

Horizon 2024 : Note sur les leviers économiques en direction de l'Assemblée Générale

Le travail présenté s'inscrit comme une étape du travail entamé par la direction de l'association (élu.e.s et salarié.e.s) pour co-construire une nouvelle stratégie économique générale en lien avec notre projet et en support à nos orientations associatives. L'objectif étant une pérennisation de notre modèle économique accompagné d'outils efficaces et efficaces à horizon 2024.

Le calendrier de travail du premier semestre 2021 :



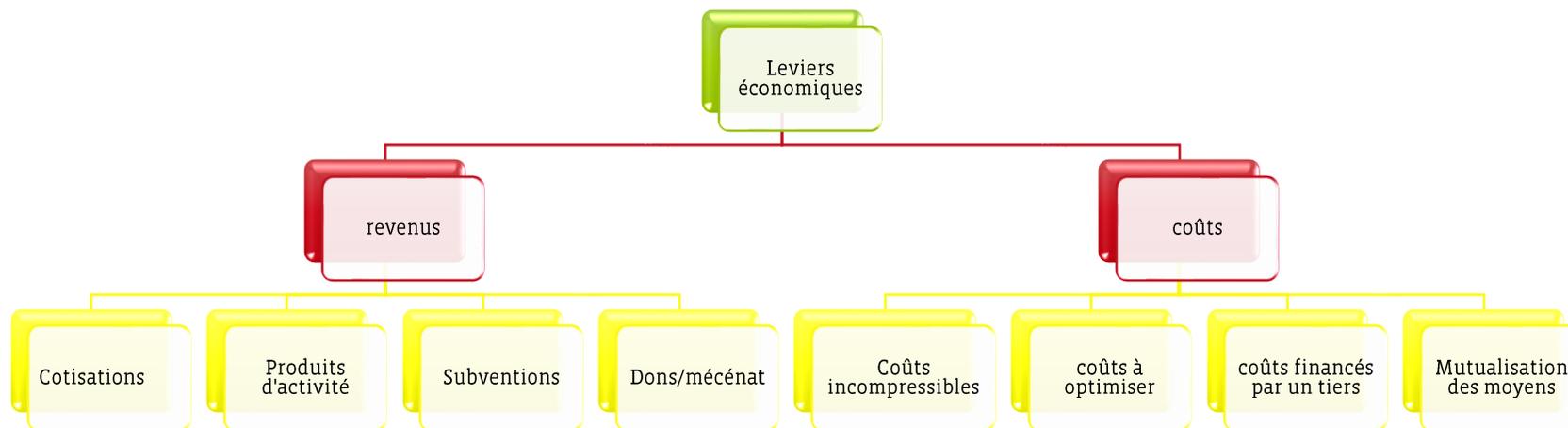
A partir du travail d'analyse de notre modèle économique actuel, nous constatons que les mesures prises depuis ces 7 dernières années nous ont permis d'atteindre à nouveau un résultat net positif mais ne nous ont pas permis d'atteindre un équilibre structurel. Notre résultat d'exploitation reste déficitaire et nos fonds propres, notre valeur ajoutée et notre capacité d'autofinancement baissent de manière inquiétante. En interne, le rôle et les missions des services nationaux restent assez méconnus. Cela entraîne une crispation autour du modèle de financement de ceux-ci mis en place en 2015. Par la situation exceptionnelle sans précédent vécue depuis mars 2020, force est de constater qu'aujourd'hui sans atteindre enfin les objectifs de développement et de redéploiement de nos activités fixés par nos orientations associatives successives, l'association verra sa situation financière s'enfoncer au risque de voir la fin de nos 110 ans d'histoire dans un futur proche. Notre modèle économique repose sur une logique faisant de notre projet éducatif un outil pour faire vivre notre modèle économique. Nous nous devons d'inverser la tendance mais avec prudence et pragmatisme car notre fonctionnement est ancré depuis de nombreuses années et notre situation financière étant fragile, nous ne pouvons changer de cap brusquement. De cette analyse se dégage la nécessité de redéfinir un modèle économique servant le projet associatif et son développement, plus adapté aux variations que nous traversons, viable et pérenne nous permettant de maîtriser rapidement les éventuelles baisses de subventions et de ne plus dépendre des cessions d'actifs pour atteindre l'équilibre. Le plan d'actions plurielles de nos orientations associatives devrait dessiner les possibilités de financement de notre projet et ainsi nous permettre d'arriver avec une stratégie de renforcement globale de nos leviers à horizon 2024. Néanmoins, l'impact de la crise sanitaire nous demande de répondre vite et bien aux premiers enjeux financiers que celle-ci nous impose. Les leviers pouvant être renforcés et optimisés rapidement ont été identifiés par le groupe de travail dédié et une consultation sur le choix de ces leviers a été menée à travers les Conseils Nationaux, les congrès, les comités régionaux, les réunions des TR. Les données, les contributions et les synthèses d'échange ont été compilées et travaillées pour formuler une proposition à l'Assemblée Générale 2021 en lien avec nos enjeux actuels. Notre modèle socio-économique arrive à bout de souffle. Nous avons besoin de travailler collectivement pour en faire émerger un nouveau, avec une phase de transition ayant pour échéance 2024.

Le modèle économique de l'association

Issu du monde de l'entreprise, le modèle économique est un outil de stratégie financière identifiant un mode de financement pour générer du produit. Néanmoins, les associations étant plus fortement impliquées dans des enjeux sociaux et sociétaux, on parle de modèle socio-économique. Le modèle économique s'inscrit comme un des 3 axes du modèle socio-économique et est à entendre comme une approche financière déterminant la cible de financement d'une association : ses membres, les pouvoirs publics, des réseaux privés, ses partenaires, etc. Les modèles économiques sont au nombre de 7 et sont souvent mixés pour développer une stratégie de financement correspondant aux besoins de financement et aux besoins stratégiques d'un développement. On parle dans ce cas de modèle hybride.

Modèle	Logique de financement	Élément monétaire	Type de financement	Répartition
M1 Autonomie des membres	Contribution des membres	Cotisations	Interne	8%
M2 Prestation, valorisation des savoir-faire	Revenus d'activité	Vente de produit-service, actions d'autofi,	Externe	56%
M4 Subvention publique	Financement	Subvention (Etat, CT, CL)	Public	27%
M6 Mobilisation privée	Financement	Dons/ Mécénat/Partenariat privé	Privé	3%

Les leviers économiques :



Les choix et orientations budgétaires 2020/2021 : préparer les prochaines orientations budgétaires qui seront en lien avec nos OA

- Engagement d'une réduction des coûts des Services Nationaux de 40% et activation de la vente du siège national basé à Noisy-Le-Grand
- Engagement d'une réduction des coûts liés à la gouvernance
- Identification des leviers économiques par secteur d'activité
- Renforcement de l'accompagnement des structures par l'équipe mobilisation des ressources pour les demandes de subventions et de PSO
- Réponse à des appels d'offres et des opportunités de partenariats financiers autour de projets (dispositif colo apprenantes, projet des odyssees, ...)
- Mise en place d'une équipe dédiée au secteur du don, crowdfunding et fundraising
- Mise en œuvre du programme grandir afin de permettre un renforcement de nos activités sur l'été et favoriser notre développement pour la rentrée 2021
- Proposer une augmentation de la cotisation en AG 2021
- Poser une réflexion collective autour de nos tarifs d'activité

Les orientations 2022/2024, en lien avec les Orientations Associatives :

- Maintien des choix et orientations précédentes
- Renforcer les produits des services nationaux à travers des activités type formations, rassemblements, séjours d'ouverture, camps de base, ...
- Redynamiser le secteur de la formation en lien avec l'ensemble des acteurs/trices investi.e.s sur les territoires
- Mener une campagne de recrutement et de fidélisation des enfants, des jeunes et des respons
- Renforcer la réponse aux appels d'offre et le co-financement liés à des projets en lien avec le nôtre
- Renforcer l'ensemble de nos leviers économiques.

Les préconisations du groupe de travail « leviers économiques » :

Clique sur le lien pour accéder au travail de préconisation du groupe de travail : [http//](http://)

Le petit mot du groupe de travail « leviers économiques » :

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont bien voulu nous aider à faire cette proposition en contribuant sous une forme ou sous une autre, individuellement ou collectivement, de façon partielle ou très complète à répondre aux interrogations formulées lors des congrès ou des comités régionaux ainsi que du conseil national d'avril. Notre volonté a été, tout au long de ce temps de travail, de ne pas imposer de solutions tombées du « ciel national » mais de construire avec l'aide de toutes et tous un ensemble de propositions cohérent.

*Les propositions ci-dessous concernent les régions et les SLA, forces vives de l'association. Comme nous l'avons expliqué par ailleurs, 40% du besoin financier annuel seront pris en charge par des réductions de charges ou des nouvelles ressources **nationales**. Nous devons réussir à trouver le reste si nous voulons maintenir notre association en état de réaliser ses objectifs. Bien entendu, les positions exprimées sont parfois éloignées, ou divergentes, et la synthèse ne peut intégrer exactement toutes les idées. Il faut cependant avancer et nous proposons aujourd'hui à votre réflexion une première approche d'un cheminement pour aboutir à un équilibre financier d'ici 3 ans.*

Le groupe de travail « leviers Economiques »

Nos objectifs collectifs durant l'Assemblée Générale 2021 :

Pour avancer sur la stratégie posée à horizon 2024 et définir notre calendrier de travail, nous devons statuer collectivement sur les éléments qui la compose :

- Le rôle et les missions de nos services nationaux
- La cotisation
- L'évolution de la contribution
- La vente du siège
- le programme de formation BAFA / BAFD
- La campagne de "recrutement" de nouveaux adhérents
- La campagne de « fidélisation » des responsables
- L'identification d'un tarif de base de nos activités
- L'identification des leviers par secteurs d'activité
- L'identification les activités porteuses par secteurs d'activité
- L'outil de construction du budget de la structure (incluant la contribution, la formation, les amortissements, ...)
- La maîtrise des bénéfices par les structures
- Le recours au DLA (dispositif local d'accompagnement)

CLIQUEZ ICI pour accéder aux documents support : lien vers dossier doc.