

L'A.D.F.I.C., une association régionale
au service des associations et des jeunes de la région

**L'A.D.F.I.C. DANS LA REGION
PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR**

ALPES MARITIMES :
61 bd de la Madeleine
06000 NICE
Tél. : 93.96.03.08
Fax : 93.96.05.96

BOUCHES-DU-RHONE :
26 bd d'Athènes
13001 MARSEILLE
Tél. : 91.64.40.78
Fax : 91.62.25.48

VAR :
8 montée de Noailles
83400 HYERES
Tél. : 94.35.49.46
Fax : 94.65.85.48

VAUCLUSE :
3 avenue de la Synagogue
84000 AVIGNON
Tél. : 90.85.97.87
Fax : 90.86.31.66



**AGENCE DE
DEVELOPPEMENT
FORMATION
INFORMATION
COORDINATION**

SYNTHESE

**DU RAPPORT DE L'AUDIT
COMMANDE PAR LE FAS**

REALISE DU 19/02 AU 22/04/92

**L'A.D.F.I.C.: un creuset d'experts indispensables à une
politique d'intégration**

Où l'aura compris, l'A.D.F.I.C. se veut un modèle de bonne gestion, de transparence et de rigueur dans l'utilisation des fonds publics tout en constituant un lieu de réflexion et de proposition sur les enjeux de l'intégration.

L'association nous paraît effectivement témoigner globalement d'une qualité avérée et regrouper en son sein de véritables experts issus eux-mêmes de l'immigration.

Elle joue à ce titre un rôle permanent de formation de ce que d'aucuns nommeront "l'élite", au sens positif, modélisant et non pas ségrégationniste du terme.

**Délégation Régionale : 11 bd de la Liberté - 13001 MARSEILLE
Tél. : 91.08.01.30 - Fax : 91.62.25.48**

Agrément Jeunesse et Sports : 06.331/JEP - Organisme de Formation n° 93060097606

Madame, Monsieur, Cher(e) Ami(e),

Conformément à la décision de notre Conseil d'Administration, nous mettons à votre disposition ce document qui reproduit la synthèse du rapport d'audit ainsi que certains extraits tels qu'ils figurent dans le rapport final, en espérant que cela peut vous aider à mieux connaître l'A.D.F.I.C..

En effet, lors de sa réunion du 21/09/1991, le C.A. de l'A.D.F.I.C. avait décidé, par anticipation, de rendre public le futur rapport d'audit-contrôle commandé par le F.A.S. et dont le déroulement était prévu en 1992.

Cet audit, qui s'est déroulé effectivement du 19/02 au 22/04/1992, a porté sur l'ensemble des domaines d'activités de notre association (comptable, financier, économique, organisationnel, stratégique, social et pédagogique). Il a été pour nous l'occasion de vérifier l'efficacité de notre projet associatif et la qualité de nos actions, de renforcer nos acquis et surtout d'apporter les correctifs nécessaires aux faiblesses de notre structure.

Quant à la publication du rapport de cette mission, elle n'a été possible qu'à partir de juillet 1993, date à laquelle nous avons été autorisés à le faire.

Enfin, nous vous demandons de bien vouloir nous faire remonter vos impressions, remarques et suggestions en utilisant la fiche destinée à cet effet en fin de document.

Amicales salutations,

Le Délégué Régional,

L. BANANI.

UNE GESTION ET UNE ORGANISATION PERFORMANTES

Même si son projet associatif relève évidemment d'une volonté et d'une mission politique, l'A.D.F.I.C. est gérée comme une véritable entreprise économique.

(Page 58 - Paragraphe 2.1.1)

CONFORMITÉ LEGALE ET CONTRACTUELLE

On l'a vu lors du constat, l'A.D.F.I.C. respecte toutes ses obligations légales et contractuelles, et, tout particulièrement, dans le domaine de l'administration du Personnel. Ce mode de gestion se doit d'être analysé au regard des nombreuses associations de formation qui ne déclarent pas la totalité de leurs personnels et "indemnisent" certains de leurs intervenants ponctuels, hors déclaration sociale et paiement des cotisations afférentes. La D.A.D.S. de l'A.D.F.I.C. est éloquent : quarante six salariés pour un total de salaires bruts de 2 491 KF, douze salariés faisant l'objet d'une déclaration inférieure à sept mille francs bruts annuels.

(Page 58 - Paragraphe 2.1.1.1)

GESTION BUDGETAIRE ET FINANCIERE MAITRISEE

Là encore, les éléments d'analyse ci-dessus décrits attestent d'une bonne maîtrise du suivi budgétaire et de la gestion de trésorerie ; même si certaines améliorations peuvent y être apportées et quelques outils de suivi plus performants mis en place, qui feront l'objet de propositions en fin de rapport, les résultats sont suffisamment éloquents : le budget est respecté, c'est à dire que les dépenses engagées se situent à l'intérieur des contraintes définies par les ressources obtenues, générant même quelques excédents à mettre au bilan ; la trésorerie est optimisée et ne grève pas le fonctionnement.

L'atteinte de l'équilibre budgétaire et financier est tout à fait remarquable à l'heure où plusieurs associations et organismes de formation déposent leur bilan, étranglés par les problèmes de trésorerie qu'ils n'ont pas su gérer.

(Page 59 - Paragraphe 2.1.1.2)

UN PERSONNEL SALARIE ET BENEVOLE COMPETENT ET MOTIVE

Encadrement entièrement issu de l'immigration

Cette spécificité constitue, à elle seule, un enjeu et un exemple dans la mesure où, comme on l'a vu, l'association fait la preuve de son efficience. Il s'agit là d'une démarche volontariste qui transforme les déclarations d'intention et discours généreux en obligation de résultats, met en cohérence un projet social et un mode de gestion des ressources humaines et de management, enfin, qui constitue un référent dans une société en pleine évolution au sein de laquelle les populations issues de l'immigration doivent pouvoir assurer des responsabilités réelles, sur des critères de compétence et qualité semblables aux autres. Cet élément, de notre point de vue, doit être pris en compte à hauteur de son enjeu qui restitue le financement conséquent du F.A.S. dans une cohérence globale autour des moyens de l'intégration.

(Page 64 - Paragraphe 2.1.3.1)

TRANSPARENCE DANS L'UTILISATION DES FONDS PUBLICS

Les comptes rendus d'actions présentés aux bailleurs de fonds sont en tout point conformes à la réalité, même lorsqu'ils doivent aboutir à une réduction du financement lors du versement du solde. Les actions de formation sont particulièrement révélatrices de ce comportement : les heures/stagiaires présentées aux pouvoirs publics correspondent aux listes d'émargement des stagiaires et prestations servies. Là encore, ce fait est remarquable, comparé à certaines autres pratiques que nous avons constatées sur des services identiques. Cette volonté de transparence et de "jouer cartes sur table" semble même poussée à l'extrême chez l'A.D.F.I.C. ; c'est ainsi, par exemple, qu'elle mentionne les frais financiers et les excédents afférents à la gestion des subventions du F.A.S., sur les comptes par actions présentés à l'Etablissement, tout en sachant qu'ils réduiront d'autant la subvention finale. L'A.D.F.I.C. se déclare prête à payer une telle attitude qui s'est effectivement traduite, en 1990, par une réduction de la subvention globale du F.A.S. de 34 KF.

(Page 60 - Paragraphe 2.1.1.4)

INDEPENDANCE POLITIQUE ET RELIGIEUSE

Les responsables de l'association assurent une très grande vigilance quant à leur image d'indépendance par rapport aux partis et élus politiques ainsi qu'aux influences religieuses. C'est ainsi qu'ils ont constitué leurs instances hors de toute participation de personnalités engagées dans des partis et qu'ils se tiennent éloignés de tout regroupement confessionnel. Cette volonté d'indépendance porte également sur les gouvernements des pays étrangers dont sont originaires les responsables de l'A.D.F.I.C. ainsi que sur leurs administrations ou organisations situées en France (Ambassades, Consulats et Amicales).

(Page 63 - Paragraphe 2.1.2.4)

EXIGENCES ET PROMOTION DES PERSONNES

Que ce soit avec les stagiaires de la formation, les militants des associations aidées ou son propre Personnel, l'A.D.F.I.C. témoigne d'exigences permanentes de rigueur et de respect des engagements pris. L'attitude des formateurs et éducateurs envers les jeunes stagiaires est particulièrement révélatrice de cette culture. Ponctualité et discipline sont exigées générant un climat de sérieux relativement exceptionnel dans les stages organisés en faveur des publics en voie d'exclusion.

Ce mode de faire prend toute sa valeur éducative lorsqu'il est rapproché du souci de promotion et de valorisation des personnes constaté à l'A.D.F.I.C.. L'association accueille dans ses stages et ses actions des publics dont aucun autre organisme ne veut, parce qu'il est difficile, très marginalisé ou inadapté aux structures. Les entretiens avec les responsables de formation témoignent d'un respect de chacun, d'une attitude d'ouverture, de compréhension, de solidarité et de volonté d'insertion sociale exemplaire.

(Page 65 - Paragraphe 2.1.3.2).

SYNTHÈSE DU RAPPORT DE L'AUDIT

COMMANDE PAR LE F.A.S.,

REALISE DU 19/02 au 22/04/1992

PAR MME LAURE TOUGARD

DU CABINET T.E.N.

L'A.D.F.I.C. (Agence de Développement, de Formation, d'Information et de Coordination) est une association née de l'immigration ; elle s'est créée en 1985, à l'initiative d'un groupe de personnalités elles-mêmes issues de l'immigration pour oeuvrer en P.A.C.A. à la formation des jeunes immigrés, aider à la création et au développement des associations d'immigrés et favoriser la diffusion artistique. Plusieurs de ses dirigeants sont membres de la C.R.I.P.I. et le Président est Administrateur du F.A.S.. Deux chargés de mission F.A.S./D.R.F.P. sont salariés par l'A.D.F.I.C.. L'Etablissement Public a soutenu, de manière significative et volontariste, la création de cette association par l'allocation de subventions qui ont été multipliées par dix en cinq ans. Le financement global du F.A.S., en 1991, atteint 3 243 KF. En 1991, cette subvention représentait 50 % de la totalité du budget. L'A.D.F.I.C. est organisée de façon centrale - une seule association - mais gère quatre antennes départementales : dans le VAR, le VAUCLUSE, les ALPES-MARITIMES et les BOUCHES-DU-RHONE où se tient le Siège régional.

L'A.D.F.I.C. se trouve sous le regard des projecteurs du triple fait de financements publics devenus conséquents (6 MF en 1991), d'une mission sociale exemplaire dans une région fortement traversée par les enjeux de l'intégration et de l'appartenance de certains de ses dirigeants à des instances de concertation et de décision.

Son activité a suivi une évolution liée à celle du "marché social" provoquant une modification significative : du seul soutien à la vie associative, étayé par quelques actions de préqualification ou de redynamisation, l'activité s'est déployée vers la conduite de formations en faveur de publics exclus ou en voie d'exclusion, en grande majorité d'origine immigrée ; cette évolution stratégique procède d'une analyse tendant à démontrer que le développement de la vie associative passe, en amont, par la formation et la promotion des personnes issues de l'immigration qui deviendront des publics relais capables d'agir au sein des associations de quartier. Cette attitude peut être qualifiée de "stratégie du ricochet" qui vise la promotion personnelle pour aboutir à celle des associations. Elle s'est concrétisée par l'inscription forte sur les dispositifs publics d'insertion et de formation et, plus particulièrement, dans le cadre du C.F.I. et les A.I.F. ; au moment de l'audit, l'A.D.F.I.C. avait fait acte de candidature pour conduire une action P.A.Q.U.E. sur la Région et semblait en bonne position pour être retenue.

L'A.D.F.I.C. n'a pas, pour autant, abandonné la tenue de prestations de services au bénéfice de petites structures existantes ou de soutien au montage et développement d'initiatives locales, mais ces actions son devenues minoritaires dans la gestion du temps et des moyens alloués.

L'audit fait apparaître de très nombreux points forts qui peuvent être résumés de la façon suivante :

- une gestion et une organisation interne performantes, se traduisant par une totale conformité légale et contractuelle, une gestion budgétaire et financière maîtrisée, une réelle diversification des financements, une transparence avérée de l'utilisation des fonds publics, une cohérence entre les objectifs et les moyens mis en

oeuvre, enfin par niveau de rémunérations motivant et valorisant ;

- un positionnement stratégique choisi et reconnu défini par une cohérence politique interne, une adaptation permanente à l'évolution de l'environnement, un rôle d'interpellation des pouvoirs publics, une indépendance politique et religieuse et, à l'évidence, une forte reconnaissance institutionnelle, en particulier de la part des financeurs et prescripteurs de la formation (D.R.F.P., D.D.T.E., A.N.P.E., M.L.I., P.A.I.O.) ;

- un Personnel d'encadrement, salarié et bénévole, compétent et motivé, entièrement issu de l'immigration auquel il est beaucoup demandé en termes de qualité et d'engagement mais qui bénéficie également d'une volonté permanente de promotion des personnes. A ce titre, l'A.D.F.I.C. se présente comme un creuset d'experts pouvant servir de référents et de personnes ressources pour les instances de réflexion et de décision sur les enjeux de l'intégration.

Quelques points faibles ont toutefois été relevés dont le principal procède davantage d'une difficulté à rendre lisible l'évolution des modalités du soutien à la vie associative que d'un abandon de cette mission.

Le second point faible identifié concerne la vie associative interne ; si les dirigeants bénévoles sont fortement engagés dans la conduite des affaires, ils ne bénéficient pas d'une totale légitimité dans leur fonction, du fait de l'absence d'un système de réglementation et d'enregistrement de la participation des différentes entités (petites associations du réseau et individus).

Par ailleurs, l'association est structurée de manière fortement centralisée autour du Bureau et du Délégué Régional, type d'organisation justifié en

période de construction mais peu compatible avec une forte croissance et des budgets de plus en plus importants. Cette forte centralisation constitue une faiblesse d'autant plus grande et un risque d'autant plus manifeste qu'il n'existe pas d'outils de suivi budgétaire, par action, que pourraient s'approprier les différents responsables d'activités et d'antennes départementales.

Quelques faiblesses conjoncturelles sur trois postes de travail avaient également été notées, qui se trouvaient en voie de résorption dans les jours suivant l'audit.

La plus grande partie de nos recommandations porte sur l'absolue nécessité d'entreprendre une politique de communication qui rende lisible les choix stratégiques de l'A.D.F.I.C. et ne laisse pas prise à des critiques négatives quant à son rôle de soutien à la vie associative et au développement des A.N.I..

Une autre recommandation s'attache à mettre en place des règles, souples et sans contrepartie financière, de fonctionnement associatif interne, qui remplacent le système actuel de cooptation des dirigeants entre eux par un enregistrement de la participation des militants.

Par ailleurs, le type de public accueilli par l'A.D.F.I.C. dans ses formations nécessite un accompagnement social dont le surcoût n'est pas financé par les seuls budgets de formation ; si l'association est retenue au titre du programme P.A.Q.U.E., la question du financement du surcoût se trouvera réglée ; si tel n'était pas le cas, des modalités de prise en charge complémentaire devront être étudiées dans le cadre du F.S.E..

Enfin, des outils de suivi budgétaire, par action, informatisés, devront rapidement être mis en place et transmis aux responsables d'actions pour qu'ils maîtrisent entièrement leur activité ; les quelques

déficiences sur certains postes de travail technique, comme la comptabilité, devront être rapidement comblées.

Pour conclure, l'A.D.F.I.C. fait la preuve de son efficacité sociale sous-tendue par une excellente gestion budgétaire, financière et administrative ; à ce double titre, elle constitue un référent dans la région P.A.C.A. ainsi qu'un creuset d'experts issus de l'immigration, que les pouvoirs publics ont tout lieu de continuer à soutenir en maintenant, bien entendu, des exigences de rigueur et de qualité qui devraient être assorties d'un contrôle dans quelques années.

N.B. : le rapport intégral (80 pages) est à votre disposition, si vous souhaitez le consulter.

L'ADFIC, une association régionale

Régie par la loi 1901, elle a pour objectifs de :

- Promouvoir et développer la vie associative,
- Constituer un réseau Régional d'études, de conseils et d'assistance technique,
- Favoriser l'échange et la communication entre les associations et les communautés
- Promouvoir et développer des projets de coopération Nord-Sud.

L'ADFIC, une structure de formation

- Pour les responsables et salariés des Associations :
 - Administration - Organisation
 - Communication
 - Comptabilité - Gestion
 - Vie associative
 - Pédagogie des projets
 - Activités éducatives peri-scolaires
- Formation agréées pour les animateurs et les travailleurs sociaux
 - Brevet d'Etat d'Animateurs Techniciens d'Education Populaire.
 - Unité de Formation D.E.F.A.
- Formation dans le cadre des dispositifs :
 - Programme individualisé de formation
 - Crédit formation
- Formation en fonction des demandes

FICHE APPRECIATION

NOM :

PRENOM :

ASSOCIATION/INSTITUTION REPRESENTEE :

.....

A retourner à l'A.D.F.I.C. - Délégation Régionale
11 bd de la Liberté - 13001 MARSEILLE