



Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

Conseillers bénévoles : Stéphanie Nervegna, Samuel Jérôme

Table des matières

1.	Présentation générale.....	3
1.1.	Projet associatif	3
1.2.	Missions sociales	3
2.	Changements majeurs depuis le dernier Label	4
2.1.	Gouvernance	4
2.2.	Projets ou missions nouvelles	6
3.	Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label	6
3.1.	Eclairage sur les principales évolutions économiques	6
3.2.	Ressources.....	10
3.3.	Emplois	11
3.4.	Ressources humaines	12
3.5.	La stratégie d’alliances/partenariats pour développer l’activité.....	12
4.	Focus sur les processus majeurs	13
4.1.	Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf. cartographie et plan d’action).....	13
4.2.	Suivi du plan stratégique et démarche RSE.....	14
4.3.	Maîtrise des risques, dispositif de contrôle interne, surveillance par le comité de vigilance/audit)	14
4.4.	Comité de vigilance/audit : analyse de son rôle et conséquences de la mise en œuvre de ses missions pendant la période de labellisation	15
4.5.	Qualité de l’information financière (annexes des comptes, rapport financier)	15
4.6.	Pilotage de l’activité et évaluation de l’action (tableaux de bord).....	16
4.7.	Réflexion/travaux sur la mesure d’impact	17
5.	Conclusions de l’analyse	18
5.1.	Points forts	18
5.2.	Points forts sur l’approche de labellisation	18
5.3.	Points restant à améliorer	19
5.4.	Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques).....	20
5.5.	Avis général des conseillers à l’issue de l’accompagnement	21

1. Présentation générale

1.1. Projet associatif

La Fondation MFR Monde a été créée par l'Union nationale des MFR de France en 1987, lors du 50ème anniversaire du mouvement, comme un outil pour contribuer au développement du mouvement. Elle a ainsi 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 de centres de formation générale et professionnelle de type « Maisons Familiales Rurales », ou d'initiatives similaires, et ceci 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.

1.2. Missions sociales

La Fondation collecte et distribue ainsi des fonds financiers, en soutien à :

- Des projets de création ou de fonctionnement de centres de formation professionnelle de type MFR. Elle soutient ainsi la création de MFR ou la mise en place d'un réseau national ou fédéral (financement d'un diagnostic de territoires, prise en charge de la formation des futurs administrateurs et formateurs et des réunions de sensibilisation des familles et des professionnels, achat des équipements de base, paiement du salaire du futur directeur chargé d'animer et de conduire le projet, frais de recherche et d'ingénierie de formation...). Elle peut également intervenir pour consolider une ou plusieurs MFR existante(s) (prise en charge de la formation des administrateurs et des équipes et des frais liés à la vie associative, participation à l'amélioration des conditions d'internat, de restauration et d'enseignement, achats de petits équipements, matériels et documents pédagogiques, soutien de la fonction direction, formation des formateurs, ...)
- Des projets de formation par alternance ou des projets éducatifs innovants mis en œuvre par des groupes de jeunes. La Fondation soutient ainsi des projets de formation au-delà du type MFR, qui se démarquent des systèmes traditionnels d'apprentissage et qui fassent une large place à une approche globale et systémique de l'éducation, à une pédagogie du réel qui valorise l'expérience et les richesses du milieu socio-professionnel.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

Comme cela était inscrit dans son plan stratégique, la fondation a adopté de nouveaux statuts, qui ont été publiés au journal officiel par arrêté du 20 novembre 2023 et adoptés par le Conseil d'Administration (CA), conformément aux anciens statuts, avant et après leur publication (dernier vote en CA le 22 janvier 2024).

Ces nouveaux statuts sont publiés sur le site internet de la fondation.

La constitution du CA a été modifiée à cette occasion, avec notamment l'intention de l'ouvrir au-delà des membres fondateurs, des représentants du gouvernement et des partenaires institutionnels, à des représentants du "comité des amis de la Fondation", qui sont des personnes actives contribuant aux missions de la Fondation.

Le CA est ainsi désormais composé de 4 collèges et 12 membres :

- Collège des fondateurs : 4 membres (Union nationale des Maisons familiales rurales d'éducation ou d'orientation UNMFREO, Association internationale des Mouvements familiaux de formation rurale, GROUPAMA SA et un quatrième membre désigné par accord unanime des trois autres fondateurs, choisi pour son aptitude à faire entendre une voix exprimant l'esprit qui avait présidé à la création de la fondation).
- Collège des personnes qualifiées : 4 membres cooptés par l'ensemble du conseil d'administration.
- Collège des partenaires institutionnels : 2 personnes morales (association Agriculteurs français et développement international (AFDI), Institut de formation des cadres paysans).
- Un nouveau collège est mis en place : le Collège des amis de la Fondation, composé de 2 personnes physiques contribuant par leur engagement et leur activité aux missions de la Fondation, désignées par le comité des amis de la Fondation.

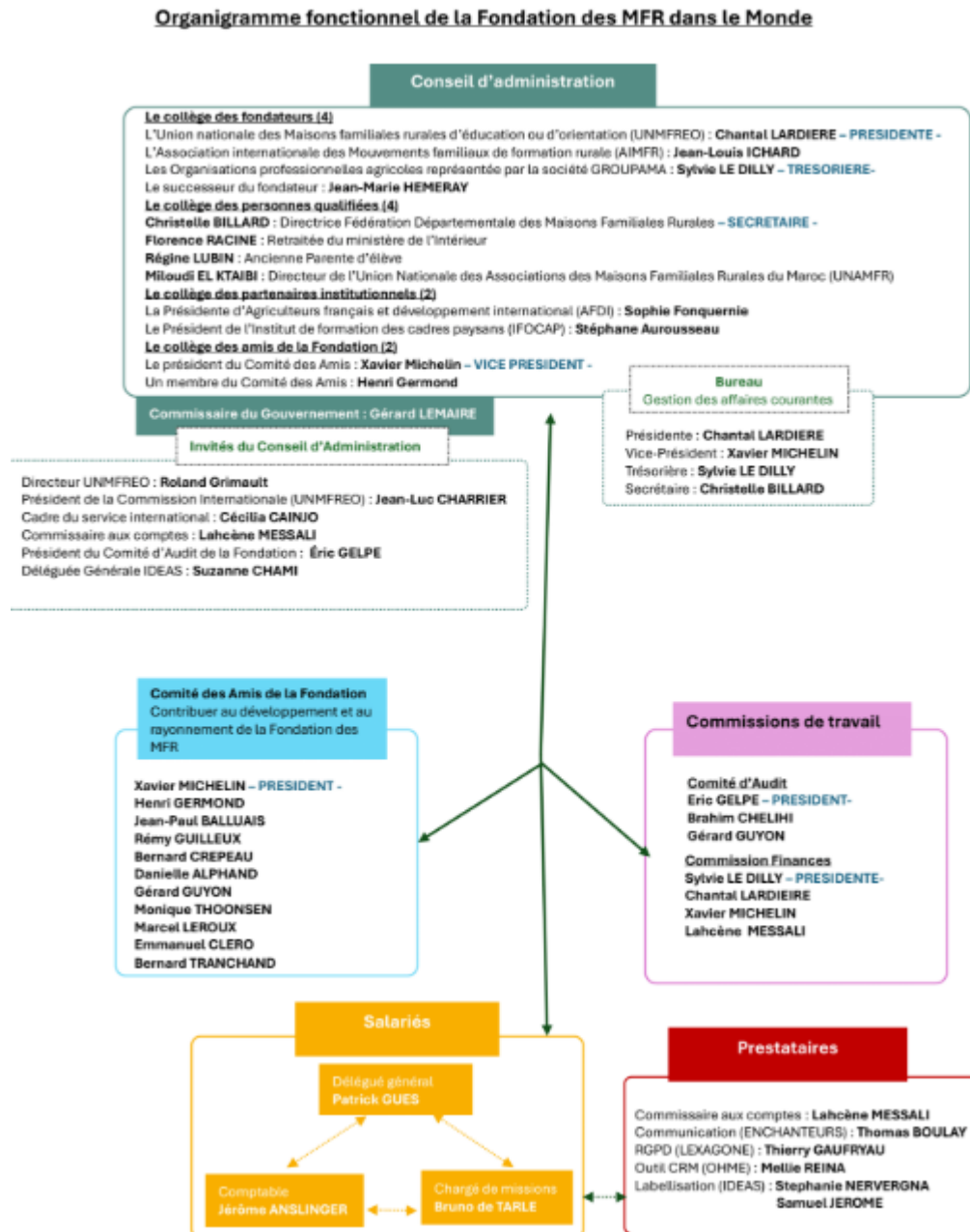
Un commissaire du Gouvernement, désigné par le ministre de l'Intérieur, après avis des ministres chargés des Affaires étrangères et de l'Agriculture, assiste aux séances du conseil d'administration avec voix consultative.

Evolution positive : le taux de participation au CA a progressé en 2024 à 80.55% (vs 75% en 2023).

Depuis le renouvellement du label en 2021, la Fondation a clarifié sa relation avec l'UNMFREO (suivant en cela les recommandations IDEAS), créant toutes les conditions de sa gestion indépendante, tout en maintenant une gouvernance articulée (la Présidente actuelle du CA de la Fondation est représentante de l'UNMFREO). Elle a signé une convention de partenariat avec l'UNMFREO. Le service international de l'UNMFREO est invité permanent en tant qu'expert au CA de la Fondation (sans droit de vote) ; la Fondation participe au financement de certains des projets portés par le service international de l'UNMFREO mais est libre de les financer et d'en financer d'autres.

Au plan de son organisation, l'activité de la Fondation est toujours pilotée par un délégué général bénévole, avec une ressource comptable mise à disposition par l'UNMFREO (mise à disposition encadrée par la convention de partenariat passée entre la Fondation et l'UNMFREO) et un chargé de mission en alternance embauché pour 2 ans (entre 2023 et 2025).

Organigramme actuel de la Fondation :



NB : Le Délégué Général est bénévole et non salarié comme indiqué ci-dessus.

2.2. Projets ou missions nouvelles

Une convention de partenariat a été signée en octobre 2024 avec l'Agence Française de Développement pour soutenir des projets à Madagascar (« Agir en résilience ») : ce partenariat va permettre à la Fondation de financer des projets auprès d'une trentaine de Maisons Familiales Rurales malgaches.

3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

3.1. Eclairage sur les principales évolutions économiques

La Fondation MFR Monde est une FRUP redistributive. La politique validée par son CA lors de sa session du 10 juin 2021 a été réaffirmée et vise à redistribuer toutes les recettes liées à la collecte sous forme d'aides pour servir sa mission sociale, les coûts de structure et de fonctionnement devant être couverts par les rendements financiers et subventions.

Cet objectif n'a pas été complètement atteint en 2023-2024, les ressources propres couvrant 67% des frais de fonctionnement. La Fondation s'est donnée pour objectif d'augmenter le montant placé à hauteur de 2,5 millions d'Euros à l'horizon 2026 pour maximiser cette couverture.

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Montant placé	1 453 268	1 529 918	1 795 932
Revenus financiers *	60 518 €* [*]	68 080 €* [*]	77 591 €* [*]
Subventions *	15 000 €* [*]	15 000 €* [*]	15 000 €* [*]
Frais de fonctionnement et de communication ***	75 533 €	78 141 €	138 344 €
Ratio Ressources Propres (= Revenus Financiers + Subventions) / Frais de fonctionnement	100 %	106 %	67 %

* Source : Rapport d'activité 2023-2024

*** Rapport CAC

Cet objectif prend en compte le fait que depuis 2021, l'activité de la fondation a augmenté : l'accroissement du montant des collectes a permis de développer les aides versées (cf. tableau d'indicateurs sur les aides versées ci-dessous et le paragraphe 3.2 sur le montant des dons).

Or compte tenu de ce développement d'activité, et comme précisé dans le tableau des risques, il est nécessaire d'augmenter la capacité financière de la Fondation afin de pérenniser un poste de Directeur Général (risque intitulé « Manque de personnel » dans le tableau des risques) – le recrutement d'un DG conduira à une augmentation de 60 000 € par an des frais de fonctionnement.

Ainsi, il est nécessaire pour couvrir les frais de fonctionnement d'augmenter le montant placé (estimation de 2,5 millions d'euros placés à un taux de rendement de 5%).

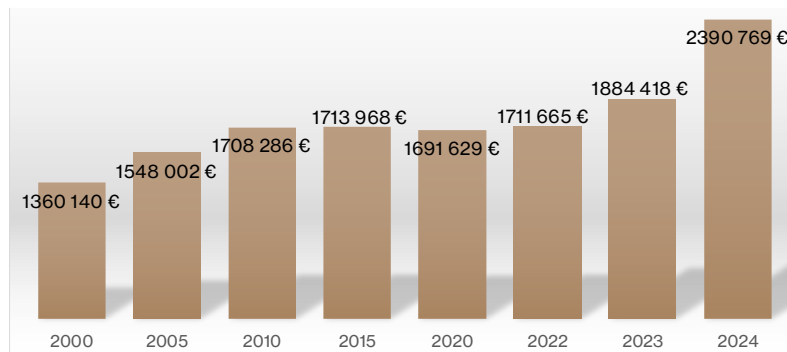
Le CA a donc fait le choix lors de sa session du 23 mai 2022 d'une part d'augmenter l'actif (qui n'avait pas connu de croissance significative depuis la création de la Fondation) en lui affectant les donations non-ciblées et d'autre part d'augmenter et diversifier les placements financiers pour sécuriser la capacité de couverture des coûts de structure et de fonctionnement.

L'actif est ainsi passé de 1,7 millions d'Euros en 2020 à près de 3 millions d'Euros en 2025 via les affectations suivantes :

- Donation du 30/01/2023 (Arlette MILESI) : 90 000 €
- Donation du 03/06/2024 (Succession Marguerite RIGAUD) : 100 000 €
- Cessions immobilisations financières (après accord ministère Intérieur) : 100 000 €
- Donation Immobilier en nue-propriété du 13/09/2024 : 300 000,00 €
- Économie sur les charges de fonctionnement : 110 000 €
- Produits à recevoir : Apports UNMFREO/ANFRA : 500 000,00 €
- Total : 1 200 000 €.

L'actif devrait ainsi se stabiliser autour des 3 millions d'euros ou progresser légèrement dans les années futures, pour produire environ 120 000 € de produits financiers capables d'assurer une grande part des charges de fonctionnement.

Evolution de l'actif net de la fondation entre 2000 et 2024



Trajectoire d'avenir

Depuis l'obtention du renouvellement du label en 2021, le délégué général et la Présidente du CA ont œuvré pour réformer et dynamiser le CA, augmenter l'actif et l'activité, tout en s'attachant à poursuivre la dynamique d'amélioration continue insufflée par le label, dans la droite ligne de l'ambition et des objectifs qu'ils avaient présentés au comité Label en 2021.

La trajectoire envisagée pour les 3 ans qui viennent est de maintenir l'activité de la fondation au niveau où elle est aujourd'hui, avec 300K€ d'aides versées annuellement et un actif stabilisé à 3 millions d'Euros, tout en intégrant un nouveau directeur ou une nouvelle directrice qui aura pour mission de piloter l'activité et de construire la feuille de route stratégique pour la période suivante.

Zoom sur le développement d'activité de la fondation au cœur de sa mission sociale

Le montant des aides versées a augmenté de 86,6 % entre 2021 et 2025, atteignant 255 000€.

Le montant moyen des aides versées par dossier a plus que doublé pour atteindre 23 181€.

INDICATEURS AIDES VERSEES				
INDICATEURS	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025 (Prév)
Nombre de dossiers traités	16	15	13	11
Nombre de pays concernés	12	13	10	11
Aides sur fonds libres	59 200,00 €	77 105,00 €	96 264,00 €	80 000,00 €
Aides sur fonds dédiés	40 397,00 €	58 561,00 €	61 931,00 €	52 000,00 €
Aides extérieures à reverser	7 000,00 €	7 000,00 €	- €	93 000,00 €
Prêt	30 000,00 €		20 000,00 €	30 000,00 €
Montant total des aides versées	136 597,00 €	142 666,00 €	178 195,00 €	255 000,00 €
Montant moyen/dossier	8 537,31 €	9 511,07 €	13 707,31 €	23 181,82 €
Prix de la Fondation	1 500,00 €	2 500,00 €	2 950,00 €	2 500,00 €

Pour donner à voir plus concrètement le type d'actions soutenues financièrement par la fondation, la liste des projets financés sur l'exercice 23-24 est la suivante :

Nom	Pays	Montant souhaité	Types de fonds	Actions	Versées	A verser
UNMFR RDC	RDC	8 595,00 €	Dédiés	Achat terrain	8 595,00 €	
UNMFR Sénégal	Sénégal	4 500,00 €	Dédiés/Libres	Formation élevage porcin	4 500,00 €	
MFR Pre-Zinivice	Bosnie	7 000,00 €	Dédiés	Soutien formation	7 000,00 €	
UNIONS B/T	Benin/Togo	10 000,00 €	Libres	Dossier commun 2 pays	5 000,00 €	
UNMFRB	Benin	10 000,00 €	Dédiés	Equipements des MFR	10 000,00 €	
AFD/UNION	France	15 000,00 €	Libres	Programme pluriannuel	15 000,00 €	
UNMFRM	Mali	9 000,00 €	Libres/Dédiés	Fonctionnement Union	9 000,00 €	
ARCAFAR Parana	Brésil	2 500,00 €	Libres		2 500,00 €	
AFD/Madagascar	France	60 000,00 €	Libres			60 000,00 €
UNMFRT	Togo	10 000,00 €	Dédiés	Fonctionnement Union	10 000,00 €	
5 ARCAFAR	Brésil	12 150,00 €	Dédiés	Création Union	12 150,00 €	
FMFRC	Comores	2 500,00 €	Dédiés	Organisation AG	2 500,00 €	
UNMFRM	Madagascar	4 000,00 €	Dédiés	Poursuite convention 2023	4 000,00 €	

Ci-dessous 2 exemples concrets de projets aidés sur l'exercice en cours 2024-2025 :

Association Articulação estadual das Casas Familiares Rurais do Maranhao (ARCAFAR-MARANHAO)

L'aide apportée par la Fondation MFR Monde a permis à l'ARCAFAR MARANHAO de :

- Renforcer la formation des jeunes agriculteurs du Maranhão (Brésil) à travers les 13 CFR en activité.
- Promouvoir l'éducation rurale durable et solidaire.
- Mobiliser les pouvoirs publics pour un financement structurel des CFR.
- Développer les compétences des enseignants, coordinateurs pédagogiques et dirigeants.

Détail des dépenses de l'aide accordée par la Fondation

L'aide financière de 6.688,17 € de la Fondation MFR Monde a été utilisée pour financer les activités suivantes :

- Échange ARCAFAR-MA / ARCAFAR-PA (jeunes et agriculteurs) : 2.000,00 €
- Formation des dirigeants des CFRs du Maranhão : 1.000,00 €
- Articulation nationale à Brasilia sur le financement des CFRs : 1.000,00 €
- Visites de terrain : 3 846,15 €

Indicateurs de personnes bénéficiaires de l'aide

- 741 étudiants en formation dans les CFRs.
- 30 dirigeants associatifs.
- 13 coordinateurs pédagogiques.
- 64 enseignants.
- 10 autres participants (ex. intervenants extérieurs, jeunes diplômés, etc.).
- Total : environ 858 personnes touchées directement.

Ce projet a concrètement permis de :

- Renforcer les capacités des MFR de Maranhão en améliorant leur visibilité institutionnelle et leur reconnaissance légale.
- Élargir l'accès à la formation agricole pour des centaines de jeunes, en particulier ceux en situation de vulnérabilité.
- Répondre pleinement aux objectifs éducatifs, sociaux et économiques portés par la Fondation MFR Monde.

Association Union Béninoise des Maisons Familiales Rurales (UB-MAFAR)

L'aide apportée par la Fondation MFR Monde a permis à l'UB-MAFAR de renforcer les capacités des structures éducatives rurales et de promouvoir l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

L'action financée a permis de :

- Recruter des formateurs qualifiés pour renforcer la qualité des formations en alternance.
- Renforcer la vie associative des MFR à travers des formations ciblées pour les nouveaux administrateurs.

Détail des dépenses de l'aide accordée par la Fondation

- Recrutement des nouveaux formateurs : 310 €
- Formation des nouveaux formateurs : 992 €
- Formation des administrateurs : 981€
- Fonctionnement (animation, salaires partiels) : 2 300 €
- Dossiers de conformité administratifs : 930 €
- Suivi des activités : 763 €
- Total dépenses : 6 276 €

Indicateurs de personnes bénéficiaires de l'aide

- Nombre total de bénéficiaires directs : 65 personnes
- 55 administrateurs (25 femmes, 30 hommes)
- 10 formateurs (dont 5 nouveaux recrutés)
- Zones d'intervention : Sam (Kandi), Kilibo, Abomey, Kétou, Lalo, Porto Novo
- 3 MFR disposent désormais de nouvelles équipes techniques formées.
- Un projet de formation/insertion de 60 jeunes dans l'agropastoral a été lancé.

En renforçant la structuration et la formation de l'équipe pédagogique, la Fondation MFR Monde agit sur la qualité de la formation dispensée aux jeunes ruraux au Bénin.

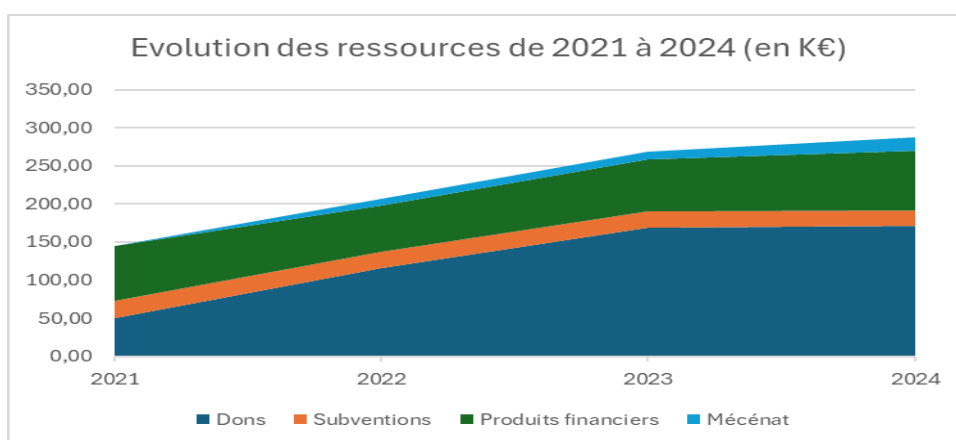
3.2. Ressources

Les dons sont la principale ressource de la fondation. Ils représentent environ 60% des ressources de la fondation et sont revenus à ce niveau depuis 2022, après une année 2021 atypique (impactée à la baisse dans un contexte de sortie de Covid et de changement de direction avec une période de vacance du poste).

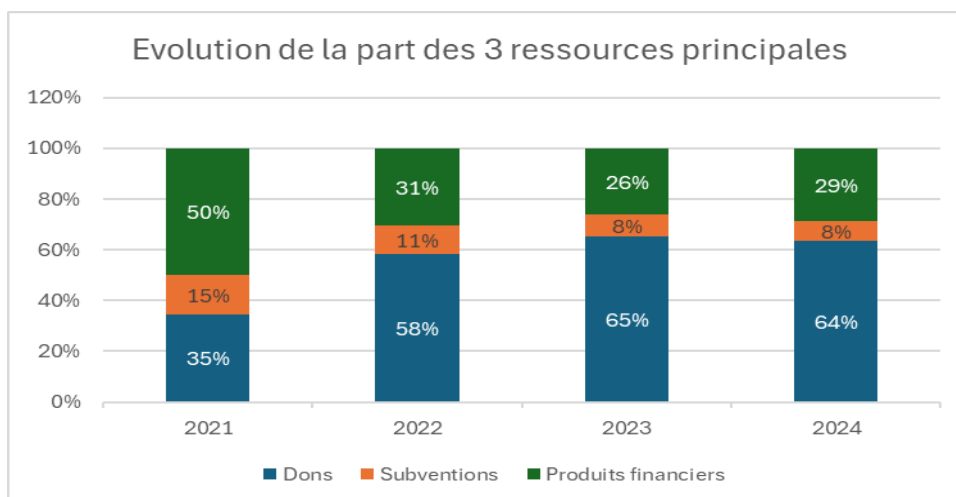
Les produits financiers constituent la deuxième ressource par ordre d'importance pour la fondation. Ils représentent plus de 25% des ressources sur les deux derniers exercices.

La fondation bénéficie en outre d'une subvention annuelle régulière de l'UNMFREO de 15 000€.

Deux entreprises sont engagées en mécénat sur ces dernières années mais le mécénat se développe peu.



Ressources (K€)	2021	2022	2023	2024
Dons	50,20	115,11	168,83	171,50
Subventions	22,50	22,00	22,00	20,50
Produits financiers	72,60	60,52	68,08	77,59
Mécénat		9,20	9,20	17,60
Total	145,30	206,83	268,11	287,19



Concernant les dons, il est à noter que la part des dons des MFR a plus que doublé entre 2022 et 2024, ce qui est le résultat d'une action déterminée de la fondation pour mobiliser le réseau des MFR.

Sur la même période, la part des dons des particuliers a augmenté de plus de 30%.

Dons (en K€)	2022	2023	2024
Dons des particuliers	28,923	37,486	38,356
Dons des MFR	30,254	42,427	72,977
Dons affectés à des projet	10,494	88,768	60,133

La fondation bénéficie en outre de deux contributions volontaires en nature importantes : l'action bénévole de son délégué général et la mise à disposition d'un comptable par l'UNMFREO (mise à disposition encadrée par la convention signée entre la fondation et l'UNMFREO).

3.3. Emplois

Les missions sociales représentent plus de 80% des emplois sur les trois derniers exercices, après avoir été réduites à moins de 60% entre 2016 et 2020 (sous l'effet de dépenses de communication et du salariat d'une directrice sur cette période antérieure).

La forte croissance sur l'exercice 2023-2024 apparaît liée à une augmentation significative des missions réalisées en France (évolution de 14K€ à plus de 150K€), et elle correspond de fait à l'affectation comptable d'une plus-value financière aux missions réalisées en France.

Sur ce dernier exercice 2023-2024, 13 projets sont financés à l'étranger, répartis dans 10 pays pour un montant de 158 195 €.

L'augmentation des frais de fonctionnement est principalement liée à l'embauche d'un alternant, les autres frais de fonctionnement restant bas.

Les frais de recherche de fond ont également augmenté, conformément à l'objectif stratégique d'accroître les ressources de la fondation.

Emplois (K€)	2021	2022	2023	2024
Missions sociales	50,02	118,18	159,88	309,83
Frais de recherche de fonds		6,79	9,70	38,84
Frais de fonctionnement			8,87	39,85
TOTAL	50,02	124,97	178,46	388,52

3.4. Ressources humaines

La Fondation a embauché un chargé de mission en alternance pour 2 ans entre septembre 2023 et l'été 2025. Sa contribution aux actions liées au Label IDEAS a été considérable, en particulier grâce à sa rigueur documentaire.

3.5. La stratégie d'alliances/partenariats pour développer l'activité

La Fondation s'appuie sur des partenariats engageants pour développer son activité. Elle inscrit par exemple son travail avec IDEAS dans cette approche partenariale (travail dans la durée, engagé depuis 2017).

En 2024, elle s'est engagée dans le programme "Agir en résilience" avec l'AFD (Agence Française de Développement), pour tester un partenariat pluriannuel au profit de MFR de Madagascar (31 associations locales). Ce partenariat va lui permettre d'augmenter sa capacité propre d'intervention grâce au complément de financement de l'AFD et de renforcer sa force de proposition pour passer à l'échelle des projets à impact de développement durable.

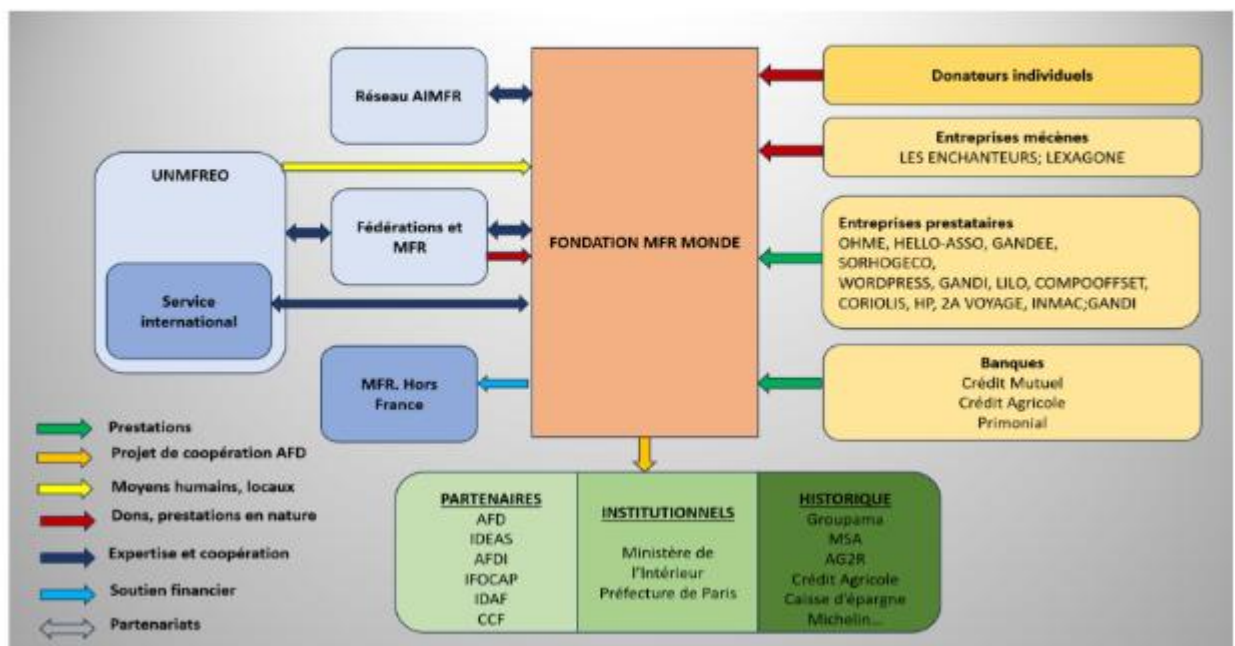
4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf. cartographie et plan d'action)

La cartographie des parties prenantes a été largement améliorée depuis 2021. L'identification des parties prenantes internes et externes atteint l'exhaustivité. Le plan d'actions a été précisé par des actions concrètes, quoi qu'en soit encore génériques.

Le plan d'actions pourra être amélioré dans l'avenir avec des actions précisées au cas par cas pour les parties prenantes les plus influentes.

Cartographie des parties prenantes



4.2. Suivi du plan stratégique et démarche RSE

La démarche de pilotage stratégique a été pleinement appropriée par la fondation.

Le suivi du plan stratégique a été présenté au CA de novembre 2024 avec un tableau de bord traçant l'avancement des sujets et les indicateurs afférents.

Comme indiqué dans le compte-rendu du CA du 13/5/2024, le CA a approuvé la poursuite du plan stratégique 2021-2025 jusqu'en 2026 avec 4 objectifs principaux :

- Augmenter l'actif de la Fondation et de son fonds de dotation,
- Créer une fondation pour l'alternance,
- Calibrer les ressources humaines nécessaires,
- Préparer le 30ème anniversaire de la Fondation.

Ces 4 objectifs pourraient être encore précisés par des éléments quantitatifs et intégrés au tableau de suivi du plan stratégique.

La construction du plan stratégique post 2026 va représenter une charge qui pourrait être anticipée sur fin 2025 – 2026.

4.3. Maîtrise des risques, dispositif de contrôle interne, surveillance par le comité de vigilance/audit)

La cartographie et l'analyse des risques ont été mises à jour.

Pour continuer à renforcer sa maîtrise des risques, la fondation pourrait préciser les plans d'action concernant les risques majeurs et proposer au CA un point sur l'exécution de ces plans (selon une fréquence à définir).

Si les risques sont bien discutés en Conseil d'Administration comme en témoignent certains comptes-rendus, nous avons constaté que tous les risques cartographiés ne font pas nécessairement l'objet d'une discussion conduisant à des actions et, réciproquement, des risques peuvent être discutés sans qu'ils aient été identifiés préalablement ni qu'ils soient ajoutés par la suite (cas du risque de financement du terrorisme du C.A. de mai 2024).

4.4. Comité de vigilance/audit : analyse de son rôle et conséquences de la mise en œuvre de ses missions pendant la période de labellisation

Le comité d'audit a été reconfiguré avec la mise en place du nouveau CA début 2024.

Le nouveau comité est dans sa 1ère année de fonctionnement. Il s'est réuni 2 fois en 2024.

Le Président a présenté ses travaux en CA en fin d'année 2024 sur 3 sujets : finance, bilan intermédiaire du plan stratégique, radar Ideas.

Un cas très concret démontre à la fois le souci de la Fondation de suivre les actions menées à bien dans le cadre de la labellisation, et de les analyser au sein de ses organes de Gouvernance.

Le C.A. du 07/11/2024 a débattu de la notation de la Bonne Pratique n°70 « Equilibre Emplois-Ressource » évaluée à « est naissante » suite au commentaire du Comité d'Audit suivant :

Le « radar des bonnes pratiques » (label IDEAS) : Le comité d'Audit a pu notifier un excellent niveau de couverture sur les thématiques de la gouvernance. Cependant, il conteste l'évaluation des thématiques financières attestant que cette dernière ne semble pas traduire la réalité des pratiques mis en place dans la Fondation. Enfin, il constate un niveau de couverture plus en retrait sur les thématiques de l'évaluation et de la mesure d'impact.

Extrait du CR. De C.A. du 07/11/2024

Après échange entre le Délégué Général et les Conseillers, il a été précisé que i) il s'agissait d'un commentaire sur le suivi de la trésorerie, ii) que l'approche actuelle était suffisante car cohérente avec les dépenses limitées et très prévisibles de la fondation, iii) que cette approche était néanmoins volontairement simplifiée en se limitant aux seules dépenses de fonctionnement et que iv) l'augmentation continue des ressources et emplois de la fondation devrait rapidement conduire à se doter d'outils plus avancés, les questions de pilotage de trésorerie étant toujours critiques pour toutes les organisations qu'elle soient, publiques, privées ou ONG.

4.5. Qualité de l'information financière (annexes des comptes, rapport financier)

Les rapports du CAC sont régulièrement présentés en CA puis rendus accessibles sur le site de la fondation.

Nous avons néanmoins détecté une approche exclusivement de type « Comptabilité Générale ». La MFR ne s'est pas encore dotée d'une analytique permettant de collecter les chiffres ventilés par missions. Ainsi, l'analyse existante dans les rapports du Commissaire Aux Comptes ne détaille pas l'activité au-delà d'une distinction « Missions réalisées en France / Missions réalisées à l'étranger » (voir Annexe au compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public et du compte de résultat par origine et destination » du rapport CAC de l'exercice 2023-2024).

4.6. Pilotage de l'activité et évaluation de l'action (tableaux de bord)

Le pilotage de l'activité de la Fondation peut encore être amélioré par la rationalisation des outils. La démarche d'amélioration encouragée par le label IDEAS a incité l'équipe de la Fondation à formaliser beaucoup de fichiers de suivi en suivant chaque bonne pratique. Certains fichiers ne semblent pas encore complètement opérationnels (suivi de la trésorerie par exemple), certains fichiers pourraient être consolidés ou liés les uns aux autres pour simplifier l'architecture d'ensemble.

Le suivi des projets financés s'est amélioré. L'évaluation de l'efficacité des aides n'est cependant pas documentée en-dehors des comptes-rendus d'exécution demandés aux entités bénéficiaires. Les "petits" montants financés (souvent quelques milliers d'Euros par projet) n'incitent pas à développer une évaluation plus poussée.

L'évaluation globale de l'action de la Fondation est réalisée sans être complètement formalisée, à travers la revue annuelle des rapports d'activité et financier et le suivi du plan stratégique qui a donné lieu à une revue en CA en novembre 2024.

NB : Les tableaux de bord les plus utilisés et cités dans plusieurs Bonnes Pratiques sont disponibles aux liens suivants :



4.7. Réflexion/travaux sur la mesure d'impact

Nous avons mené plusieurs échanges avec le Délégué général de la Fondation concernant les recommandations d'IDEAS en matière de mesure d'impact. Le sujet a également été évoqué avec le Comité d'audit. Il n'y a pas eu de démarche plus avancée mise en œuvre à ce stade, ceci étant lié d'une part à la nécessité de concentrer les ressources sur d'autres priorités, et d'autre part au besoin d'explorer davantage le sujet en s'inspirant de démarches menées par d'autres organisations similaires, lesquelles sont rares. Le sujet est néanmoins bien identifié comme étant un sujet de travail dans l'avenir.

La mesure de l'impact sur une activité de formation est extrêmement complexe car elle s'inscrit sur le très long terme et nécessite de pouvoir déterminer si les actions de formations ont contribué à améliorer l'existence des étudiants, c'est à dire comparer leur situation avant et après la formation, tout en prenant en compte les innombrables facteurs systémiques intervenants. Une telle étude a été réalisée en 2020-2021. Cette étude a été réalisée selon l'état de l'art, par des consultants indépendants et son contenu très riche aurait pu conduire à noter « **existe et est documentée** » l'approche.

Néanmoins, cette étude étant i) ponctuelle (elle n'a pas été renouvelée depuis et elle ne s'inscrit pas dans un processus répétable), ii) sans plan d'action permettant de démontrer qu'elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et iii) partielle (elle n'a pas porté sur la totalité des actions supportées par la Fondation), nous avons choisi de retenir la notation « **est naissante** » pour les Bonnes Pratiques 89 et 90.

NB : l'étude peut être consultée dans la DropBox de la Fondation au lien suivant :



5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts

Le Délégué Général en place, bénévole engagé, appuyé par des administrateurs assidus, mène une action de fond de croissance et de développement depuis 2021, qui a permis des avancées notables et structurantes (renouvellement des statuts et évolution de la composition du CA, partenariat avec l'AFD, forte croissance du fonds associatif).

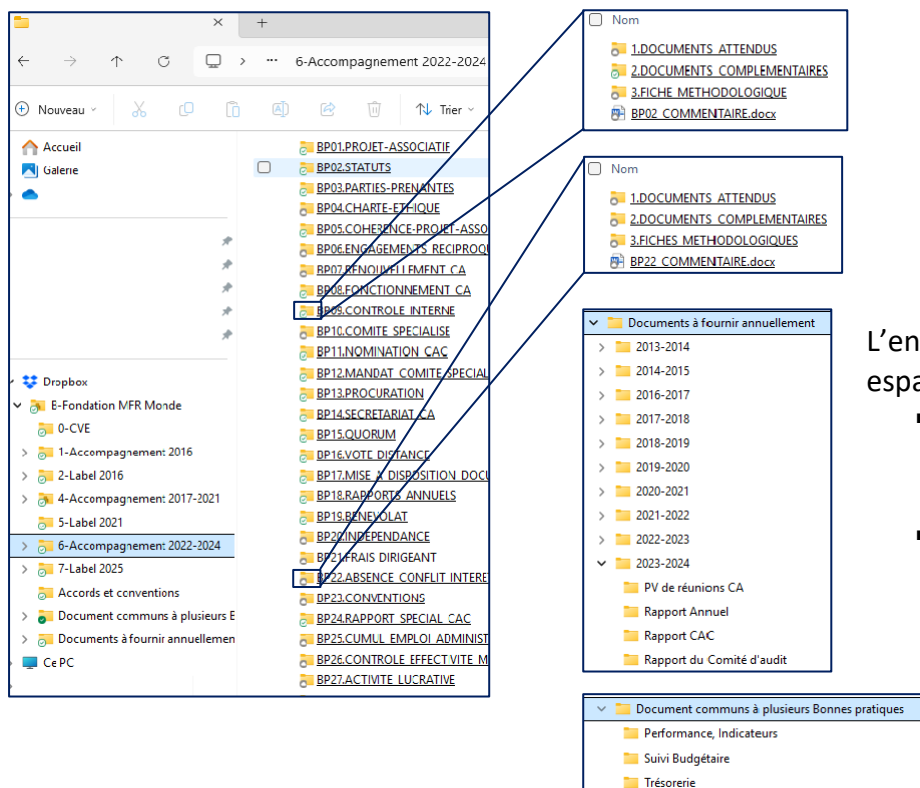
L'intégration d'un chargé de mission en alternance sur 2 ans, qui a en particulier été missionné pour préparer le renouvellement du label, a très bien fonctionné. Son action a permis d'accélérer notablement la structuration de la gestion des activités, comme le démontre la base documentaire mise en partage sur la Dropbox.

Le suivi des projets aidés a été amélioré.

5.2. Points forts sur l'approche de labellisation

Nous portons à l'attention du Comité la méthode suivie par la fondation en matière de labellisation qui nous paraît être une excellente pratique.

Dans la Dropbox de la fondation, une arborescence correspondant à chaque Bonne Pratique a été créée. Pour chacune, la fondation a préparé une note décrivant son approche et a joint les éléments de preuves de cette approche.



L'ensemble est complété par 2 espaces documentaires :

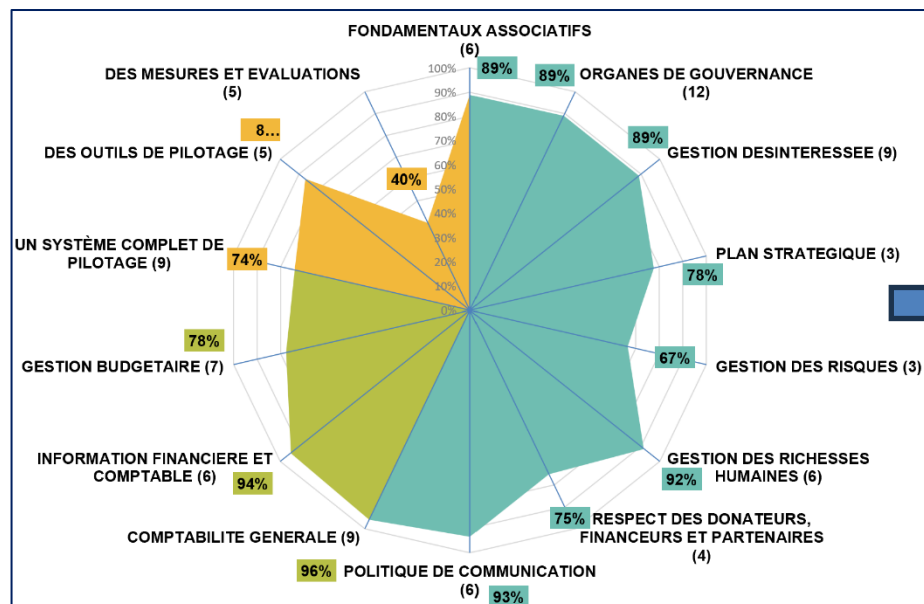
- L'un consacré aux documents à remettre annuellement
- L'autre aux documents communs à plusieurs Bonnes Pratiques

5.3. Points restant à améliorer

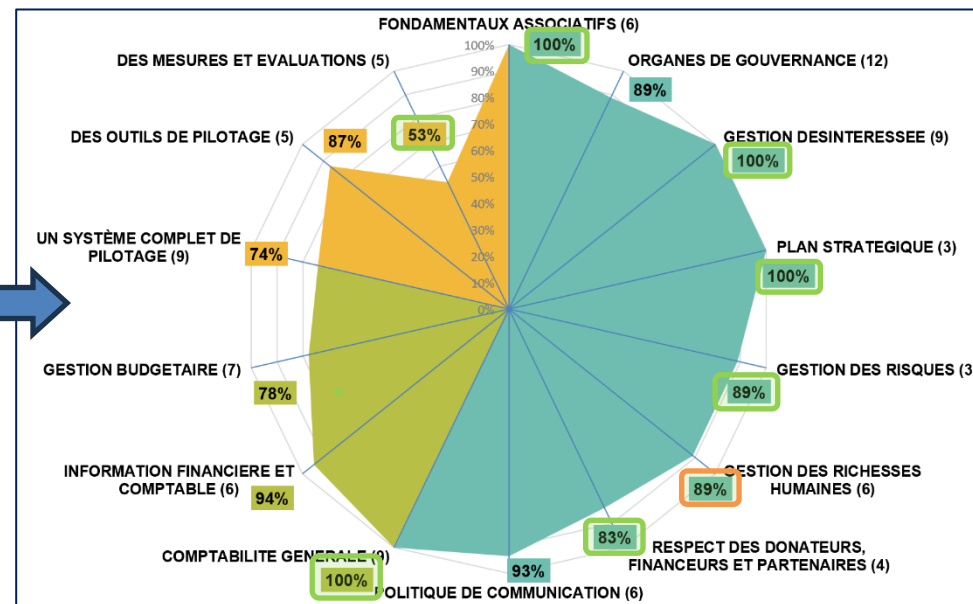
1. Les problématiques « Ressources Humaines » sont à travailler dans la continuité du premier recrutement du chargé de mission en alternance. La question du dimensionnement de l'équipe en rapport avec l'évolution de la charge de travail se posera désormais ainsi que les enjeux, les risques et les opportunités liées à la fidélisation, à la dépendance, aux plans de succession, à la gestion de carrière, à la gestion des arrivées et des départs, à l'intégration dans une démarche RSE, etc. La stabilité de l'équipe sur le moyen terme sera sans doute un point important pour permettre de tirer tous les bénéfices de l'effort de structuration menée depuis 2021 et poursuivre l'action de développement engagée. Voir §2.1, 3.4, 4.3
2. La diversification des ressources financières et la croissance de la collecte restent un challenge qui conduira à renforcer les procédures et outils de prévisions. Voir §4.4.
3. Un suivi opérationnel (suivi pour chaque mission de la qualification, des risques spécifiques, du retour d'expérience en fin de mission) et financier (affectation analytique des dépenses, prévision de trésorerie étendue du seul suivi des frais de fonctionnement à celui des missions) à l'échelle de la « mission » pourrait être mis en place dans le Système d'Information. Voir §4.5.
4. Le plan stratégique post-2026 est à construire et sa matérialisation par des éléments quantitatifs doit se poursuivre sur la même approche que celle appliquée jusqu'à présent, en particulier pour répondre à la question « ou voulons nous être à l'horizon de 3~5 ans, en 2030. Voir §4.2.
5. La cohérence entre l'approche théorique de gestion des risques et son suivi aux niveaux des organes de gouvernance peut être renforcée. Voir §4.3.
6. La réflexion sur la performance (voir §4.7), sur le niveau d'atteinte des objectifs de chaque mission doit se poursuivre malgré les nombreuses difficultés qu'elle pose et qui sont inhérentes au monde de l'éducation (i.e. performance d'une formation sur le très long terme, sur l'évolution des conditions de vie, dans un contexte systémique).

5.4. Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques)

Extrait du Rapport des Conseillers 2021



Situation Février 2025



Une comparaison des Graphiques de Situations Avant ~ Après permet de visualiser les évolutions décrites ci-dessus :

1. Une revue complète des **Fondamentaux Associatifs** et des **Organes de la Gouvernance** en même temps que la revue des statuts en 2023 (cf. §2.1)
2. Un **Plan Stratégique** désormais outillé avec des indicateurs factuels (cf. §4.2)
3. Une **Gestion des risques** documentée mais qui doit encore faire l'objet d'un suivi en C.A. (cf §4.3)
4. Une **Gestion des Ressources Humaines** documentée qui voit sa notation mécaniquement dégradée par le passage de « non applicable » à « naissant » avec le premier recrutement en 2023
5. Un suivi financier d'une grande transparence et conforme à l'état de l'art mais qui doit évoluer avec le changement d'échelle de la MFR (analytique, gestion de trésorerie) et ses engagements dans le cadre du projet AFD (cf. §4.5)

5.5. Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement

La fondation est une petite structure qui a déployé un grand effort pour s'appropriier et mettre en œuvre les bonnes pratiques IDEAS. Elle est arrivée aujourd'hui à un stade où la plupart des bonnes pratiques sont en œuvre ou non applicables et l'équipe en place est engagée dans un processus d'amélioration continue.

Il est en outre particulièrement facile de travailler avec l'équipe qui accueille toutes les propositions et qui est motrice dans les mises en œuvre malgré ses effectifs réduits.

Le fonctionnement de la Fondation, la dynamique d'ensemble nous semble donc très positive et la situation tout à fait favorable au renouvellement du label.

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

- Rapport des conseillers bénévoles pour le précédent label
- Rapport des conseillers bénévoles pour le renouvellement
- Rapport du contrôleur externe pour le renouvellement
- Rapports (général et spécial) du CAC présentés lors du précédent passage en comité label
- Rapports (général et spécial) du CAC du dernier exercice
- Cartographie des parties prenantes
- Cartographie des risques mise à jour
- Plan stratégique
- Dernier rapport annuel d'activité
- Projet associatif
- Statuts si modifiés