30	1%
UNMFREO	540	17%
Fédérations françaises MFR	333	10%
<b>Fondation MFR</b>	263	<b>8%</b>
Autres organismes	15	0%
MFR locales du Sud	45	1%
Ressources privées	85	3%
<b>TOTAL</b>	<b>3 195</b>	<b>100%</b>

### **Une remise en question**

La Fondation affronte une remise en question depuis quelques années, à la fois identitaire et financière :

- peu de reconnaissance de l' « utilité » de la Fondation par la nouvelle génération de directeurs et éducateurs
- par conséquent de moins en moins de fonds collectés pour la Fondation par les MFR, or c'est leur unique source de financement, hormis le placement financier des fonds associatifs
- la coopération entre pays du Sud et MFR en France (envoi de dons et de personnes en mission) existe sans l'intervention de la Fondation. Ceci s'explique par la mise en place dans les années 2000 de « parrainages » : chaque Fédération départementale ou régionale de France a choisi de tisser des liens avec tel ou tel pays d'Amérique ou d'Afrique. Ceci s'est établi hors du champ d'intervention de la Fondation
- l'UNMFREO est le principal acteur de la coopération internationale jusqu'à maintenant et « dictait » les projets à financer par la Fondation

Dès les CR de CA de 2013, voire plus tôt, les difficultés de collecte sont discutées et des solutions recherchées. Le départ en retraite du directeur de la Fondation force alors à des prises de décisions.

Depuis fin 2014, Philippe Marchesi, membre de l'UNMFREO, est chargé de mission sur 2 ans, prenant le relai du directeur. Ses objectifs sont clairs : développer la recherche de fonds, trouver de nouvelles pistes, rendre la Fondation visible et plus autonome.

Parmi les premières actions qu'il a mises en œuvre :

- modernisation de la communication de la Fondation : mise en place en juin 2015 d'une nouvelle identité visuelle et d'un nouveau site internet où l'on peut faire des dons en ligne, ce site a été encore refait en 2016 avec un lien avec la banque permettant de décrétement le montant des demandes de dons sur le site, au fur et à mesure des dons envoyés
- démarche IDEAS, notamment pour donner toute confiance aux MFR dans la Fondation
- lancement d'un grand événement fin 2015 : la journée des MFR dans le monde

Les résultats ne se sont pas fait attendre : la collecte est repartie à la hausse fortement. Cette dynamique devrait s'amplifier et se confirmer dans les années qui viennent. De nouvelles actions sont en cours pour mobiliser davantage le réseau :

- le recrutement de 900 ambassadeurs parmi les jeunes qui sont formés dans les MFR partout en France. Ils contribueront à l'information, la visibilité et la diffusion des actions de la Fondation, pour favoriser la sensibilisation aux dons.
- la mise en place de deux personnes relais de la fondation (un cadre et un administrateur) dans chaque Département ou Région. Leurs missions consisteraient également à faire le lien entre la Fondation et les différents acteurs Départementaux ou Régionaux (anciens élèves entrepreneurs, notaires, banques, Fondations...). Ils seraient également proches des « jeunes Ambassadeurs de la Fondation ».

Concrètement la Fondation souhaite inciter les fédérations MFR qui ont créé des partenariats avec des MFR du Sud, à passer davantage par elle pour coordonner leurs projets. Elle souhaite aussi amener les MFR du Sud à faire appel à la Fondation en direct pour des projets ponctuels, ce qui se voit déjà dans le dernier exercice pour quelques projets.

## **Historique**

L'initiative de créer une Fondation a été prise lors de l'Assemblée Générale de l'Association Internationale des Maisons Familiales Rurales (AIMFR) réunie en Guadeloupe en 1982.

La décision de création de la Fondation et la nomination d'un responsable pour l'organiser ont été décidées par le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale de l'AIMFR à Annecy (France) en 1987, puis approuvées par l'Assemblée Générale de l'UNMFREO. Le Président fondateur est Monsieur Nové Josserand.

La Fondation devait avoir une structure juridique et financière indépendante. Mais avant d'avoir le droit d'afficher le terme « Fondation » il fallut créer une association spécifique dans le but d'organiser toutes les actions de collecte et de reconnaissance légale. Cette association fut créée en 1989.

Pendant plus de neuf ans, les membres de cette association ont dû constituer la dotation de base obligatoire d'un montant de cinq millions de Francs (762 000,00 €) et obtenir ainsi la reconnaissance officielle. Un long parcours d'actions concrètes a été réalisé par les MFR. Il a contribué à mieux faire connaître le mouvement, notamment auprès des grandes organisations agricoles et rurales, et permis d'amorcer de véritables partenariats. L'apport des MFR a couvert plus des deux tiers du fond de dotation initial.

A noter l'aide de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole, de la Caisse Nationale du Crédit Agricole et de l'AG2R. Sans oublier les Conseils Généraux, les Organisations Coopératives et Mutualistes.

## 1.1. Son objet

### 1.1.1. Sa Vision

La Vision de la Fondation est présentée dans l'article 1 de ses statuts :

« La Fondation a pour but : dans le cadre d'une mission d'intérêt général, 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 » et ceci en en respectant leurs principes et leurs méthodes :

- la responsabilité des familles groupées en association et participant à la gestion de la Maison Familiale Rurale et à la formation des jeunes
- la pédagogie de l'alternance en relation avec les professions et le milieu de vie favorisant l'éducation globale des personnes
- le développement du milieu par la participation à des actions de développement local »

Elle reprend la Vision du mouvement MFR pour ce qui est de sa coopération internationale.

Dans ses statuts la Fondation n'exclut aucun pays de son périmètre géographique d'intervention mais dans la pratique elle ne fait de dons qu'aux pays du Sud. Elle apporte un soutien aux MFR française sous forme de prêts à taux zéro; les cas sont rares et les sommes faibles.

La Fondation a envisagé récemment de distribuer davantage d'aides en France. Les deux principales raisons sont :

- un nouveau besoin d'aide financière est apparu en France :
  - o une étude récente menée par le service audit de l'UNMFREO a montré les difficultés économiques réelles et sérieuses de plusieurs MFR en France,
  - o en France, certains jeunes arrêtent leur formation MFR en cours de route, leurs familles sont dans la détresse
- ce serait un moyen de relancer l'intérêt des MFR françaises pour la Fondation et de les inciter à développer la collecte pour la Fondation

Il semblerait que cet axe de développement ait été au moins temporairement abandonné.

### 1.1.2. Ses grandes Missions permanentes

- Récolter des fonds et communiquer dans ce but
- Identifier des projets
- Donner son accord sur des demandes faites par le mouvement : les projets multi-pays sont en fait principalement identifiés et lancés par l'UNMFREO qui les soumet ensuite à la Fondation ; les aides ponctuelles sur fonds dédiés sont proposées par les Fédérations.

### 1.1.3. Ses Valeurs (son éthique)

La Fondation s'appuie sur les valeurs très fortes du mouvement des MFR.

- responsabilité des familles groupées en association MFR
- autonomie et pérennité des MFR.



- Jamais la Fondation ne subvient seule au financement de la naissance ou de la subsistance d'une MFR. La MFR doit démontrer sa capacité à se prendre en charge financièrement et opérationnellement, le plus rapidement possible, en s'appuyant sur des ressources locales.
- Le mouvement favorise la coopération régionale entre MFR de pays du Sud de même culture
- intervention dans la durée, pas d'aide d'urgence, beaucoup d'analyse terrain, notamment, le cas échéant, analyse des résultats concrets obtenus suite aux dernières aides
- objectif premier : insertion des jeunes ou des populations dans le tissu local où est implantée la MFR qui les a formés, former des jeunes et des personnes qui puissent devenir autonomes
- priorité à l'aide par la formation, plutôt que l'aide par l'achat de matériel (même si figure dans les statuts), de nourriture et par la construction de bâtiments
- pédagogie de l'alternance
- favoriser les échanges entre MFR françaises et MFR du Sud, dans le but d'éduquer les jeunes Français : les ouvrir sur le monde, sur les cultures étrangères, sur l'entraide, les responsabiliser
- La promotion de projets de création de nouvelles MFR en France et dans les pays Sud.
- Le partage, à chaque fois, d'une aventure humaine unique, la création d'un sentiment d'appartenance à un mouvement qui a dépassé depuis plus de 40 ans les frontières Françaises.

#### 1.1.4. Les habilitations administratives

La Fondation a été reconnue d'utilité publique en 1996.

#### 1.1.5. Les labels et agréments obtenus

Pas de labels ni d'agréments à ce jour.

### 1.2. Organisation

#### 1.2.1. les personnes clés

- un chargé de développement à mi-temps, Philippe Marchesi, qui tient en pratique le rôle de directeur depuis 2 ans. Il est financé en totalité par l'UNMFREO.
- un Conseil d'administration de 12 personnes :
  - 4 membres de droit :
    - représentant du ministère de l'intérieur
    - représentant du ministère de l'agriculture
    - représentant du ministère des affaires étrangères
    - successeur du fondateur
  - 4 membres nommés par le CA :
    - président de l'AIMFR ou son représentant
    - président de l'UNMFREO ou son représentant
    - deux membres du CA de l'UNMFREO



- 4 membres cooptés par le CA dont :
  - représentant de Groupama
  - représentant d'AG2R
  - secrétaire général de l'AIMFR ou son représentant
  - représentant de l'UNMFREO
- une Commission Finance, créée fin 2015, de 3 personnes du CA (le président, le vice-président, le trésorier)
- le Comité d'Audit nouvellement créé qui s'est réuni une première fois
- la Commission Projets et Suivi des actions qui donne un avis argumenté sur la pertinence des projets reçus de la Fondation pour une demande de financement et s'assure du suivi des actions votées
- La Commission Communication, en cours de mise en place, qui va suivre notamment le projet « site internet » car celui-ci représente un gros enjeu pour la Fondation
- un commissaire aux comptes renouvelé fin 2014
- l'UNMFREO, dont son service international
- les Fédérations régionales et départementales des MFR de France

### 1.2.2. L'organigramme

La taille très réduite de la Fondation explique l'absence d'organigramme.

### 1.2.3. Les moyens humains (effectifs salariés et bénévoles)

- Un chargé de mission à mi-temps financée par l'UNMFREO
- 2 missions temporaires pour la période de finalisation du label : 2 personnes 2 jours/semaine.
- une comptable à temps partiel. Cette personne comptait dans les effectifs de l'UNMFREO jusqu'à début 2016, a été remplacée suite au départ à la retraite de cette dernière, et est employée par la Fondation depuis lors.

Les dons qui arrivent à la Fondation proviennent jusqu'à présent, généralement de collectes organisées par les fédérations, ou bien de dons spontanés de personnes du réseau, ou encore de campagnes de dons (emailing) lancées par la Fondation (1 par an max, aucune durant le dernier exercice). Ceci se fait donc sans mobilisation de moyens humains à la Fondation.

Ponctuellement, des personnes peuvent être sollicitées pour travailler à la Fondation bénévolement sur tel ou tel sujet.

L'intégration d'employés propres à la Fondation est en cours de réflexion. L'arrivée d'une comptable à temps partiel est un premier pas.

### 1.2.4. Appartenance à une fédération, réseaux ...

La Fondation fait partie du réseau des MFR en France et dans le monde.

Le mouvement est impliqué dans différents organismes de solidarité internationale (cf paragraphe 1 Présentation de la Fondation), mais c'est l'UNMFREO qui porte ses collaborations, et non la Fondation.

### 1.2.5. Ses actions et projets majeurs récents

#### Actions dans les pays

La Fondation finance différents types de projets :

- des projets multi-pays proposés et portés par l'UNMFREO, financés pour la majeure partie par l'AFD :

Un gros projet UNMFREO-AFD a été réalisé sur 3 ans de 2011 à 2014 et s'est prolongé d'1 année. Il concerne 17 pays puis 16 (Afrique-Amérique-Asie), car la République Dominicaine s'est retirée en cours de route. Il s'agissait de formation dans des MFR déjà créée (198) ou en cours de création (36). L'insertion des personnes dans le tissu social local à l'issue de la formation (3640 personnes) a été validée et quantifiée. Le montant total de l'aide accordé était de 400 k€ de 2011 à 2014 + 75 k€ en 2014-2015.

Un nouveau programme vient de commencer, toujours dans le prolongement des projets précédents : Promouv MFR, d'un montant de 3,2 M€, où la Fondation apporte 87,5 k€ par an (année calendaire), soit 44,25 k€ dans son dernier exercice clos au 30 juin 2016.

La Fondation souhaite réduire la part de ses gros projets dans son budget pour aider davantage en direct les MFR qui en ont besoin.

- des projets portés par une ONG

Quelques projets ont été réalisés avec DISOP, ONG de droit belge, entre 2008 et 2015, pour soutenir des MFR ou aider le démarrage de MFR en Amérique centrale et Amérique du Sud, et en Afrique. Les aides accordées ont été de 27 k€ en 2013-2014, et 35 k€ en 2014-2015. Un dernier projet est en cours sur 2016-2017. Le partenariat avec DISOP ne devrait pas être reconduit.

- des projets portés les Fédérations de MFR en France, et concernant l'une ou l'autre MFR dans un pays dit du « Sud », pour des montants généralement inférieurs à 10 k€
- Des projets en directs
- La Fondation octroie aussi des prêts ponctuels à des MFR en France

#### Autres projets

- la rénovation du site web, principal vecteur de communication

Le nouveau site web est plus ergonomique et interactif. Les projets sont décrits et illustrés. Le don en ligne est possible, affecté à un projet. Le site offre aussi la fonctionnalité nouvelle de voir le montant de l'aide affichée pour chaque projet décrétement au fur et à mesure que les dons en ligne sont enregistrés. Il vient d'être mis en ligne début octobre 2016. La Fondation compte encore embellir et enrichir son site pour en faire notamment un porte-parole des MFR du Sud.

- La journée mondiale des MFR

Il s'agit d'un événement complètement nouveau qui a eu lieu pour la première édition le 26 novembre 2015. Les MFR de France et du monde entier étaient appelées à organiser une journée de collecte au profit de la Fondation et donc de la solidarité internationale dans le mouvement des MFR. Ce fut l'occasion dans plusieurs MFR de créer des événements ad hoc pour récolter de

l'argent. L'enregistrement d'une table ronde télévisée a été organisé pour être retransmise ce jour-là, réunissant diverses personnalités du monde de la solidarité internationale.

### 1.2.6. Activité lucrative

Il n'y en a pas.

## 1.3. Finance

### 1.3.1. Les partenaires financiers

La Fondation n'a pas de partenaire financier stable. Groupama est un petit donateur régulier et Michelin a apporté un don de 108 k€ sur l'exercice 2013-2014.

Une des priorités de la Fondation est donc de développer des partenariats solides, ce qu'elle a commencé à faire avec la Fondation Air Liquide qui a donné 4 k€ au dernier exercice.

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

#### ■ missions sociales sur total des emplois

La part du montant accordé aux missions sociales dans la part totale des emplois du CdR est restée stable à 80 % pendant les exercices 2013, 2014, 2015, et à un niveau plus élevé que le montant des dons collectés, si l'on exclut le don Michelin en 2014.

En 2016, le montant est resté stable une fois encore mais sa part dans le total des emplois a baissé. Le niveau des emplois a considérablement augmenté (+51%) du fait d'une augmentation des frais de communication (+25 k€), des engagements à réaliser sur dons affectés (+36 k€), des charges financières (+8 k€) et de la charge exceptionnelle (+14 k€) du reste à amortir du site internet piraté qui a dû être remplacé.

en €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
missions sociales	119 151	127 157	110 967	109 813
total des emplois	146 630	161 183	141 611	213 978
ratio	81,3%	78,9%	78,4%	51,3%

en €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
missions sociales	119 151	127 157	110 967	109 813
dons collectés	75 871	58 410	41 260	118 541
don exceptionnel Michelin		108 000		

#### ■ frais de fonctionnement sur total des emplois

Les frais de fonctionnement étaient historiquement très bas à la Fondation. Ils ont doublé en 2015 pour décroître en 2016.

En 2015, cette croissance s'explique par :

- un travail de fonds sur le portefeuille entraînant ventes et rachats de titres et générant 3 k€ de frais sur titres
- des produits financiers particulièrement élevés, suite à la vente notamment de titres, et entraînant l'application de la convention entre UNMFREO et la Fondation qui prévoit que la Fondation verse 10% de ses produits financiers à l'UNMFREO en compensation de sa mise à disposition de bureaux et de sa prise en charge des frais généraux et autres frais. Coût : 7 k€

En 2016, les frais de fonctionnement sont faibles. L'UNMFREO a en effet décidé de ne plus appliquer la convention prévoyant que la Fondation lui verse 10% de ses produits financiers, ceci doit donner lieu à un accord écrit (7 k€ au dernier exercice). La prise en charge d'une comptable qui travaille à temps partiel exclusivement pour la Fondation devrait augmenter ces frais au prochain exercice.

en €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>frais de fonctionnement</b>	10 728	27 437	17 486	12 011
<b>total des emplois</b>	146 630	161 183	141 611	213 978
<b>ratio</b>	7,3%	17,0%	12,3%	5,6%

#### ■ frais de collecte sur fonds collectés

Les fonds collectés de la Fondation sont en décroissance depuis plusieurs années. C'est la raison de la crise de la Fondation qui l'a obligée à se remettre en cause et à lancer de nouvelles actions pour améliorer son image et son impact. L'exercice 2014 est atypique en raison du don exceptionnel de 108 k€ fait par Michelin. La faible collecte l'exercice suivant (quasi moitié de l'exercice n-2), couplée avec une augmentation des coûts dus à l'impression d'un dépliant pour collecte en décembre 2014 (4 k€), explique l'augmentation forte du ratio des frais de collecte sur dons collectés.

L'année 2016 est marquée par une très forte augmentation des frais de communication, dont 14 k€ de frais liés à la table ronde télévisée organisée pour le lancement de la Journée mondiale des MFR, et 17 k€ de frais liés au passage en perte du site internet piraté qui n'avait pratiquement pas été amorti. La table ronde ne sera pas renouvelée en 2017 et les frais liés à la perte du site sont bien sûr exceptionnels. Retraités de ces deux événements, les frais de collecte ne représentent plus que 15 k€, soit 12,5 % des dons collectés, ce qui est raisonnable.

en €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	retraité des frais except. 2015-2016
<b>coûts d'appel à la générosité publique</b>	4 073	3 865	7 081	45 926	14 792
<b>dons collectés</b>	75 871	166 410	41 260	118 541	118 541
<b>% frais de collecte/ fds collectés</b>	5,9%	2,1%	14,7%	38,7%	12,5%

## 1.4. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

### 1.4.1. Les axes stratégiques

Le positionnement de la Fondation au sein de l'Union Nationale et des Fédérations ainsi que l'orientation à donner à ses financements étaient des sujets de réflexion récurrents au sein du conseil d'administration. Faut-il aider les MFR en France (aujourd'hui uniquement sous forme de prêts) ? Vers quels pays orienter les actions ? avec quels acteurs ? au sein de l'Union Nationale, quel doit être le rôle vis-à-vis des Fédérations qui souhaitent avoir des liens directs avec les pays qu'elles aident ? et aussi par rapport au service international de l'Union qui participe et cofinance certains projets par exemple les projets AFD ?

Le travail de réflexion mené cette année a donc permis de mieux cerner ce positionnement. Trois axes stratégiques ont été retenus dont l'objectif est clairement de renforcer le développement mondial de la Fondation pour qu'elle ne soit pas que l'outil de l'Union Nationale pour le financement de projets dans les pays du Sud mais aussi la voix de ces pays.

Ces 3 axes sont libellés de la manière suivante :

- 1 – Renforcer l'identité et le caractère mondial de la Fondation
- 2 – Développer une image moderne et interactive
- 3 – Elargir la sphère d'influence

### 1.4.2. Les grands projets qui concrétisent ces axes

Cinq projets soutiennent chacun des 3 axes stratégiques.

#### Pour le 1<sup>er</sup> axe :

Il s'agit surtout d'améliorer l'échange d'information entre la France et les pays du sud en améliorant le site internet. Il est prévu la traduction du site en 3 langues (anglais, espagnol et portugais) ainsi que la mise à disposition de liens interactifs permettant aux pays du Sud d'actualiser les informations et de présenter leurs projets.

La journée internationale qui sera reconduite sera aussi un projet fédérateur fort pour le développement de cette approche.

Enfin un travail de rapprochement auprès des associations et fondations ainsi que des entreprises qui apportent des soutiens financiers dans ces pays sera nécessaire pour créer des liens et renforcer les collectes de fonds.

#### Pour le 2<sup>e</sup> axe :

Il s'agit surtout de redéfinir le contenu des supports de communication pour mieux faire connaître la Fondation et promouvoir ses actions. Le format des supports de communication écrits à l'intention des Fédérations est redéfini. Le contenu et la présentation du site web sont aussi améliorés. Enfin le label IDEAS avec les améliorations qu'il apporte dans la gouvernance et la transparence financière contribue à renforcer l'image de la Fondation.

#### Pour le 3<sup>e</sup> axe :

La Fondation a conscience qu'elle a besoin de relais dans les fédérations pour se faire connaître, pour promouvoir ces actions et pour lever des fonds. Des personnes relais seront mises en place dans chaque département pour développer les liens avec les anciens élèves, les entreprises et les donateurs potentiels. Au niveau des jeunes, des ambassadeurs seront nommés au sein des départements afin qu'ils portent la parole de la Fondation autour d'eux et qu'ils remontent de l'information dans le but d'alimenter les supports de communication.

La fondation a aussi conscience qu'elle doit trouver de nouveaux partenaires et chercher les moyens d'augmenter ses collectes de fonds. Pour changer d'échelle, elle doit sécuriser une bonne partie de ces apports financiers en développant des partenariats solides.

#### 1.4.3. la prévision budgétaire correspondante

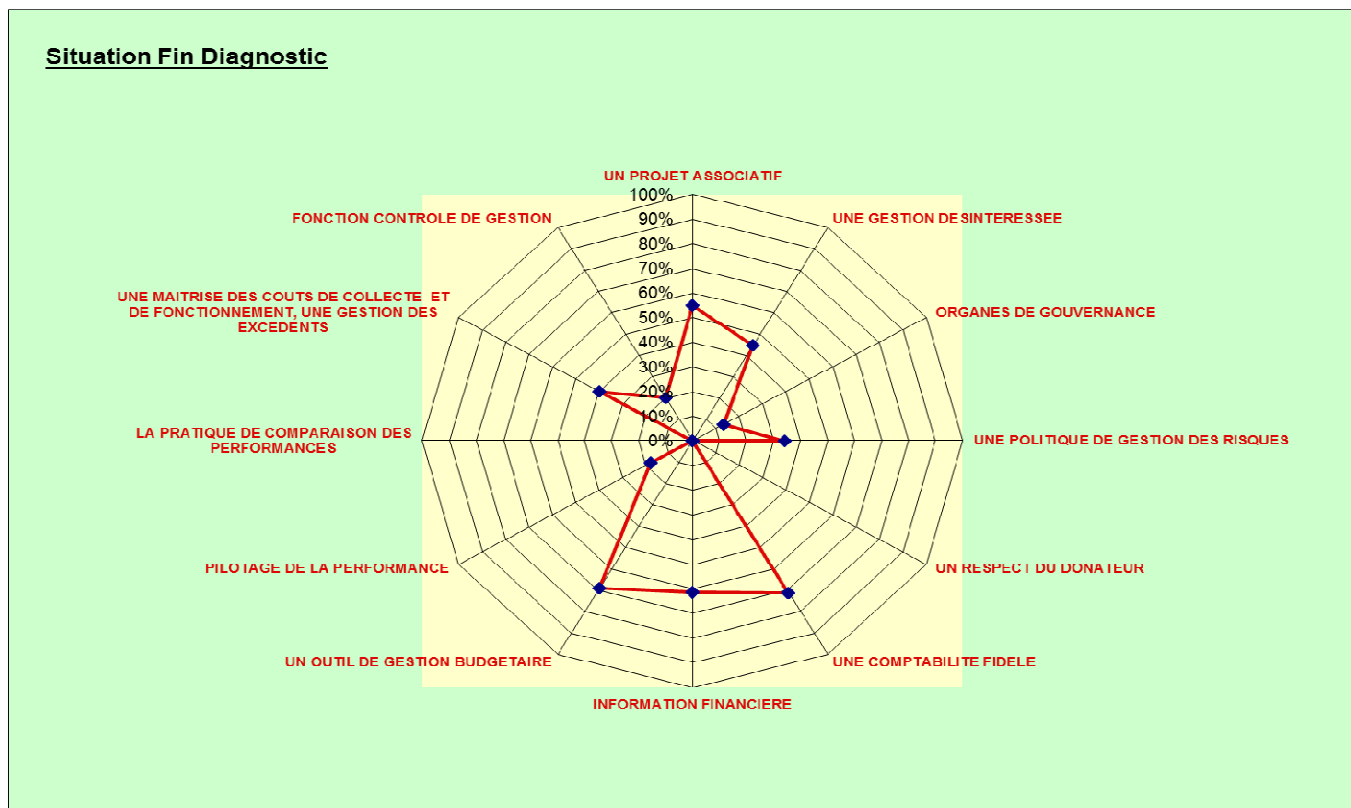
La Fondation a inscrit un budget prévisionnel de 40 000 € sur l'exercice 2016-2017 pour développer son site internet et le traduire dans les 3 langues préconisées.

Elle continue aussi à financer la communication autour de la journée mondiale, mais pour un montant bien moindre que celui de la première année (1000 € au lieu de 15 000 €), montant justifié la première année par l'organisation d'une table ronde.

## 2. Rapport sur l'accompagnement

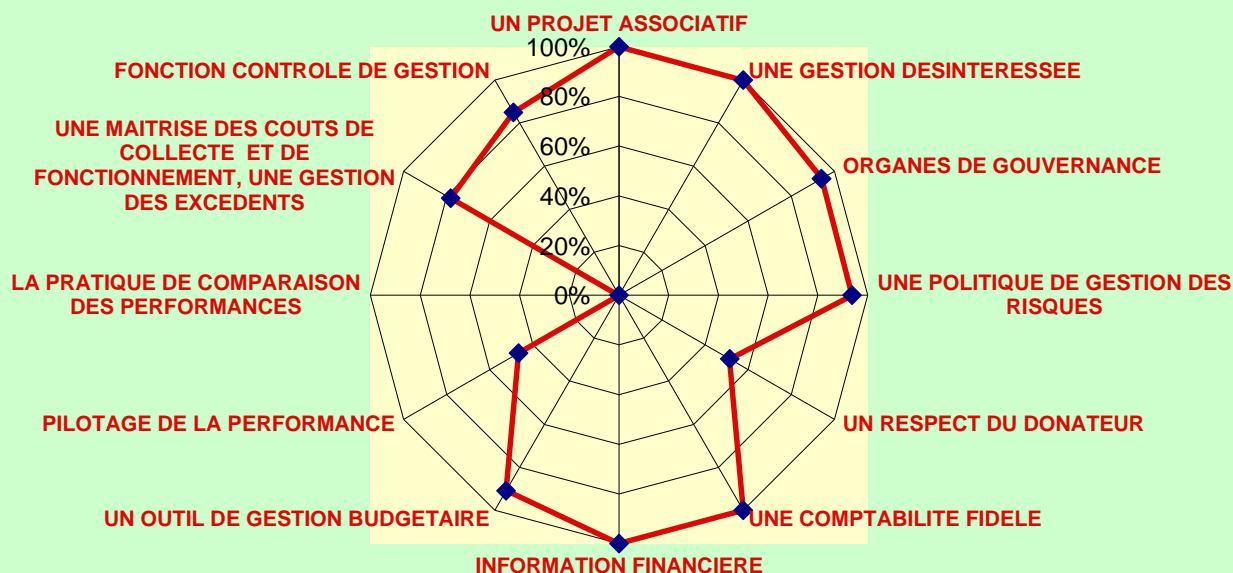
### 2.1. Evolution des 12 grands objectifs du Guide IDEAS entre la fin du diagnostic et la fin de la phase d'optimisation incluant

#### 2.1.1. Les deux graphiques de type Radar





## Situation Fin Optimisation



### 2.1.2. Commentaires du conseiller bénévole sur les chantiers menés lors de l'optimisation

#### 2.1.2.1. Chantier plan stratégique :

L'animation de ce chantier a été confiée à deux personnes : Monsieur Marchesi (Directeur) et Monsieur Chehili (directeur d'une MFR en région Rhône-Alpes). Le processus a été initié par l'élaboration d'un questionnaire visant à recueillir les attentes du réseau des MFR vis-à-vis de la Fondation. Ce questionnaire a été structuré selon l'approche SWOT et envoyé à une quarantaine de responsables ainsi qu'à tous les membres du CA. L'analyse des retours a permis au binôme de préparer une première approche du plan stratégique. Cette première proposition a été présentée au CA de juin 2016 et validée dans le principe.

A partir des 3 axes stratégiques validés, le binôme a ensuite imaginé les projets à mettre en place avec les budgets associés.

La proposition a enfin été complétée par une proposition d'indicateurs permettant de suivre l'évolution et l'efficacité de ces projets.

Le plan stratégique ainsi finalisé est présenté pour validation au CA du 19 octobre 2016.

#### 2.1.2.2. Chantier cartographie des risques :

Un groupe de travail a été constitué pour mener ce chantier. Il était constitué du Président de la Fondation, du Directeur, du CAC, du Responsable informatique de l'UNMFREO et de son juriste. Les 2 réunions de travail animées sous forme de 'brainstorming' par Monsieur Marchesi suite à un travail préparatoire avec les bénévoles IDEAS ont permis de dégager de nombreuses problématiques.

Un travail d'analyse a ensuite permis de trier les 'Risques' des 'Dysfonctionnements', puis de déterminer les criticités et enfin de finaliser la cartographie des risques. Des premiers éléments d'actions préventives et curatives sont proposés pour mise en œuvre en post-label.

#### 2.1.2.3. Chantier comité d'audit :

La mission du comité d'audit a tout d'abord été définie. Elle s'appuie sur le modèle proposé par IDEAS. La fiche mission a été validée au CA du 30 juin 2016.

Un bénévole indépendant de la Fondation a été trouvé en la personne de Monsieur Lemoux, ancien élève de l'école HEC. Deux membres du CA ont complété le comité.

Malheureusement suite à un besoin d'arbitrage avec le comité projet, le comité d'audit a finalement commencé sa mission avec seulement 2 personnes.

Il s'agira donc de voir en post-label la pertinence ou le besoin de renforcer ce comité d'une troisième personne.

Le premier comité s'est tenu le 15 septembre 2016 en présence de Suzanne Chami afin de bien préciser les exigences de la labélisation.

Un deuxième comité se tiendra avant la fin d'année afin d'examiner les résultats financiers de l'exercice 2015-2016 (clos au 30 juin).

#### 2.1.2.4. Charte de déontologie :

Basée sur les valeurs des maisons familiales, elle décline les exigences de la Fondation vis-à-vis des parties prenantes.

Revue en septembre par les bénévoles et les experts IDEAS, elle fait partie des documents en validation au CA du 19 octobre 2016 avant diffusion sur le site internet de la Fondation. Elle est synthétique et très lisible et contribuera à la mise en valeur des actions de la Fondation.

#### 2.1.2.5. Assemblée générale :

En l'absence d'assemblée générale, ce chantier se limite au renouvellement et à l'assiduité des membres du CA.

Le renouvellement des membres du CA suit des règles définies dans le règlement intérieur : renouvellement par tiers tous les deux ans sauf pour les membres de droits.

Un tableau sur l'historique des renouvellements de ses membres sur la période 2006-2014 a été constitué en phase diagnostic. Il montre que le taux de renouvellement est satisfaisant : en moyenne deux nouveaux membres à chaque renouvellement.

Le sujet de l'assiduité des membres du CA est plus préoccupant et devra être travaillé en post-label.

#### 2.1.2.6. Conformité réglementaire et transparence financière :

Les comptes sont conformes à la réglementation.

Le CER a été établi conformément à la législation en vigueur, pour la première fois, à la clôture du 30 juin 2016. Il permet de repérer les excédents ou pertes cumulées, et notamment de mettre en évidence que les revenus financiers de la Fondation lui permettent de financer une partie des aides financières quand la collecte de fonds n'est pas fructueuse. La mise en ligne du CER sur le site internet est prévue.

Un rapport annuel synthétique et pédagogique devrait être aussi mis en ligne pareillement. Les chiffres du compte de résultats, bilan et CER seront brièvement commentés, ainsi que les principaux ratios concernant l'appel à la générosité publique et les frais de fonctionnement.

#### 2.1.2.7. Chantier procédures :

Ce chantier était particulièrement important étant donné que la Fondation dispose de peu de ressources humaines et qu'elles sont donc toutes des ressources clés. Il s'agissait donc de bien sécuriser les processus administratifs relatifs aux activités opérationnelles. Le corps des procédures qui ont été rédigées couvrent les activités suivantes :

- Enregistrement et traitement comptable des dons et collectes
- Traitement des litiges
- Procédure budgétaire
- Achats (engagement, facturation, paiement) et transferts de fonds
- Procédure de demande d'aide financière
- Demande d'ouverture d'un compte affecté
- Mise en place d'une convention de coopération
- Gestion des situations de crise

La Fondation a accordé une attention particulière à la gestion des comptes affectés, notamment avec le soutien du commissaire aux comptes et d'Ideas, pour limiter le report dans le temps de l'utilisation de ces dons. Historiquement les fédérations collectaient des fonds pour tel ou tel pays du Sud mais sans préciser systématiquement l'usage des fonds ni le limiter dans le temps. Une campagne de communication a été faite auprès des fédérations afin que tous les montants inscrits au passif du bilan et concernant des fonds dédiés, soient :

- ou affectés à un projet précis pour être utilisés sous 3 ans maximum
- ou remis dans l'enveloppe globale de la « réserve pour projets » de la Fondation

Dorénavant toute collecte faite par une Fédération doit se faire dans le cadre de l'ouverture d'un compte affecté et de la signature d'une convention précisant la limite d'utilisation sous 3 ans maximum des fonds.

Cet ensemble de procédures permettra de gérer le risque d'absence d'une personne clé en donnant toutes les informations utiles pour assurer un remplacement efficace. La procédure d'enregistrement et de traitement comptable des dons est par ailleurs complétée par un guide opératoire précis à l'attention de la personne en charge de la comptabilité. Ce corps de procédure devra être suivi et mis à jour si nécessaire car il est un des points essentiels du plan de prévention des risques opérationnels (cf cartographie des risques).

#### 2.1.2.8. Ressources humaines :

En complément des procédures ci-dessus, la procédure RH traite du processus d'embauche et d'évaluation du personnel permanent et des chargés de mission ponctuels.

#### 2.1.2.9. Communication :

Le site internet de la Fondation a été revu en 2016. Cette nouvelle version permet une navigation beaucoup plus ergonomique.

Les visiteurs pourront y consulter les statuts de la Fondation, ainsi que les principaux documents structurant l'action : charte de déontologie, plan stratégique, bilan financier, etc.

Le site internet est aussi organisé pour faire connaître les actions en cours dans les pays et inciter les donateurs potentiels à participer au financement des actions (dons en ligne).

La Fondation mettra beaucoup de moyens en 2017 pour créer des versions en anglais, espagnol et portugais. Elle devra ensuite vérifier les moyens qu'elle devra réserver chaque année pour tenir le site internet à jour dans 4 langues.

#### 2.1.2.10. Gestion budgétaire :

La Fondation possède une bonne trésorerie. Son besoin en fonds de roulement est négatif pour les trois derniers exercices 2013, 2014 et 2015.

La Fondation ne possède pas de comptabilité analytique mais son plan de compte suffit à rendre compte de son activité. Les écritures sont peu nombreuses.

Un compte de résultat prévisionnel est établi à chaque budget et discuté en CA.

Une procédure budgétaire précise le calendrier des différentes réunions du CA et des comités au cours de l'exercice. Les réunions successives permettent de présenter et d'analyser le budget, la revue du plan stratégique, les résultats de l'année et l'arrêté de mi-année, de façon cohérente dans les différentes instances concernées. Le budget est l'occasion de revoir le plan stratégique et de le décliner en projets et indicateurs. Le compte de résultat prévisionnel est complété de documents détaillant les projets, les coûts d'appel à la générosité, les coûts de communication et les frais de fonctionnement, accompagnés des indicateurs liés.

#### 2.1.2.11. Suivi des actions :

Comme mentionné précédemment, les indicateurs liés aux projets qui soutiennent le plan stratégique font partie intégrante du plan stratégique.

Le travail post-label consistera à faire vivre ces indicateurs dans le tableau de bord de pilotage des actions de la Fondation.

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

#### 3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme devra construire son futur

##### 3.1.1. Les valeurs de l'union et le positionnement vis-à-vis des fédérations

A chacune de nos rencontres et de nos réunions de travail nous avons pu constater combien l'ancrage de la Fondation était fort au sein de l'Union des MFR. L'Union Nationale, les Fédérations Régionales et Départementales et la Fondation sont réunies par des objectifs communs et des valeurs communes. La Fondation est hébergée et soutenue par l'Union Nationale. Elle bénéficie de l'accès au réseau des maisons familiales et inscrit son action en cohérence avec leurs attentes. Ce fort ancrage et le soutien inconditionnel de l'Union est le garant de sa pérennité.

Son histoire qui remonte aux années 1930 et ses valeurs très fortes sont aussi des atouts pour présenter un dossier solide auprès de gros donateurs.

Son hébergement au siège de l'UNMFREO qui prend à sa charge les coûts des locaux et les frais généraux est un atout lui permettant de consacrer un maximum de ressources aux projets et à sa communication. Il faut qu'elle continue d'éviter autant que possible de prendre en direct des coûts de fonctionnement.

##### 3.1.2. La reconnaissance d'utilité publique

La reconnaissance d'utilité publique acquise en 1996 est une caractéristique importante puisqu'elle permet aux donateurs de bénéficier de déductions fiscales.

Cet aspect a aussi permis de laisser l'initiative aux fédérations pour tisser des liens avec des pays du Sud et proposer des financements de projets, la Fondation restant un point de contact essentiel pour organiser les collectes d'argent.

### **3.1.3. La maîtrise des coûts de fonctionnement**

La structure de la Fondation est légère : pas ou peu de personnel salarié et utilisation des locaux de l'Union et d'une partie de ses moyens informatiques. Elle a donc des frais de fonctionnement peu élevés. Elle devra s'attacher à maîtriser ces frais.

### **3.1.4. La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire de la Fondation était son point fort en fin de phase diagnostic. La phase optimisation a permis de travailler des sujets essentiels comme la gestion des comptes affectés, la mise en valeur du CER, le suivi d'indicateurs financiers, etc.

### **3.1.5. La gouvernance**

Dans le cadre de la préparation du label, la Fondation a mis en place quatre comités : le comité finance, le comité projet, le comité d'audit et le comité communication.

Le fonctionnement de ces quatre comités en complément de l'action du Directeur plus particulièrement chargé du développement de la Fondation est suffisant pour doter le CA d'une gouvernance efficace.

## **3.2. Les points faibles qui devront être améliorés durant la phase Post Label.**

### **3.2.1. La fragilité des collectes de fonds**

L'historique de la Fondation montre la difficulté années après années de mobiliser les jeunes des Fédérations pour organiser des collectes de fonds. Pour rendre cet aspect plus mobilisateur, la Fondation concentre depuis 2015 les collectes sur une journée : la journée mondiale. Malgré cela, La Fondation a conscience qu'elle doit chercher d'autres sources de financement, surtout pour assurer son développement à l'international. Un effort particulier devra donc être entrepris auprès d'entreprises pour trouver des financements pérennes.

### **3.2.2. Les ressources humaines de la fondation**

Avec seulement un CA de 12 personnes, un Directeur à mi-temps et des chargés de missions ponctuels, la Fondation dispose de peu de ressources propres pour assurer son développement. Elle doit donc trouver au sein de l'Union et des Fédérations les ressources qui lui manquent. La mise en place de relais régionaux et d'ambassadeurs chez les jeunes répond à cette préoccupation. La Fondation devra donc démontrer qu'elle peut faire vivre cette communauté et idéalement l'élargir à l'international.

### **3.2.3. Les outils de communication**

La mise en place d'un site internet ergonomique, interactif et convivial représente un coût significatif pour la Fondation. La mise en place et le maintien à jour du site en 4 langues demandera un effort (financier et humain) encore difficile à évaluer. La rentabilité de l'investissement et la capacité de la Fondation à faire vivre cet outil devra être suivi attentivement.

### **3.2.4. Le suivi des actions et le pilotage de la performance**

Lorsque la Fondation participe au financement de projets dans le cadre de l'AFD ou via des ONG telles que DISOP, elle dispose de comptes rendus détaillés des actions.

Lorsqu'elle met en place des accords de coopération avec des fédérations, des indicateurs de résultats sont prévus dans les conventions tripartites.

A ce stade, la Fondation ne donne pas de visibilité sur ces indicateurs et ne pilote pas clairement ces actions en fonction de ces indicateurs.

Dans le cadre du plan stratégique de nombreux indicateurs doivent aussi être mis en place.

Cela doit aboutir à un tableau de bord complet et synthétique permettant de piloter la performance des actions. C'est un des défis majeurs de la phase post-label.