



## Renouvellement du Label Rapport du Conseiller IDEAS pour le Comité Label

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label) .....	3
1.1. Vision.....	3
1.2. Valeurs.....	3
1.3. Missions sociales .....	4
2. Changements majeurs depuis le dernier Label .....	4
2.1. Gouvernance .....	4
2.2. Structure.....	5
2.3. Projets ou missions nouvelles .....	6
3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label .....	7
3.1. Ressources .....	7
3.2. Emplois.....	8
4. Focus sur les processus majeurs .....	10
4.1. Plan stratégique.....	10
4.2. Comité d’audit .....	12
4.3. Cartographie des risques.....	13
4.4. Tableau de bord de la direction.....	14
4.4.1. Efficacité.....	14
4.4.2. Efficience.....	14
4.5. Cartographie des parties prenantes .....	15
4.6. Dispositif de contrôle interne.....	15
4.7. Prise en compte de la RSE .....	15
4.8. Cadre de la relation avec les partenaires .....	15

4.9.	Évaluation / Mesure d'impact.....	16
5.	Conclusions de l'analyse .....	16
5.1.	Points forts .....	16
5.2.	Points à améliorer .....	17
5.3.	Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	19
5.4.	Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement.....	20

**Conseillers IDEAS : Astrid de Cagny, Stéphanie Nervegna**

Coordonnées des Conseillers : [astrid@decagny.net](mailto:astrid@decagny.net), [snervegna@free.fr](mailto:snervegna@free.fr)

## 1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)

### 1.1. Vision

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 4ème à la Licence pro. On compte aujourd'hui 500 structures 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 aujourd'hui. Chaque fois, le projet vient d'une initiative locale qui prend forme avec l'aide plus ou moins importante 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.

La Fondation MFR Monde a été créée par l'Union nationale des MFR de France en 1987, lors du 50ème anniversaire du mouvement, pour soutenir le développement de structures éducatives sur le modèle des MFR, et pour soutenir le développement des réseaux de MFR partout dans le monde.

### 1.2. Valeurs

Quatre valeurs guident l'activité de la Fondation :

- La solidarité : À travers la redistribution de fonds financiers, la Fondation MFR Monde valorise la générosité de personnes et d'entreprises au profit de l'éducation de la jeunesse du milieu rural. Elle privilégie les projets de coopération solidaires emprunts de respect mutuel des partenaires et des cultures et qui mobilisent des acteurs venus d'horizon différents, de pays divers, de générations multiples.
- L'éducation : considérant que l'éducation et la formation professionnelle sont des ressources pour construire un vivre meilleur, pour développer les populations et permettre à chacun de s'accomplir, la fondation soutien des actions à finalité éducative.
- L'humanisme : Les projets soutenus par la Fondation s'établissent sur la prise en compte des besoins et conditions d'épanouissement des populations des zones rurales où l'accès à la formation et à l'Éducation n'est pas facilité. Ils sont motivés par un double principe d'éducabilité et de responsabilité, pour des personnes qui, même éloignées de la formation et de la culture, peuvent prendre en main leur avenir.
- Le développement durable : dans son projet associatif, la Fondation MFR Monde s'engage sur les objectifs de développement qui ont été adoptés en 2015 par l'ensemble des États Membres de

l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elle s'engage à soutenir dans la mesure de ses possibilités toutes les actions qui contribueront à renforcer le potentiel des espaces ruraux à travers la mise en mouvement de la jeunesse et la formation des jeunes.

### 1.3. Missions sociales

La Fondation MFR Monde gère et collecte des fonds afin de les redistribuer selon son objet défini dans l'article 1 de ses statuts :

« La Fondation des Maisons Familiales Rurales dans le Monde, dont la constitution a été décidée en 1987 à l'occasion de la commémoration du Cinquantenaire de la première Maison familiale rurale, 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 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 relations 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. »

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

- Des projets de création ou de fonctionnement de centres de formation professionnelles 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-professionnels.

## 2. Changements majeurs depuis le dernier Label

### 2.1. Gouvernance

La fondation est une structure légère qui s'appuie sur un Conseil d'administration d'une douzaine de personnes, et un délégué général bénévole, qui coordonne ses activités.

La composition et le fonctionnement du CA n'ont pas connu de changement majeur depuis l'obtention du label en 2016.

Le CA est composé de 12 membres avec un bureau de 4 membres.

Le renouvellement des membres est prévu aux statuts, sans limite de renouvellement. Un historique du renouvellement est présenté dans les documents remis pour le Label. Entre 2016 et 2018, 7 nouveaux membres ont rejoint le CA ; il n'y a pas eu de nouvel entrant en 2020.

La participation au CA est irrégulière. L'historique de la participation au CA depuis 2019 fait apparaître des taux de fréquentation entre 50% et 75% (sous réserve du taux du CA de juin 2021).

L'animation du CA, si elle répond bien aux obligations légales, apparaît aujourd'hui purement formelle. 50% des administrateurs étant des personnes nommées par les structures parties prenantes de la Fondation, les mobiliser est un challenge. La dynamique qui pourrait être donnée au CA est un sujet de réflexion pour le délégué général récemment arrivé.

Le CA s'appuie sur :

- Une commission Finances, composée de 3 membres et qui a pour objet de suivre les placements financiers de la Fondation ainsi que la comptabilité. Cette commission est présidée par le Trésorier de la fondation.
- Une commission Projets composée de 5 membres et qui a pour objet de décider de l'affectation des aides sur les fonds non-affectés.
- Un comité d'audit composé de 3 membres, présidé par une personne extérieure qualifiée.

La démarche de labellisation effectuée en 2016 a permis de renforcer le fonctionnement en commission et de tirer les bénéfices de la mise en place du comité d'audit.

## 2.2. Structure

Après avoir été vacant pendant une période de quelques mois entre décembre 2020 et avril 2021, la fonction de directeur de la fondation a été confiée à Mr Patrick Gues. Cette organisation a été actée par le CA de l'UNMFR de 21/1/2021. Il a été convenu au printemps que cette fonction prendrait la forme d'une délégation générale bénévole, encadrée par une convention.

Mr Guès est retraité de l'Union nationale des Maisons familiales rurales et a réalisé tout son parcours au sein du réseau. Il connaît très bien l'écosystème MFR.

Une convention de bénévolat a été formalisée en juin 2021, sur la recommandation du Comité d'audit qui s'est réuni le 1/6/2021. Elle stipule que le Délégué général a pour mission de gérer les relations avec les instances de gouvernance, concevoir avec elles des projets ou des opérations conformes aux ambitions de la Fondation, participer à la stratégie de collecte et de communication, piloter la gestion administrative et financière.

Le temps de bénévolat est estimé environ à 4 jours par semaine sur 3 semaines par mois soit 12 jours par mois en moyenne, en fonction des activités de la Fondation et des disponibilités du Délégué.

La convention est établie pour une durée d'un an renouvelée par tacite reconduction.

Il est à noter que Mr Guès n'a bénéficié d'un passage de relais que très court avec son prédécesseur (une réunion de quelques heures). Il est fortement investi depuis sa prise de fonction pour (re)faire

vivre le bon fonctionnement de la fondation. Il a pris en charge de ce fait et sans expérience préalable la démarche de renouvellement du label Ideas.

Un comptable mis à disposition par l'UNMFREO assure par ailleurs la comptabilité, le traitement des dons, et des tâches administratives ponctuelles (envoi de documents réglementaires à la Préfecture / Ministères, banques, partenaires ; préparation des liasses pour les CA et commissions, ...). La gestion financière de la Fondation n'a eu à subir aucun préjudice lié à la vacance de direction.

La fondation n'est pas employeur.

Elle est toujours hébergée au siège de l'UNMFREO. Une convention votée par le CA en 2021, établie que la Fondation paye un loyer mensuel à l'UNMFREO (800€).

### 2.3. Projets ou missions nouvelles

La **Fondation des Maisons familiales rurales dans le Monde** est reconnue d'utilité publique depuis 1996. Elle récolte puis redistribue des fonds pour faire aboutir des projets visant à la création et au développement des MFR dans le monde.

Elle est un maillon 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
  - 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.

#### Les projets nouveaux

Depuis sa création, la Fondation a orienté ses aides vers les pays émergents, souvent en contribuant à des programmes de coopération portés par le service international de l'UNMFREO.

En parallèle, elle est dotée d'un fonds réservé à la création des MFR en France (aide sous forme d'emprunt remboursable sur plusieurs années).

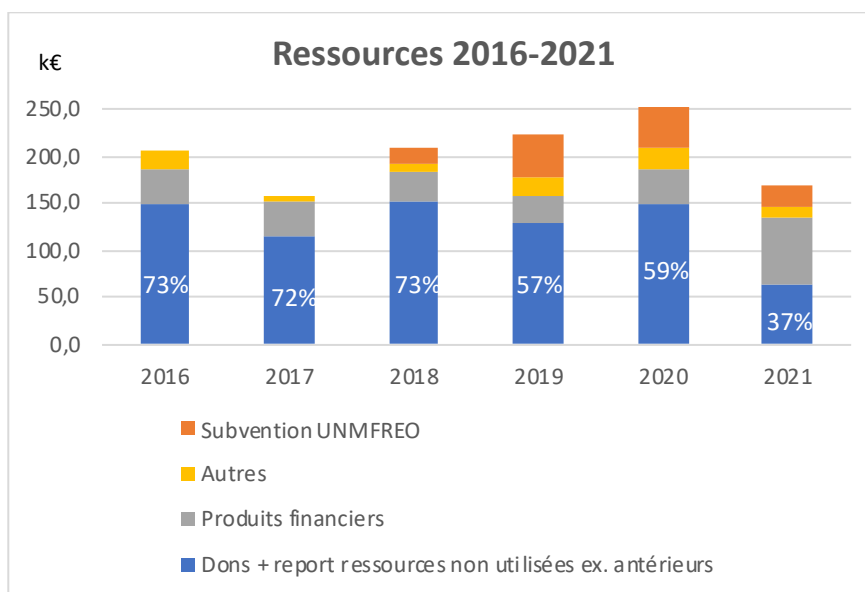
Elle a la volonté d'élargir son champ d'action en soutenant également des formations par alternance et des projets éducatifs innovants sur le territoire national.

Elle envisage également de modifier ses statuts pour être en mesure d'accueillir des fondations abritées.

### 3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label

#### 3.1. Ressources

Les ressources de la Fondation MFR dans le Monde ont décliné sur l'exercice 2016-2017, année de la labellisation et du départ en retraite du responsable de la Fondation. Après une remontée en 2018, elles restent fluctuantes durant les deux exercices suivants. Leur total était de 208 k€ fin juin 2020, si l'on ignore l'aide de 45 k€ de l'UNMFREO, contre 206 k€ fin juin 2016, c'est-à-dire quasiment le même montant. L'année 2021 (1<sup>er</sup> jul 2020-30 jun 2021) est une année atypique en raison de la pandémie du Covid, et aussi du départ annoncé en juillet du directeur général de la Fondation, parti mi-décembre et remplacé en avril l'année suivante, sans passation des dossiers.



De 2016 à 2020 les dons sont la principale ressource de la Fondation avec une part moyenne de 76% du total et un montant moyen de 160 k€ par année qui se décompose en 129 k€ de dons collectés et 31 k€ de report de ressources collectées aux exercices précédents.

Ces dons sont le fruit d'appels à la générosité publique de particuliers et de partenariats avec des entreprises ou organisations privées. Les particuliers sont contactés par le biais de la campagne annuelle d'emailing de la Fondation, ou par le biais de collectes territoriales des MFR au nom de la Fondation, ou encore peuvent donner en ligne sur le site.

#### **Ressources** en k€

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dons	118,6	77,0	129,0	95,5	117,9	50,2
Subvention UNMFREO			15,0	45,0	45,0	22,5
Report ressources non utilisées des ex. antérieurs	31,0	37,6	22,7	33,0	30,4	12,7
Produits financiers	35,7	36,2	31,4	29,4	38,9	72,6
Produits exceptionnels	20,4	7,5		2,7		
Autre	0,6					
Refacturation directeur Fondation			9,7	17,9	21,0	10,5
	<b>206,2</b>	<b>158,3</b>	<b>207,8</b>	<b>223,5</b>	<b>253,2</b>	<b>168,5</b>

Le succès de l'événement créé par Philippe Marchesi en novembre 2017, « la Journée mondiale des MFR », a fait rebondir la collecte des dons mais il a apparemment été difficile de maintenir cette dynamique. Notamment le coût élevé de cet événement dans sa forme initiale (table ronde avec une

personnalité du monde associatif filmée retransmise en différé) avait dû être revu à la baisse, trop lourd à porter pour la Fondation. L'arrivée d'une nouvelle directrice générale en 2017 a permis de redévelopper les subventions d'entreprises. Mais les partenariats noués par les responsables de la Fondation ont du mal à être reconduits à chaque changement de responsable (2017 et 2021), ne favorisant pas la croissance de cette ressource.

### **Dons reçus**

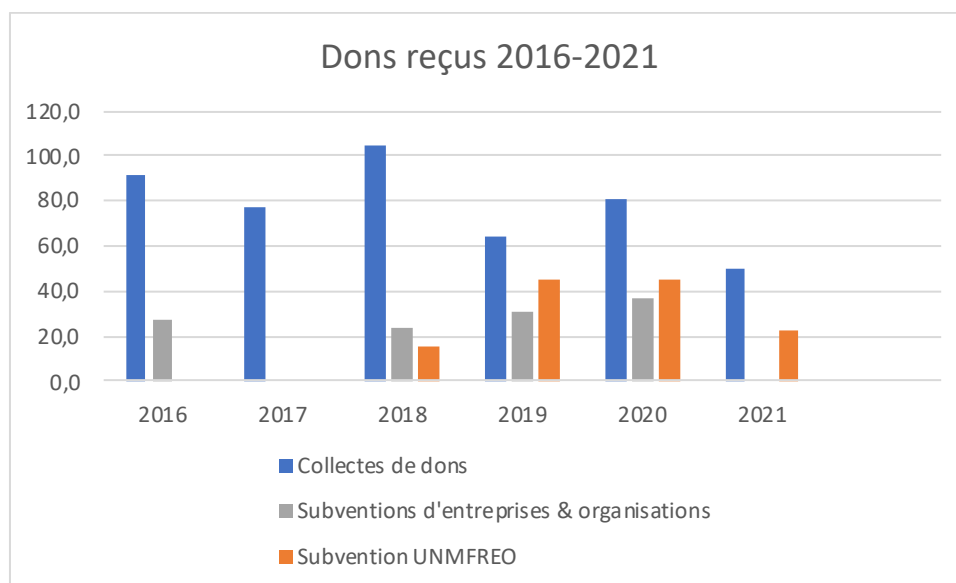
Collectes de dons

Subvention UNMFREO

Subventions d'entreprises & organisations

en k€

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Collectes de dons	91,5	77,0	105,0	64,5	81,3	50,2
Subvention UNMFREO			15,0	45,0	45,0	22,5
Subventions d'entreprises & organisations	27,0		24,0	31,0	36,7	
	<b>118,6</b>	<b>77,0</b>	<b>144,0</b>	<b>140,5</b>	<b>162,9</b>	<b>72,7</b>

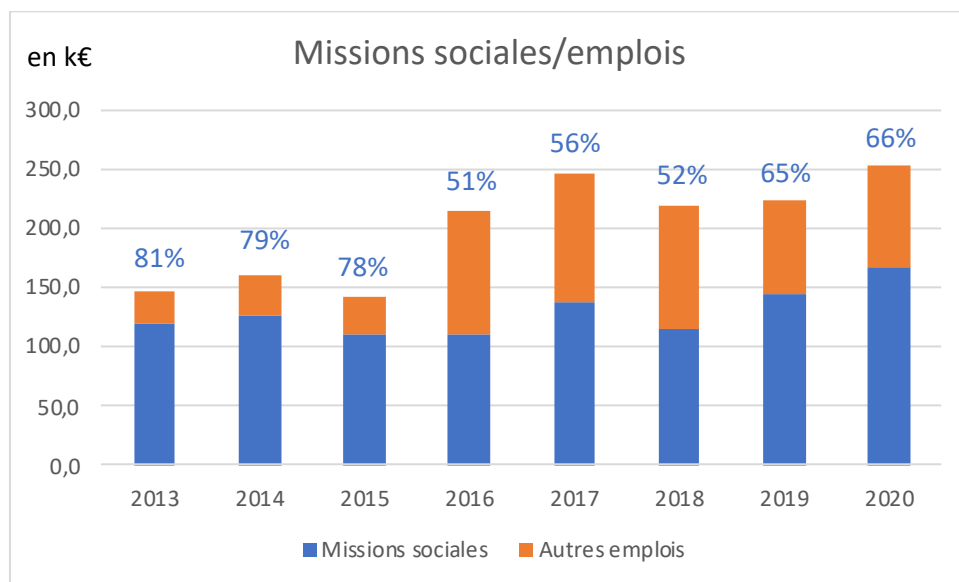


La seconde ressource de la Fondation vient de ses fonds placés dont les revenus oscillent de 2016 à 2020 entre 29 k€ et 39 k€, avec une moyenne de 34 k€. L'année 2021 est exceptionnelle avec un revenu de 73 k€. Une commission Finance se réunissant 2 à 3 fois par an veille à diversifier le portefeuille et globalement limiter le risque tout en optimisant les placements. Il est difficile de donner une tendance de ces revenus financiers puisque les gains sont liés aux variations peu prévisibles du marché.

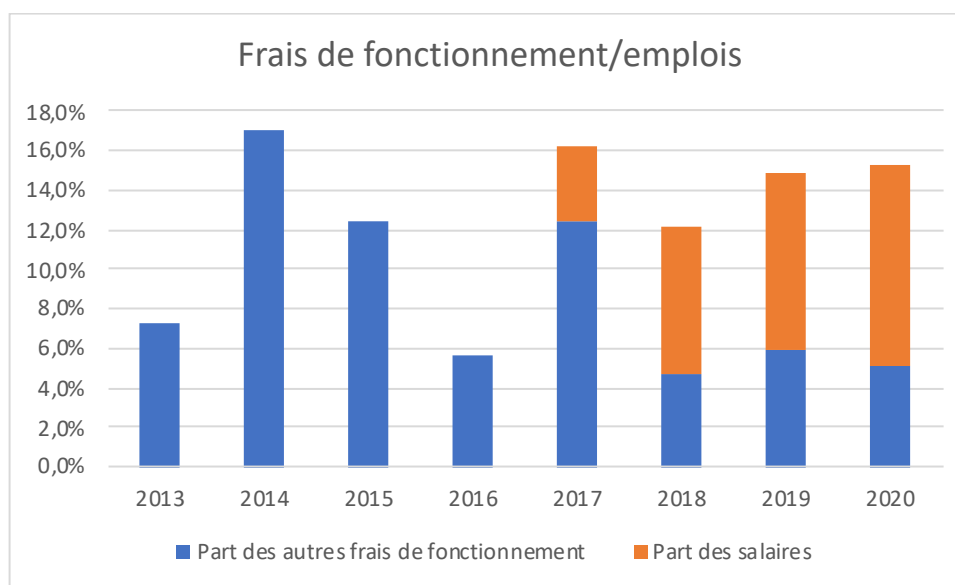
### **3.2. Emplois**

La part des missions sociales dans le total des emplois s'est beaucoup réduite, passant d'une moyenne de 80% en 2013, 2014 et 2015 à 58% entre 2016 et 2020. Ceci avait été expliqué en 2016 par des coûts ponctuels de communication élevés mais la situation s'est détériorée par la suite avec de nouveaux frais fixes significatifs : l'embauche par la Fondation d'un directeur salarié en 2017, même si une partie de son salaire a été refacturée à l'UNMFREO à partir de 2018, et la mise à disposition payante d'un comptable en 2016 et 2017 (redevenue gracieuse à partir de 2018). Le précédent directeur avait été mis à disposition gracieusement par l'UNMFREO et son salaire n'était donc pas une charge pour la Fondation. L'arrivée d'un Délégué Général bénévole en 2021 va permettre de réduire ce déséquilibre.





La part des frais de fonctionnement dans le total des emplois est d'environ 15% entre 2017 et 2020 mais hors salaires et charges sociales, les autres frais de fonctionnement restent bas à partir de 2018, en-dessous des 6%, signe d'une bonne gestion des coûts.



#### **Emplois en k€**

Frais de fonctionnement

*dont Salaires & charges sociales*

Total des emplois

**Part des frais de fonctionnement**

*Part des salaires & charges sociales*

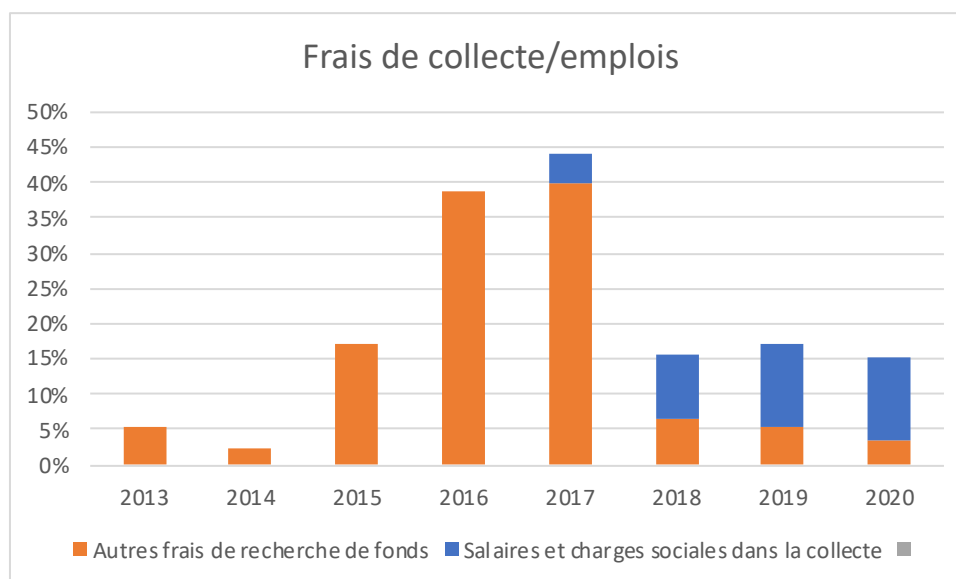
*Part des autres frais de fonctionnement*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Frais de fonctionnement	11	27	17	12	40	27	33	37
<i>dont Salaires &amp; charges sociales</i>					9	16	20	25
Total des emplois	147	161	142	214	246	220	219	246
<b>Part des frais de fonctionnement</b>	<b>7%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<i>Part des salaires &amp; charges sociales</i>				0%	4%	7%	9%	10%
<i>Part des autres frais de fonctionnement</i>				6%	12%	5%	6%	5%

Enfin, les frais de recherche de fonds de la Fondation ont aussi été impactés par la prise en charge financière du directeur général qui consacre du temps à animer la collecte.

En 2016 des frais importants avaient été engagés pour animer la première Journée mondiale des MFR, et l'année suivante la Fondation avait eu des frais de communication élevés sur le site internet notamment, cela se traduit dans les ratios « frais de collecte/emplois » de 39% et 44%. A partir de 2018

ces frais sont réduits et le ratio baisse à 15%. Hors salaires et charges sociales, ils sont gardés sous contrôle à 5% trois années consécutives.



#### **Recherche de fonds** en k€

Frais de recherche de fonds  
dont Salaires & charges de personnel  
Fonds collectés  
Don exceptionnel

#### **RATIO**

*dont Salaires & charges sociales*

*dont autres frais de recherche de fonds*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Frais de recherche de fonds	4	4	7	46	34	23	24	25
dont Salaires & charges de personnel					3	14	16	19
Fonds collectés	76	166	41	119	77	144	140	163
Don exceptionnel		108						
<b>RATIO</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>17%</b>	<b>39%</b>	<b>44%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>
<i>dont Salaires &amp; charges sociales</i>				0%	4%	9%	12%	12%
<i>dont autres frais de recherche de fonds</i>	5%	2%	17%	39%	40%	6%	5%	4%

## **4. Focus sur les processus majeurs**

Un travail conséquent a été mené par le Délégué général et le CA depuis le printemps 2021, pour formaliser ou mettre à jour l'ensemble des livrables requis pour le renouvellement du label, dont notamment le projet associatif, la charte de déontologie, la cartographie des risques et le nouveau plan stratégique. Ce travail a été mené dans une dynamique collective, coordonnée par le Délégué général, impliquant les administrateurs et également le comité d'audit.

### **4.1. Plan stratégique**

Les 3 axes du projet stratégique défini en 2016 étaient :

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

Une analyse rapide des résultats de ce précédent plan stratégique a fait apparaître que deux des neuf projets stratégiques ont eu un impact positif notable : l'organisation de la journée mondiale des MFR, qui a été reprise par des associations comme un temps éducatif auprès des jeunes, axé sur l'ouverture au monde et la solidarité ; et la labellisation qui a permis la professionnalisation des pratiques de la Fondation.

Concernant la communication et la mobilisation de son réseau, s'il y a eu un certain nombre de réalisations en matière de communication notamment (renouveau du site, rapport annuel, ...), les projets n'ont cependant pas été menés à leur terme ou pas complètement à la hauteur de l'ambition de 2016 (site web multilingue, constitution d'un réseau de jeunes Ambassadeurs et de relais).

Le nouveau plan stratégique 2021-2025 a été formalisé par le délégué général entre avril et octobre 2021 ; il a été discuté avec le CA en juin 2021 ; il a été complété et discuté avec quelques administrateurs depuis juin et sera présenté pour validation au CA du 20/10/21.

Ce plan stratégique 2021-2025 vise à affirmer le cœur de la vocation de la Fondation (financer et soutenir des projets éducatifs en milieu rural) et avec l'ambition d'étendre le champ d'action de la Fondation au soutien des formations par alternance et à des projets éducatifs innovants sur le territoire national et au-delà.

Les axes stratégiques identifiés au service de cette ambition sont les 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

Les axes 1, 2 et 4 renvoient à un renforcement des fondamentaux de la Fondation.

L'axe 3 comporte un projet de révision des statuts, essentiellement destiné à permettre à la Fondation d'accueillir des fondations abritées. Cette évolution pourrait avoir un impact significatif sur l'activité de la Fondation, par l'augmentation potentiellement forte de sa capacité financière. Les bénéfices attendus de cette évolution ne sont cependant pas formalisés.

Sur chacun des 4 axes stratégiques, 2 à 6 objectifs sont définis, indiqués ci-dessous, associés à des actions à mettre en œuvre.

Les moyens nécessaires à la mise en œuvre des actions identifiées (temps homme, budget) ne sont cependant pas précisément évalués. La déclinaison des 4 axes dans une feuille de route (objectifs, actions, échéances, moyens, indicateurs), est très peu chiffrée.

Les objectifs identifiés sur les 4 axes stratégiques sont les suivants :

1. Accroître les ressources de la fondation :

- 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

2. Augmenter les aides financières

- Informer les MFR de France et du monde des aides disponibles
- Accompagner les demandes
- Diversifier les aides distribuées

### 3. Adapter la gouvernance aux ambitions de la Fondation MFR Monde

- 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

### 4. Améliorer la gestion éthique et transparente de la Fondation MFR Monde

- Simplifier les mécanismes de gestion
- Mettre en œuvre des pratiques professionnelles qualitatives
- Développer des outils de pilotage

#### 4.2. Comité d'audit

La Fondation MFR Monde a mis en place un Comité d'audit, indépendant, présidé par une personnalité extérieure.

Il est composé de trois personnes : Monsieur Jean-François LEMOUX en tant que personne extérieure qualifiée, Madame Chantal LARDIERE, administrateur de la Fondation, Monsieur Brahim CHELIHI, expert.

Ses missions et principes de fonctionnement sont décrits dans un document succinct :

Le comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans le contrôle des informations financières et comptables, le contrôle des risques et le respect des procédures internes et le suivi de la réalisation du plan stratégique.

Ses missions sont les suivantes : Le comité d'audit s'assure que les dirigeants et les principaux collaborateurs respectent les règles de gouvernance et de déontologie ainsi que les procédures de gestion existantes. Il prend connaissance des risques identifiés par l'association dans le document « cartographie des risques ». Il en contrôle la pertinence et s'assure que l'organisation et les procédures mises en œuvre prennent en compte leur prévention. Il s'assure que le plan stratégique est revu de façon régulière (au moins une fois par an). Il peut interroger les membres du conseil d'administration et le responsable administratif pour se faire communiquer tout document lui permettant de mener à bien ses missions. Il est soumis à la confidentialité vis à vis des tiers. Il recueille en toute confidentialité les alertes spontanées des salariés et des membres de l'association.

Le Comité d'audit rend compte du bon fonctionnement des procédures lors de la revue du budget courant septembre.

Dans les faits, le comité d'audit n'a pas de démarche systématique de contrôle des procédures, cela reste à renforcer.

Le comité d'audit s'est réuni moins souvent entre octobre 2019 et juin 2021 (2 fois seulement), ce qui correspond à la période de crise sanitaire et de départ de la précédente directrice de la fondation.

Les deux derniers comités d'audit se sont tenus à un an d'intervalle, le 11/6/2020 et le 1/6/2021. Des comptes-rendus sont formalisés.

Le dernier comité d'audit a eu lieu le 28/09/2021.

L'objectif affiché dans le plan stratégique est que la fréquence de réunion du comité d'audit redevienne plus soutenue, a minima 2 réunions par an.

#### 4.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques a été revue par le délégué général, validée par le comité d'audit et le conseil d'administration. 4 grands risques présents dans l'ancienne cartographie ont été répertoriés.

##### 4.3.1. Stratégiques et financiers

Le manque de ressources financières est le premier risque cité avec pour conséquence directe la diminution des aides versées par la Fondation, voire l'arrêt des versements, et l'impossibilité d'honorer ses engagements de soutien.

Différents scénarios-catastrophe possibles sont envisagés :

- Détournement de fonds : la mise en place et l'application de procédures permettent de prévenir un tel risque
- Mauvais placements : la parade est dans la diversification des placements qui doit rester un souci permanent du comité finance et du conseil d'administration et qui s'accompagne des demandes de conseils auprès des organismes financiers. La maximisation du profit des fonds placés en limitant le risque fait partie des objectifs du plan stratégique avec pour but final de permettre d'augmenter le fonds associatif et ainsi les produits financiers à venir, selon une spirale positive.
- Mauvaise gestion : prudence permanente du conseil d'administration et du délégué général
- Mauvaise collecte : la parade est dans un plan de communication et un plan de collecte efficaces qui sont eux aussi au cœur du plan stratégique

##### 4.3.2. Juridique/conformité et IT/Cyber

Sont évoqués la violation de la réglementation générale sur la protection des données et la non-conformité au statut de Fondation reconnue d'utilité publique.

Pour le premier risque, un contrat avec une société chargée de faire un diagnostic et des recommandations a été passé et le délégué général deviendra le DPO. Il sera ainsi formé et respectera la législation, notamment dans la tenue du fichier des donateurs. Une formation sur l'outil de base de donnée des donateurs est par ailleurs prévue aussi pour le délégué général. Ceci devrait permettre d'éviter tout conflit avec les donateurs et toute violation de la réglementation.

En ce qui concerne le respect des contraintes liées au statut de FRUP, l'aide d'experts comme le commissaire aux comptes et la formation des administrateurs et du délégué général sont les parades prévues pour prévenir tout risque.

##### 4.3.3. Opérationnel : vacance de la Direction opérationnelle

Ce risque mérite d'être cité même si la résolution semble toute simple puisqu'elle est entièrement entre les mains de la Fondation.

La Fondation repose sur une seule et unique personne, délégué général ou directeur général, et donc toute absence entraîne un arrêt de l'activité de la Fondation.

Le CA pourrait envisager des mesures concrètes pour assurer la continuité de l'activité en cas de nouvelle vacance (identification de successeurs potentiels, répartition transitoire des responsabilités opérationnelles, ...).

#### 4.3.4. Réputation/image : désaffection des donateurs liée à une mauvaise communication

Le développement de la base de données des donateurs est un des axes de réflexion du nouveau Délégué général qui souhaite attirer l'attention du Conseil d'administration sur ce sujet. La volonté est en effet d'augmenter le nombre de donateurs particuliers, actuellement de 150 pour 500 MFR en France et 95 000 jeunes et adultes formés par an. Il est clair que ce levier est important. De même que toute erreur de communication interne au réseau, perte de confiance, se propagerait très rapidement et le rétablissement d'un lien serait difficile.

Ainsi la transparence instaurée avec la démarche IDEAS, les efforts supplémentaires pour communiquer globalement sur les actions et la situation financière de la Fondation vis-à-vis des donateurs et sur le site devraient aider à s'inscrire dans une croissance du nombre de donateurs et éviter l'étiollement du lien de la Fondation avec le réseau MFR.

#### 4.4. Tableau de bord de la direction

##### 4.4.1. Efficacité

Le précédent directeur de la Fondation s'était doté d'outils de suivi avec notamment un classeur excel regroupant :

- un suivi des aides et engagements par pays
- un suivi des partenariats entreprises et organisations
- un suivi des actions de la Journée mondiale des MFR
- un suivi d'indicateurs variés sur les partenariats, la Journée mondiale, la collecte, la communication, les projets financés
- un suivi budgétaire où chaque ligne budgétaire était commentée

Deux points d'étape avaient été faits sur l'avancement du plan stratégique au moment du budget dans le plan d'orientation. Il y manquait une partie ressources permettant d'évaluer si la Fondation disposait des moyens pour réaliser son plan.

Par ailleurs, du fait de l'absence de passation des dossiers, il n'est pas assuré que ces outils continueront sous la même forme avec l'arrivée d'un nouveau délégué général. Celui-ci a établi une nouvelle liste d'indicateurs à suivre dans le temps, et ce suivi doit être démarré rapidement.

Il est prévu que le bilan annuel du plan stratégique perdure. Le suivi des indicateurs du plan stratégique devront y être intégrés.

Il est à noter que pour le moment certains ratios manquent ou ne sont pas assez mis en avant s'ils existent : ne sont pas calculés les ratios de suivi incontournables de l'analyse IDEAS sur les missions sociales, les frais de fonctionnement et les frais de collecte, qui sont des indicateurs attendus par les donateurs dans la communication financière des associations et fondations. Ceci est un point d'attention.

En ce qui concerne le suivi de l'efficacité des aides versées dans les pays, une fiche compte-rendu d'exécution de l'aide a été établie par le nouveau Délégué général.

##### 4.4.2. Efficience

Les dépenses sont contrôlées avec un budget précis et un plan de comptes suffisamment détaillé pour permettre un suivi budgétaire efficace. Et hormis les frais de personnel, l'ensemble des frais ont été maintenus à des niveaux bas depuis 2018.

#### 4.5. Cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes a permis un recensement complet et a donné lieu au recensement des principales actions engagées. Elle contient par ailleurs un schéma clarifiant les relations entre la Fondation et l'UNMFREO ainsi que les autres entités du réseau MFR.

La cartographie pourrait être ultérieurement enrichie en affinant les plans d'actions spécifiquement pour les parties prenantes les plus influentes.

#### 4.6. Dispositif de contrôle interne

Une fiche sur le contrôle interne a été établie.

La liste des procédures existantes n'est cependant pas exhaustive.

#### 4.7. Prise en compte de la RSE

La responsabilité sociétale est au cœur même de la mission de la Fondation, axée sur le soutien à des structures et des projets éducatifs.

Dans son projet associatif, la Fondation déclare ainsi s'engager sur les objectifs de développement durable à 2030 des Nations Unies (PDD).

L'ambition première de la Fondation est de répondre à l'objectif 4 du PDD : Une éducation de qualité.

Au-delà, elle entend contribuer sur 7 objectifs en particulier, comme le stipule son projet associatif :

2. Faim zéro : Le secteur de l'alimentation et de l'agriculture offre des solutions clés pour le développement, et il est au cœur de l'éradication de la faim et de la pauvreté.
3. Bonne santé et bien-être : Donner les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges est essentiel pour le développement durable.
5. Égalité entre les sexes : L'égalité des sexes n'est pas seulement un droit fondamental de la personne, mais aussi un fondement nécessaire pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable.
6. Eau propre et assainissement : Une eau propre et accessible pour tous est un élément essentiel du monde dans lequel nous voulons vivre.
10. Inégalités réduites : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
12. Consommation et production responsables : La consommation et la production durables visent à « faire plus et mieux avec moins ».
15. Vie terrestre : La déforestation et la désertification posent des défis majeurs au développement durable.

Dans le plan stratégique, une action de mesure des impacts des actions de la Fondation est indiquée sur l'axe 4, elle n'est cependant pas détaillée, ce qui laisse en l'état une question ouverte sur l'engagement opérationnel de la Fondation pour suivre son impact en matière de développement durable.

#### 4.8. Cadre de la relation avec les partenaires

Des conventions sont formalisées : convention avec les entreprises, convention avec l'UNMFREO, la procédure des demandes d'aide et conventions avec les porteurs de projet, la convention avec les partenaires spécifiques Gandhi et Lilo.

Les modalités d'évaluation des partenariats ne sont pas spécifiées.

#### 4.9. Évaluation / Mesure d'impact

C'est le responsable opérationnel de la Fondation qui tient la fonction de contrôleur de gestion. Des tableaux ont été élaborés avec des indicateurs pour suivre l'activité dans le temps, notamment sur l'activité de collecte et sur l'activité du site. Il n'y avait cependant pas de rapport formel sur chaque journée mondiale des MFR alors que c'est l'événement phare de la collecte annuelle, ni sur la campagne annuelle d'emailings. Or le nouveau délégué général a établi à son arrivée un rapport sur la collecte de dons 2020-2021. Cette démarche serait à reconduire à l'avenir en incluant un plan d'action.

Par ailleurs, si des indicateurs de suivi d'activité existent, il manque des valeurs cibles, ce qui rend moins concrets et crédibles les objectifs de développement de l'association.

Concernant les aides versées, des rapports d'utilisation sont obtenus de la part des MFR mais ne donnent pas lieu à une évaluation et une comparaison des projets entre eux. Le comité d'audit pourrait inciter à avancer dans ce sens.

L'évaluation externe est difficile, des contacts avec d'autres associations avaient été pris par la directrice générale mais son départ n'a pas permis d'aller plus loin. Le nouveau délégué général devra travaillé dans ce sens.

Le suivi budgétaire et la maîtrise des coûts sont un souci constant et la problématiques des frais de personnel a été réglée grâce au recours au bénévolat et à la mise à disposition gracieuse d'un comptable. Cependant, le calcul et l'analyse des ratios des frais de collecte et frais de fonctionnement devraient être clairement formalisés, présentés en conseil d'administration et dans les rapports annuels.

La mesure de l'impact de la Fondation est un chantier qui reste encore à mener avec l'aide du service international de l'UNFR en ce qui concerne les aides versées aux MFR, car le service international dispose d'une équipe qui se rend sur place dans les MFR locales des pays dits du Sud.

### 5. Conclusions de l'analyse

Les points forts du rapport d'accompagnement de 2016 restent encore valables aujourd'hui. Les points d'amélioration cités à l'époque restent à travailler, plus particulièrement les ressources qui ne se sont pas accrues comme espéré et ne permettent pas de donner à la Fondation la marge de manœuvre qu'elle souhaiterait.

#### 5.1. Points forts

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

L'Union Nationale, les Fédération 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 de l'Union est le garant de sa pérennité. Le vivier de donateurs que représente le réseau MFR est également une force.

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 le comptable 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.



### **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.

Pour cette raison la Fondation reste un point de contact essentiel pour organiser les collectes d'argent dans tout le réseau MFR français.

### **La gestion budgétaire et la maîtrise des coûts de fonctionnement**

La structure de la Fondation est légère : le remplacement du directeur salarié par une personne bénévole, l'utilisation des locaux de l'Union à moindre coût et d'une partie de ses moyens informatiques et facilités. Elle a donc des frais de fonctionnement peu élevés. Elle devra continuer à maîtriser ces frais.

### **La gouvernance**

Le fonctionnement des trois comités spécialisés, dont le comité d'audit et le comité projet mis en place grâce à l'apport IDEAS en 2016, en complément de l'action du Délégué général plus particulièrement chargé du développement de la Fondation est suffisant pour doter le CA d'une gouvernance efficace.

Opérationnellement, la Fondation s'est montrée en capacité de répondre aux demandes de financement, et en capacité de réagir face à la crise du Covid en apportant des aides sur le terrain (financement de masques, etc.)

La Fondation des MFR Monde bénéficie depuis le début 2021 de l'engagement de son nouveau Délégué général, qui connaît parfaitement l'écosystème de la Fondation pour avoir accompli toute sa carrière au sein du réseau et à l'UNMFREO.

La reprise en main de l'activité par le Délégué général, bien qu'il n'ait pas bénéficié d'un passage de relais suffisant avec sa prédécesseure, est une opportunité pour (re)dynamiser l'action de la Fondation. La démarche de renouvellement du Label témoigne de cet engagement du CA et du Délégué général. La capacité du Délégué général à mobiliser un réseau qu'il connaît bien est un atout de plus dans la nouvelle période qui s'ouvre.

## **5.2. Points à améliorer**

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

L'historique de la Fondation montre la difficulté années après années de collecter des fonds :

- mobiliser les jeunes des Fédérations pour organiser des collectes de fonds
- augmenter son nombre de donateurs lors de sa campagne annuelle
- créer des partenariats avec des entreprises et organisations

La Fondation a conscience qu'elle doit développer ses sources actuelles et chercher d'autres sources de financement, surtout pour assurer son développement à l'international.

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

Les ressources humaines restent un vrai enjeu stratégique pour la Fondation. Avec un Conseil d'administration difficile à mobiliser pour une partie de ses membres et un Délégué général à temps partiel, la Fondation dispose de peu de ressources propres pour assurer son développement.

Le plan stratégique, majoritairement axé sur le renforcement des fondamentaux de la Fondation, apparaît fragile de par l'insuffisant dimensionnement des moyens nécessaires à sa réussite. Par ailleurs, l'axe 3 du plan stratégique, qui ouvre sur une potentielle évolution significative de la Fondation

(changement de statuts, hébergement de fonds dédiés), pourrait appeler une étude d'opportunité et de faisabilité plus poussée.

La mise en œuvre de ce plan repose quasiment exclusivement sur l'action du Délégué général, dont la convention de bénévolat stipule que son temps est estimé à environ 12 jours par mois (60%), ce qui pourrait s'avérer en-deçà du temps homme nécessaire.

Une réflexion sur les moyens, en particulier humains, nécessaires à la conduite du plan stratégique apparaît indispensable.

Par ailleurs, les deux derniers responsables de la Fondation ne sont restés que 3 ans en poste, ne permettant pas une vraie continuité dans la stratégie de développement de la collecte, notamment auprès des entreprises, mais aussi du côté du réseau MFR. De plus la transmission des dossiers entre les responsables successifs de la Fondation doit aussi être repensée car elle n'a pas été suffisamment efficace par le passé.

Il est clair que la Fondation doit recourir au bénévolat tant que ses ressources ne permettent pas de supporter un salarié sans trop détériorer le ratio « frais de fonctionnement/emploi ».

La question de recruter une seconde personne en mode bénévole, en soutien du responsable de la Fondation, est une question à se poser, à la fois pour assurer la survie et le développement de la Fondation, et à la fois pour assurer une continuité entre les responsables successifs de la Fondation. Cette question ne semble pas suffisamment traitée.

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

Le plan stratégique pourrait être plus concret dans les moyens évoqués et le chiffrage de ses objectifs. Quelle taille la Fondation vise-t-elle ? Combien de temps se donne-t-elle pour y parvenir ? Quelles étapes intermédiaires sont nécessaires ?

La volonté de développer la Fondation reste floue tant qu'elle ne se confronte pas à la réalité d'un plan d'actions concret inscrit dans un calendrier.

Lorsque la Fondation participe au financement de projets conduits par le service international de l'UNMFR, 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.

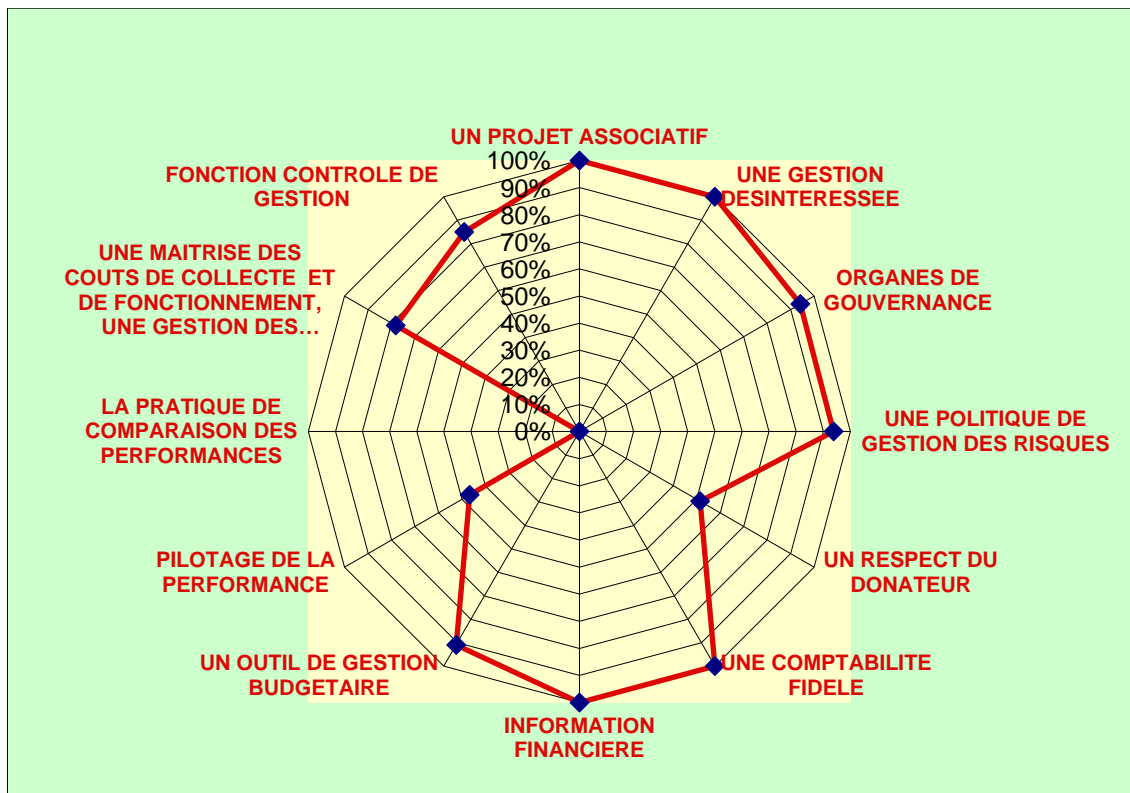
Mais la Fondation ne donne pas suffisamment de visibilité sur ces indicateurs, n'établit pas de comparaison et ne pilote pas clairement ces actions en fonction de ces indicateurs.

Dans le cadre du plan stratégique de nombreux indicateurs doivent aussi être suivis avec une cible précisée.

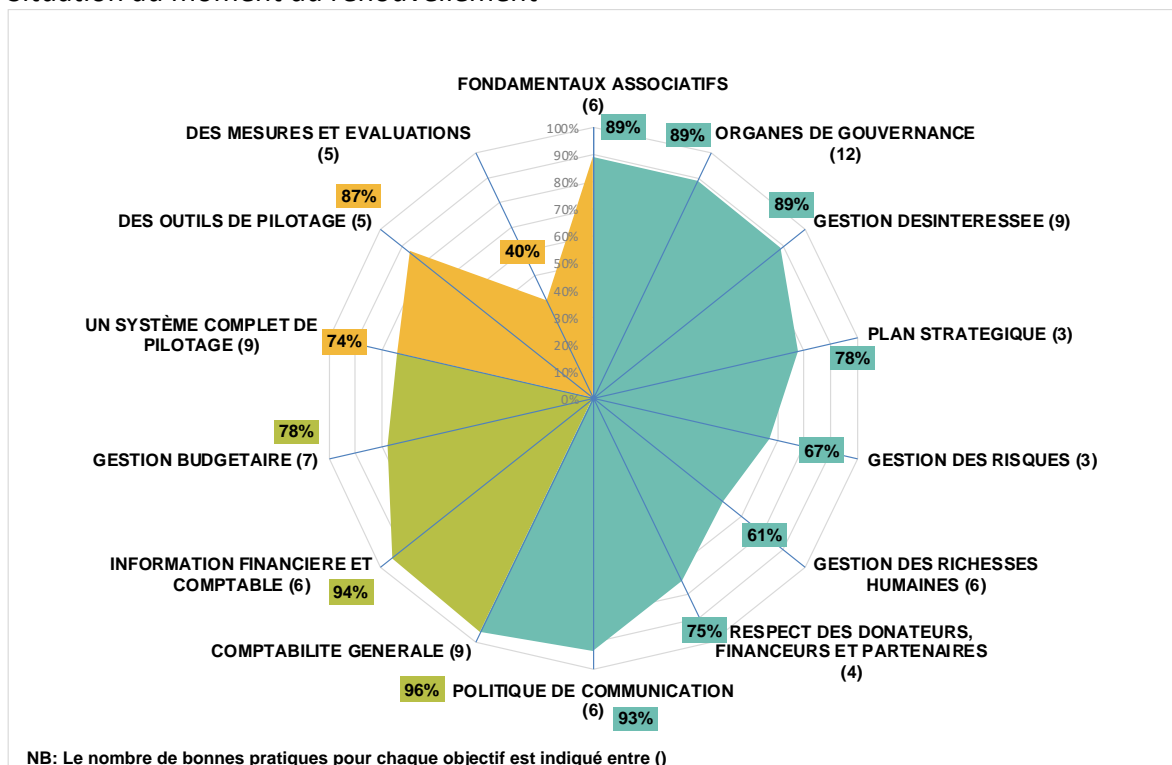
Un tableau de bord plus complet, avec des valeurs cibles pour les indicateurs permettra de piloter la performance des actions et d'apporter les actions correctrices nécessaires.

### 5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

Situation au moment du Label précédent



Situation au moment du renouvellement



#### 5.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement

Cinq ans après l'obtention du premier label, la Fondation a amélioré le fonctionnement de sa gouvernance ainsi que sa gestion financière ; elle n'a cependant pas connu de développement et reste au même niveau d'activité avec les mêmes points de fragilité (faible nombre de donateurs, mécénat d'entreprise fragile, faible mobilisation du réseau des MFR).

Le manque de ressource humaine et le manque de continuité dans les efforts engagés sont un frein récurrent à son développement.

Le nouveau plan stratégique, qui se veut pragmatique, ne présente cependant aucun objectif de développement chiffré ni inscrit dans le temps.

Dès lors se pose la question de l'enjeu réel de développement pour la Fondation.

La Fondation est un maillon nécessaire dans le montage de financement de projets à l'international. Elle remplit en l'état cette fonction. Le réel enjeu stratégique est-il vraiment de développer son action (auquel cas, les moyens alloués sont-ils sous-dimensionnés ?) ou de pérenniser son existence au périmètre de son activité historique ?

---

#### **Livrables attendus en fin de phase de renouvellement**

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des Indicateurs à jour
3. Dernier rapport annuel
4. Statuts si modifiés depuis dernier label
5. Comité d'audit (Compte rendu des réunions et Bilans de fin d'année)
6. Rapports du CAC (avec CER si appel à la GP)