



VIE INSTITUTIONNELLE, VIE ASSOCIATIVE

Mickaël LISSARRE, Président

Dossier : Comité directeur

Dossier suivi par : Françoise CAHU, assistante

Date : 13 et 14 décembre 2014

COMPTE RENDU ADOPTÉ

UNANIMITÉ DES PRÉSENTS

Présents : Vincent Cocquebert, Délégué général (le samedi), Isabelle Dhoyer, Bernard Hameau, Cédric Lafont, Frédéric Le Plaine, Mickaël Lissarre, Maurice Marais, Dominique Mathieu, Maud Réveillé, Isabelle Soltysiak, Nadine Tétron, Gaël Utard

Participaient : Bruno Aïssou, Directeur administratif et financier (le samedi) ; Jérémie Hermant, représentant du CE, sauf pour le point « Politique Ressources humaines »

Excusés : Sigrid Azouz-Ménard, Julien Bruno, Olivier Cellier, Raymonde Derouard, Marie-Anne De Vreyer, Marie-Jo Fuster, Jean-Yves Talois, Emilie Schurch

Etaient à l'ordre du jour

Samedi

- Adoption de l'ordre du jour
- Point trésorerie
- Budget 2015
- Organisation budgétaire 2016
- Questions administratives et financières
- Méthode des orientations
- Politique régionale
- Rencontre avec l'ER Nord-Pas-de-Calais

Dimanche

- Congrès 2015
- Adoption du compte-rendu du CD du 4 octobre
- Adoption du compte-rendu de l'AG 2014
- Politique ressources humaines
- Fonctionnement du Comité directeur

1. Adoption de l'ordre du jour

L'ordre du jour est adopté.

10 Pour ; 1 Abstention.

2. Point de trésorerie

La situation présentée est meilleure que celle de 2013 à la même date. Reste à savoir si cette dynamique se poursuit et s'amplifie positivement. L'action de chacun reste primordiale pour cela.

3. Budget 2015

Deux documents sont présentés par Bruno Aïssou : les orientations budgétaires et le contexte et environnement.

Remarque est faite que la projection de la fin de l'exercice 2014 n'étant pas fiable (cf. compte-rendu CD d'octobre), il faut peut-être la supprimer dans la présentation des documents.

L'an dernier, à la même période, le Comité directeur ne disposait pas des éléments nécessaires lui permettant de voter un budget. La méthode engagée cette année, même si elle a pris du retard sur sa programmation, permet aujourd'hui au CD de se positionner à la séance de décembre. Cela fait aussi partie des améliorations réalisées en un an.

Le budget présenté intègre les secrétariats régionaux et l'ensemble des structures nationales, régionales et locales ayant au moins un salarié.

L'EBE prévu reste fragile mais amélioré par rapport aux années précédentes.

Concernant les Centres permanents nationaux, deux éléments sont à prendre en compte : l'impact du plan de redressement et la projection d'une meilleure activité. Il ne faut pas non plus perdre de vue que les Centres fermés étaient de toutes façons déficitaires, leur cession élimine de fait une source de pertes.

Lorsqu'on prend en compte les subventions, qui sont en baisse, la valeur ajoutée est plus faible qu'en 2013. Depuis 2012, l'Association a perdu 34% de financements publics (soit 1,57 million d'euros). Hors subventions, on constate une hausse de la valeur ajoutée due notamment à la baisse des consommations.

En revanche, l'activité ne progresse pas et est même plutôt en baisse. Il est important de comprendre si cette baisse d'activité est conjoncturelle ou si elle s'inscrit dans le temps. Il apparaît donc indispensable de développer de l'activité dégageant des excédents.

La politique de financement public s'inscrit depuis quelques années davantage dans la réponse à des « commandes publiques » que dans le subventionnement au projet et au fonctionnement. Or, le type d'activité de l'Association aujourd'hui n'est pas de répondre à des appels d'offre, excepté pour les Services vacances et certains Centres permanents nationaux.

Une question se pose sur la place des subventions dans les budgets des différentes structures. Toutes les subventions affichées sont-elles certaines, ou s'agit-il parfois d'un affichage politique comme pour le budget national l'an dernier ? Les orientations budgétaires devraient fixer une règle de présentation des subventions dans les budgets. Cette harmonisation permettrait une meilleure compréhension et donc fiabilité des budgets. Cependant, les notes d'accompagnement permettent déjà une meilleure compréhension des tableaux du budget.

Le coût du PSE est budgété à hauteur de 480 000 €. La masse salariale sur le budget 2015 a baissé de 14% par rapport à 2013.

Depuis 2013, il n'y a pas eu d'investissement sur le patrimoine donc la dotation aux amortissements baisse. L'écart du résultat d'exploitation entre 2013 et 2015 ne permet pas d'absorber la dotation aux investissements. L'objectif est de revoir la politique immobilière de l'Association pour gagner en lisibilité par la mise en place notamment d'un plan pluriannuel d'investissements pour et par chaque structure.

Plus on avance dans la connaissance de chaque périmètre de l'Association, plus on s'approche de celui des groupes locaux. Il est nécessaire dans un avenir proche de travailler avec les acteurs des groupes pour avoir une meilleure fiabilité des budgets. La question est posée de la pertinence de l'uniformisation d'un outil comptable permettant plus facilement de résoudre une partie des difficultés rencontrées sur la transmission d'informations comptables. Il apparaît plutôt que la note explicative des projets est impérative pour mieux les comprendre, les analyser plus « fiablement » et accompagner les acteurs à gagner en compétences.

L'effort de baisse sur les consommations doit être maintenu.

Le budget 2015 est le premier depuis 2009 à prévoir un résultat positif. Il tend à montrer qu'à court terme, l'Association sort de la crise, mais il n'assure pas que celle-ci soit complètement dépassée. L'enjeu du budget 2015 est aussi dans son suivi. Les ventes de patrimoine gardent une place encore importante dans la sortie de crise.

La tendance positive de ce budget ne vaut que si nous parvenons à le respecter collectivement et à ne pas relâcher les efforts : le Président et la Trésorière écriront aux responsables de structures dans ce sens.

Jérémy Hermant donne l'avis du CE : le CE réunit jeudi a émis un avis favorable (2 Pour ; 3 Abst.) sur ce budget avec les remarques suivantes :

- le CE salue la fiabilité des remontées
- le CE salue l'effort pédagogique de la présentation
- le CE demande de préciser les objectifs
- le CE demande des précisions sur la réduction des charges
- le CE note la fragilité du budget

Le représentant du CE note que les objectifs ont été précisés pour la présentation au CD.

La Commission administrative et financière a émis un avis favorable sur le budget (cf. texte en annexe).

Le budget présenté est adopté par le Comité directeur.

9 Pour ; 2 Abstentions.

4. Organisation budgétaire 2016

Il faut pouvoir se donner le temps de construire le budget 2016. L'objectif est de permettre une construction partagée du budget 2016. Pour cela, il est indispensable de se donner des espaces de discussion pour aboutir à cette co-construction. Le budget 2016 devrait pouvoir se construire dans le même temps que le suivi de la réalisation de celui de 2015.

Pour travailler la construction budgétaire, il faut questionner en amont de la fin de l'année les projets que l'on veut mener dans l'année suivante. Chaque projet devrait ainsi comporter une partie budget. Le Comité directeur pourrait avoir un temps de travail sur les JAÉ.

Il apparaît important pour l'Association de pouvoir construire un plan pluriannuel de financement qui soit politiquement rationnel.

Le Comité directeur salue comme très positive cette démarche de construction du budget plus en amont et basée sur des choix collectifs.

5. Questions administratives et financières

- **Moulin de St Léger du Ventoux** : Le Comité directeur autorise la vente des parcelles 340, 341 et 342 section B de la propriété dite St. Basile à St Léger du Ventoux (84) à la commune de Saint Léger pour la somme de 10 000 €.

10 Pour ; 1 Abstention.

- **Appartement à Annot** :

Le CD décide de la vente de l'appartement situé place des 4 Cannes à Annot (04) pour la somme de 26 000 €.

Unanimité des présents.

- **St Hubert** :

Le CD autorise l'achat de la parcelle n°81 section 24 du terrain agricole lieu dit « chapelle de Rabas » à St Hubert (57) pour la somme de 1 000 € hors frais.

Unanimité des présents.

- **Local rue Matteotti à Bordeaux** :

Le CD émet un avis favorable pour la vente mise à exécution au moment le plus opportun pour l'Association et au plus favorable en fonction de l'évolution du marché immobilier, du local sis rue Matteotti, 33100 Bordeaux Bastide.

7 Pour ; 4 Abstentions.

6. Méthode des orientations nationales

L'objectif de ce temps est de partager la vision de chaque membre du Comité directeur sur la conduite des nouvelles orientations, ce qui semble incontournable. Le Comité directeur devra décider de la durée des orientations, de la démarche pour leur construction et des éléments de la méthode.

Faire le bilan des orientations nationales précédentes est un préalable urgent. Une évaluation des propositions stratégiques 2010-2012 a déjà été conduite comme prévu et a débouché sur de nouvelles propositions stratégiques pour le second triennat 2013-2015 ; l'évaluation à conduire devra donc porter sur les 3 dernières années, auxquelles il faudra ajouter une évaluation politique des 6 ans (choix politiques appuyés sur éléments de contexte).

Les orientations doivent être construites pour être au centre de l'Association. Elles doivent être une feuille de route du Comité directeur, de l'Équipe nationale et toute l'Association.

Il est important de savoir à combien de temps l'Association se projette. Pour déterminer la durée des orientations, il est peut-être nécessaire d'avoir des exemples d'autres associations afin d'envisager ce qui pourrait être le plus pertinent pour les EEDF. Précédemment les orientations aux EEDF étaient de 4 ans : ce temps est apparu trop court d'où la mise en place d'orientations pour 6 ans. Une des difficultés des 6 ans est que le Comité directeur est entièrement renouvelé au cours de cette période. Pour exemple, l'OMMS et l'AMGE sont sur un cycle de 3 ans. Une autre difficulté d'avoir des orientations longues est qu'elles rendent difficile une appropriation par les groupes locaux sur toute la période. Certains membres du CD pensent qu'une durée courte permet aussi de mobiliser plus régulièrement toute l'Association sur des choix collectifs.

La durée est un outil au service des finalités fixées par les orientations. Si le choix est fait d'une durée longue, il est nécessaire de prévoir une évaluation au cours de cette durée qui soit un point fort pour l'ensemble de l'Association.

La co-construction des orientations est essentielle ; la place de chacun est à réfléchir.

Rappel est fait de la méthode de construction des dernières orientations : démarrage en Assemblée plénière de groupe, groupe de travail triant les remontées, travail en Congrès, retour au groupe de travail, Assemblée générale. La quantité de propositions retenues est venue du fait qu'il n'y a pas eu de réel choix politique. Par contre, il y a eu un réel temps d'échanges dans toute l'Association. Les salariés ont eu pour leur part un séminaire, l'audit d'Ernst & Young en est une des suites. De façon générale, le souvenir des salariés est que la connexion entre l'EN et le CD a été tardive pour l'arrêt des orientations nationales.

Il est important de co-construire tout au long de la démarche et jusqu'à l'Assemblée générale, en étant vigilant que celle-ci ne puisse pas tout déconstruire.

Il apparaît nécessaire à certains membres du Comité directeur de trancher les questions clivantes. Pour d'autres membres du Comité directeur, il apparaît au contraire plus opportun de prendre des orientations politiques en mettant en place des priorités, plutôt que de cliver l'Association. Pour cela,

les priorités pourraient être fixées par les votes (par exemple garder les 2 ou 3 orientations qui remporteraient le plus de suffrages). Il paraît important de ne pas réduire les orientations nationales au plus petit dénominateur commun.

Il apparaît que le CD devrait se poser en garant d'une méthode. De plus, il doit s'interroger en amont pour savoir s'il ira jusqu'à poser à l'Assemblée générale une question qui clivera l'Association. Le Président se positionne fermement contre une telle possibilité si elle contient un danger d'implosion de l'association.

Le point de passage par les Congrès 2016 est très important. Lors de la construction des précédentes orientations, il a permis des débats intéressants.

Il faut se mettre dans la posture de collecter l'ensemble des remontées de l'Association. Il y a un gros enjeu sur la méthodologie. Pour cela, se renseigner sur la méthodologie utilisée dans d'autres associations.

Concernant l'évaluation des orientations, il y a besoin d'un regard objectif d'où la nécessité du travail de salariés sur ce sujet.

La question est posée de savoir s'il est opportun de se faire accompagner par un regard extérieur sur la construction de ces orientations.

Le groupe de travail devra travailler sur les questions suivantes :

- des orientations nationales d'une durée de moins de 6 ans
- la méthode de co-construction : méthodologie et calendriers politique et opérationnel
- aller chercher différentes méthodologies possibles
- les questions/avis tranchés (risquant de cliver)
- prioriser
- la nature de l'attendu
- doit-on faire appel à un conseil extérieur ?

Pour la prochaine séance du CD, le groupe de travail devra proposer un argumentaire et des méthodologies possibles.

7. Politique régionale

- **Régions Lyon et Grenoble** : au vu des votes des Congrès 2014 des régions EEDF Lyon et Grenoble et des réflexions et avancées qui ont suivi, le Comité directeur vote la fusion de ces deux Régions pour former une seule région EEDF nommée Rhône-Alpes et regroupant 7 des 8 départements constituant l'actuelle région française du même nom. Le Comité directeur discute de la situation difficile en Forez et demande à la région Forez de discuter de nouveau, lors du congrès 2015, de cette situation.

Unanimité des présents.

Le Comité directeur repousse à une prochaine séance la possibilité de l'ouverture d'un chantier général sur le découpage des régions EEDF en lien avec le fonctionnement de l'Association et au regard du prochain découpage des régions administratives françaises (2016). Certains membres souhaitent que la manière d'aborder cette question fasse l'objet d'un échange en Conseil national.

- **Région Picardie** : Les tentatives de règlement des difficultés, mises en place depuis au moins deux ans, n'ont pas abouties. La fermeture de l'entité régionale Picardie est inéluctable. Les SLA existantes pourraient être rattachées à la Région Nord Pas de Calais. Il apparaît cependant nécessaire de laisser du temps à cette région pour travailler à l'accueil de ces SLA.

Du fait de sa très faible activité et de sa faible vie régionale, le Comité directeur décide de la fermeture de la région EEDF Picardie à compter du 1^{er} janvier 2015. Il propose le transfert administratif de son activité et de ses biens à la région EEDF Nord-Pas-de-Calais.

8 Pour ; 1 Contre ; 2 Abstentions.

Le Comité directeur mandate la Trésorière nationale pour rencontrer l'ancien trésorier régional de Picardie, actuel responsable du groupe de St Gobain, pour reprendre en face à face le contentieux et chercher une issue adaptée aux deux parties.

Unanimité des présents.

8. Compte-rendu du Comité directeur du mois d'octobre

Le compte-rendu est adopté.

Unanimité des présents.

A propos des comptes rendus de séance, certains membres du Comité directeur questionnent la possibilité d'inscrire comment chacun a voté ; l'anonymat pourrait être vu comme déresponsabilisant. Cette question devrait faire l'objet d'un temps de réflexion lors d'une prochaine séance.

Il est également demandé par certains que pour chaque temps puisse être séparé ce qui est de la présentation de ce qui est des débats, et que les différents avis soient plus clairement exposés, pour faciliter la compréhension des échanges.

9. Adoption du compte-rendu de l'Assemblée générale 2014

Le compte-rendu est adopté.

Unanimité des présents.

10. Délégation de pouvoir

Etant donné le changement de Président depuis l'AG 2014, il est nécessaire de mettre à jour les documents.

- Le Comité directeur vote le renouvellement de la délégation générale de pouvoir à Vincent Cocquebert, Délégué général. Unanimité des présents.

- Le Comité directeur vote le renouvellement de la délégation partielle de pouvoir à Bruno Aïssou, Directeur administratif et financier. Unanimité des présents.

11. Assemblée générale 2015

Le Comité directeur doit se positionner sur le lieu de l'AG 2015. A ce jour, La Planche est le seul lieu possible. Le Comité directeur décide de tenir l'AG au Centre de La Planche. **8 Pour ; 3 Abstentions.**

Afin que les régions puissent anticiper et mieux se préparer peut-être faudrait-il programmer les lieux des AG 2 ou 3 ans en amont. Le cahier des charges est peut-être à compléter.

L'AG 2016 devra voter les orientations. Il est nécessaire qu'un prochain CD statue sur la durée de cette Assemblée générale afin que l'appel à candidatures puisse être lancé avant même l'arrêt du calendrier national complet.

12. Politique Ressources humaines

Le président fait un retour au Comité directeur sur l'entretien qu'il a eu en novembre 2014 avec le Délégué Général. A la suite de ce retour, le Comité directeur vote la délibération suivante :

Le Comité directeur entend le président sur la perspective d'un départ du Délégué Général en mai 2015. Le Comité directeur salue la démarche et les échanges qui ont conduits à cette perspective. Il souligne que le processus, passé et qui s'engage, s'inscrit dans une dynamique positive et responsable pour l'association. **Unanimité des présents.**

Pour l'avenir, certains membres du Comité directeur reposent la question d'un binôme Délégué général - Secrétaire général pour éviter une surcharge de travail du DG.

L'organisation avec une Équipe de direction, tel que mis en place aujourd'hui, est dynamique et fonctionne. Il n'apparaît donc pas nécessaire d'installer un binôme de direction qui risquerait au contraire d'être plus enfermant.

Le Comité directeur décide d'une séance spécifique, le dimanche 11 janvier, pour échanger de la fonction de Délégué général et décider d'une méthodologie de recrutement.

Par ailleurs, plusieurs membres du CD évoquent la nécessité de se former collectivement sur les responsabilités qui lui incombent ainsi qu'à chacun de ses membres dans sa fonction employeur. Il est proposé également de travailler sur un document sensibilisant les bénévoles travaillant avec des salariés aux contraintes et modalités d'engagement, différents dans les deux cas.

Prochaine séance du Comité directeur

24 janvier 2015

AVIS DE LA CAF SUR LE BUDGET PREVISIONNEL 2015

Réunie le 06 décembre 2014 à Noisy, la CAF a entendu le rapport de Bruno AISSOU, DN RAFT, sur les budgets 2013/2014/2015, analysés par périmètres qualifiés de fiable pour les périmètres SV, CPN, siège ; assez fiable sur les permanences régionales, le périmètre SLA étant non remonté mais soumis à faible variation d'année en année.

La CAF note un véritable effet positif des décisions prises antérieurement par le CD dans les dimensions PSE, PR, Trésorerie et désinvestissement et salue l'effort collectif de toute l'association. La structuration de l'appareil se fait aussi sentir, les RAFT et l'organisation territoriale se déploient de façon très favorable et apportent de la fiabilité, de la visibilité et de la pertinence aux différents chiffres présentés.

Les amortissements méritent une analyse particulière car ils témoignent de l'investissement de l'association, ce thème est lié au travail du MSE et s'articule autour des mots mutualisation, animation de territoire, politique nationale.

Nous recommandons la plus grande prudence dans les investissements à venir et d'attendre - en les laissant bloqués sauf urgence - qu'une politique nationale cohérente soit déclinable, c'est-à-dire post MSE et orientations nationales.

La masse des centres et terrains en délégation de gestion aux régions est une « terra incognita » sur le plan budgétaire, nous ferons des propositions dans le cadre du travail commun CAF/MSE, à ce jour ils sont hors budgets.

Bien que réalisée en un temps très court et très contraint, les membres de la CAF ont pu interroger les régions et questionner les budgets prévisionnels.

On note :

La mission CAF est globalement bien acceptée, alors qu'elle n'a pu être annoncée comme l'an dernier.

Les régions ont produit des documents comptables et des notes de synthèse de qualité

Quelques budgets sont présentés en déficit, au-delà des amortissements, ce n'est pas normal pour un BP.

La prise en compte de la contribution au financement des RAFT n'est pas évidente ou garantie dans tous les budgets régionaux.

Cette étude met en lumière les mouvements, avancées et difficultés des régions, après cette première phase de questionnement, des budgets seront revus par les acteurs et repartagés.

Nous avançons, la mise en place de nouveaux outils comptables et le déploiement des plateformes administratives et financières devraient encore améliorer la fiabilité de nos budgets et donc permettre un véritable pilotage politique.

Nous souhaitons que les budgets régionaux se préoccupent de l'ensemble des SLA de leur aire géographique (art 6.6.2 des statuts) et que pour les BP 2016 soient repris les budgets des centres et terrains en délégation de gestion.

Nous préconisons une réflexion sur la formation des acteurs bénévoles à la culture budgétaire, pour mettre en phase Plan d'action/projet/budget.

Nous préconisons d'intégrer les APL dans le calendrier budgétaire national (en septembre ?).

Nous souhaitons avoir une vision du CAM de Couteron, de son budget et de son modèle économique pour aider aux décisions futures.

Nous souhaitons poursuivre l'accompagnement des régions par les membres de la CAF, au long de l'année, dans un calendrier partagé avec les Trésoriers et les services.

Nous donnons un avis favorable au budget prévisionnel 2015, dans les limites de ce qui nous a été présenté.