SECAFI

Bordeaux
Lille
Lyon
Marseille
Metz
Nantes
Paris
Toulouse

AIDES

Rapport sur la situation de l'association
pour l'exercice clos le 31.12.2009

Société d'expertise comptable
inscrite au Tableau de l'ordre de
Paris / Ile -de-France

Secafi D.S.E.
20, rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tel : 01 53 62 70 00

Association AIDES
14, rue Scandicci
93500 PANTIN

Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Central d'Entreprise dans le cadre de l'article L. 2325-35 du Code du travail.

Durant cette mission, nous avons eu des entretiens avec Mesdames F. CUTLER, M.CAPITAINE et A. ERPELDING, ainsi que Messieurs V.PELLETIER, O.DENOUE, M.GOETZ, A.LEGRAND, T.VAUTROT. Nous les remercions pour la disponibilité, dont ils ont fait preuve à notre égard

Notre rapport comprend une ***note de synthèse*** faisant ressortir les principales conclusions de notre diagnostic sur l'entreprise. Elle s'appuie sur une analyse détaillée dans le corps du rapport.

Sauf indications contraires, les sommes sont exprimées en milliers d'euros (k€), ou parfois en millions d'euros (M€).

Outre les signataires, Jérémy GUYON a également participé à la réalisation de ce rapport.

Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous fournir toutes explications complémentaires, ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Paris, le 12 octobre 2010

Pierre FERRACCI
Jean-Philippe PILLEMAND

Préambule

Ce rapport s'inscrit dans une démarche légale visant à donner une meilleure compréhension de leur entreprise aux élus du Comité Central d'Entreprise en particulier et à l'ensemble de ses salariés en général.

La grille de lecture d'une association diffère cependant de celle d'une entreprise. S'il est possible de considérer que ses salariés réalisent une production, par contre leurs clients, qui sont plutôt des usagers, ne sont pas les payeurs. La puissance publique par les subventions et des personnes physiques ou morales privées par des dons financent l'activité en couvrant (idéalement) les frais de fonctionnement, de structure et les investissements.

L'excédent d'exploitation ne représente pas un objectif majeur de l'activité, même si le souci de la pérennisation de celle-ci s'inscrit dans les buts poursuivis. Ainsi encore, des notions comme le besoin en fonds de roulement, qui correspond à une double approche, financière du dimensionnement des fonds propres, et, gestionnaire des échéances fournisseurs et clients apparaitront moins pertinentes que la gestion prévisionnelle de la trésorerie plus en adéquation avec des rentrées d'argent fonction du bon vouloir des financeurs, en particulier publics.

En mettant l'accent sur cet aspect de notre analyse, nous voulons souligner que la nécessité d'une gestion stricte des ressources et des emplois de l'association ne conduit pas forcément à l'identifier à une entreprise et que l'utilisation d'agrégats issus de la gestion financière et de la comptabilité des sociétés commerciales ne signifie pas une similitude de culture mais une même rigueur d'exécution.

La difficulté de trouver des données significatives des principales problématiques qui traversent AIDES en 2009 est rendue d'autant plus forte que cette association ne correspond pas aux critères de ses homologues intervenant dans le secteur médico-social. Son approche communautaire des questions de santé relativise en partie une approche quantitative des résultats.

En tout état de cause, l'objet de ce rapport n'est pas d'évaluer les actions entreprises, les financeurs spécialisés y pourvoient, mais de s'intéresser aux dynamiques financières, sociales et organisationnelles, qui caractérisent l'association aujourd'hui. A partir de ces analyses et des constats que nous aurons pu faire, l'objectif est de favoriser un dialogue construit entre les représentants des salariés et la Direction sur la situation actuelle et future de AIDES.

Cet objectif peut revêtir une certaine importance au moment où AIDES réalise une mutation importante, conséquence d'une croissance rapide depuis 2006. Cette croissance est due dans un premier temps avec la finalisation de la réunion de toutes les entités régionales par la transformation du Nord-Ile de France en Délégation régionale. Parallèlement, l'activité à l'international et dans les DOM américain et caraïbes s'est développée.

Dans un second temps, l'augmentation très significative des dons privés, qui ont plus que doublé de 2006 à 2009 pour représenter 44% du total des ressources monétaires, a procuré 10M.€ de ressources supplémentaires pour atteindre un total des ressources proche de 36M.€ en 2009.

Ces moyens supplémentaires ont permis le recrutement de plus de 100 ETP (Equivalent Temps Plein) portant l'effectif total à 450 salariés pour 400 ETP.

L'actualité est donc à la gestion d'une croissance forte d'une association qui vient de fêter ses 25 ans.

Plan du rapport

Préambule 3

1. Evolution des ressources 7

1.1. Les ressources : un changement d'échelle due à la croissance des sommes collectées et au changement de leur origine 8
1.2. Redistribution des sommes collectées par le Siège aux Régions : le Siège répartit plus en gardant plus 14
1.3. Coût de la ressource du « Street marketing » fonction de la durée de vie du don 15
1.4. La gratuité et le bénévolat 20

2. Evolution des charges 22

2.1. Les emplois et charges autres que les frais de personnel : croissance relative rapide des frais de structure et des Frais d'Appel à la Générosité du Public. 23
2.2. Les frais de personnel, les honoraires et autres frais de fonctionnement externe 27

3. Conséquences sur les équilibres financiers 32

3.1. La prévision budgétaire 33
3.2. Le résultat d'exploitation et son utilisation : investir, thésauriser pour quoi faire ? 34
3.3. La trésorerie et son financement 37

4. Conséquences sur l'organisation 39

4.1. Croissance des charges d'exploitation et normalisation des procédures d'achats 40
4.2. Les « piliers » changent de taille (dirigeants, salariés, volontaires, usagers, Pouvoirs Publics et donateurs) ce qui peut poser la question de la stabilité de l'édifice. 42

5. Les Ressources Humaines 47

5.1. Les effectifs inscrits au 31 décembre 48
5.2. Les effectifs par qualification 48
5.3. Les effectifs par sexe : une inégalité en défaveur des femmes. 49
5.4. Les effectifs par type de contrat : hausse des CDI 50
5.5. Effectifs en ETP 52
5.6. Temps Partiel : taux important en diminution 52

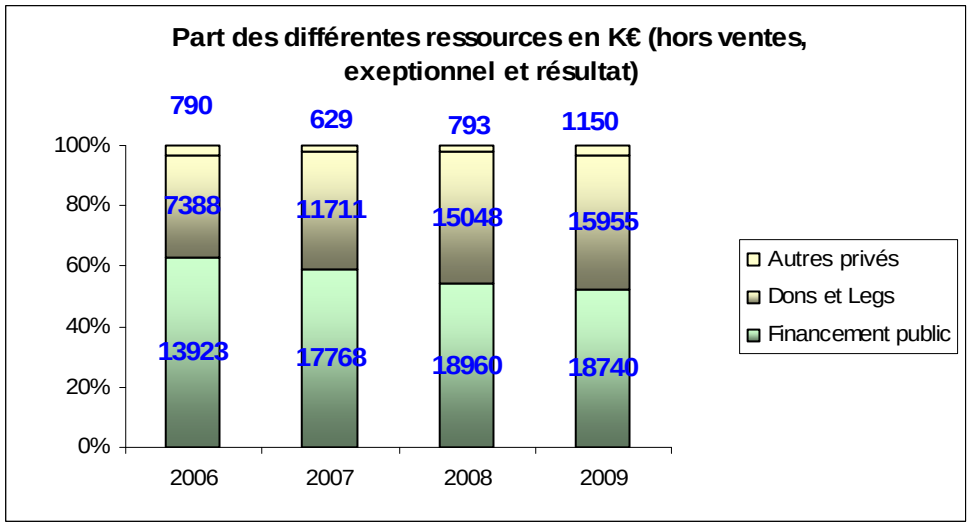
5.7. Rotation du personnel : un très fort turn over 53
5.8. Implantation géographique 56
5.9. Âge : une pyramide des âges équilibrée 57
5.10. Absentéisme : un indicateur à suivre 57
5.11. Politique salariale 58
5.12. Formation : un impératif 60

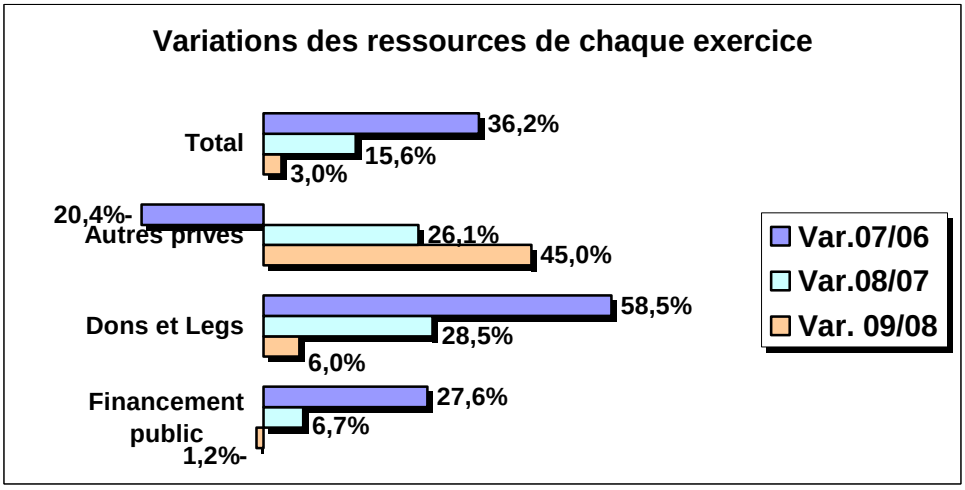
Conclusion 63

1. Evolution des ressources

1.1. Les ressources : un changement d'échelle due à la croissance des sommes collectées et au changement de leur origine

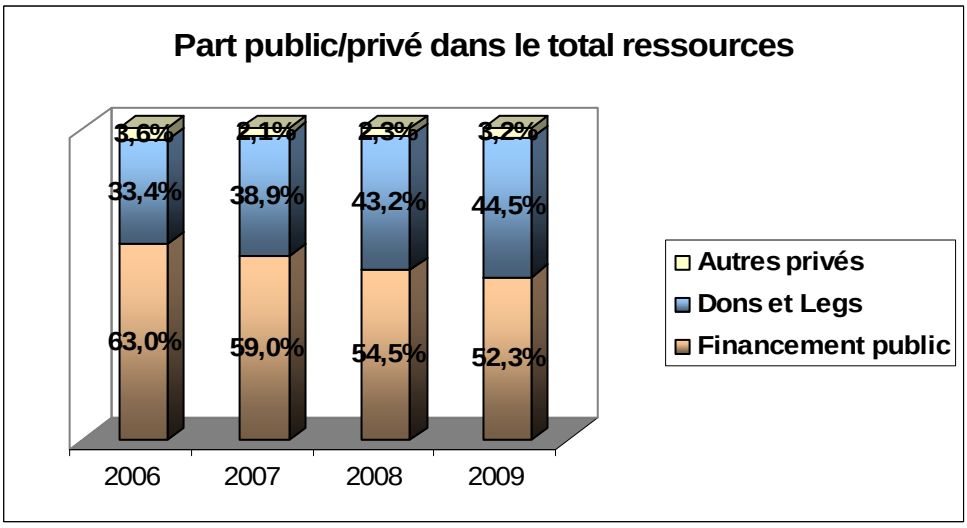
Vue d'ensemble





Globalement, les ressources ont augmenté très fortement sur la période 2006-2008. Les ressources imputables à l'exercice 2009 se sont élevées à 36,8M.€ (ressources nettes).

Les dons privés augmentent plus rapidement que les financements publics. Par conséquent, on assiste sur la période à un rééquilibrage proche des 50/50 entre les 2 sources de revenus.



Les dons en nature et le bénévolat baissent sensiblement sur la période.

Les dons en nature étaient constitués essentiellement par des espaces publicitaires et les créations associées. Cette source, qui a permis de réaliser des campagnes nationales d'affichage et média-presse d'envergure nationale, s'est tarie dès 2009, tendance confirmée en 2010.

Le volontariat subit une dégradation, qui ne doit pas être négligée, étant donné l'importance relative en valeur et en effectifs qu'il représente. Toutefois, cette estimation repose sur un historique assez ancien. Elle devrait être actualisée et affinée grâce à l'enquête activité de 2009.

VOLONTAIRES (estimation)			
	2009	2008	2007
Nombre	820	887	896
Heures	298 480	322 868	326 144
Valorisation	5 522	5 973	6 034

1volontaire = 7X52=364 h par an à 18,50€ l'heure = coût horaire répondant info sida service

L'évolution des ressources publiques : gains et risques

Ressources publics en K€	2009	2008	2007	2006
MAE	899	1074	669	663
UE	64	340	343	370
Santé	10 494	10308	9985	7711
Autres ministères et EP	365	312	305	467
Emploi	263	353	608	833
CPAM/CRAM/CNAM	4875	4549	3907	2427
CAF	101	117	111	109
Collectivités locales	1680	1908	1839	1343
Financement public	18 741	18 961	17 767	13 923

La convention avec la Direction Générale de la Santé (DGS) et le développement des Centres d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des Risques pour les Usagers de Drogues (CAARUD), issus de la loi de 2004 et créés au sein de AIDES depuis 2006, sont les 2 faits marquants de la période 2007-2009, en tout cas pour ce qui participe de l'action nationale de AIDES.

En 2009, la DGS (convention nationale et services déconcentrés constitués par les directions décentralisées de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS et DRASS) et les Caisses Primaires de l'Assurance Maladie (CPAM) ont représenté 86% des financements publics nationaux.

La convention avec la DGS proprement dite a apporté un financement constant sur la période équivalent à plus de 3M€ par an et a permis les développements dans les DOM caraïbes et américains.

Les CAARUD constituent des structures tangibles exigeant une continuité d'action et donc une reconduction de leur financement, tant que l'agrément est maintenu. En 2009, on comptait 29 CAARUD gérés par AIDES sur la centaine existant en France.

Les CAARUD ont pesé près de 5M.€ en charges subventionnées à hauteur de 4,6M.€ par les CPAM.

Toutefois, les résultats des CAARUD font peser une incertitude sur les comptes de AIDES puisque les CPAM ont 2 ans pour décider de l'affectation des résultats, chaque entité étant dotéed'un compte administratif. Le doute subsiste donc quant à savoir si ces sommes seront reprises par le financeur ou viendront en déduction des futures dotations ou bien encore abonderont ces dernières.

Ces résultats pour compte de tiers détenteurs sont affectés en réserve. Ainsi, en 2009, les montants des résultats affectés des CAARUD pour les exercices précédents 2008 s'élevaient à 418K€, les résultats non affectés 2009 étant en report à nouveau sous contrôle de tiers détenteurs (voir infra :3.2.2).

Les contributions des collectivités locales restent à un niveau relativement modeste et marquent une diminution en 2009 du fait des conséquences que font peser la crise économique et le déficit des comptes publics nationaux sur les finances locales.

Le financement international a été affecté par le retrait de l'Union Européenne (UE) et par la non reconduction de l'effort réalisé par le Ministère des Affaires Etrangères en 2008. Cela signifie que le fort développement des actions internationales devra être soutenu de manière croissante par les financements privés

Globalement, on pourrait estimer que le financement public s'est amélioré en volume et en pérennisation, sous réserve de la reconduction de la Convention DGS et de l'attitude des ARS en 2011 pour prendre la suite des DDASS et des DRASS.

Sur les 19M.€, qu'il représente :

- 7 à 8 M.€, soit 40%, peuvent être considérés comme stabilisés et leur date d'encaissement prévisible.

- Le solde de 60% présente un caractère aléatoire, même quand il s'inscrit dans des conventions pluriannuelles. Il nécessite une négociation annuelle avec les organismes financeurs.

Outre ce risque récurrent, la transformation des structures régionales de l'administration de la santé par la création des ARS qui absorbent notamment les DDASS et les DRASS, constitue, pour 2001, un enjeu très important de l'ordre de 7M.€ réparti dans les différentes Régions administratives et les DR, qui les couvrent.

On peut, suivant les 1ers échos provenant des acteurs de la gestation des ARS, formuler 3 hypothèses d'évolutions :

- l'autonomisation des ARS vis-à-vis de la tutelle, ce qui accentuerait le risque d'une appréciation différenciée de l'action de AIDES suivant la région et donc des niveaux de financement inégalement répartis sur le territoire sans possibilité de redistribution interrégionales (en référence ou non avec la convention DGS).

- la recherche d'économies en matière d'actions de santé qui passerait par la volonté de fusionner un certain nombre d'acteurs associatifs agissant dans un domaine commun afin de créer des économies d'échelle comme de réduire le nombre d'interlocuteurs pour l'administration à un ou deux par ARS. On assiste aux premières mises en œuvre de ce processus dans les secteurs du médico-social et du logement social.

- la réduction des subventions sous couvert d'une nouvelle présentation budgétaire due au nouveau périmètre des ARS tant géographique que fonctionnel.

L'implantation régionale et départementale de l'association est à considérer comme un atout dans les négociations avec les ARS de par la connaissance des territoires et des acteurs régionaux, qu'elle induit.

Il devrait en être de même pour solliciter plus activement les collectivités locales de manière à répartir le risque de retrait des subventions entre un plus grand nombre de financeurs, certes allouant des sommes moins importantes, mais représentant un plus grand nombre d'interlocuteurs gérables localement.

L'évolution des ressources privées : le « boom » du « Street Marketing »

en K€	2009	2008	2007	*2006*
Dons et Legs	15 955	15 048	11 711	7 388
dont"street marketing"	12 195	11 255	8 793	4 712
Part du "steet"	*76,4%*	*74,8%*	*75,1%*	*63,8%*

Pour ce qui est de la part imputable au privé, c'est bien entendu le développement du « Street Marketing » qui a profondément changé la donne.

D'une part, les sommes collectées ont marqué une progression spectaculaire. La capacité d'action de l'association s'en est trouvée accrue d'autant. Son indépendance d'action vis-à-vis des financeurs publics en a également bénéficié.

D'autre part, la pérennité et la régularité des versements ont permis de gérer les actions à plus long terme (en plus des apports dans ce sens de la convention DGS et des CAARUD) et d'alléger les frais financiers en renflouant la trésorerie (voir infra).

Cette évolution des ressources appelle 3 commentaires (développés ci-après en 1.2 et 1.3) :

- Les dons collectés ainsi que la convention DGS pour une moindre part ont fait transiter plus de financement par le Siège et favoriser son développement accompagnant l'accroissement en taille de l'association.

- la part très importante du « Street Marketing » dans le montant total des ressources, près d'1/3 peut être considérée comme un risque, du fait des conséquences qui

résulterait d'une brusque baisse de cette source de revenus à la suite, par exemple d'un « accident médiatique ». Certes, la durée moyenne de prélèvement de 2,5 années, atténuerait les conséquences d'un incident créant un phénomène de retrait. Mais, l'interruption de prélèvement pouvant être décidée par le donateur, l'érosion des revenus risquerait de s'avérer néanmoins plus rapide que prévu, et par conséquent très dommageable pour l'activité de l'association.

- En tout état de cause, la courbe de croissance des revenus issus du « Street Marketing » est asymptotique du fait de la saturation de la cible et de la concurrence sur ce mode de collecte avec des associations humanitaires.

L'évolution qui s'avère donc nécessaire pour les sources de dons privés, s'oriente :

- vers les legs, avec le recrutement d'une personne dédiée en 2010 et qui est actuellement sous utilisée,

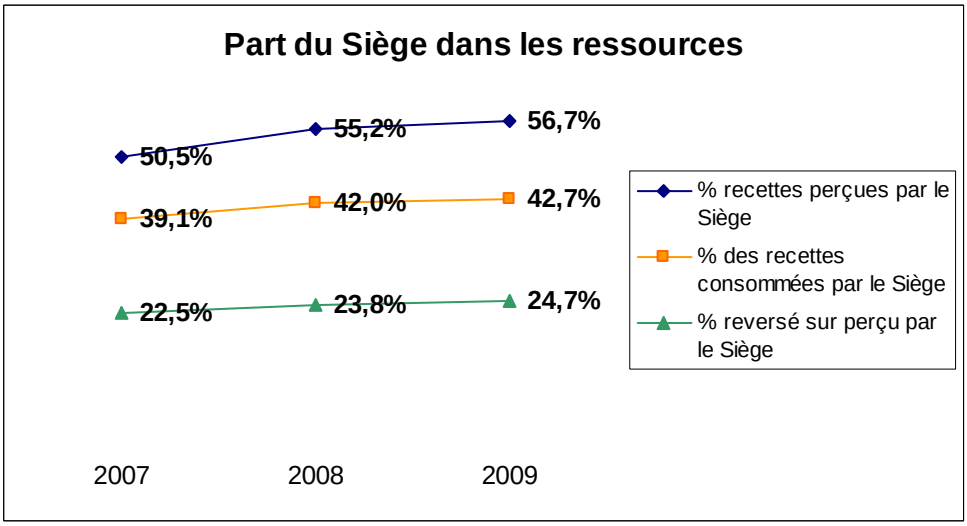
- le partenariat d'entreprise (2 postes),

- internet avec le développement des dons en ligne par l'introduction de la possibilité au donateur d'autoriser le prélèvement automatique en ligne.

1.2. Redistribution des sommes collectées par le Siège aux Régions : le Siège répartit plus en gardant plus

En 2007, sur les 31 M.€ de ressources monétaires, 15,7M.€ étaient perçus par le Siège. En 2009, sur 36M.€ de recettes, 20,6M.€ ont été collectés par le Siège.

Bien entendu, les délégations régionales et départementales ont bénéficié de cet accroissement des ressources mais moins que le Siège. Celui-ci, en effet, redistribue en 2009 25% de ce qu'il a perçu contre 22% en 2007, mais mobilise 43% du total des ressources collectés par lui même et les Régions contre 39% en 2007.



On a donc là un premier indice de la part plus importante qu'a pris le Siège dans l'ensemble de la structure, au cours des 4 dernières années.

1.3. Coût de la ressource du « Street marketing » fonction de la durée de vie du don

Le coût de la collecte s'établit à 5-6 M.€, soit un volume aux alentours de 80 000 heures sauf en 2008, où elle a été interrompue en cours d'année pour éviter de creuser le déficit annoncé.

Cette charge a tendance à diminuer et il faut l'envisager en fonction de la durée de vie d'un don, actuellement en moyenne de 2,5 ans. Dans ce sens, l'idée de répartir ce coût sur la durée de vie moyenne n'était pas dénuée de sens contrairement à l'avis de l'ordre des Experts Comptables, mais les règles prudentielles et de sincérité des comptes ont prévalu.

En K€	2009	2008	2007	Var. 09-08	Var.08-07
Charge	5105	2730	5275	87,0%	-48,2%
Produit	12195	11255	8793	8,4%	28,0%
Solde	7090	8525	3518	-16,8%	142,3%
Nombre d'heures	*75000*	*38000*	*83000*	97,4%	-54,2%
Charge/produit	*41,9%*	*24,3%*	*60,0%*		

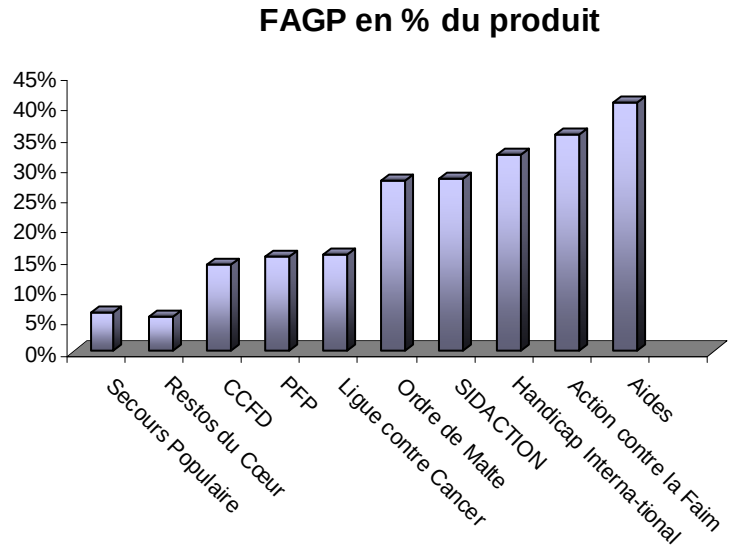
Nota : 2008 n'est pas significatif du fait de la réduction drastique de la collecte réelle due au fait de la réimputation des charges d'amortissement impropre selon la Chambre régionale de l'Ordre des Experts Comptables. De ce fait, la charge réelle sur l'exercice a été de 6 284K€.

Les appréciations très positives concernant le « Street marketing » appellent cependant 3 catégories de réserve :

- le coût de cette collecte (FAGP : Frais d'Appel A la Générosité du Public) est relativement élevé comparativement à d'autres associations. En prenant une moyenne des 3 dernières années, ce qui semble significatif puisque correspondant à un renouvellement complet des donateurs (2, 5 ans en moyenne de durée de prélèvement des dons), on obtient un taux de 40,7% (un calcul sur des bases différentes corrobore ce résultat, voir infra).

  Ce fait pourrait attirer l'attention de la Cour des Comptes, l'organisme de contrôle des associations, sur Aides ou sur tout autre association pratiquant ce mode de collecte. Il en résulte un risque de rejet brutal par le public.

  A partir de ce calcul la comparaison entre associations s'établit ainsi (chiffres 2007) :



FAGP : Frais d'Appel à la Générosité du Public.(hors AIDES, indicateurs du Comité de la Charte)

- De plus en plus d'associations ont recours à ce procédé, d'où des rendements décroissants résultant d'un accès plus difficile au public cible.

- les financeurs publics peuvent être tentés de réduire leurs subventions au motif que les dons peuvent compenser cette baisse.

En tout état de cause, ces remarques sont formulées pour attirer l'attention sur le risque d'avoir un mode de financement coûteux occupant une place importante dans l'ensemble des ressources.

Il s'agit de considérer ce succès comme une incitation à créer une dynamique de recherche de diversification des sources privées de financement, afin d'éviter toute rupture brutale de ressources.

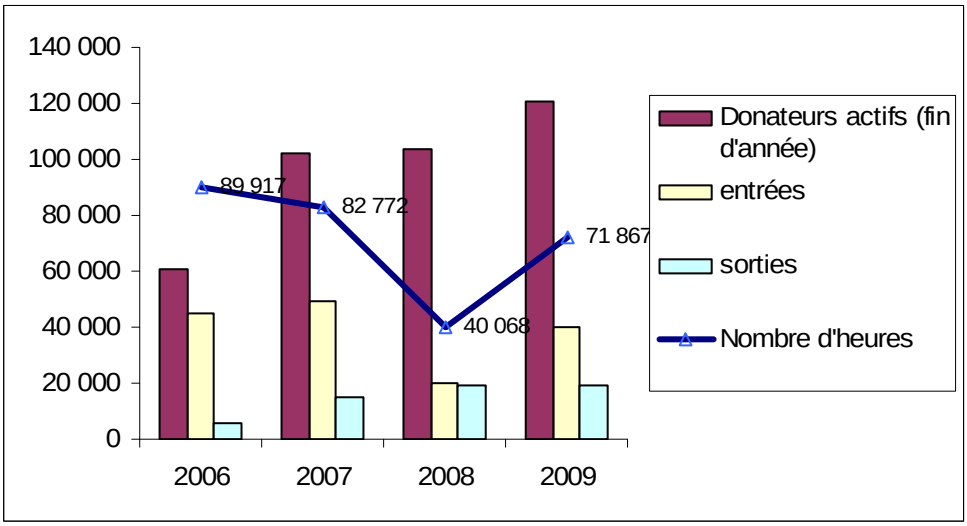
Focus sur le Street marketing et le marketing direct

Le Street Marketing est à considérer successivement :

- au niveau aval de la phase de recrutement proprement dite sous l'angle du rendement et du rapport coût/ressources ;

- et ensuite du point de vue de la gestion de la base « donateurs », avec les données sur les sorties des donateurs et préventivement les actions tendant à les fidéliser.

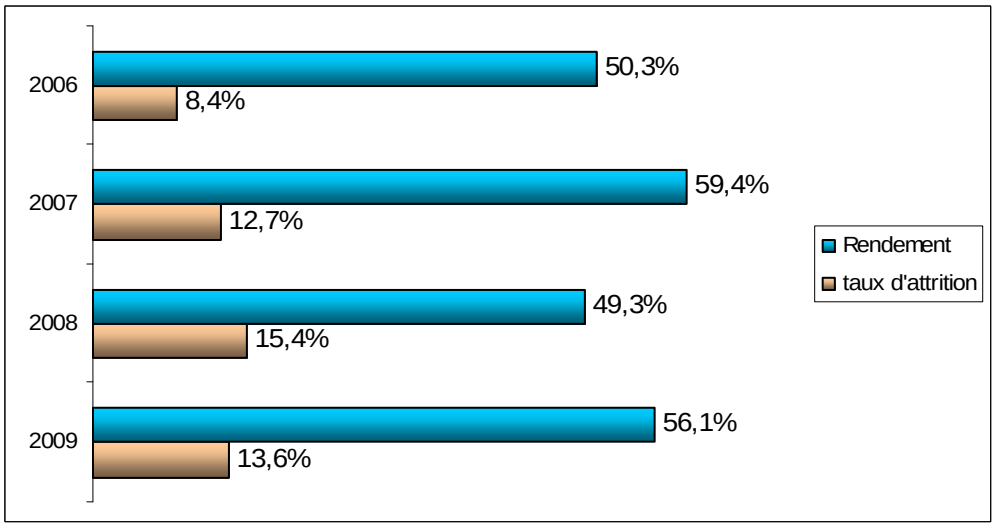
Les données disponibles sur le Street Marketing indiquent les évolutions suivantes (à noter que la durée moyenne de cotisation de 2,5 ans ne résulte pas d'une donnée statistique suivie donateur par donateur mais est un taux estimé de renouvellement) :



Le nombre d'heures se situe autour de 70-80 000 h/an et devrait permettre d'avoir un nombre de donateurs se stabilisant aux alentours de 130 000. Comme un donateur génère en moyenne 110€ / an, les ressources générées se stabiliseraient également à environ 14 M.€ /an.

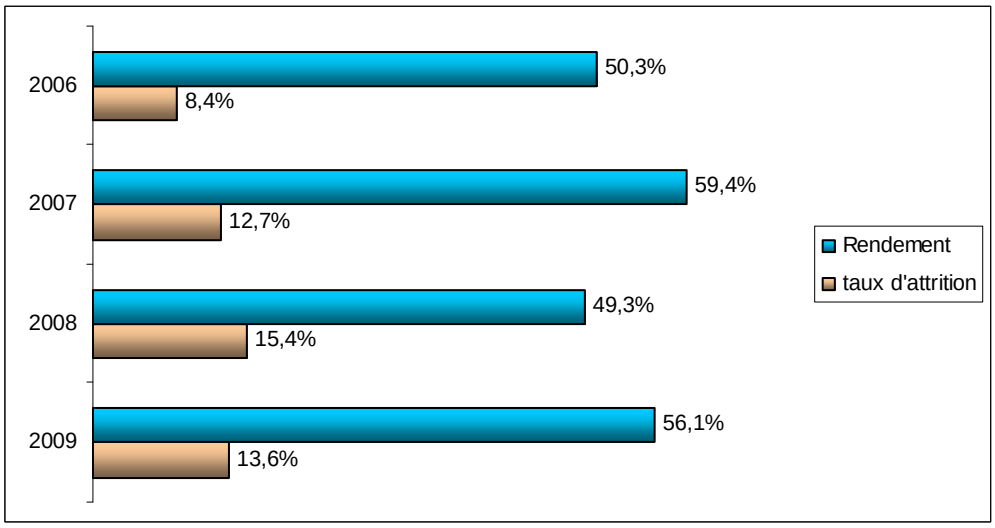
Notre estimation sur l'effort nécessaire pour maintenir le nombre de donateurs à environ 130.000 est différente. L'année 2008 montre qu'avec 40 000 heures, on compense les sorties. Certes, on sait par ailleurs que le taux d'acquisition (rendement) pourrait faiblir du fait de la concurrence d'un nombre croissant d'associations adoptant ce mode de collecte. Cette érosion n'est cependant pas constatée en 2009. Une approche statistique plus fine est donc à réaliser pour préciser ce point.

Les données ci-dessous reprennent le rendement et le taux d'attrition :



Le rendement indique le nombre de recrutements par heure. Il est d'environ 50-55%. En prenant les chiffres de 2009 (coût de recrutement unitaire à 126,52 €, dons annuels à 111€, durée de prélèvement (PA) de 2 ,5 ans), on aboutit à un gain net pour l'association de 151 €. Par conséquent en 2009, le gain brut du Street Marketing a été de 6,1 M.€. et net (sorties déduites) de 3,9M.€ étalés sur la période moyenne de PA.

Le taux d'attrition constate les départs de donateurs par rapport au total sur une année. Ce taux d'attrition a tendance à se dégrader lentement.



Pour lutter contre l'attrition, des opérations spécifiques de marketing direct sont réalisées, hors l'envoi du journal ENTRAIDES. On notera que ce type d'opération (intitulées « fidélisation » et « upgrade téléphone », les deux ayant un objectif de fidélisation et d'augmentation du don) ont de bons rendements. Il conviendra donc d'en moduler l'utilisation en fonction de l'évolution du taux d'attrition, leurs rendements étant asymptotique.

Nature de l'opération m.d.	Nbre de messages	Nbre de réponses	taux de réponse	coûts en K€	recettes en K€	nets en K€	coût en %
Fidélisaton donateurs	76294	5920	7,8%	51 273	358 144	306 871	14,3%
Journal Entraides hors PA	77024	4560	5,9%	45 662	261542	215880	17,5%
Telemarketing (dons et PA)	6373	550	8,6%	19 216	32350	13134	59,4%
Ugrade téléphone	30745	9810	31,9%	106 760	137831	31 071	77,5%
Prospection téléphonique	45001	2546	5,7%	227 333	66349	- 160 984	

Les coûts techniques et accessoires (comme les attestations fiscales) d'entretien de la base se situent entre 250 et 300K€.

Mise à part l'expérience de prospection téléphonique malheureuse, les performances du « Street Marketing » et du Marketing Direct paraissent tout à fait satisfaisantes en regard des standards généralement admis pour ce type d'opération.

Le marketing direct, dont fait partie la gestion de la base de donateurs, est un marketing relationnel. Son efficacité réside dans l'analyse et l'utilisation des données caractéristiques de chaque personne concernée afin de cibler le message le plus pertinent au moment le plus propice. Ceci, en gardant une optique d'information « militante », qui participe d'ailleurs de l'engagement du donateur.

Cette démarche participe d'une approche sociologique, de l'étude des motivations basée sur des enquêtes menées auprès des donateurs, mais aussi de calculs statistiques. Aussi, une attention plus particulière sur la gestion des donateurs en fonction de critères de temps de présence, d'âge, de localisation .., en termes de définition de critères et de modes d'actions est à maintenir voire à approfondir.

Evolution des dons en nature : gratuité (communication), volontariat sont à préserver face à un glissement vers le monétaire.

1.4. La gratuité et le bénévolat

Ressources en nature estimées en K€	2009	2008	2007
Bénévolat	5 522	5 973	6 034
Dons en nature	810	1 683	5 232
Total des Ressources.	43 132	43 441	42 306
Par en % du total	14,7%	17,6%	26,6%

La part de la gratuité se réduit de 2007 à 2009 de près de 12 points. Elle est plus que compensée par l'augmentation des générosités publiques et privées.

Les dons en nature, hors volontariat, ont quasiment disparu en 2009, alors qu'ils représentaient 12% des ressources totales en 2007 et 14% en 2006.

Il s'agissait essentiellement de donations en création et espaces publicitaires affichage et presse. Les montants 2007 et 2008, de l'ordre de 6M.€ ont donc permis des campagnes de communication d'envergure nationale.

Leur interruption, du fait en grande partie de la crise économique, présente le danger d'une diminution de la notoriété de AIDES dans le secteur caritatif et par conséquent également d'affecter les collectes de dons.

Pour mémoire, la dernière enquête réalisée sur ce sujet en 2010 indiquait un taux de notoriété spontanée de 44% à AIDES en seconde place derrière SIDACTION (63%).

2010 est marqué par un retour de l'afficheur DECAUX et de 2 agences de publicité.

DECAUX proposerait à une date encore indéterminée 1 à 2000 « 4X3 ».

Les agences TBWA reprendraient du service pour assurer la création et la production. GOODBY & SILVERSTEIN Partners a également annoncé sa contribution à la communication de AIDES. Cette agence est connue pour avoir développé des techniques novatrices de marketing sur internet Ce media qui bénéficie du plus fort accroissement actuellement, semble bien correspondre à la cible de AIDES autant en termes d'usagers, de volontaires ou de donateurs potentiels.

Le volontariat

Le volontariat connaît une érosion manifeste, -8,5% en 3 ans.

Cette ressource est importante pour l'association :

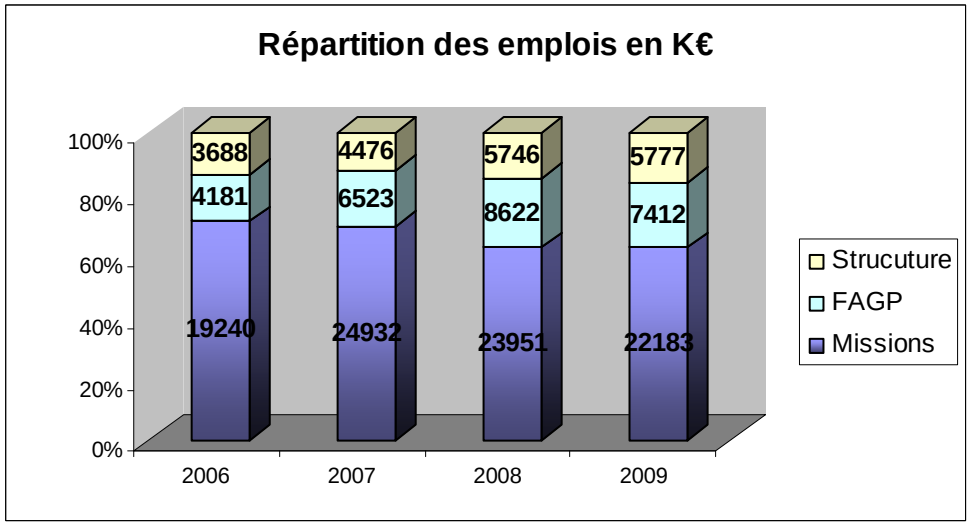
- en valeur, son apport peut être évalué à 34% des frais de personnel, soit l'équivalent de 137 ETP ;

- en effectif réel, les volontaires sont au nombre de 820. Bien que présents à temps partiel, l'importance de leur nombre donne une souplesse certaine à l'organisation des actions ;

- une association doit s'appuyer sur le bénévolat pour être légitime aux yeux du public comme des institutionnels. Ceci même si la complexité des problèmes à traiter et le développement des techniques d'accompagnement et de gestion, requièrent une professionnalisation accrue du milieu associatif.

2. Evolution des charges

2.1. Les emplois et charges autres que les frais de personnel : croissance relative rapide des frais de structure et des Frais d'Appel à la Générosité du Public.



2.1.1. Les missions : hors frais de communication, leurs budgets augmentent significativement sur toute la période (x 1,5) mais il faut tenir compte de la venue de NOIF dans la structure nationale.

Si les crédits alloués aux missions ont augmenté dans un 1er temps sous l'effet de l'accroissement des ressources, leurs montants diminuent en 2008 et 2009. La structure et les FAGP pèsent de plus en plus lourds dans l'emploi des ressources faisant passer la part consacrée aux missions de 71% en 2006 à 63% en 2008 et 2009.

Le poste communication (« « information et de sensibilisation du public et plaidoyer ») expliquent en grande partie cette régression, puisque leur proportion dans le total des emplois ne cesse de régresser à partir de 2006, passant de 18,3% à 3% en 2009.

En neutralisant ce poste, les sommes consacrées aux autres actions ont cru de manière importantes jusqu'en 2008 (x 1.5 par rapport à 2006) et se sont stabilisées entre 2009 et 2008.

K€	2009	Var.	2008	Var.	2007	Var.	2006
Total	22183	-8,0%	23 951	-3,0%	24664	30,3%	18935
Soutien des personnes, action sociale et juridique, Insertion Socio-Professionnelle	5249	-5%	5550	0%	5576	37,8%	4047
Aide à domicile	1331	3%	1296	x2,5	526	-4,0%	548
Prévention et réduction des risques	9529	1%	9433	9%	8657	45,5%	5950
Information sur les traitements et recherche	1072	-9%	1177	27%	924	-1,8%	941
Information et sensibilisation du public, plaidoyer politique	730	/3,5	2560	/2,5	6213	25,7%	4941
Actions internationales	2847	14%	2497	58%	1579	-0,8%	1591
Formation	890	-5%	932	24%	749	54,4%	485
Conseil en méthodologie et évaluation des actions	537	6%	506	15%	439	1,6%	432

Toutefois, l'augmentation 2007/2006 est due à l'arrivée de NOIF dans la structure nationale, dont l'effet budgétaire est estimé à 4M.€ par les Commissaires aux Comptes.

Par typologie, le soutien aux personnes, qui représente le 2nd budget en valeur, régresse légèrement. Par contre la prévention, qui reste de loin le principal poste de dépense continue à progresser.

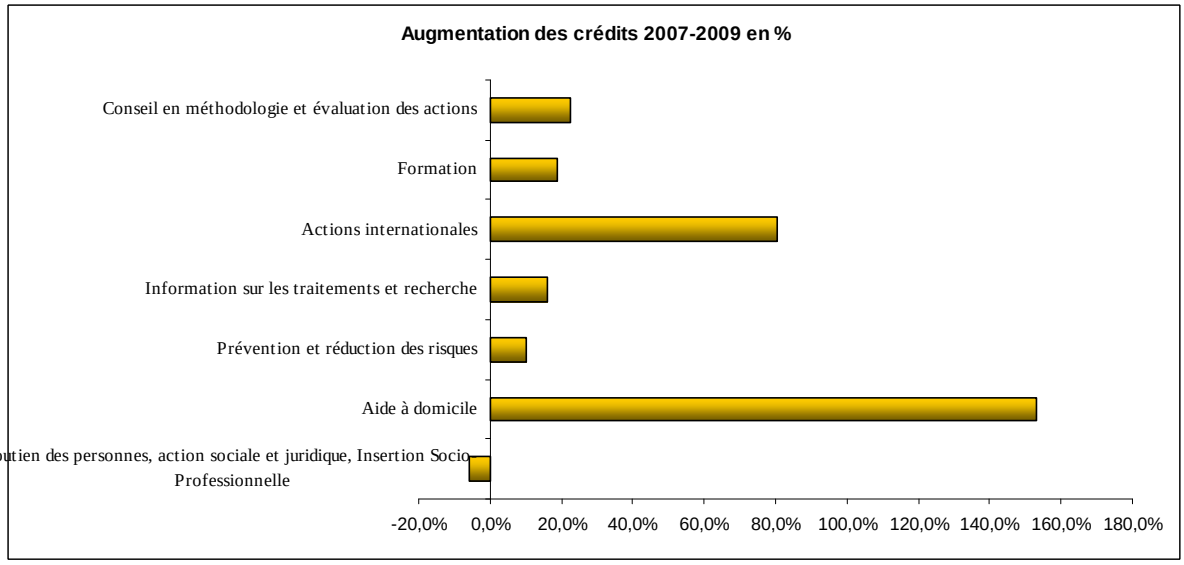
Les budgets en fort développement sont par ordre en valeur absolue : l'international, la formation et les conseils en méthodologie. La progression de l'aide à domicile ne serait due qu'à l'effet d'intégration de NOIF.

La tendance serait à l'intensification des efforts en matière d'action internationale, de communication et de recherche.

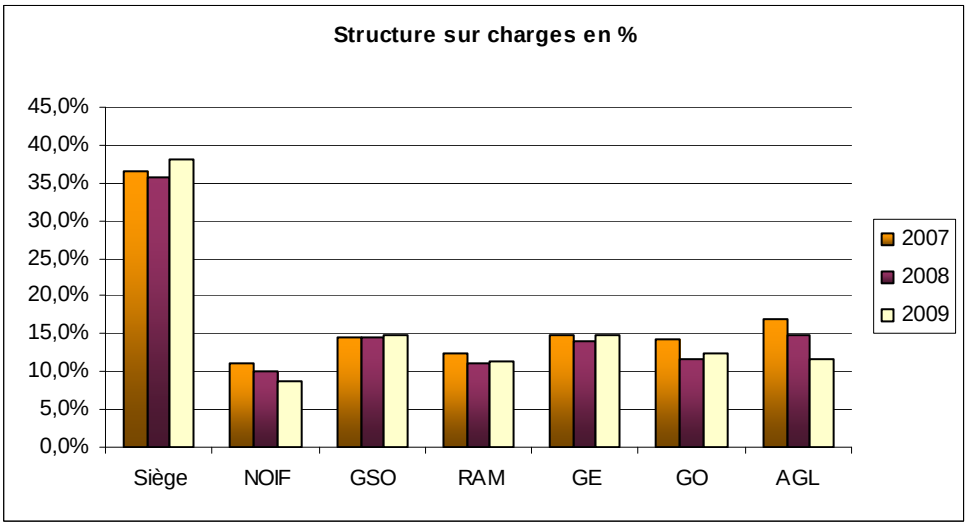
La prévention reste une priorité majeure, mais le dépistage reprend de l'importance en direction des usagers que les actions de prévention ne touchent pas.

Enfin, le soutien aux personnes serait concentré sur les populations ne trouvant pas de solution dans le droit commun.

Ces orientations dépendront de la mise en œuvre des ARS en 2011 couplée avec le nouveau plan de lutte contre le SIDA prévu seulement pour la fin de l'année bien que son effectivité soit prévue dès le 1er janvier 2010.



2.1.2. Les structures des Régions et du Siège : la question de leur financement par l'Etat incite à la vigilance.



Proportionnellement, les Régions ont des frais de structure qui se situent entre environ 10% et 15%. Seule, la région NOIF est descendue en deçà de 10%. Cependant, cette différence est en partie à attribuer aux possibles économies d'échelle, ses charges s'élevant à près du double des autres entités.

Le Siège est avec 38% très au-delà de ces seuils. En valeur absolue, ses charges n'ont cessé de croître passant de 13 M. € à 14 M.€ de 2007 à 2009, une fois la redistribution d'une partie des ressources centrales aux Régions réalisée.

Par contre, en Régions, on assiste à une certaine stabilité des ressources, sauf pour AGL. La part des structures a tendance à baisser ou à rester stable. La baisse significative de la part de la structure dans les charges, intervient outre NOIF, pour AGL, dont la tendance des charges à la hausse croise celle de la structure à la baisse (effet ciseaux).

La DGS, ou les CPAM pour les CAARUD, prennent en compte les frais de structure dans la détermination du montant de leurs subventions. Les DD(R)ASS ont une attitude contraire sur le sujet, comme très souvent les services de l'Etat. La position des futures ARS n'est pas connue.

Toutefois, les CPAM ont un financement variable allant de 4% des frais de structure des CAARUD jusqu'à 10%, ceci étant plus fréquent que cela.

Sans évidemment prendre position sur la structuration de la démarche générale de l'association, le rappel de ces informations, notamment sur la position très restrictive de l'Etat sur ce sujet (les ARS vont-elles jouer un rôle d'homogénéisation à la baisse ?), pourraient inciter à une vigilance renforcée en matière de frais de structure. Cette attention pourrait prendre la forme d'une approche globale et par la détermination de cibles en matière de plafonds de dépenses administratives et fonctionnelles pour le Siège et les régions.

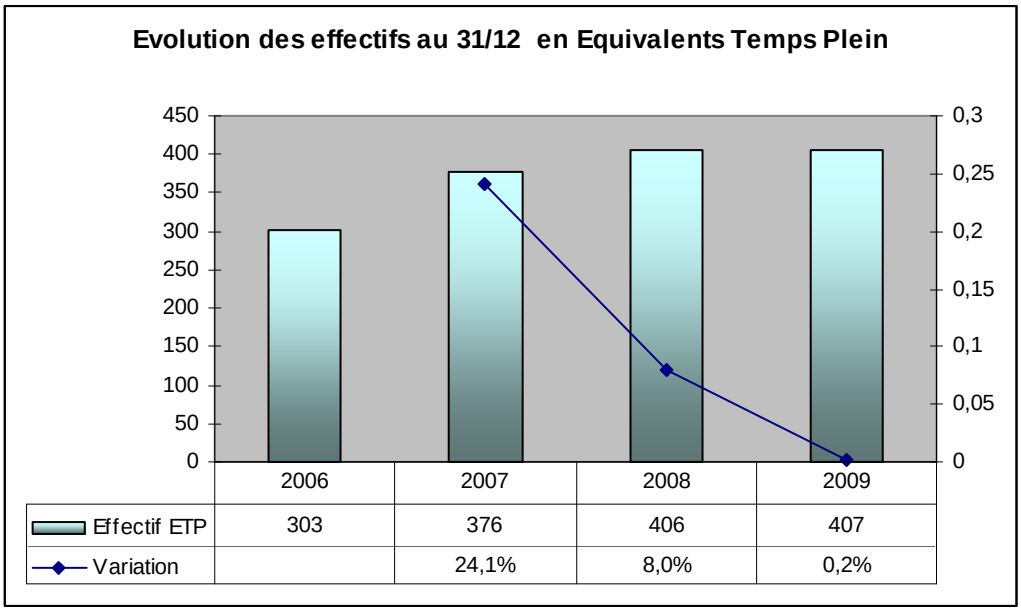
A titre d'exemple, en moyenne, les ratios des frais d'Administration sur le Chiffres d'Affaires généralement retenus pour évaluer la gestion d'une entreprise se situent entre 8 et 12%.

2.2. Les frais de personnel, les honoraires et autres frais de fonctionnement externe

2.2.1. Croissance des ETP et de la masse salariale

En termes de suivi financier, l'évolution des effectifs en « Equivalent Temps Plein » ou ETP s'avère la plus pertinente. Cela revient à agréger tous les temps partiels pour les convertir en temps plein.

On constate que la progression a été constante sur la période avec une progression très forte en 2007 et une quasi stagnation en 2009.



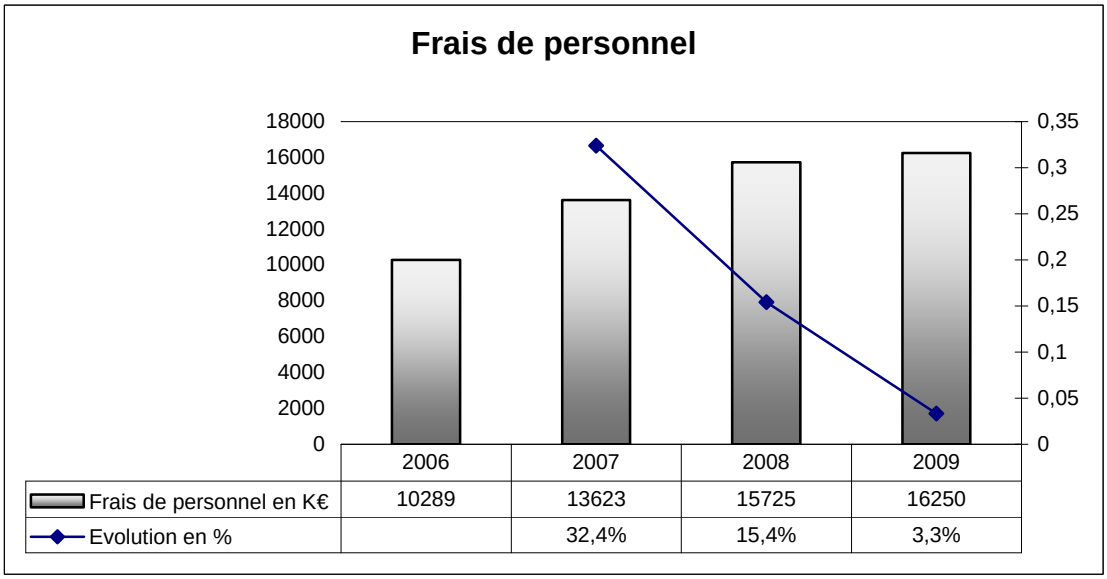
L'augmentation de 2007 comprend les 54 ETP de NOIF, qui rejoignent la structure nationale, soit une augmentation nette de 19 ETP.

L'évolution des frais de personnel marque une progression plus forte puisque d'une part elle reflète également :

- les augmentations de salaires en masse,
- les différés de salaires en fonction des dates de recrutement,

- les effets qualifications qui agissent en plus ou en moins sur le salaire moyen. (évolution favorable à la catégorie 2 en 2007 puis aux catégories 4 en 2008 et 5 en 2009).

Ces 2 derniers paramètres ont dû influencer la tendance à l'augmentation des frais de personnel en 2007 et 2008.



	2006	2007	2008	2009
Frais de personnel en K€	10289	13623	15725	16250
Evolution en %		32,4%	15,4%	3,3%

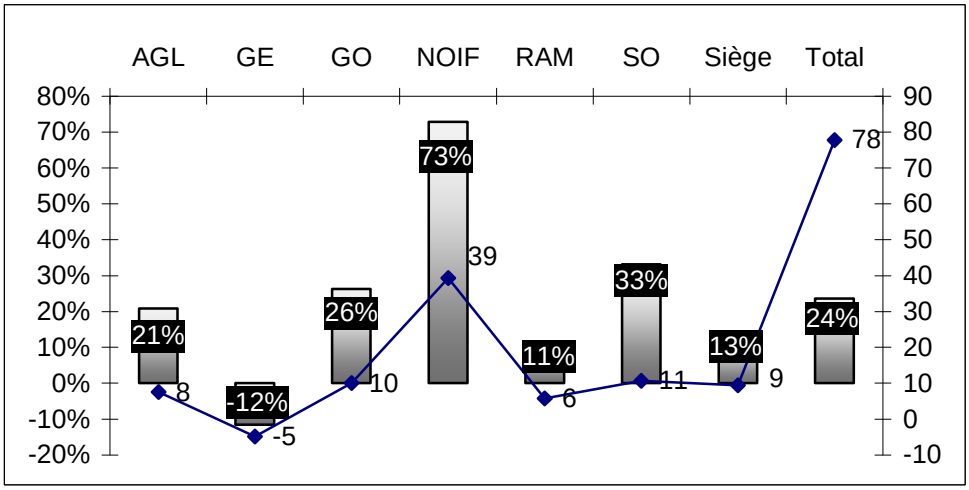
En proportion des ressources, la part consacrée aux salaires a marqué une progression de 6 points. Toutefois, ces chiffres apparaissent comme cohérents pour une association assurant une couverture terrain nationale et une présence internationale, avec également une production intellectuelle conséquente (informations et communication, innovations et méthodologies d'actions…).

La comparaison d'évolution de ces charges entre le Siège et les régions permettra d'affiner cette première appréciation.

Cependant, on peut estimer les charges difficilement compressibles dans l'organisation actuelle entre 17 et 18M.€ en prenant en compte les frais de personnel et la part non salariale des frais de structure.

2.2.2. La répartition entre le siège et les régions

Le graphique ci-dessous indique les variations absolues et relatives des effectifs sur la période 2006-2009. Cette période intègre l'adhésion de NOIF à la structure nationale avec un effectif de départ de 54 ETP.



On constate que toutes les régions, à l'exception de Grand Est, ont bénéficié des augmentations d'effectifs. RAM partait d'un effectif déjà conséquent (54 ETP) et donc a été quasi stable sur la période.

Le Siège est resté sur un effectif relativement stable avec une progression de 9 salariés, principalement en catégories 3 et 1. Les effectifs de catégories 5 ont reculé de 3 ETP.

Ce qui fait que sur la période 2007-2009, les effectifs du Siège ont progressé de12% pour +15% en frais de personnel tandis que les effectifs totaux se sont accrus de 8% pour +19% en frais de personnel.

2.2.3. Les honoraires et les prestataires extérieurs

Les honoraires en forte croissance au cours des années précédant la période 2007-20O9, se sont stabilisés aux alentours d'un peu plus de 5M.€.

Par contre, les prestataires extérieurs ont progressé très fortement en plus que triplant, alors que le personnel extérieur a régressé, ce qui s'est traduit par une réduction de leur part dans les frais de personnel de 13% à 8%.

Afin de comparer les ressources internes et externes, on peut composer un agrégat représentant l'ensemble des ressources humaines à la disposition de l'association pour son fonctionnement, et comportant :

- le coût des ressources internes (rémunérations brutes+prestations sociales+coûts des déplacements pour les salariés et les volontaires) ;

- le coût des ressources externes comprenant les honoraires, les prestataires extérieures et les personnels externes.

Ces ressources humaines internes et externes se sont élevées en 2009 à 23,9M.€.

Ces 23,9M.€ représentent les ¾ (73%) des 32,7M.€ de charges d'exploitation au sens strict (-dotations aux provisions et amortissements, -crédit-bail, - subventions et aides versées) constatées en 2009.

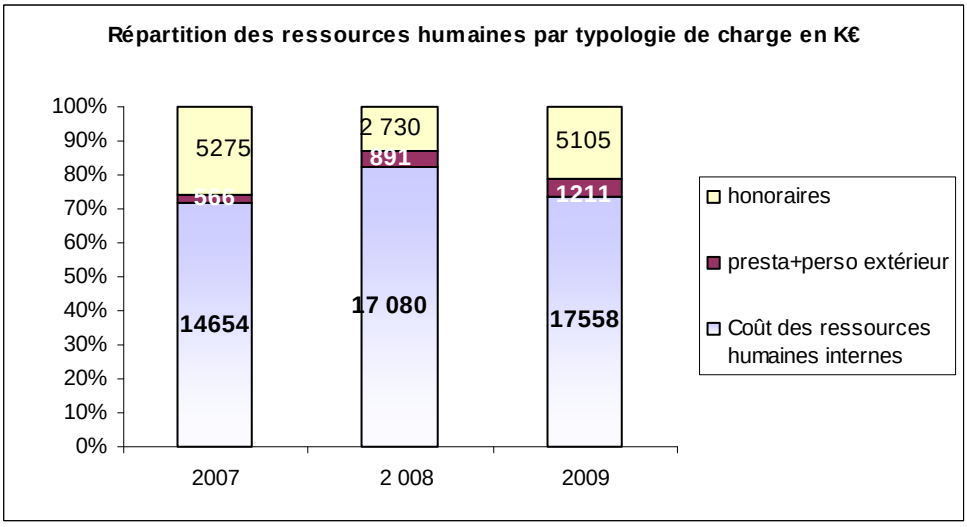
L'examen de la répartition des ressources humaines employées par l'association donne donc :

- ¾ pour les ressources internes avec une progression 2007-2009 de +19,8% ;

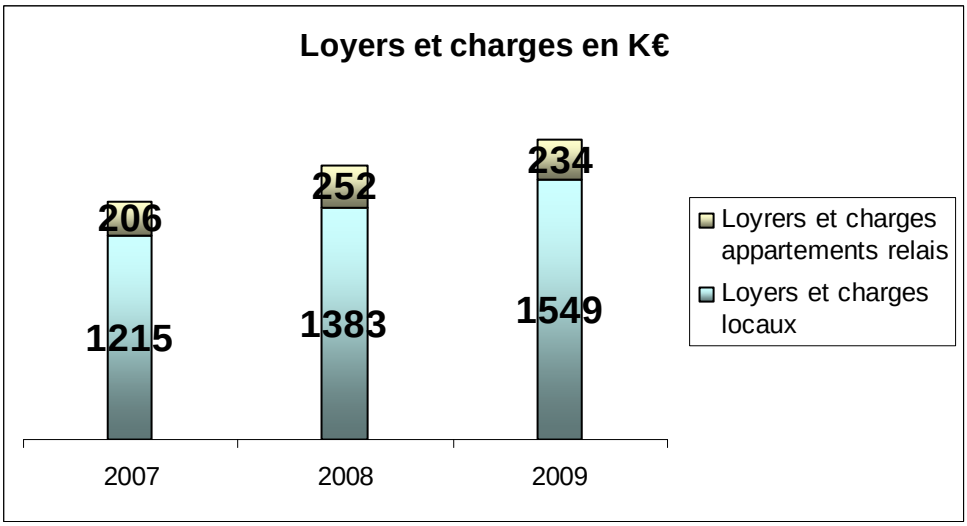
- ¼ pour les ressources externes avec un poids important des honoraires, essentiellement pour le « Street Marketing », et une progression notable des frais de prestataires externes. l'ensemble augmente de 16,5% entre 2007 et 2009.

Le poids très lourd du « Street Marketing » (dont le coût est essentiellement constitué de frais de personnel + la marge du prestataire) explique globalement la part prise par l'externe.

Il reste que la maîtrise de ces dépenses, qui représentent 40% des charges d'exploitation (hors frais de personnel), est de ce fait incontournable.



Outre, les charges provenant des ressources externes, les loyers ont également fortement augmenté sur la période :



Cette croissance (+15% en 2008 et +9% en 2009) est due principalement aux nombres de nouveaux CAARUD. Les appartements relais ont augmenté fortement en 2008 (+22%) pour régresser en 2009 (-9%). Par contre, le montant des loyers des bureaux de l'association ont baissé, puisque l'achat des locaux a été privilégié (voir infra 2.4.2).

Une attention particulière est à porter sur les charges liées aux locations, qui s'avèrent plus inflationnistes que les loyers particulièrement en 2008 (respectivement +23% et +28% contre +12% pour les locaux et les appartements)

3. Conséquences sur les équilibres financiers

3.1. La prévision budgétaire

La maîtrise du résultat passe par la qualité de la prévision budgétaire.

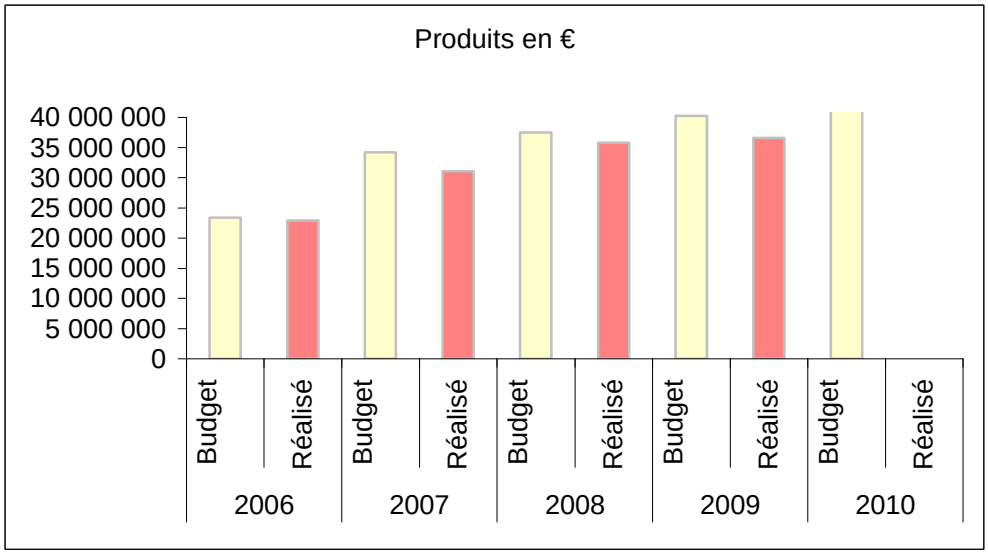
La prévision sur le dimensionnement des ressources a été facilitée, pour les financements publics, par la passation de conventions pluriannuelles et par la part croissante sur la période des CAARUD.

Pour le privé, le « street marketing » s'est avéré assez conforme aux objectifs de rendement qui lui étaient fixés.

La maîtrise de l'engagement des dépenses a bien fonctionné, même si l'intégration de la comptabilité analytique n'était pas achevée. La possibilité de consolider les données régionales et du Siège devrait être effective pour l'exercice 2010 ou 2011.

De même, l'avancement du calendrier budgétaire pour l'exercice 2011, de décembre à octobre pour le budget « idéal » et de février à décembre pour le budget « serré » devrait à la fois mieux coïncider avec les impératifs de gestion interne et faciliter le dialogue avec les principaux financeurs et singulièrement les ARS pour leur année de démarrage effectif.

En termes de fiabilité de la prévision, les budgets ont été réalisés avec de -3 à -10% d'écarts, soit en chiffres absolus avec des écart allant de -0,5M.€ à -3,6M.€ . L'exception est constituée par le budget 2008 pour les raisons de changement de méthode comptable sur le « street marketing ».



On peut penser que les effets de la crise sur les finances publiques en 2010 et les réformes sur l'organisation administrative des régions de santé rendront plus difficile l'exercice, d'où l'intérêt de mieux anticiper le dispositif.

3.2. Le résultat d'exploitation et son utilisation : investir, thésauriser pour quoi faire ?

La question qui se pose à l'association est de savoir s'il est nécessaire d'avoir en réserves des biens propres, dont la réalisation lui permettrait de pallier un manque inopiné de ressources, comme l'annonce tardive de la non reconduction d'une subvention importante ou la nécessité de gérer les conséquences du retrait définitif d'un de ses principaux financeurs.

Dans le premier cas, il importerait de passer un « cap difficile », dans le second, il conviendrait de gérer une restructuration des activités.

Pour constituer ces réserves, au sens commun du mot, AIDES devrait dégager des résultats positifs de son activité et les consacrer à l'acquisition de biens pouvant être vendus ou de placements sans risque, avec en outre dans ce dernier cas, la possibilité de rendre liquide ces disponibilités pour couvrir les besoins en trésorerie.

La position de votre Direction est que ce n'est pas la vocation de l'association de thésauriser, même au titre du principe de précaution.

L'analyse du résultat et du bilan confirme et infirme à la fois cette affirmation.

3.2.1. Analyse du résultat

en K€	2009	2008	2007
Résultat d'exploitaion	744	-185	886
Résultat financier	-320	-265	-269
Résultat courant	424	-451	617
Résultat exceptionel	-268	-330	-157
Total des produits-total des charges	156	-780	460
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs	623	615	481
Engagements à réaliser sur ressources affectées	-235	-686	-600
Solde	388	-71	-119
Excédent ou déficit	545	-852	341

Nota : le résultat de 2008 est atypique du fait des conséquences du changement de traitement comptable du « street marketing ».

La formation du résultat se réalise en plusieurs étapes :

- le résultat d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges de l'activité courante. Les produits sont essentiellement constitués par des subventions et des dons. Les charges proviennent des salaires, des honoraires et des prestations externes ainsi que des frais de fonctionnement.

- Le résultat financier est composé des charges d'emprunts à court terme destinés à compenser les déficits de trésorerie et à des prêts à long terme, contractés pour les achats des bureaux de l'association, Siège et Régions.

- Le résultat exceptionnel est en grande partie dû à des subventions non consommées et remboursées et à des risques sur des créances ou à des prêts susceptibles de ne pas être honorés par les débiteurs.

- Le solde final devrait résulter de la somme algébrique de ces 3 résultats (indiquée par la rubrique « total des produits-total des charges »). Ce n'est pas le cas puisque demeurent les subventions qui n'ont pas été consommées durant l'exercice dont on déduit les engagements à réaliser sur le prochain exercice.

Quel résultat est le plus significatif de la capacité de l'association pour constituer une « épargne de précaution » ?

En l'occurrence, il s'agit du résultat d'exploitation, puisqu'il va permettre de couvrir les charges financières résultant d'emprunts, dont la composante à long terme a servi à acquérir un patrimoine immobilier abritant les locaux d'AIDES.

C'est ce que va confirmer l'étude du bilan.

3.2.2. Analyse du bilan

En 2009, la valeur brute des constructions et terrains est inscrite au bilan pour 3 893 K€ contre 2 405 K€ soit une augmentation de 1 488 K€.

Cette différence s'explique par la politique d'acquisition des locaux abritant les Délégations Régionales et en partie le Siège national, sachant qu'à date il ne reste plus que RAM en location.

Ces acquisitions ont été financées par l'emprunt. La capacité d'autofinancement très positive de AIDES est en effet trompeuse, puisque les versements tardifs des ressources des financeurs oblige l'association à mobiliser ses capacités de financement pour minimiser le recours à des concours bancaires à court terme, afin de combler ses besoins de trésorerie.

Sur cette période 2007-2009, l'encours de la dette à plus d'un an est passé de 993 K€ à 1 490 K€ (montants bruts), soit une augmentation de 497 K€. En conséquence, la charge d'intérêts de cette dette s'est accrue de 57K€ à 77K€. La capacité d'endettement de AIDES est en fait plus basée sur ses possibilités de remboursement de la dette par un résultat d'exploitation suffisant que sur un ratio sur capitaux propres. Et ce d'autant plus, si l'emprunt est gagé sur le foncier qu'il finance.

On comprendra que la politique patrimoniale de AIDES est très prudente et a le double objectif de disposer d'actifs réalisables mais aussi de réduire la charge de loyer de sa structure.

L'amélioration de la situation de trésorerie courante par les dons privés récurrents lui permettrait d'accroitre son endettement en disposant de ressources suffisantes pour rembourser des charges d'emprunt plus élevées.

Tableau de mouvements des fonds associatifs				
En K€	2009	2008	2007	
Fonds asscIatifs sans droit de reprise	1328	1328	1328	Part des fonds associatifs résultant de la gestion de AIDES sauf la perte CAARUD en report à nouveau
Report à nouveau AIDES	-2516	-1675	-1560	
Apport de fusion	1612	1612	1612	
Résultat de l'exercice	545	-852	341	
Total 1	969	413	1721	
Autres composantes du fonds associatifs				
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	134	572	262	dont résultats CAARUD 2008
Autres réserves	431	98	1612	Résultats CAARUD avant 2008 affectés en 2009
Subventions d'investissement nettes	467	393	233	liées à une mission
Provision réglementée	40	40		réserves légales
Total 2	1072	1103	2107	
Total fonds associatifs	2041	1516	3828	

En conclusion :

- La problématique de gestion financière de AIDES est plus de veiller au financement en coûts complets (fonctionnement et structure) de ses activités subventionnées et de conforter les dons privés :
    - d'une part en fonction de l'évolution de ses missions (et réciproquement),
    - et d'autre part pour alléger ses besoins en trésorerie courante par la régularité des versements des subventions et des dons.

Complémentairement l'augmentation des charges hors frais de personnel implique de maintenir une attention soutenue sur les délais de paiement des fournisseurs, qui jusqu'à présent s'avèrent favorables, pour réduire le besoin de financement ;

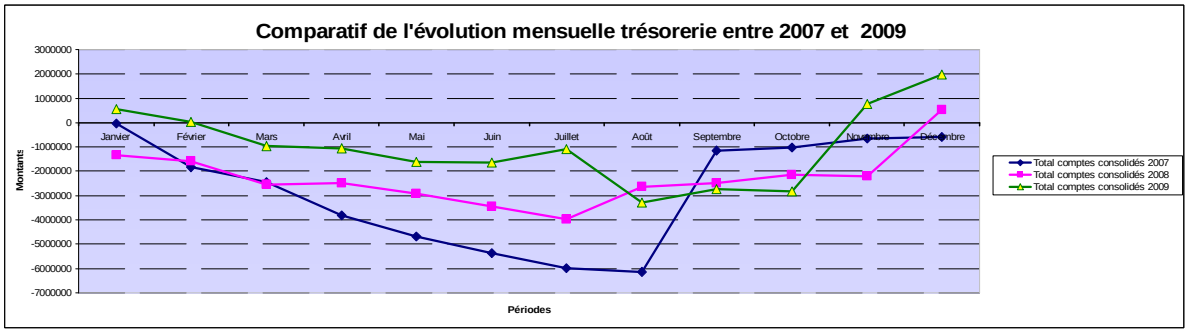
- Un maintien du résultat d'exploitation aux alentours de 800 K€ peut paraître raisonnable dans la mesure où une grande vigilance puisse s'exercer sur les prêts accordés à des tiers et en étant attentif à ce que la gestion de l'utilisation des financements dans l'année de leur attribution s'améliore.

  Ceci permettrait une augmentation des fonds propres progressive (hors incertitudes liées aux résultats des CAARUD), qui permettrait de conforter l'assise financière de l'association en relation avec sa croissance en effectifs et en diversité de missions.

  Hors bilan, cette recommandation s'applique également aux garanties d'emprunt qui pourraient être également accordées.

- Les donateurs publics et privés seront sensibles à cette gestion raisonnée des ressources. Celle-ci a comme contre partie une certaine fragilité de l'association, qui continuera à ne pas disposer « d'amortisseurs » suffisants pour faire face à une situation de crise sauf à puiser dans ses ressources courantes, ce qui semble difficile. On pense en particulier à des circonstances imposant des réductions d'effectifs. C'est un élément à prendre en compte dans la politique de ressources humaines.

3.3. La trésorerie et son financement

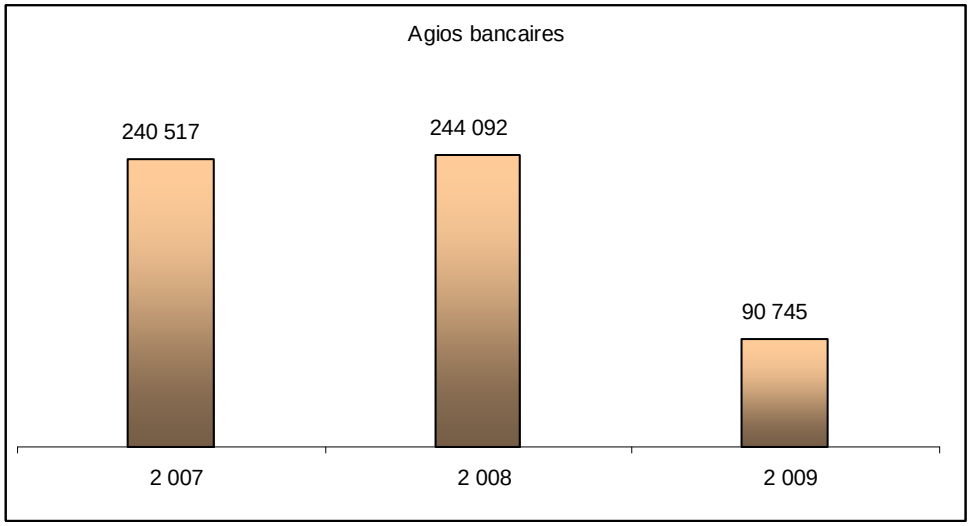


La réduction du besoin en trésorerie courante et son lissage en 2009 par rapport aux années précédentes est très sensible. En moyenne, le déficit s'est réduit de 65%. Seule, la période des mois d'août à octobre 2009 s'est révélée à nouveau critique. La trésorerie a été positive durant 4 mois de l'année.

Les frais bancaires associés ont été réduit d'autant passant de 241K€ à 91 K€ soit -62%.

Cette amélioration très nette est due aux rentrées régulières des dons grâce aux systèmes des prélèvements bancaires mensualisés. La politique d'achat (délais de paiement et périodes prédéterminées en fonction de la date de mise à disposition des ressources) y concourt également.

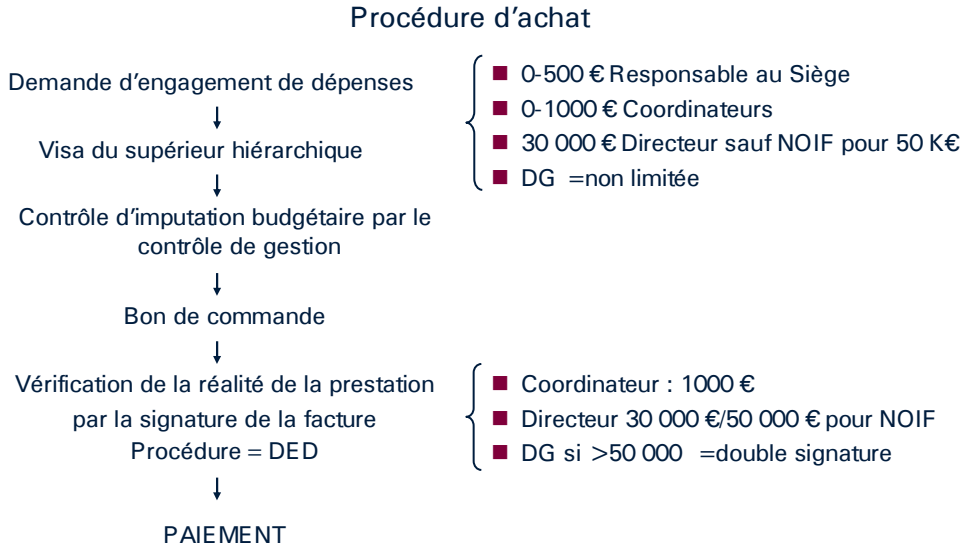
La réduction des frais financiers qui en résulte, redonne de la capacité d'endettement à l'association.



4. Conséquences sur l'organisation

4.1. Croissance des charges d'exploitation et normalisation des procédures d'achats

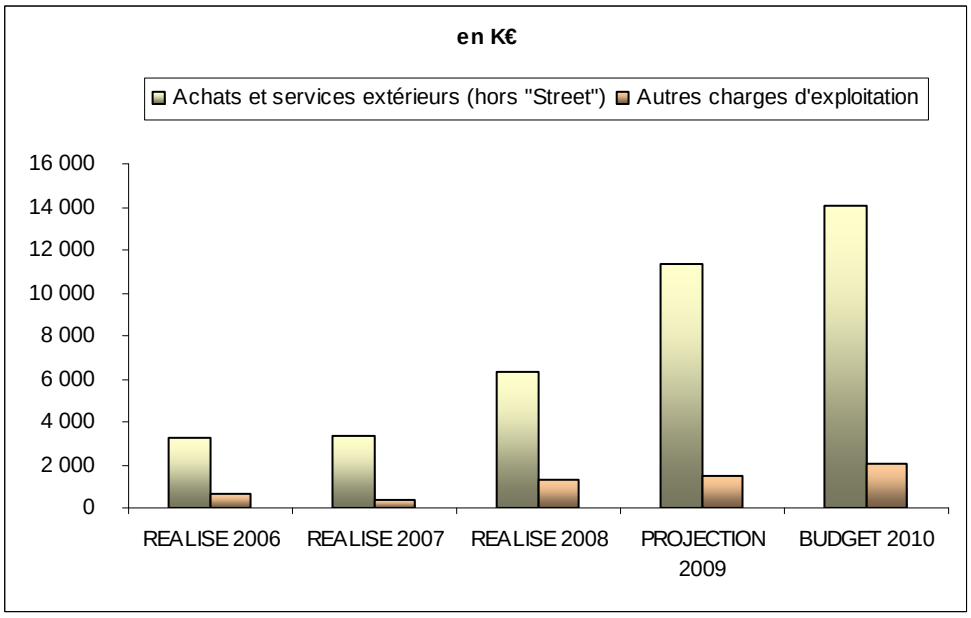
Les procédures d'achat sont relativement simples.



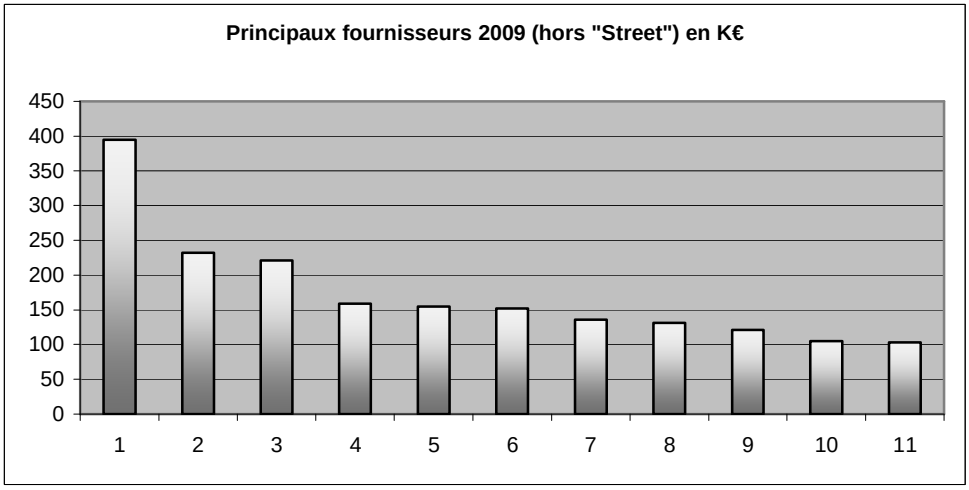
La vérification de l'effectivité de la prestation et du respect du prix convenu est assurée par l'auteur de la demande d'engagement de la dépense (DED). L'accord et la mise en paiement sont déclenchés par la signature de la facture, qui suit le même schéma que la DED.

Etant donné l'accroissement du nombre de factures traitées, il conviendrait de mieux formaliser cette procédure par un document permettant de rapprocher l'engagement de la dépense de son paiement afin d'en vérifier la correspondance ou d'en justifier l'écart.

En effet, le montant des charges a été multiplié par 4 entre 2006 et 2010, hors honoraires « Street marketing ».



Par ailleurs, la liste des principaux fournisseurs en 2009 (hors le collecteur « Street Marketing et EDF) indique 11 Sociétés dont le montant de facturation sur l'année dépasse 100K€.



Ces constats appellent 2 remarques, l'une concernant les méthodes d'achat, l'autre les procédures d'achat.

D'une part, le rapprochement de montants dépensés par fournisseur d'une catégorie de produits ou de services et ceux correspondant à la charge attachée à cette catégorie laisse à penser que les contrats « groupe » sont peu pratiqués ou ne sont pas respectés par les Délégations Régionales. Il en est ainsi par exemple (chiffres 2009) pour les autres produits de prévention (450 K€) ou les seringues (209 K€) ou encore les locations de véhicule (126 K€). On devrait trouver les fournisseurs de ces produits dans le « top ten », si leurs achats faisaient l'objet d'un contrat « Groupe » , ce qui n'est pas le cas. ;

D'autre part, le principe de transparence serait mieux servi par la fixation d'un seuil de marché annuel au-delà duquel l'obligation de procéder par appel d'offre s'imposerait. Le cahier des charges et l'ouverture des plis seraient établis et procédés par une commission. Le seuil et la composition de la commission seraient définis selon des critères de représentativité à déterminer par le Conseil d'Administration.

En conséquences, il est probable que le développement et la professionnalisation d'une fonction achat apporterait des économies nettes sur l'exploitation.

4.2. Les « piliers » changent de taille (dirigeants, salariés, volontaires, usagers, Pouvoirs Publics et donateurs) ce qui peut poser la question de la stabilité de l'édifice.

De 2006 à 2009, la croissance de AIDES a été très rapide :

- en effectifs : plus de 100 ETP ou postes ;
- en volumes budgétaires, multipliés par 1,6 ;
- en périmètre d'intervention, en devenant la seule association d'envergure nationale dans son domaine avec la venue de NOIF dans la structure en 2007 et la croissance de l'action internationale, dont le budget a été multiplié par 1,8.

Il est bien évident que, au regard d'une telle expansion, toute organisation subit des tensions. Ce constat appelle 2 remarques :

- D'une part, une action réelle de structuration de la démarche a été entreprise :

  Tout d'abord, la démarche comptable et budgétaire a été renforcée et continue de l'être par la refonte de la comptabilité analytique.

  Ensuite, la mise en œuvre d'une démarche qualité et innovation donne une meilleure visibilité des différentes actions.

  Enfin, un certain nombre d'accords d'entreprise, mais aussi l'enquête « activité », ont mieux encadré la gestion des ressources humaines, dont en particulier le référentiel des postes et le statut du personnel.

- Mais d'autre part la logique d'organisation des structures et de la prise de décision est globalement restée la même :

D'un côté, l'organisation a été complétée par des services fonctionnels et par l'installation d'une Direction Générale composée d'un Directeur Général et de deux Directeurs Généraux Délégués (DGD). Cependant, l'ensemble garde une forme pyramidale avec un DGD Fonctionnel et un DGD opérationnel, sachant que les Directeurs des Délégations Régionales sont rattachés au « triumvirat » constitué du DG et des 2 DGD.

D'un autre côté, les instances de formation de la décision participative ont peu évolué. La création d'un Secrétariat Général avec un Conseil du Siège n'a fait que les compléter. Il présente l'avantage de représenter majoritairement le terrain et donc limiter la dérive technocratique qui se manifeste généralement au sein des sièges en croissance d'associations ou d'entreprises En outre, la présence de Comités d'Entreprises et d'un Comité Central d'Entreprise répond à l'observance des règles du Droit du Travail.

Selon nous, l'organisation n'a pas suffisamment évolué pour répondre aux changements dus à sa croissance forte de ces dernières années.

Il serait étonnant que des tensions ne se soient pas manifestées ou ne se manifestent dans un avenir proche.

En émettant l'hypothèse que le cap des ARS soit franchi sans dégât, le fait que les ressources devraient se stabiliser au moins durant les 3 prochaines années, ouvrirait des perspectives quant à une adaptation du fonctionnement de l'ensemble de la structure à la nouvelle donne pour réguler les rapports entre sous ensembles constituant l'organisation.

Deux aspects ont retenu en particulier notre attention :

- les rapports entre le Siège et les Régions,

- la prise en compte de l'expression des salariés,

Régions et Siège : maintenir la « pression démocratique »

Sur le premier point, on a vu que la croissance des ressources avait été répartie de manière relativement équilibrée entre le Siège et les Régions. Il demeure cependant que l'action internationale, dont on a vu la part croissante parmi les différentes actions, l'innovation ou

les responsables des multiples missions sont basés au Siège. Certes la création du Secrétariat Général fait que les Régions ont une prise directe sur l'activité centrale. Cependant, il demeure que les nécessaires coordination et cohérence d'action qui doivent prévaloir placent le pouvoir au Siège et le contre pouvoir éventuel dans les Régions.

L'hypothèse d'un conflit tangible entre le Siège et les Régions pourrait par exemple porter, à l'occasion d'une réduction des ressources, sur les montants alloués à l'action internationale, les Régions souhaitant l'encadrer dans le strict respect du conventionnement avec le ministère des Affaires Etrangères, la Direction nationale voulant quant à elle poursuivre son expansion.

Il apparaît donc tout à fait important que la Direction Générale de l'association veille au bon fonctionnement du système de prise de décision avec sa composante démocratique constituée par les assemblées régionales, voire à son renforcement.

Expression des salariés : être clair sur les enjeux

Concernant les salariés, leur nombre est désormais supérieur à la moitié de l'effectif des volontaires (et beaucoup plus que cet effectif en ETP).

Leur expression « militante » passe comme les volontaires par l'intermédiaire des assemblées régionales, la différence résident dans leur inégibilité aux mandats nationaux.

Leurs intérêts de salariés sont défendus par les institutions représentatives (IRP) du droit du travail : le Comité d'Entreprise, les délégués du personnel, le CHSCT et les organisations syndicales.

Leur gestion collective et individuelle est fondée sur le règlement intérieur et leur contrat de travail basés eux-mêmes sur la subordination du salarié à l'autorité de l'employeur.

L'autorité de l'employeur est détenue par le Conseil d'Administration de l'Association et son expression est mise en œuvre par le Directeur Général, à travers une organisation essentiellement pyramidale.

Contrairement à l'entreprise traditionnelle, où l'autorité est unique (la démocratie actionnariale se limitant au mieux au contrôle de la gestion des intérêts de l'actionnaire), l'Association fonctionne sous le régime collectif et le mode communautaire, ce dernier étant affirmé comme fondateur et incontournable.

Nous estimons que l'existence de ces deux principes d'organisation parallèles est source de tensions chez les salariés et génératrice potentielle de crise. On constate bien l'évolution de l'entreprise traditionnelle vers le principe des parties prenantes comme membres à part entière des décisions stratégique soit par leur présence sui generis au Conseil d'Administration ou au Conseil de Surveillance.

Pour revenir au problème spécifique qui se pose, selon nous, à Aides prenons un exemple concret et simple de conflit qui pourrait naître de l'arbitrage entre l'augmentation des salaires et le budget des missions pour l'allocation des ressources. En période de croissance des ressources, il est affaire d'équité. En période de diminution des ressources, il s'avérera beaucoup plus difficile à régler.

Actuellement, pour résoudre ce dilemme et en caricaturant, le militant salarié votera pour les budgets des missions en assemblée régionale et demandera aux IRP de revendiquer l'augmentation des salaires.

Pourtant, deux arguments militent en faveur du statu quo, c'est-à-dire de considérer la séparation « organes associatifs-IRP » en capacité de réguler les rapports entre les salariés et la direction.

D'une part, cette distinction permet d'établir une frontière nette entre le fait d'être un salarié comme un autre et celui d'être engagé dans une action forcément impliquante.

D'autre part, de manière réaliste, le nombre déjà important d'instances n'incite pas à les multiplier.

Cependant, notre exemple montre la contradiction qui subsistera si le système actuel est conservé.

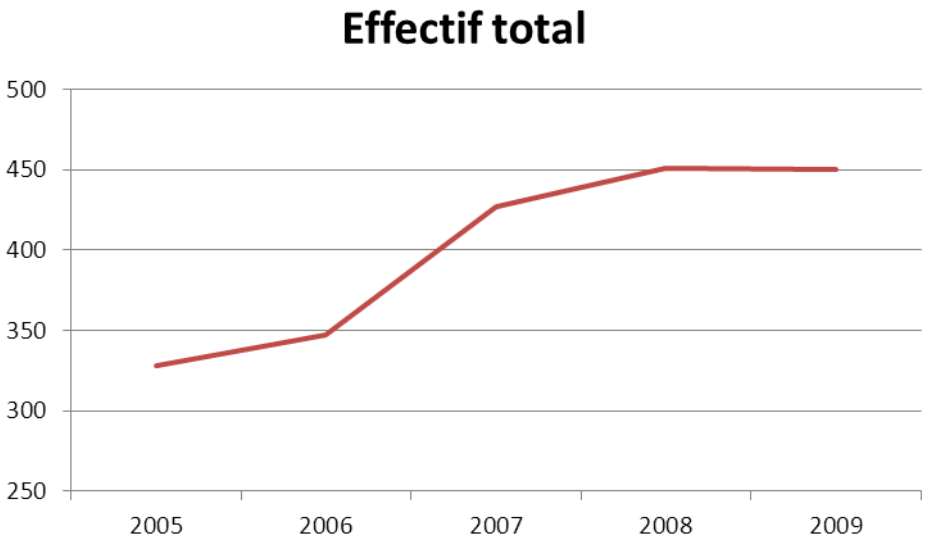
Aussi, une discussion pourrait s'ouvrir aussi bien dans les instances de la démocratie associative que de la démocratie sociale de AIDES pour déterminer des voies de résolution. Celles-ci sont à chercher aussi bien dans une forme de présence active des représentants des salariés au Conseil d'Administration que dans l'instauration d'un collège « salariés » et d'un collège « volontaires » composant les assemblées régionales, entre autres proposition de clarification du positionnement de chacun comme réducteur de tension. Par contre, l'impossibilité pour un salarié de prendre des fonctions électives « militantes » seraient maintenue.

5. Les Ressources Humaines

5.1. Les effectifs inscrits au 31 décembre

Après une forte progression durant les cinq années précédentes, l'effectif total est en phase de stabilisation en 2009, stabilisation qui se poursuit en 2010. Au 31 décembre 2009, Aides compte ainsi 450 salariés (CDI + CDD).

Effectifs totaux	2005	2006	2007	2008	2009	09/08
TOTAL	328	347	427	451	450	-0,2%



5.2. Les effectifs par qualification

Effectifs totaux	2005	2006	2007	2008	2009	09/08
HC	2	2	3	3	3	0,0%
CAT 1	12	10	9	13	12	-7,7%
CAT 2	21	23	69	77	80	3,9%
CAT 3	81	95	76	73	74	1,4%
CAT 4	69	85	96	116	112	-3,4%
CAT 5	111	115	126	129	139	7,8%
CAT 6	19	13	0	0	0	
Vacataires	13	4	0	0	0	
IDF	0	0	48	40	30	-25,0%
TOTAL	**328**	**347**	**427**	**451**	**450**	**-0,2%**

Les effectifs comprennent une section IDF, correspondant à une partie des personnels d'Aides IDF qui ont préféré conserver l'accord d'entreprise qu'ils avaient lors de leur rattachement à Aides en 2007. Aucun nouveau contrat n'est plus conclu sous cet accord.

Les effectifs totaux par qualification permettent d'identifier :

- Une légère augmentation du nombre de cadres en catégorie 2, due au lancement de nouveaux projets, notamment à l'international ;

- 10 postes créés en catégorie 5, qui se situent principalement dans les CAARUD, dont le nombre augmente sur la période.

5.3. Les effectifs par sexe : une inégalité en défaveur des femmes.

L'écart de rémunération entre hommes et femmes est dit « très faible » dans le bilan social. Ce point serait à préciser, d'autant que la répartition hommes-femmes évolue peu en 2009 : 53% de femmes pour 47% d'hommes – avec une surreprésentation des hommes dans l'encadrement, et des femmes dans les catégories les moins élevées.

Une négociation d'un accord sur l'égalité des rémunérations serait à programmer afin d'étudier les causes de ces différences et d'y apporter des solutions correctives.

CDI	2005		2006		2007		2008		2009	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
HC	1	1	1	1	3		3		3	
CAT 1	10	2	8	2	7	2	10	3	9	3
CAT 2	12	9	13	10	37	33	39	39	39	41
CAT 3	30	51	39	56	27	41	32	40	34	40
CAT 4	27	42	32	53	38	58	48	68	43	69
CAT 5	46	65	43	72	50	76	54	75	64	75
CAT 6	5	14	3	10						
Vacataires	4	9	1	3						
IDF					28	20	22	18	18	12
TOTAL	**135**	**193**	**140**	**207**	**190**	**230**	**208**	**243**	**210**	**240**

5.4. Les effectifs par type de contrat : hausse des CDI

5.4.1. CDI/CDD

Si l'effectif total reste stable, l'effectif de CDI augmente lui de 3,4% en 2009 (+14 postes), signe d'une stabilisation de l'emploi, notamment des personnels de catégorie 5.

On rappelle que les contrats de type IDF sont « gérés en extinction » aucun nouveau contrat n'est signé sous cet ancien accord d'entreprise.

CDI	2005	2006	2007	2008	2009	09/08
HC	2	2	3	3	3	0,0%
CAT 1	12	10	9	13	12	-7,7%
CAT 2	21	23	66	76	79	3,9%
CAT 3	77	90	69	68	71	4,4%
CAT 4	57	77	79	101	105	4,0%
CAT 5	73	71	84	107	122	14,0%
CAT 6	15	11				
Vacataires	13	4				
IDF			48	40	30	-25,0%
TOTAL	**270**	**288**	**358**	**408**	**422**	**3,4%**

En conséquence, le recours aux CDD s'amoindrit : -35% en 2009.

CDD	2005	2006	2007	2008	2009	09/08
CAT 2			3	1	1	0,0%
CAT 3	4	5	7	5	3	-40,0%
CAT 4	12	8	17	15	7	-53,3%
CAT 5	38	44	42	22	17	-22,7%
CAT 6	4	2				
TOTAL	**58**	**59**	**69**	**43**	**28**	**-34,9%**

Le recours aux contrats aidés diminue de moitié en 2009, du fait notamment du tarissement de l'offre de ce type de contrat.

Contrats Aidés	2005*	2006*	2007*	2008	2009	09/08
CAT 2			6	2	1	-50,0%
CAT 3	7	7				
CAT 4	11	6	7	2		
CAT 5	55	49	22	10	6	-40,0%
TOTAL	**73**	**62**	**35**	**14**	**7**	**-50,0%**

* : dont CEJ

En ETP, les contrats aidés sont ventilés comme suit :

Contrats aidés	2007	2008	2009
Adulte Relais	4,75		
Contrat Emploi Jeune	7,00	1,00	
Contrat d'accompagnement dans l'emploi	11,00	4,35	2,20
Contrat Emploi Consolidé	1,72		
Contrat Initiative emploi	7,58	2,72	1,00
Contrat avenir		2,43	2,23
Total	**32,05**	**10,50**	**5,43**

5.5. Effectifs en ETP

Les effectifs totaux en ETP sont stables en 2009 : + 0,2%, à 406,88 ETP.

Effectifs totaux	2005	2006	2007	2008	2009	09/08	09-08
HC	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	0,0%	0,00
CAT 1	12,00	10,00	9,00	13,00	12,00	-7,7%	-1,00
CAT 2	20,27	22,07	69,06	76,86	79,36	3,3%	2,50
CAT 3	72,06	80,45	53,87	57,30	62,67	9,4%	5,37
CAT 4	63,77	75,92	86,56	107,66	103,57	-3,8%	-4,09
CAT 5	99,77	104,58	108,48	110,38	116,96	6,0%	6,58
CAT 6	7,83	4,46	0,00	0,00	0,00		0,00
Vacataires	0,22	0,06	0,00	0,00	0,00		0,00
IDF	0,00	0,00	46,30	38,00	29,30	-22,9%	-8,70
TOTAL	**277,92**	**299,54**	**376,27**	**406,20**	**406,86**	**0,2%**	**0,66**

Les effectifs CDI en ETP augmentent le plus durant l'exercice 2009 : + 14,26 ETP, très majoritairement en catégorie 5 (+11%) et 3 (+12%).

Logiquement, les effectifs CDD sont fortement impactés à la baisse : -37%.

CDD	2005	2006	2007	2008	2009	09/08	09-08
CAT 2			2,56	1,00	0,50	-50,0%	-0,50
CAT 3	3,36	5,00	6,13	4,00	3,00	-25,0%	-1,00
CAT 4	11,36	6,49	14,50	14,01	5,75	-59,0%	-8,26
CAT 5	33,63	39,90	37,00	18,04	14,20	-21,3%	-3,84
CAT 6	2,04	1,43					0,00
TOTAL	**50,39**	**52,82**	**60,19**	**37,05**	**23,45**	**-36,7%**	**-13,60**

5.6. Temps Partiel : taux important en diminution

En 2009, la proportion de salariés à temps partiel a diminué de 2,2 points, s'établissant à 19,8%. Les temps partiels se retrouvent surtout dans les catégories 4 et 5. S'il y a moins de temps partiels, tant en nombre (89 personnes, soit - 10 par rapport à 2008) qu'en proportion, ce sont les temps partiels de moins de 10h/semaine qui sont en augmentation (+23%) : ces temps partiels correspondent principalement au personnel de ménage, mais aussi à des

psychologues et psychiatres qui interviennent sous forme de vacation pour un temps de régulation (2h/mois) auprès des équipes de terrain.

	2005	2006	2007	2008	2009	09/08	09-08
HC							0
CAT 1							0
CAT 2	2	3	7	6	2	-66,7%	-4
CAT 3	18	20	17	19	17	-10,5%	-2
CAT 4	18	24	23	21	21	0,0%	0
CAT 5	44	42	47	49	47	-4,1%	-2
CAT 6	18	12					0
Vacataires	13	4					0
IDF				4	2	-50,0%	-2
< 10h /semaine	29	27	22	22	27	22,7%	5
De 10 à 20 h / semaine	16	24	19	26	25	-3,8%	-1
De 20 à 30h / semaine	60	50	35	47	35	-25,5%	-12
De 30 à 34h / semaine	9	4	18	4	2	-50,0%	-2
Nb de salariés à tps partiel	**113**	**105**	**94**	**99**	**89**	**-10,1%**	**-10**
Nb de salariés à temps plein	215	242	322	352	361	2,6%	9
Proportion de temps partiels	**34,5%**	**30,3%**	**22,6%**	**22,0%**	**19,8%**	**-2,2 points**	

5.7. Rotation du personnel : un très fort turn over

	2005	2006	2007	2008	2009	Ev. %
Embauches CDI	15	75	42	67	50	-25,4%
Embauches CDD	25	14	70	45	42	-6,7%
< 26 ans	*36*	*14*	*26*	*14*	*23*	*64,3%*
Contrats aidés	*13*	*9*	*4*	*5*	*4*	*-20,0%*
Total embauches	**40**	**89**	**112**	**112**	**92**	**-17,9%**
Démissions	23	26	20	12	23	91,7%
Licenciements économiques	2	3	0	0	0	
Licenciements pour inaptitude	2	0	0	2	0	-100,0%
Licenciements autre motif	13	17	21	9	11	22,2%
Fin de CDD	50	29	35	48	27	-43,8%
Retraites, décès, ruptures conventionnelles	2	3	9	4	15	x3,75
Total départs	**92**	**78**	**85(*)**	**75**	**76**	**1,3%**

(*) en 2007, 11 départs de salariés sous contrat régi par le statut Aides IDF n'apparaissent pas dans les données.

Après un période de croissance des effectifs en 2007 et 2008, 2009 constitue l'amorce d'une stabilisation. Ainsi, les embauches ont diminué de 18% sur l'exercice : 76 embauches, dont 50 en CDI. Notons une plus forte représentation des moins de 26 ans, dont le nombre d'embauches passe de 14 à 23 en 2009.

Le nombre de départs est stable. Le nombre de démissions a quasiment doublé en 2009 (23 démissions), et 27 CDD ont pris fin. Notons la croissance importante (x 3,75) des départs pour retraites, décès, ruptures conventionnelles. On peut penser que cette évolution est due aux ruptures conventionnelles (la DRH devrait communiquer ultérieurement sur ce point que nous préciserons lors de la présentation au CCE).

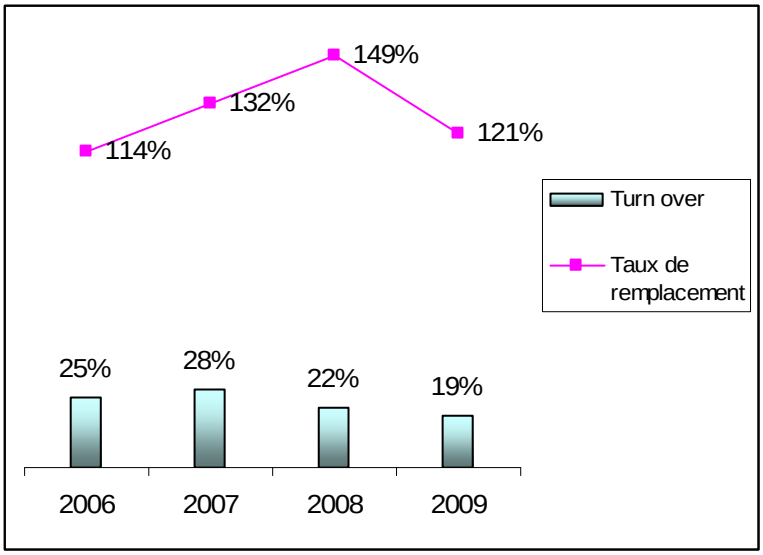
Les mobilités internes ont quant à elles diminué très sensiblement en 2009, tant en fonctionnel qu'en géographique, par rapport aux années précédentes, passant de 45 à 20.

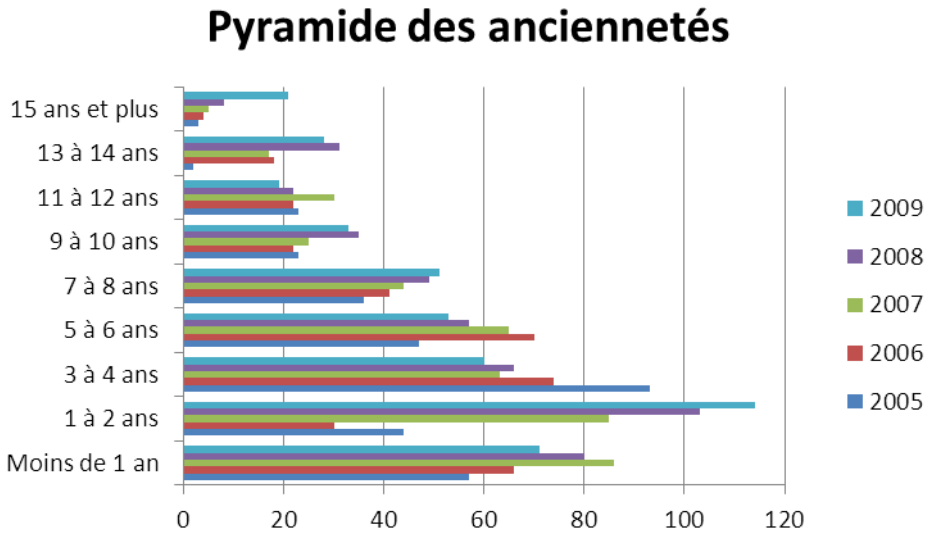
	2007	2008	2009
mobilité fonctionnelle	37	28	10
mobilité géographique	11	17	10
délégation	5	10	6
région	6	7	4
total mobilité interne	**48**	**45**	**20**

Le turn over est très important, non seulement à cause de l'augmentation des effectifs qui supposent des recrutements nombreux (période allant jusqu'en 2007 inclue), mais également à cause de départs conséquents, comme l'illustre la courbe du taux de remplacement (nombre de recrutements de l'année / nombre de départs de l'année).

La pyramide des anciennetés rend compte de ces mouvements.

41% des salariés n'ont pas 2 ans d'expérience, et 55% des salariés sont arrivés depuis moins de 4 ans. L'ancienneté est plus importante chez les salariés cadres ou dirigeants que dans les catégories 4 et 5.


149%
132%
114%
121%
Turn over
Taux de remplacement
25%
28%
22%
19%
2006
2007
2008
2009


Pyramide des anciennetés
15 ans et plus
13 à 14 ans
11 à 12 ans
9 à 10 ans
7 à 8 ans
5 à 6 ans
3 à 4 ans
1 à 2 ans
Moins de 1 an
0
20
40
60
80
100
120
2009
2008
2007
2006
2005

5.8. Implantation géographique

Rappelons que les régions ont toutes compétences concernant la gestion des ressources humaines (embauches, politique salariale, etc.), dans les cadres budgétaires préétablis.

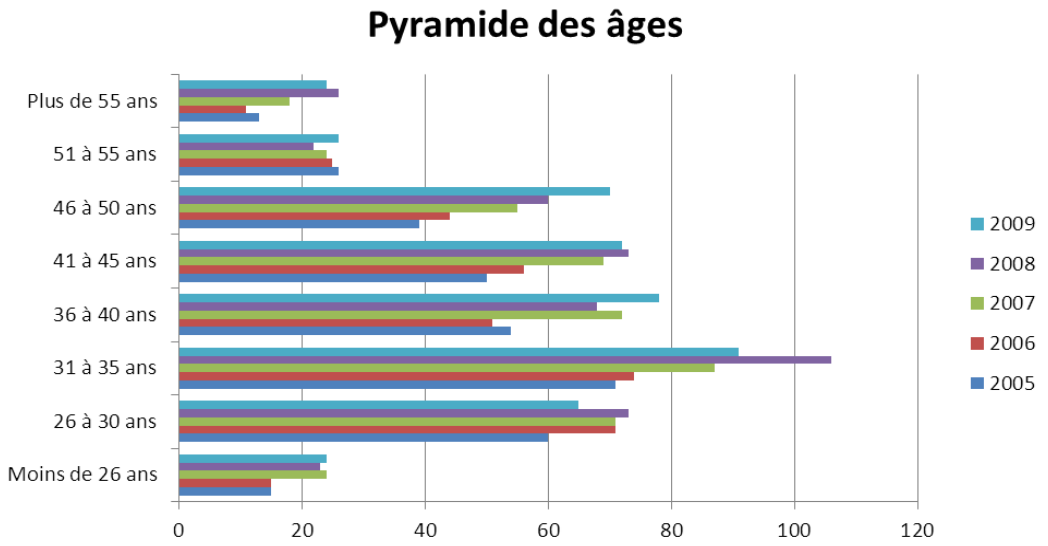
En ETP	2006	2007	2008	2009	09/08	09/07
Auvergne Grand Languedoc	35,87	39,33	42,07	43,51	3,4%	10,6%
Grand Est	41,95	38,9	38,72	37,16	-4,0%	-4,5%
Grand Ouest	38,06	42,09	49,95	48,08	-3,7%	14,2%
Nord Ouest IDF	24,37	82,76	92,25	93,33	1,2%	12,8%
Rhône Alpes Méditerranée	54,14	60,57	57,41	59,75	4,1%	-1,4%
Sud Ouest	32,05	39,11	43,64	42,62	-2,3%	9,0%
Siège	73,1	73,5	82,16	82,41	0,3%	12,1%
Total	**299,54**	**376,26**	**406,2**	**406,86**	**0,2%**	**8,1%**

La seule région dont les effectifs sont en baisse depuis deux ans et en cumulé est la région Grand Est. Les régions Grand Ouest et Sud Ouest voient leurs effectifs en ETP légèrement diminuer en 2009, mais ils avaient augmenté fortement en 2008.

Sur deux ans, les régions dont les effectifs ont le plus augmenté (+ de 10%) sont Auvergne Grand Languedoc, Grand Ouest, Nord Ouest IDF et le siège.

5.9. Âge : une pyramide des âges équilibrée

Malgré le turn over élevé, la répartition des âges est assez équilibrée sauf pour les séniors. En effet, la pyramide des âges montre une association plutôt jeune. La tranche d'âge la plus nombreuse est celle des 31 – 35 ans, qui constitue 20 % de l'effectif



L'âge moyen est en augmentation depuis 4 ans, et s'élève fin 2009 à 41,8 ans.

5.10. Absentéisme : un indicateur à suivre

Si le nombre total de journées d'absences est resté stable en 2009, cela est dû à une diminution importante (-60%) des absences autorisées non rémunérées. Cependant, les congés maladie (5 609 jours, +4%), maternité/paternité (+31%) et exceptionnels (+19%) sont tous trois en augmentation sensible.

Aides compte parmi ses salariés plusieurs mi-temps thérapeutiques et congés longue maladie.

En 2009, le nombre de salariés ayant été en arrêt de travail pour maladie a augmenté de 13%, à effectif constant, portant ce nombre à 271 salariés. Cela pose question ; un suivi plus fin (taux d'absentéisme, suivi par durée de maladie courte ou longue) permettrait d'identifier des tendances de fond ou un éventuel malaise au travail le cas échéant.

L'étude menée actuellement sur l'ambiance au travail devrait apporter des précisions sur ce point précis et sur cette thématique en général.

En jours calendaires	2005	2006	2007	2008	2009	Ev. %
Nombre total de journées d'absence	**7 444**	**6 085**	**6 177**	**8 011**	**7 996**	**-0,2%**
Maladie	6 274	4 284	3 822	5 400	5 609	3,9%
Maternité/Paternité	865	1 145	891	631	827	31,1%
Congé exceptionnel	192	351	891	981	1 163	18,6%
Absences autorisées non rémunérées	113	305	573	999	397	-60,3%
durée moyenne de l'arrêt de travail (en jours)	?	24	21	23	20	-13,0%
nombre de salariés en arrêt de travail pour maladie	186	176	182	239	271	13,4%
Nb de salariés en arrêt de travail pour maladie / nombre de salariés	0,57	0,51	0,43	0,53	0,60	13,6%

Le nombre d'accidents du travail est en baisse légère, mais a occasionné plus de trois fois plus de jours d'arrêt en 2009 qu'en 2008.

	2005	2006	2007	2008	2009	Ev. %
Nombre d'accidents du travail	4	4	2	5	4	-20,0%
Nombre d'accidents de trajet	0	0	0	0	1	ns
jours d'arrêt	94	28	9	30	108	x3,6

5.11. Politique salariale

5.11.1. Rémunérations fixes : une échelle des salaires qui devrait être fixé par le Conseil d'Administration

	2005	2006	2007	2008	2009	09/08	09-08
10 plus fortes rémunérations (k€)	563	617	595	677	730	7,8%	52,87
rapport salaire moyen Cadre/non cadre	2,04	2,96	1,85	1,82	1,79	-1,6%	
ratio plus forte rémunération/ plus faible rémunération	6,34	6,68	6,44	5,88	6,14	4,4%	

Les dix plus fortes rémunérations ont augmenté de 7,8 % en 2009, et le ratio plus forte rémunération sur plus faible rémunération a aussi augmenté de 4,4%. Le rapport salaire moyen cadre/non cadre a lui légèrement diminué, pour s'établir à 1,79.

Rémunération mensuelle brute moyenne en ETP (en K€)	2005	2006	2007	2008	2009	09/08
HC	7,21	7,39	7,33	7,33	7,42	1,2%
CAT 1	4,00	4,13	4,49	4,54	4,91	8,0%
CAT 2	2,79	2,85	2,62	2,64	2,74	3,7%
CAT 3	2,40	2,23	2,30	2,40	2,46	2,5%
CAT 4	1,79	1,75	1,81	1,88	1,90	0,7%
CAT 5	1,42	1,46	1,52	1,63	1,67	2,3%
CAT 6	1,31	1,34	-	-	-	-
Vacataires	6,68	6,54	-	-	-	-
Moyenne	**2,16**	**2,01**	**2,09**	**2,19**	**2,21**	**0,8%**

La rémunération moyenne mensuelle augmente en moyenne de 0,8% sur 2009. Les catégories dont la rémunération moyenne mensuelle en ETP augmente le plus sont les catégories 1 (+8%) et 2 (+3,7%), qui bénéficient déjà des salaires les plus élevés. Celles qui évoluent le moins sont les catégories 4 (+0,7%) et les hors-cadres (+1,2%).

La fixation des salaires s'inscrit uniquement dans une grille de rémunérations fixant des minima par catégorie.

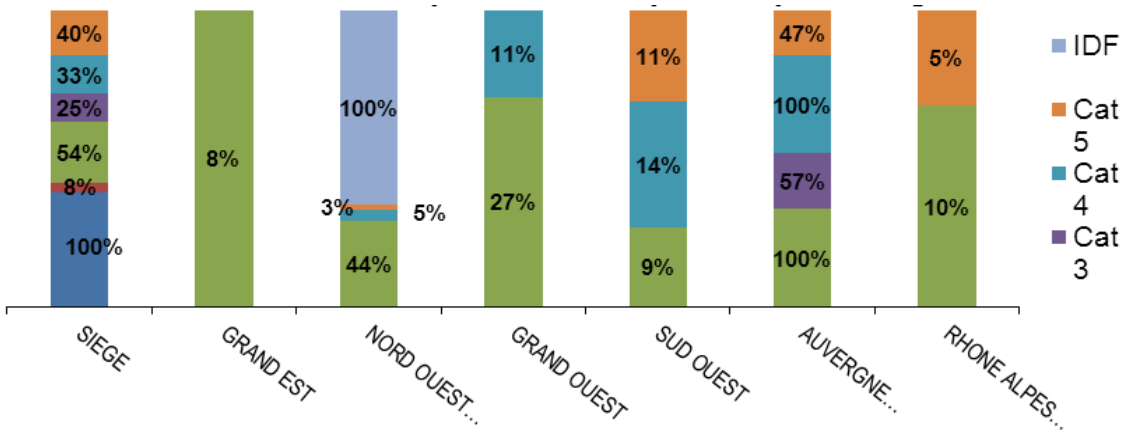
Compte tenu du caractère de l'Association, la détermination de l'échelle des salaires nous apparaîtrait plutôt devoir participer d'une décision du Conseil d' Administration.

5.11.2. Primes : une utilisation variable selon les Régions

Les primes, comme la politique salariale, sont de la compétence des Régions, il convient donc d'analyser les rémunérations variables par région.

Le graphique suivant, en ordonnées, exprime quel pourcentage des salariés de chaque catégorie a reçu une prime en 2009. Par contre, les montants ne nous ont pas été communiqués, nous ne sommes donc pas en mesure d'évaluer l'importance relative de cette rémunération complémentaire.

Répartition des primes par catégorie et par Région



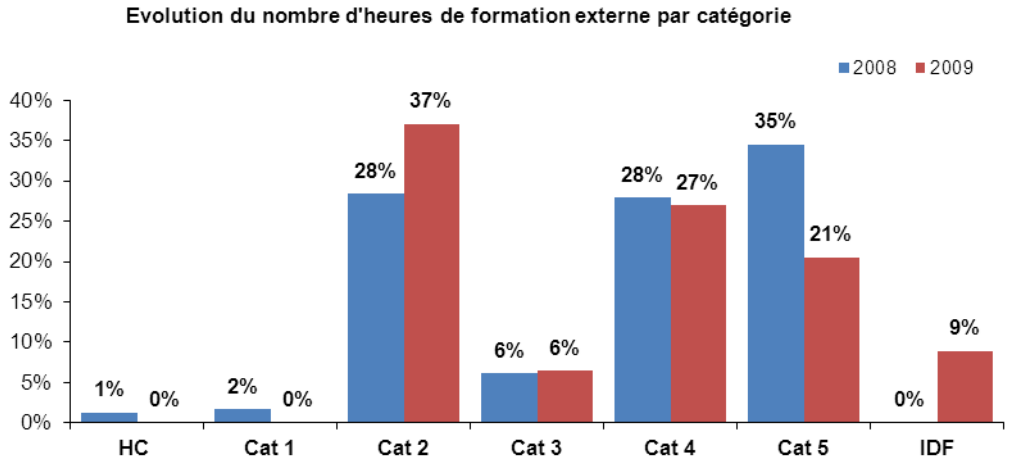
5.12. Formation : un impératif

La formation est fondamentale dans la gestion des effectifs à Aides : Les recrutements s'effectuent pour partie sur des critères autres que le diplôme et les qualifications initiales et peu de salariés « feront carrière » à Aides durant toute leur vie professionnelle. L'accompagnement dans la réalisation du parcours professionnel aboutissant à une mobilité externe constitue donc une responsabilité sociale d'Aides envers ses salariés.

Dans cette perspective, une politique volontaire concernant les DIF pourrait être menée, et des lignes de conduite nationales prises en considération lors des Conseils d'Administration. La VAE (voir ci-après) constitue déjà une très bonne initiative dans cette direction.

Actuellement, la formation est décentralisée au niveau des régions, qui effectuent elles-mêmes les plans de formation, les ressources humaines du Siège ayant, selon les déclarations du DRH, une politique de formation incitative forte fondée sur l'initiative du salarié. En termes d'intégration, chaque salarié ou volontaire participe d'ailleurs à 3 week-ends de formation de base.

Formation externe	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Montant consacré à la formation (k€)	**161**	**163**	**209**	**207**	**253**
Nombre de salariés formés					
Dirigeants	3	0	0	4	0
Cadres	20	13	28	52	46
Employés	44	47	59	72	60



Les budgets de formation externe sont en augmentation de 22% en 2009. Le nombre de CIF est en augmentation, 27 salariés ont fait valoir leur droit au DIF, pour 1 075 heures de formation.

	2008	2009
Nombre de CIF	2	7
Nombre de salariés ayant utilisé leur DIF	?	37
Nombre d'heures de DIF	?	1075
Nombre de CBC (Bilan de Compétences)	2	2

Cette politique de formation est aussi beaucoup déclinée en interne, car Aides possède des compétences fortes en formation – et anime elle-même des formations à l'extérieur. Chaque région possède un responsable formation, et Aides compte plus d'une trentaine de formateurs, volontaires ou salariés.

Formations internes	**2008**	**2009**
Nombre de salariés formés	202	208
Nombre d'heures de formation		
FIV	3 122	1 484
formation continue (toutes)	2 828	2 912
anglais	980	1 006
Informatique	92	

Conséquence de la stabilisation des effectifs, les FIV (formation initiale des volontaires, étendue aux salariés) ont été moins nombreuses en 2009.

En interne sont animées des formations continues avec différents modules thématiques (VIH, hépatites, drogues, etc.) ou orientées métier (méthodologie de projet, appui à la responsabilité associative, etc.)

En termes de **Valorisation des Acquis de l'Expérience** (VAE), Aides référence les compétences acquises depuis deux ans en interne. Elle est en pourparlers avec le CNAM afin de créer deux diplômes :

- Acteur en santé communautaire – niveau B+1/B+2

- Cadre en santé communautaire – niveau B+2/B+3

Ces dispositifs permettront aux animateurs, chargés d'actions, coordinateurs et personnels d'encadrement de valoriser à l'extérieur leurs acquis, et verra le jour au mieux en 2011. Le projet en est à la description des unités d'enseignement, et a pour objectif de pouvoir valoriser l'expérience acquise dans d'autres associations (Emmaüs, ATD Quart Monde).

La VAE est un sujet important dans une association regroupant des personnels souvent jeunes, au militantisme affirmé, et dont la volonté de mobilité externe peut être importante.

Enfin 2010, afin de gérer la comptabilité administrative des CAARUD, les comptables vont recevoir une formation adaptée.

Conclusion

L'association AIDES a accompagné sa forte croissance durant les 7 dernières années par une structuration de son organisation et de sa démarche auprès des usagers, qui lui a valu la confiance des pouvoirs publics et d'un nombre croissant de donateurs privés. Ceci devrait concourir au renouvellement de l'appui de la puissance publique qui passe en particulier, pour 2011, par la signature d'une nouvelle convention avec la DGS et par la mise en forme et œuvre de la coopération régionale avec ces nouvelles instances appelées à gérer la santé et le médico-social que sont les ARS.

Les ressources de financement se sont accrues significativement depuis 4 ans, ce qui a accéléré le développement aussi bien des missions que des supports administratifs ou d'accompagnements opérationnels.

Au-delà de l'analyse des différentes composantes financières et organisationnelles auxquelles nous nous sommes livrés dans ce rapport, il parait utile pour contribuer à construire un dialogue social de qualité, qui demeure la raison d'être de nos interventions, de rappeler nos six principales recommandations :

- en matière de gestion comptable et financière afin d'en renforcer la transparence et l'efficacité économique :
    - la mise en place d'une procédure d'appel d'offre pour les marchés supérieurs à un seuil à déterminer par le Conseil d'Administration, comme la composition de la Commission qui serait amenée à examiner les propositions. Le seuil pourrait se situer à partir de 100-150 K€ annuel.

- le renforcement de la fonction achats pour toute l'association par la création d'un poste dédié et par sa professionnalisation avec une procédure de suivi des commandes et de rapprochement des documents de commande et de « service fait » avec la facture, avant le bon à payer ;

- en matière de gestion des Ressources Humaines afin de renforcer le caractère préventif du dialogue social en matière de situation de crise :

  - la détermination des bases de l'échelle des salaires par le Conseil d'Administration ;

  - une négociation sur l'égalité hommes-femmes avec une focalisation sur la promotion professionnelle ;

  - l'exercice de sa responsabilité sociale par AIDES par l'instauration d'une politique complémentaire et volontariste de formation dotant les salariés d'une employabilité externe à partir d'une ancienneté à déterminer (fonction des délais d'accumulation du DIF et d'accès au CIF) ;

  - la possibilité donnée aux salariés d'être parties prenantes dans le processus démocratique sur lequel fonctionne l'association.