

RAPPORT MORAL 2016-2017

Ce rapport moral rend compte aux adhérent.e.s de la politique de l'association Concordia, menée par le Conseil d'administration, la structure salariée, les adhérent.e.s et les bénévoles, depuis la précédente Assemblée Générale. Ainsi ce rapport moral est soumis à la présente Assemblée pour valider l'action du Conseil d'administration, dans le cadre du mandat qui lui a été confié en mai 2016.

1. INSTANCES ÉLUES

1.1. Élection du Conseil d'Administration (CA)

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire 2016, 4 nouveaux administrateurs ont été élus : Natalia Berton, Charlotte Cookson, Youenn Rouméas-Noël et Rita Silva; 2 anciennes administratrices ont été réélues : Stéphanie Chabaud et Domitille Landelle. Cela a porté à 14 le nombre de membres du Conseil d'Administration à l'issue de l'AG 2016.

Entre l'AG 2016 et l'AG 2017 trois membres du CA – Margaux Alloucherie, Marion Rannou-Colliot et Paul Sirejols - ont présenté leur démission, portant à 11 le nombre de membres au jour de l'Assemblée Générale 2017.

1.2. Réunions du Conseil d'Administration

Le CA s'est réuni 7 fois dans l'année, dont un temps de rencontre avec la délégation Picardie-Nord-Pas-de-Calais (février) et un temps dématérialisé (réunion de décembre). La majorité des réunions a eu lieu à Paris dans un souci de réduction des frais de déplacements (voir 5. Consolidation financière).

Le CA étant garant de la mise en œuvre des orientations prises en Assemblée Générale, ces temps de réunion sont l'occasion de traiter du devenir de l'association. Les temps de travail avec les équipes salariées ou bénévoles lors de ces réunions permettent au CA de mieux appréhender les projets régionaux et nationaux, de parfaire la connaissance des acteurs et actrices de l'association, d'aborder les questions liées au développement de l'activité, les problématiques rencontrées par chacun.e, mais également de valoriser le travail accompli.

Le lien entre le Conseil d'Administration et l'équipe permanente a été concrétisé par le processus des notes d'actualité mis en place en 2015 et que le CA a décidé de maintenir. Elles sont ainsi transmises par les salarié.e.s au CA en amont de chaque réunion et concernent chaque délégation et le siège. Elles remplacent la note auparavant envoyée par la tête de réseau et offrent une information synthétique des actualités des délégations et du siège. Elles se font aussi le relais des demandes des équipes en ce qui concerne des éléments de stratégie, d'investissement ou de besoin de positionnement des instances.

Le but de ces notes est triple :

- Livrer une information synthétique et actualisée de l'activité des délégations et du siège ;
- Alimenter la construction des ordres du jour du CA ;
- Constituer un temps d'élaboration collective au sein des équipes salariées en partant d'une « page blanche » souvent actualisée.

1.3. Élection et réunions du Bureau

Le CA a élu un nouveau Bureau, lors de sa seconde réunion de juin 2016, conformément aux statuts de l'association. Ont été élu.e.s : Stéphanie Chabaud comme Présidente, Matthieu Cléret comme Vice-Président, Elsa Dahan comme Trésorière, Charlotte Cookson comme Secrétaire, et Natalia Berton comme Secrétaire Adjointe. Le Bureau s'est réuni 7 fois au cours de l'exercice 2016-2017.

Le Bureau a pour fonction de traiter des questions nécessitant des prises de décision rapides telles que les ressources humaines ou les finances de l'association.

Jeunesses a également été organisée en janvier dernier.

3.2. *Projet MOOC & NTIC*

Le projet MOOC & NTIC a été lancé en 2014 et est né de la réponse à un appel à projet du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ) porté par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, proposant un « appui à la création et au regroupement d'organisations de jeunes dirigées par des jeunes ». Notre réponse à l'appel à projet vise à augmenter la participation effective et durable des jeunes les plus éloigné.e.s des démarches d'engagement et consolider la gouvernance de l'association par les bénévoles. C'est grâce à cette opportunité de financement, en complément d'une aide Emploi Tremplin du Conseil Régional Île-de-France, qu'un poste de chargé.e de formation et de mobilisation bénévole a pu se concrétiser. Un comité mixte constitué de salarié.e.s, de membres du CA et de bénévoles « relais locaux » œuvre au pilotage et au suivi du projet. Il s'est réuni très régulièrement, *a minima* une fois par mois.

Le travail autour du projet d'expérimentation MOOC & NTIC a continué de se développer, notamment avec la consolidation de comités régionaux et l'avancée sur l'action MOOC (Massive Open Online Course). Un MOOC sur l'organisation des chantiers est en cours de montage par les volontaires « outils Créa ». Il a principalement été question ces derniers temps de mettre en place des outils de valorisation des avancées du projet lors de l'assemblée générale 2017 (ex. cartographie des comités régionaux) ainsi que de la forme qu'il prendra prochainement et de sa prise en main par la prochaine équipe du CA. En effet, nous arrivons en phase de fin du projet en ce qui concerne le FEJ. Le bilan final va être rédigé à partir de début juin et il conviendra de redéfinir la place du projet en interne.

3.3. *Comités régionaux*

À ce jour, si la vie associative en région existe partout (même dans les régions où nous n'avons pas de délégation), plusieurs comités régionaux se sont créés afin d'apporter un cadre propice à l'engagement de tous : par ordre de création, Le ComConBre en Bretagne (Comité Consultatif Breton), la VAMP (Vie Associative Midi-Pyrénées), le CRAC (Comité Régional des Actions de Concordia), le CAFE (Comité Auvergnat Frappé d'Engagement), le CRABE (Comité Rhône -Alpes des Bénévoles Engagés), le NoMaDe (Normandie-Maine Délégation Engagée) et le PiCom (Picardie Comité). Dans le reste des régions, des comités sont en train de se monter.

Ces comités se construisent pour l'instant autour des actions proposées dans le cadre du projet MOOC & NTIC, notamment sur l'aspect MOOC. L'idée étant de permettre aux bénévoles investi.e.s en région de développer des actions locales, mais aussi de se pencher sur la vie associative nationale et ce qu'elle implique, à savoir une réflexion permanente sur les valeurs de l'association et la façon dont nous les portons, tant en interne (participation à la vie démocratique et accessibilité à la gouvernance) qu'en externe (prise de parole dans l'espace public).

Sur le principe, le Conseil d'Administration a acté la mise en place de budgets participatifs liés aux fonctions des différents comités régionaux de bénévoles qui auront vocation à traduire concrètement l'engagement des bénévoles. Fautes de marges de manœuvre suffisantes au niveau de notre budget, ils n'ont pas encore de traduction définie pour 2017.

Une cartographie des Comités Régionaux sera présentée à l'AG 2017.

3.4. *Prise de parole dans l'espace public*

Il est convenu que l'intervention dans l'espace public est une démarche délicate, dans la mesure où il est difficile de cadrer les propos qui sont tenus au nom de l'association. On retrouve cependant nombre d'éléments à ce sujet dans la *Charte de communication* de Concordia, proposée en juin 2013. Notre action est politique, mais tous propos partisans doivent être exclus des communications faites au nom de l'association.

Dans la période des élections présidentielles, Concordia a signé l'appel aux solidarités. Ce texte à portée politique a été cosigné par une cinquantaine d'associations et visait principalement à défendre la place des personnes les plus précaires et isolées dans notre société et de ne pas en faire les oubliés des futures prises de décision de l'exécutif.

Par ailleurs, l'investissement de Concordia dans les réseaux d'éducation populaire et de volontariat (CNAJEP, plateforme inter-associative su Service Civique, Cotravaux) nous a amené à signer plusieurs textes à vocation de plaidoyer.



3.5. Les réseaux

- **Cotravaux**

L'implication de Concordia au sein du réseau du travail volontaire qu'est Cotravaux se fait à deux échelles différentes :

- ✓ Au niveau national : Marco Paoli (délégué général) occupe la fonction de trésorier et Domitille Landelle participe au groupe de travail Observo (mandat bénévole). Anthony Crochu et Hugo Beguerie suivent respectivement les groupes de travail relations internationales et volontariats.
- ✓ Au niveau régional : ce sont en général les salariés de Concordia des délégations (cf. rapport d'activités) qui sont impliqués dans les associations régionales de Cotravaux mais il faut mettre en avant l'implication de Michel Connan, en tant que bénévole, comme président de Cotravaux Languedoc-Roussillon.

- **L'Alliance**

Concordia s'implique largement au sein de l'Alliance des Organisations de Service Volontaire (l'Alliance) qui constitue notre principal réseau des partenaires internationaux. Ce sont généralement des salariés qui participent aux différents groupes de travail et notamment ceux du Secteur International, mais des bénévoles sont également présent.e.s :

- ✓ Eva Chancé (mandat bénévole) est coordinatrice du groupe de travail sur l'égalité des genres ;
- ✓ Rita Silva Varisco (administratrice, mandat bénévole) participe au groupe de travail sur les enjeux politiques globaux ;
- ✓ Tiffany Alleron (mandat bénévole) participe au comité des relations extérieures
- ✓ Eric Hugentobler (salarié, mandat bénévole) participe au groupe de travail sur l'accessibilité de nos projets (*Access 4 All*) ; ce groupe est coordonné par Monica Garcia Porto (salariée, mandat bénévole).
- ✓ Florence Mazzocchetti (salariée, mandat bénévole) participe au groupe *Environmental Sustainability Working Group*,
- ✓ Gladys Hughes (salariée, mandat bénévole) participe au groupe *Staff Development Working Group*.
- ✓ Anthony Crochu (salarié, mandat bénévole) participe aux travaux de l'*Alliance Development Committee* ainsi que du groupe ad hoc sur les outils d'inscription *Common Placement Tool Task Force*.
- ✓ Michael Rossi-Pozzetti a été sélectionné pour participer au Training for Traineurs ce qui l'amènera à intégrer le pôle des formateurs et formatrices (pool of trainers) de l'Alliance.

- **Autres implications**

La Maison des Volontaires :

Concordia s'implique au niveau du conseil d'administration de la Maison des Volontaires (DG et bénévoles) à Paris 13ème. L'inauguration de la MdV a lieu en novembre 2016 et 42 hébergements pour des volontaires en SC et SVE. 5 volontaires de Concordia sont actuellement en résidence à la MdV.

ENERCOOP :

Concordia a fait le choix de la SCOP Enercoop comme fournisseur d'énergie pour apporter son soutien au développement des énergies renouvelables.

CRESS IDF :

L'association adhère à la CRESS Île-de-France, dans le cadre du développement du projet ESS Team (anciennement JAESS ou Jeunes Ambassadeurs et Ambassadrices de l'Économie Sociale et Solidaire). Cela fait également écho à la volonté de l'association de se rapprocher de manière plus générale des instances représentatives de l'ESS.

4. CONDUITE DE L'ACTION

4.1 Ressources humaines

- **Equipe salariée**



À la date de cette Assemblée Générale, l'équipe permanente salariée de Concordia est constituée de 32 salarié.e.s (salarié.e.s sous contrat de 6 mois et plus), avec 25 salariées en CDI et 7 salarié.e.s en CDD de 6 mois et plus. Elle est répartie sur différents lieux de travail, à savoir le siège à Paris et 10 délégations régionales. Nous avons par ailleurs recours à l'embauche de salarié.e.s saisonnier.e.s pour mettre en place nos actions, notamment les chantiers internationaux. Ils et elles représentaient 96 contrats en 2016.

- **Mouvements de personnel**

Mouvements au siège

- ✓ Remplacement de l'Assistant Technique National pour période de 2 mois durant l'été 2016.
- ✓ Les démissions de salariées au poste de chargée de communication, de chargée de formation et de chargée de mission PACA.
- ✓ Trois recrutements en CDI au poste de chargé.e de communication, au poste de chargé.e de formation et au poste de Responsable Régional.e PACA.
- ✓ Création d'un poste en CDD de chargé.e de suivi de projets de Service Civique.
- ✓ Mise en place d'une mission spécifique de soutien à la prospection sur un mois et demi.
- ✓ Deux recrutements en CDD sur les postes vacants de responsable des inscriptions IN et de chargé.e d'accueil.

Mouvements en région

- ✓ Remplacement du poste de chargé.e de développement Aquitaine sur une période de 8 mois en 2016 et du poste de chargé.e de développement Rhône-Alpes (remplacements congés maternité) en 2017.
- ✓ Départs des chargées de développement Sud-Est en 2016 et Aquitaine en 2017, de la Responsable Régionale Ile-de-France et de la Responsable Régionale Bretagne en 2017.
- ✓ Mutation interne pour la chargée de développement Auvergne vers l'Aquitaine en 2017.
- ✓ Recrutements aux postes de chargé.e de développement Aquitaine, Sud-Est et Auvergne, au poste de Responsable Régional.e en Bretagne et au poste de Délégué.e Régional en Île-de-France en 2017.
- ✓ Création d'un poste en CDD d'Assistant.e technique régional en délégation Midi-Pyrénées en 2016.

La liste complète des mouvements de personnel au sein de l'association est présentée en annexe de ce rapport moral.

- **Rotation de l'emploi**

Depuis 4 ans nous avons décidé de suivre spécifiquement le taux de rotation de l'effectif. Cela a pour but d'objectiver le *turn-over* au-delà du fait qu'il soit ressenti comme important dans la structure. Il est important de noter que les effectifs pris en compte ne concernent que les contrats à durée indéterminée. La période de référence est différente de la période du rapport moral, en effet nous faisons le suivi de ces données sur des années civiles.

Entre 2015 et 2016 on note une baisse important du taux de rotation (*turn-over*) puisqu'il passe de 32 % à 19 %. Ce taux avait également baissé de 2014 à 2015 dans les mêmes proportions passant de 47% à 32%. Aussi la tendance sur 3 ans tend à diminuer ainsi que celle sur 5 ans.

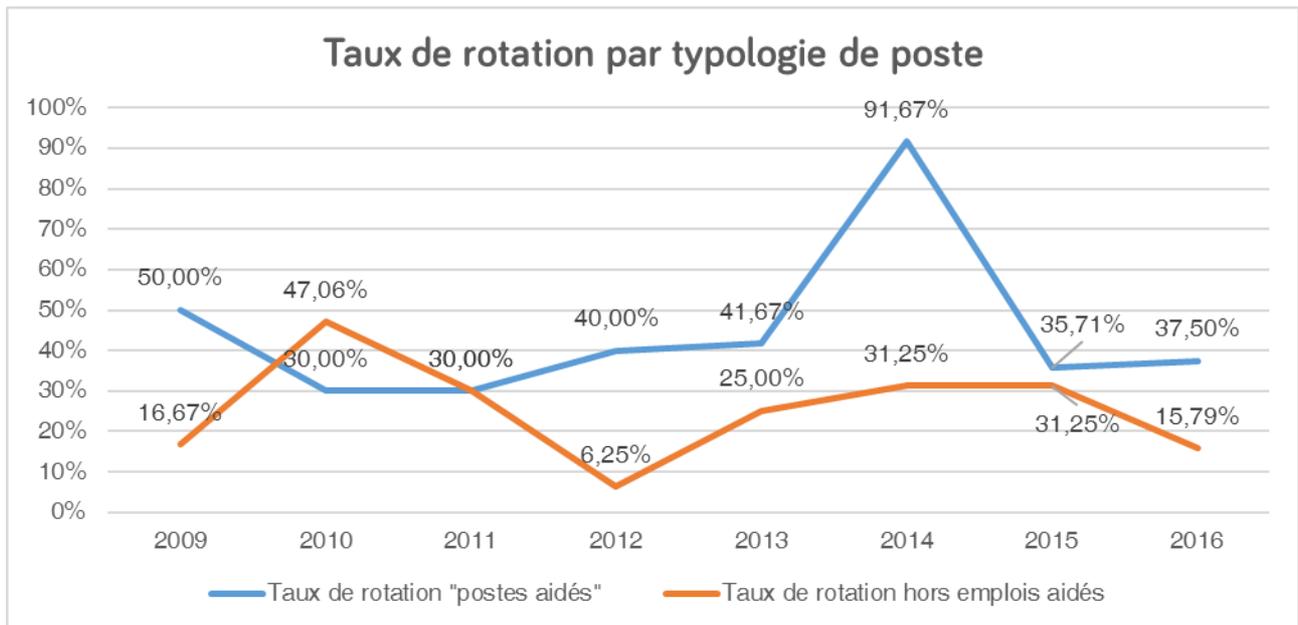
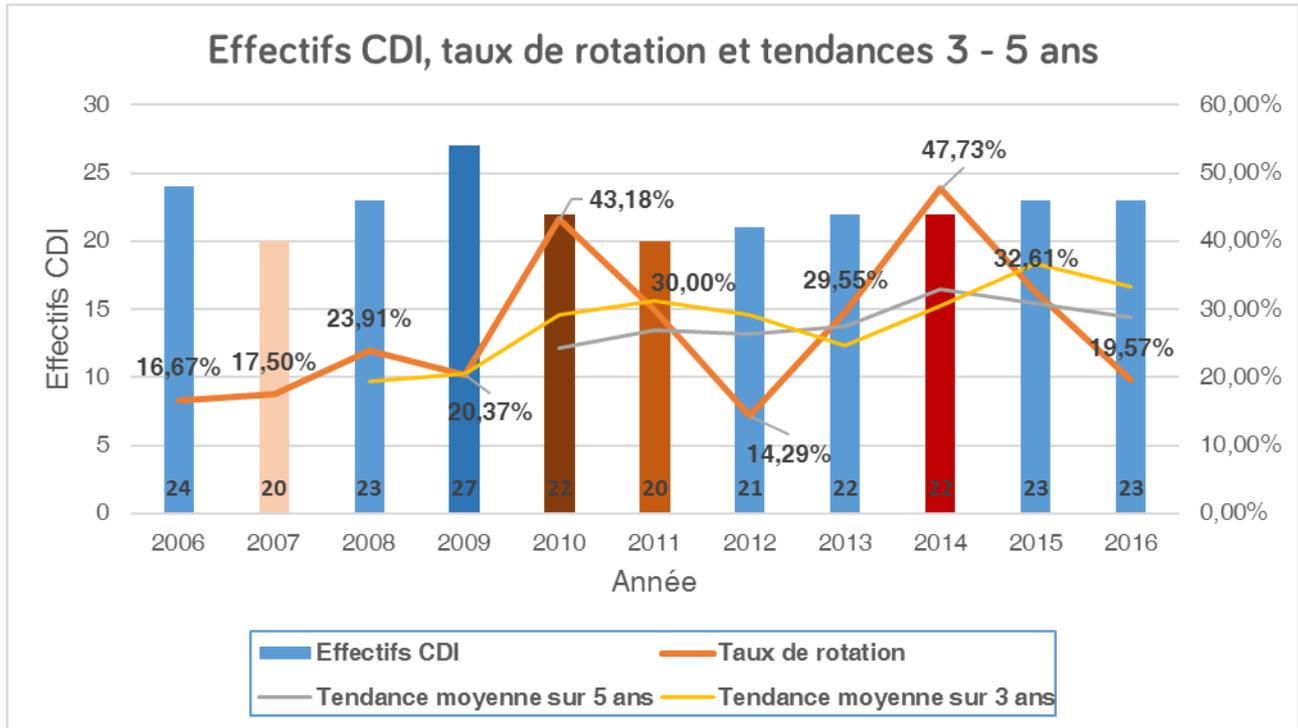
Sur la seule lecture du graphique présenté, on peut distinguer trois périodes :

- De 2006 à 2009 avec un taux de rotation relativement faible et constant situé autour de 15 à 20% ;
- À partir de 2010 avec des fluctuations annuelles relativement importantes qui ont des origines différentes (si 2010 s'expliquait comme une conséquence de la mise en place d'un plan de restructuration en 2014 l'organisation de la structure n'avait pas varié) et un taux moyen qui tend à se stabiliser au-delà de 30%.
- A partir de 2014 avec un taux de rotation qui diminue d'un tiers chaque année retrouvant un taux autour de 20%, comme en 2009.

Il serait trop tôt pour avancer que la structure salariée retrouve la relative stabilité qu'elle pouvait connaître avant 2009. Nous constatons toujours une différence relativement significative sur les taux de rotation entre les postes aidés (donc potentiellement les moins bien rémunérés et s'adressant à des salarié.e.s plus jeunes) et non aidés. Cependant le nombre d'emplois aidés en CDI devient très faible (4 au total en 2016 contre 7 encore en 2015) du fait notamment de l'achèvement de plusieurs conventions avec des Conseils



Régionaux (Auvergne et Île de France).



- **Accueil des nouveaux et nouvelles salarié.e.s**

La question de l'accompagnement et de l'accueil des nouveaux et nouvelles salarié.e.s a été abordée. Il s'agit en effet de bien distinguer l'accueil de la part des membres du CA, bénévoles, qui repose sur des éléments en lien avec la vie associative et démocratique de Concordia (présentation des textes de référence, des acteurs, disponibilités pour des questions de cet ordre), d'un accompagnement sur des éléments techniques, propre à un accompagnement au sein de l'équipe salariée.

Il a été donc décidé que les administrateurs et administratrices s'investissent sur cette question et accueillent au mieux les nouveaux et nouvelles salarié.e.s. Ce qui permet aussi de créer du lien entre CA et salarié.e.s.

4.2. Dialogue social

- **Élections des délégué.e.s du personnel et représentant.e.s des salarié.e.s**

Suite aux élections de mars 2016, la Commission Paritaire Permanente (CPP) a pu reprendre son rythme de réunions. La commission est constituée des Déléguées du Personnel élues (Laetitia Chevrot et Guillemette Champ, suppléante) et du Représentant du Personnel élu (Hugo Béguerie) et des Représentant.e.s de l'Employeur avec le Délégué Général (Marco Paoli) et des membres du CA (Stéphanie Chabaud, Charlotte Cookson, Domitille Landelle et Clément Lefebvre). Monica Garcia-Porto a aussi été invitée à quelques réunions comme représentante du personnel non-élue. La CPP a relancé les candidatures pour l'élection d'un nouveau ou d'une nouvelle Représentant.e du Personnel en délégation.

Les réunions ont lieu une fois par mois. Elles sont en général dématérialisées afin de faciliter la participation. 7 réunions ont eu lieu entre octobre 2016 et mai 2017. Ces réunions structurent le dialogue social au sein de l'association.

4.3. Développement territorial

- **Délégation PACA**

Depuis septembre 2016, nous avons une délégation à part entière en Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Une embauche en CDI au poste de Responsable Régional.e a été concrétisée. Cinq chantiers vont avoir lieu sur la saison 2017. Pour un équilibre en 2018, la délégation devra renforcer sa programmation chantiers et ses activités d'intermédiation en Service Civique.

- **Mission Centre**

Un projet de développement en région Centre-Val-de-Loire est en cours de réflexion et bientôt en phase de développement par le biais de la délégation Normandie-Maine. Nous pourrions notamment nous appuyer sur un soutien du Conseil Régional Centre-Val-de-Loire pour le financement d'un poste spécifique. Certaines activités de 2017 auront déjà lieu sur ce territoire, portées par la délégation Normandie-Maine. Ce projet s'inscrit dans la volonté de Concordia de mener des actions sur des territoires à ce jour non couverts par l'association.

4.4. Le Plan d'Action Collectif et Évolutif (PACE)

Après le Plan d'Action National 2013-2015, une réflexion est menée sur la méthodologie de travail, notamment dans une perspective de co-construction du PAN avec les salariés et bénévoles. Cette évolution prend la forme du PACE, autrement dit le Plan d'Action Collectif et Évolutif.

5. CONSOLIDATION FINANCIÈRE

5.1. Gestion de la trésorerie

En novembre 2016, un emprunt conjoint de 150K€ auprès du Crédit Coopératif et de 30K€ auprès de PIE France Active a été contracté afin de renforcer notre trésorerie. Cette solution est une réponse aux problèmes de trésorerie récurrents de l'association qui génèrent des coûts importants d'endettement court terme (agios, pénalités de retard de paiement, frais financiers...), un temps de gestion important et un stress supplémentaire pour l'équipe salariée. La négociation bancaire a pu enfin aboutir après 1 an et demi de discussion et négociation avec les deux organismes prêteurs (première demande faite avant l'été 2015). Le remboursement du prêt sur 5 ans auprès du Crédit Coopératif a démarré début 2017 et celui auprès de PIE France Active sur 4 ans ne prendra effet qu'à partir de 2018.

En complément de cet emprunt bancaire, nous continuons à avoir recours à un dispositif de financement de court terme, les cessions Dailly, pour couvrir nos besoins de trésorerie.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration tient à remercier la Maison des Volontaires pour le prêt solidaire de 30 k€ qu'elle nous a accordé au printemps et que nous avons remboursé dans l'année.

5.2. Clôture des comptes 2016

L'année 2016 s'achève sur un résultat négatif de -10 374 €. Ce résultat est bien en-dessous des attentes de l'association, notamment après un résultat positif en 2015. Si l'année 2016 n'a pas permis de le démontrer pleinement, le développement de l'activité est la clé de voûte du modèle économique de Concordia. Nous œuvrons en ce sens en diversifiant les pistes de travail, les partenariats et nos territoires d'intervention. En 2016 des indicateurs sont pourtant favorables : augmentation du chiffre d'affaires, progression des produits partenaires notamment liés au Service Civique, augmentation de la valeur ajoutée.

5.3. Mesures de redressement du budget 2016

Suite aux projections de résultats qui ont été faites courant septembre 2016, le Conseil d'Administration a décidé de mettre en place des mesures de redressement de court terme telles que la mise en activité partielle de l'ensemble de l'équipe salariée sur les mois de novembre et décembre 2016 (économie évaluée à 30k€ pour l'équivalent de 63 heures chômées par salarié.e sur deux mois), la réduction de charges (dématérialisation de réunions pour limiter les coûts de déplacement, non recrutement de CDD sur le dernier trimestre 2016, épuration des provisions de congés payés) et la recherche de financements complémentaires durant l'automne 2016. La décision de mise en activité partielle prise par le CA et discutée en CPP n'a pas pour vocation à être réitérée et les conséquences invisibles sur la prospection de projets pour 2017 seront difficiles à évaluer sur le moyen terme. Le CA remercie l'ensemble des salarié.e.s pour leur attitude professionnelle face à cette mesure d'urgence.

5.4 Budget Prévisionnel 2017

Le Budget Prévisionnel 2017 sera présenté à l'AG et un focus sera fait sur les possibilités de marge par activités. Après le résultat 2016 négatif et compte tenu du remboursement de l'emprunt bancaire Crédit Coopératif, l'objectif est d'avoir un BP à + 50k€ pour couvrir les charges supplémentaires.

5.5 Rescrit Fiscal

La rédaction d'une demande de rescrit fiscal concernant notre capacité à émettre des reçus de dons est toujours en cours. Suite aux conseils du cabinet d'avocats Delsol (spécialiste du droit fiscal des associations), un document supplémentaire de valorisation de parcours de volontariat sera ajouté pour une meilleure chance de validation par l'administration fiscale. L'objectif est de déposer le dossier avant fin 2017.

CONCLUSION

Face aux nombreux défis et au sentiment insécurisant de l'environnement dans lequel nous nous trouvons, nous avançons et continuons de porter nos valeurs. Ce n'est pas une tâche évidente que de donner corps à nos projets. Mais nous espérons vivement pouvoir exprimer notre voix dans l'évolution de notre modèle démocratique en étant une actrice de la société civile à part entière. Et c'est ensemble - bénévoles, salarié.e.s, volontaires et adhérent.e.s de l'association - que nous décidons de nos orientations et du devenir de l'association. Après le nouveau texte d'orientation voté l'année dernière, il reste un grand nombre de points à faire avancer pour l'année à venir. En route, ensemble, ailleurs, autrement !

Pour Concordia,
Le Conseil d'Administration