



INSTITUT DE FORMATION
ET D'APPUI AUX
INITIATIVES DE
DEVELOPPEMENT



MÉMOIRE PROFESSIONNEL

« COMMENT L'ÉQUIPE DES PARTENARIATS FINANCIERS DE SURFRIDER FOUNDATION EUROPE CHOISIT-ELLE SES PARTENAIRES EN GARANTISSANT L'INDÉPENDANCE DE L'ASSOCIATION VIS-A-VIS DE CES DERNIERS ? »

CAS DE SURFRIDER FOUNDATION EUROPE

BIARRITZ, NOUVELLE-AQUITAINE



Moreau, R. M. (2021, 8 juin). Journée de Sensibilisation Entreprise [Photo].

SLIGOUK Sacha - Promotion 2020-2022 - Août 2022

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, bien évidemment, merci à mes camarades de promotion, pour certain.e.s des ami.e.s aujourd'hui, qui sont des personnes que j'admire profondément et qui m'ont enfin faite sentir à ma place, dans cette société qui ne tourne pas rond.

Ensuite, merci à Leslie D'hardivilliers, ma tutrice de stage chez Surfrider et ancienne ifaidienne, d'avoir été la première personne à m'introduire dans ce milieu des associations environnementales que j'aime tant. On n'oublie jamais celles et ceux qui nous donnent pour la première fois la chance de travailler pour ce qui nous passionne !

Merci à Emmanuel Buvat, mon référent mémoire, pour son accompagnement de qualité et l'opportunité de pouvoir parler d'écologie avec un membre de l'équipe de l'IFAID.

Merci à l'IFAID, d'être une école qui contribue à apporter plus d'égalité des chances dans le monde de l'enseignement supérieur, à pousser l'esprit critique et l'éthique toujours plus loin et à former leurs stagiaires à des métiers qui ont du sens.

Merci à mon grand-père paternel ukrainien, que je n'ai pas connu, mais qui pourtant m'a légué son amour de l'engagement. Chaque génération doit mener ses propres combats...

Merci aussi à ma mère et à mon père qui ont passé leur vie de parents à m'inculquer d'autres valeurs bien plus précieuses que celle de l'argent.

Enfin, merci à toutes celles et ceux qui se battent au quotidien pour faire de notre monde un lieu de justice sociale et écologique. Vous êtes un exemple et une inspiration éternelle pour moi.

Voilà deux belles années remplies de challenges et d'expériences humaines qui se terminent, non sans quelque nostalgie, mais surtout avec l'immense envie de voir la suite et l'espoir de contribuer à rendre ce monde un peu meilleur, à l'image du petit colibri de Pierre Rabhi.

LISTE DES ACRONYMES

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

AGEC : loi Anti-Gaspillage pour l'Economie Circulaire

AMP : Aires Marines Protégées

CA : Conseil d'Administration

CE : Commission Européenne

COFIL : Comité de Pilotage

COSTRAT : Comité Stratégique

CT : Commision Thématique

DDTM : Direction Départementale des Territoires et de la Mer

ESS : Économie Sociale et Solidaire

IFAID : Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement

JSE : Journée de Sensibilisation en Entreprises

LPO : Ligue de Protection des Oiseaux

ODD : Objectif de Développement Durable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

SFE : Surfrider Foundation Europe

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

UE : Union Européenne

ANGLICISMES

Bad buzz : bouche à oreille négatif qui se propage sur le Net et autres médias ;

Blacklist / blacklister : inscrire quelqu'un sur liste noire, le désigner comme indésirable ;

Capacity building : renforcement des capacités d'une organisation ;

Chapter Days : journées dédiées aux bénévoles chez Surfrider ;

Collective meetings : réunions mensuelles de tous les membres salariés de Surfrider ;

Crowdfunding : financement participatif ;

Deadlines : dates butoirs ;

Due diligence : ensemble des vérifications éthiques menées par Surfrider avant de contractualiser un partenariat entreprise avec une convention ;

Fundraising : collecte de fonds ;

Greenwashing : procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité écologique ;

Job Desk : compte rendu écrit détaillé de tous les devoirs et responsabilités d'un poste ;

Kick-off : réunion de lancement ;

Lobby : groupe de pression ;

Merchandising : boutique en ligne de produits en vente à l'image de Surfrider ;

Offshore : en mer, au large ;

Policies : déclaration d'intention mise en œuvre sous forme de procédure ou de protocole ;

Position paper : essai qui présente une opinion défendable sur une question ;

Proposal / propal : proposition de projet ;

Reporting : communication de données (effectuée lors des bilans financiers chez SFE)

Stakeholder : partie prenante ;

Touchy : délicat, sensible.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
LISTE DES ACRONYMES.....	3
ANGLICISMES.....	4
INTRODUCTION.....	7
I - Présentation de l'emploi et des compétences.....	8
A. Mon emploi dans l'organisation.....	8
1) Présentation de la structure.....	8
2) Mon emploi d'Assistante aux partenariats institutionnels.....	13
B. Mes principales fonctions, responsabilités et compétences développées.....	16
II - Contextualisation et présentation de la problématique et des hypothèses	19
A. Associations : panorama des différents types de collectes de fonds.....	19
1) Les partenaires publics.....	20
2) Les partenaires privés entreprises.....	21
B. Controverses médiatisées.....	22
C. Ma problématique.....	26
III - Méthodologie et démarche.....	27
A. Outils.....	27
B. Cheminement.....	29
IV - Résultats et analyse.....	31
A. Indépendance organisationnelle.....	32
B. Indépendance culturelle (interne et externe).....	37
C. Indépendance technique.....	41
D. Limites.....	44
V - Préconisations.....	45
A. Indépendance organisationnelle.....	45
B. Indépendance culturelle (interne et externe).....	46
C. Indépendance technique.....	48
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE.....	50
ANNEXES.....	52

INTRODUCTION

Environ 20 millions de tonnes de déchets se déversent dans l’océan chaque année, dont 80 % proviennent directement de nos continents.¹ En 2050, on estime qu’il y aura plus de morceaux de plastique que de poissons dans l’océan.² L’urgence de la réduction de nos déchets ménagers et industriels est bel et bien là. Tout le monde a son rôle à jouer : citoyens, entreprises et pouvoirs publics.

C’est dans ce contexte, et avec l’objectif de protéger l’océan que l’action de l’association Surfrider Foundation Europe prend ses racines.

Cette étude présente les acquis, les réflexions et les compétences développées grâce à la formation effectuée à l’Institut de Formation aux Initiatives de Développement (IFAID) et à mon application professionnelle d’une durée de 9 mois réalisée au sein de l’association Surfrider.

Mon poste d’ « assistante aux partenariats financiers institutionnels » m’a permis d’acquérir une première expérience professionnelle dans la recherche de financements et l’appui à la gestion de projets et de développer les compétences liées au diplôme de Coordinatrice de Projets de Solidarité Internationale et Locale (COPSIL).

Dans un premier temps, je présenterai mon emploi d’ « assistante aux partenariats financiers institutionnels » au sein de l’association Surfrider. Ensuite, je conceptualiserai la problématique de l’étude, je présenterai le contexte nécessaire à sa compréhension, et je développerai des hypothèses. Puis, j’expliquerai ma démarche et la méthodologie utilisée pour répondre à cette problématique. Enfin, j’exposerai mon analyse, et je présenterai quelques préconisations.

1 Plastic Origins | Surfrider Foundation Europe. (2022). <https://surfrider.eu>. Consulté le 30 août 2022, à l’adresse <https://surfrider.eu/nos-missions/dechets-aquatiques/plastic-origins-70172.html>

2 Coquard, E., & Ehkirch, V. (2016, 22 janvier). En 2050, plus de plastique que de poisson dans les océans. Libération. Consulté le 2022, à l’adresse https://www.liberation.fr/planete/2016/01/22/en-2050-plus-de-plastique-que-de-poisson-dans-les-occeans_1428020/

I - Présentation de l'emploi et des compétences

ASSISTANTE PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

- stagiaire -

du 18/10/2021 au 18/07/2022, à Biarritz

SURFRIDER FOUNDATION EUROPE

A. Mon emploi dans l'organisation

1) Présentation de la structure

1.1) *Historique et objectifs*

Crée à Biarritz par un groupe de surfeurs en 1990, Surfrider Foundation Europe (SFE) a pour mission de protéger les océans, les mers, le littoral et les personnes qui en jouissent sur le territoire européen depuis plus de 30 ans. L'Organisation Non Gouvernementale (ONG) oriente spécifiquement ses actions autour des enjeux océans et d'aménagement du littoral à travers 3 grandes thématiques : Déchets aquatiques, Qualité de l'eau et santé, Aménagement du littoral & changement climatique. Agréée au titre de l'éducation populaire depuis 2006, *Surfrider* développe un programme ambitieux d'éducation, de formation et de sensibilisation des publics aux intérêts écologiques. C'est aussi une ONG indépendante et un contre-pouvoir actif, comme en témoignent ses actions contentieuses.

1.2) *Communauté et portée géographique*

Fédérant près de 15 700 adhérents et donateurs, 50 antennes locales en Europe (dont 34 en France), SFE porte directement des revendications auprès des institutions européennes. Devenue un acteur majeur de la concertation environnementale en Europe et particulièrement en France, SFE est l'une des rares ONG habilitées par l'État français à participer prioritairement au débat public environnemental au niveau national, et ce depuis 2012. L'origine de SFE l'a conduite à développer son implantation territoriale en priorité sur le

territoire français. Son siège social basé à Biarritz, ses 3 bureaux territoriaux français (Marseille, Bordeaux, Paris), ainsi que les 34 antennes bénévoles en France lui permettent de mener des actions en profondeur sur l'hexagone. Toutefois, sa stratégie d'action et de développement concerne l'ensemble du continent européen et son action d'influence est fortement tournée vers les institutions européennes. Des bureaux à Saint-Sébastien (Espagne) et Bruxelles (Belgique) viennent ainsi compléter cette implantation territoriale pour permettre un travail de coordination des campagnes et la représentation des membres de l'association, tout en étant au plus proche des pouvoirs législateurs.

1.3) Exemples de projets portés par l'association

En 2022, l'association comptabilise à elle-seule plus d'une trentaine de projets différents. Pour la thématique des Déchets Aquatiques, on retrouve par exemple le projet historique des Initiatives Océanes. Son objectif est de sensibiliser le grand public à la présence et à l'origine des déchets dans le milieu naturel et d'acquérir des données par le biais de la science participative. Ce projet prend forme par l'organisation bénévole de collectes de déchets, dont tout le monde peut se saisir, et comprend une quantification et un discours de sensibilisation sur la protection des océans. Le projet *Plastic Origins* contribue lui-aussi à réduire la pollution plastique des cours d'eau grâce à la cartographie participative de cette pollution via une application créée spécialement pour le projet. *Plastic Origins* vise également à influencer les élus des territoires cartographiés à réduire les déchets plastiques à la source.

Pour la thématique Qualité de l'Eau & Santé, des actions de *lobby* sont menées pour influencer les décisions législatives prises au sein de l'Union Européenne (UE). La campagne *Offshore Drilling* permet par exemple d'alerter sur les conséquences environnementales du forage en mer dans les Aires Marines Protégées (AMP).

Un des projets de la thématique Aménagement du Littoral et Réchauffement Climatique est par exemple celui de l'Espace Pérenne de Dialogue Territorial. Ce projet expérimente la mise en place d'un espace permanent de dialogue territorial sur le littoral basque français et accompagne l'autonomisation de ses parties prenantes. Il réunit plusieurs acteurs tels que le secteur public (Région, la Direction Interrégionale de la Mer (DIRM), Communauté d'Agglomération du Pays Basque, Conservatoire du littoral, Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM)), le secteur privé (port de Bayonne), les

usagers du littoral (surfeurs, plongeurs, pêcheurs, plaisanciers) et les associations de protection de l'environnement (Surfrider, CAPENA, Centre de la Mer).

1.4) Les financements

Surfrider Foundation Europe est une organisation qui base son modèle économique sur 3 principes :

1. Conserver un équilibre dans les sources de financements pour garantir une certaine indépendance et assurer une imperméabilité entre le donneur et le bénéficiaire des fonds ;
2. Développer la collecte de fonds non-affectés (à un projet) qui permet à l'association à la fois de maintenir sa capacité à prendre des initiatives, mais aussi la flexibilité et l'innovation ;
3. Assurer une cohérence dans les financements opérationnels de l'association vis-à-vis des orientations stratégiques choisies.³

Les différentes ressources financières de l'association se répartissent en 4 catégories : les subventions publiques, le mécénat (entreprises et fondations), les ressources collectées auprès du public et les « autres ressources », qui se caractérisent par des prestations réalisées auprès d'entreprises : les Journées de Sensibilisation Entreprises (JSE), et par la vente de *merchandising* sur la boutique en ligne de l'association.

3 Surfrider Foundation Europe. (2013). Social responsibility of NGOs, Realities & Commitments. Inoxia.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Origine des ressources

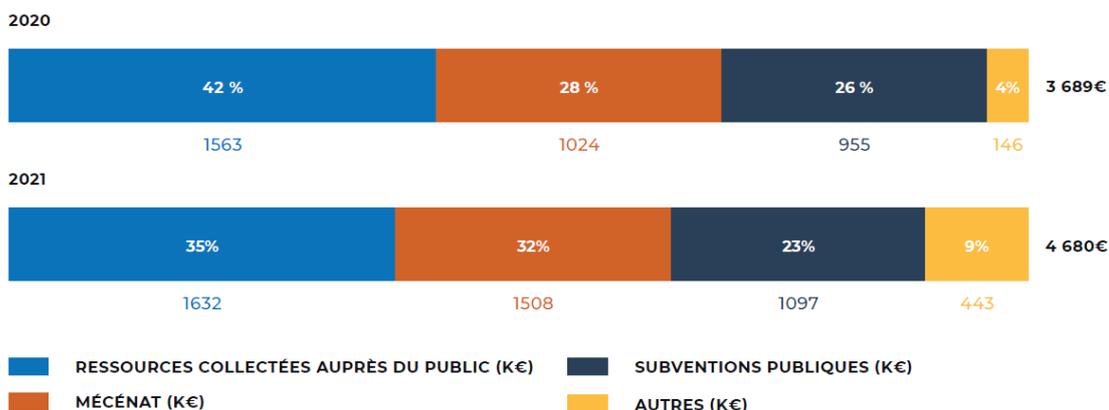


Figure 1: Surfrider Foundation Europe. (2022). Origine des ressources de Surfrider Foundation Europe 2020 et 2021 [Schéma]. Surfrider Foundation Europe. https://surfrider.eu/wp-content/uploads/2022/05/rapport_annuel_2021_fr.pdf

En 2021, les ressources étaient réparties de telle sorte que la générosité du public et le mécénat représentaient respectivement environ un tiers du budget total de l'organisation, quand les subventions publiques finançaient 23 % du budget et les autres ressources 9 %.⁴

1.5) L'organisation interne : la gouvernance partagée

Il paraît impossible de présenter Surfrider sans aborder son modèle de gouvernance, faisant aujourd'hui partie intégrante de l'identité de l'organisation.

En 2015, l'association est entrée dans une période difficile financièrement, ce qui l'a contrainte à maintenir sa mission sociale tout en mettant en place un plan de transformation qui lui permette de gagner en efficacité et efficience. Ce changement a eu lieu grâce aux contributions de l'équipe salariée, mais aussi d'appuis extérieurs sur les démarches et outils de management de gouvernance partagée et de coopération. L'objectif était de ne pas plaquer un modèle préconçu, mais de s'inspirer de ceux déjà existants pour construire un modèle organisationnel propre à l'association. Cette transformation est venue de la volonté de l'équipe de direction de partager son pouvoir, ce qui implique une responsabilisation de toute l'équipe dans la prise de décision individuelle et collective.⁵

4 Surfrider Foundation Europe. (2021). Rapport annuel 2021. Surfrider. Consulté le 30 août 2022, à l'adresse https://surfrider.eu/wp-content/uploads/2022/05/rapport_annuel_2021_fr.pdf

5 Surfrider Foundation Europe. (2020, février). La coopération chez Surfrider Europe - les modalités de gouvernance et de pilotage dans l'équipe exécutive -.

Le modèle de gouvernance de SFE s'inspire des grands principes de l'holocratie⁶. Il implique donc des espaces de codécision représentés chez SFE par les Commissions Thématiques (CT), le Comité Stratégique (COSTRAT) et d'autres espaces tels que les Comités de Pilotage (COPIL) pour les projets permanents, les groupes de travail pour certaines activités et projets et les groupes de travail pour des problématiques relatives au COSTRAT. Chaque CT représente une thématique de Surfrider (Déchets Aquatiques, Qualité de l'Eau...) et est composée à la fois de salariés experts sur la thématique et à la fois de représentants de chaque pôle de l'association. Les CT ont pour vocation d'élaborer les orientations stratégiques globales de l'association, de définir la planification annuelle (portefeuille de projets, budgets des projets...), d'assurer la mise en œuvre du plan d'action, de gérer les opportunités de projet et de faire remonter au COSTRAT les tensions/difficultés non résolues. Elles peuvent aussi élaborer des propositions de positionnement de l'association (*policies*). Le COSTRAT, quant à lui, est composé du directeur, des managers de chaque pôle de l'association et d'un référent issu de chaque CT. Le COSTRAT accompagne le processus d'élaboration du cadre politique et des *policies* (en lien avec le CA) et le processus d'élaboration des orientations stratégiques, qu'il valide également. Il est en charge du pilotage du plan de transformation et assure la mise à disposition d'outils, cadres, procédures et *policies* harmonisées. Il est garant du cadrage et suivi des projets/activations « spéciaux » ou transversaux (par exemples les 30 ans de SFE...). Il a aussi pour rôle de procéder aux arbitrages éventuels nécessaires pour garantir la cohérence d'ensemble (planification annuelle, difficultés/conflits inter ou intra CT). Les champs d'action et le fonctionnement du COSTRAT ne sont pas figés et sont amenés à évoluer avec le temps.⁷

L'organisation structurelle de SFE se manifeste par la répartition des salariés en plusieurs équipes pilotées par des managers, en complémentarité des espaces de co-décision. Cette répartition, visible sur l'organigramme de l'association est la suivante : administration et finance, action de plaidoyer et développement des relations institutionnelles en Europe, développement des expertises environnementales et pédagogiques, soutien et animation du réseau Europe et des projets territoriaux/locaux, *marketing* et communication, partenariats financiers, services de sensibilisation en entreprise. Chaque pôle a ses propres objectifs, missions et redevabilités et est responsable de leur bonne réalisation.

6 Forme de management constitutionnel, fondée sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communs à tous dans une constitution.

7 Surfrider Foundation Europe. (2020, février). La coopération chez Surfrider Europe - les modalités de gouvernance et de pilotage dans l'équipe exécutive -.

Le processus de planification est un temps annuel qui permet à l'association de garantir le respect de sa ligne politique (vision à long-terme des changements sociétaux recherchés), d'assurer la cohérence de ses projets avec le plan stratégique et de construire son plan d'action (portefeuille projet, cadre logique de chaque projet, stratégie de communication et de *fundraising*, budget et activités de chaque projet).

Enfin, la dernière instance décisionnelle du modèle de gouvernance partagée de SFE est le Comité D'Orientation. Il est avant tout un espace d'échange entre les responsables d'équipe autour des deux redevabilités suivantes : s'assurer et garantir le bon fonctionnement de la gouvernance partagée et garantir la cohérence entre les équipes dans les pratiques managériales. Ce comité est donc constitué des managers et du directeur et peut s'appuyer sur les rôles de ressources humaines de l'organisation.

2) Mon emploi d'Assistante aux partenariats institutionnels

2.1) Le pôle partenariats financiers chez Surfrider

Chez Surfrider Foundation Europe, aucun chargé de projet n'a la charge de répondre aux appels à projets publics ou de prospecter auprès de partenaires privés. Ces missions font partie de la redevabilité du pôle partenariats. L'objectif général du pôle est de « développer et encadrer les partenariats financiers de l'association pour la réalisation de sa mission sociale »⁸. Le pôle partenariat est composé de Leslie D'hardivilliers et Adeline Plé, responsables des partenariats financiers publics français et en appui sur les partenariats européens. Il y a ensuite Pauline Urruty, la chargée de financements européens. En ce qui concerne les partenariats privés, le pôle se compose de Raphaëlle Genoud et de Swann Barthelet, tous deux responsables des partenariats entreprises. C'est Elena Vignerte qui est en charge des partenariats fondations. Enfin, l'équipe est sous le management de Kelly Baugé, ancienne chargée de fonds européens et promue récemment au poste de manager.

L'équipe des partenariats financiers fait partie de la grande famille des pôles « supports » de l'association, composée du pôle « *marketing* et communication » et de celui « administration et finance ». Ces trois pôles ont la responsabilité d'appuyer les autres pôles dédiés à 100% à la réalisation des projets de l'association et de contribuer à leur développement.

8 Surfrider Foundation Europe. (2021b, mai). TEAMPARTENARIATS - Valeurs, missions, rôles, fonctionnement.

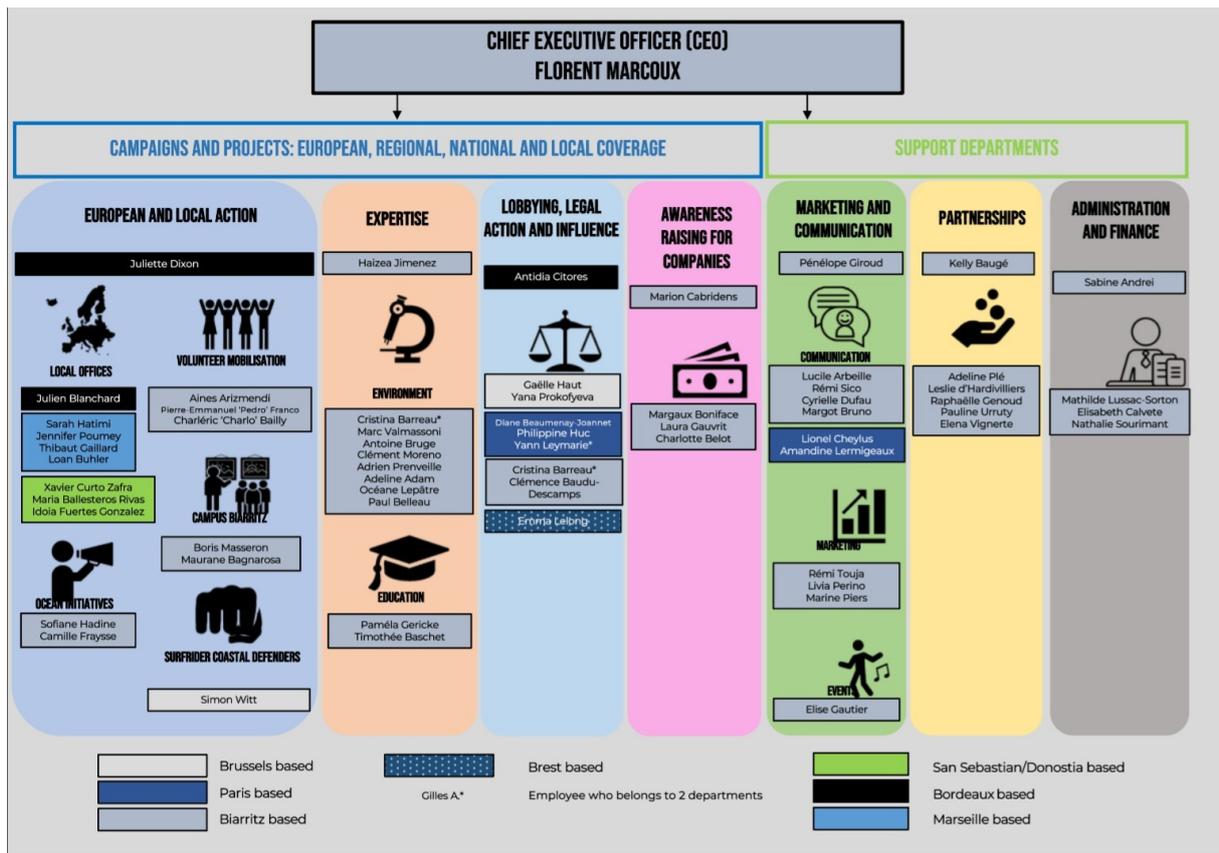


Figure 2: Surfrider Foundation Europe. (s. d.). Organigramme SFE [Schéma].



Figure 3: Surfrider Foundation Europe. (s. d.-b). Zoom sur l'organigramme : partenariats financiers [Schéma].

2.2) Description de mon poste aux partenariats publics au sein du pôle

L'objectif global de mon stage était d'appuyer le développement des partenariats publics de l'association. En tant qu'assistante aux partenariats institutionnels, j'étais donc en renfort sur les différentes phases du cycle de financement des projets de l'association. Ces différentes phases sont les suivantes : (1) dépôt de dossier projet et de budget prévisionnel auprès de potentiels partenaires financiers publics, en réponse à un appel à projet ; (2) appui dans la planification et dans la mise en œuvre des objectifs du projet et suivi de l'atteinte des indicateurs et de la réalisation des activités, (3) rédaction du bilan financier du projet en fin de cycle. J'ai également pu participer à une quatrième mission qui est celle de (4) la mesure d'impact, encore en pleine implantation chez SFE. C'est au pôle partenariat que revient actuellement la redevabilité de chapeauter la mise en place de la mesure d'impact au sein de l'association, mais ça pourrait représenter un poste à temps plein dans le futur. En 2021 et 2022, nous avons travaillé sur la mesure d'impact du projet des Journées de Sensibilisation en Entreprises. En plus de cet appui-là, j'ai aussi travaillé sur une nouvelle méthode d'évaluation de l'association.

Lors de ma période d'application, je travaillais sous la responsabilité de Leslie D'hardivilliers, chargée de partenariats publics. J'ai collaboré avec elle pour la constitution des dépôts de dossier projets 2022 et des bilans financiers 2021 pour les partenaires publics français (Ministère de la Transition Écologique, Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine, Conseil Départemental de Gironde, Agence de l'Eau Adour-Garonne...). J'ai également beaucoup travaillé avec Pauline Urruty, chargée des fonds européens. En fin d'année 2021 et début d'année 2022, nous avons rédigé le rapport financier 2021 du *Life Operating Grant* (LIFE) conjointement avec Pauline, Leslie et Adeline Plé. Ce *reporting* financier a duré mes six premiers mois de stage.

En ce qui concerne les liens hiérarchiques, et comme l'association fonctionne en gouvernance partagée, le management se veut être un « management libéré ». Leslie me confiait des missions à chaque début de semaine, ou toutes les 2 semaines, me donnait des *deadlines* et je travaillais en toute autonomie, tout en pouvant compter sur son appui pour répondre à mes questions.

B. Mes principales fonctions, responsabilités et compétences développées

Missions	Actions réalisées	Compétences mobilisées	Résultats	Qualités personnelles
<p>Appui au suivi et développement des partenariats financiers institutionnels</p>	<p>-Mise à jour de dossiers projets 2022 et budgets prévisionnels 2022 correspondants ;</p> <p>-Rédaction de bilans opérationnels et financiers 2021 ;</p> <p>-Remplissage des CERFA et CERFA bilans selon le type de bailleurs ;</p> <p>-Remplissage des plateformes numériques dédiées aux dépôts de projets.</p>	<p>-Concevoir un programme de manière concertée ;</p> <p>-Réaliser l'ingénierie financière ;</p> <p>-Gérer les financements ;</p> <p>-Communiquer et informer.</p>	<p>-7 dossiers projets et 6 budgets prévisionnels réalisés (→ annexes 1 et 2) ;</p> <p>-4 bilans opérationnels et 3 bilans financiers réalisés (→ annexes 3 et 4) ;</p> <p>-Plusieurs CERFA et CERFA bilans remplis ;</p> <p>-2 plateformes numériques remplies (Agence de l'Eau Adour Garonne...).</p>	<p>-Sens de l'organisation ;</p> <p>-Développement d'une méthodologie adaptée et personnalisée ;</p> <p>-Patience ;</p> <p>-Autonomie ;</p> <p>-Rigueur ;</p> <p>-Capacité de synthétisation ;</p> <p>-Renforcement de mes qualités rédactionnelles ;</p> <p>-Capacité de remise en question ;</p> <p>-Relationnel avec les chargés de projet ;</p>
<p>Appui au reporting technique et financier d'un</p>	<p>-Relecture et correction des narratifs exposant les activités réalisées et les résultats atteints par les chargés de</p>	<p>-Gérer les financements ;</p> <p>-Communiquer et informer.</p>	<p>-1 rapport technique européen produit en collaboration (→ annexe 5) ;</p> <p>-1 rapport financier</p>	<p>-Développement d'une méthodologie personnelle adaptée ;</p> <p>-Patience ;</p> <p>-Capacité de</p>

Missions	Actions réalisées	Compétences mobilisées	Résultats	Qualités personnelles
fonds européen (LIFE)	<p>projet dans le bilan technique ;</p> <p>-Retranscription des notes de frais et dépenses liées au LIFE dans le bilan financier ;</p> <p>-Vérification des justificatifs et des livrables attachés au projet.</p>		<p>européen produit en collaboration (→ <i>annexe 6</i>) ;</p> <p>-Environ 20 narratifs d'activités relus et corrigés ;</p> <p>-Plus de 60 justificatifs et livrables répertoriés ;</p> <p>-Plusieurs centaines de remontées de dépenses effectuées ;</p> <p>-Collaboration avec une dizaine de chargés de projet.</p>	<p>synthétisation ;</p> <p>-Renforcement de mon anglais professionnel oral et écrit (vocabulaire environnemental & de gestion de projet) ;</p> <p>-Relationnel avec les chargés de projet ;</p> <p>-Capacité à travailler en collaboration, à plusieurs mains ;</p> <p>-Vérification de chiffres (grands livres, suivi de dépenses...).</p>
Accompagnement des chargés de projet sur les méthodologies et outils de projet	<p>-Conception de micro-formations pour les chargés de projet de l'association peu formés ou nouveaux arrivants ;</p> <p>-Réalisation de micro-formations d'une heure sur les fondamentaux de la gestion de projet et</p>	-Réaliser de l'appui conseil.	<p>-1 micro-formation gestion de projet et cadre logique réalisée auprès d'une chargée de projet en français ;</p> <p>-1 micro-formation gestion de projet et cadre logique réalisée auprès de 2 chargées de projet espagnoles en anglais et</p>	<p>-Pédagogie ;</p> <p>-Posture professionnelle sérieuse ;</p> <p>-Aisance professionnelle à l'oral ;</p> <p>-Esprit de collaboration ;</p> <p>-Prise d'initiatives.</p>

Missions	Actions réalisées	Compétences mobilisées	Résultats	Qualités personnelles
	l'outil cadre logique (français, anglais, espagnol) ; -Travail en collaboration avec les chargés de projet pour améliorer leurs cadres logiques.		espagnol (→ annexe 7); -Appui continu apporté aux chargés de projet.	
Mise en place d'un système d'évaluation et travail sur la mesure d'impact	-Création d'un nouveau système d'évaluation global aux projets de la structure ; -Participation à l'analyse des données de la mesure d'impact des JSE.	-Évaluer un programme ; -Analyser des données de mesure d'impact ; -Maîtriser les outils informatiques.	-1 outil d'évaluation créé (→ annexe 8) ; -1 sous-partie d'analyse de la mesure d'impact réalisée.	-Patience ; -Persévérance ; -Capacité à demander un appui si besoin.

Les atouts : Le statut de stagiaire s'est révélé être majoritairement un atout pour moi. De par le peu de responsabilités qui m'incombaient directement, j'ai pu me placer dans une posture d'apprenante et d'observatrice. Ça a été très confortable pour moi qui n'avait encore jamais travaillé au sein d'une association, autrement que pour un poste d'animatrice en service civique. Le pôle des partenariats financiers étant un pôle stratégique de l'association, j'ai pris le temps d'analyser tout ce qui pouvait s'y passer et j'ai pu prendre du recul sur les méthodes de travail appliquées chez SFE. Je n'ai pas ressenti de pression à prendre des initiatives ou à être force de proposition tant que je ne me sentais pas suffisamment à l'aise sur mes missions

pour pouvoir le faire. J'ai cependant toujours été volontaire sur les tâches qui m'ont été proposées.

Les limites : Néanmoins, cette posture ne m'a pas permis de beaucoup travailler sur mon expression orale en milieu professionnel. J'aurais aimé pouvoir intervenir davantage en réunion, mais mon niveau d'expertise ne le permettait pas encore. J'ai pu travailler sur ce point de temps en temps en dispensant des micro-formations sur la gestion de projet et notamment sur l'outil de cadre logique à des petits groupes de salariés. J'ai également ressenti une certaine limite dans ma formation de Coordonnateur de projet de solidarité internationale et locale (COPSIL) au niveau de nos connaissances et savoir-faire dans l'élaboration d'une méthode d'évaluation de projet en autonomie. Enfin, ce stage aux partenariats financiers ne m'a pas permis de travailler au cœur de la gestion de projet de l'association, ce pourquoi j'ai été formée à l'IFAID. Néanmoins, ma tutrice de stage m'a permis de collaborer avec les chargés de projet sur la construction et l'amélioration de leurs outils de gestion de projet, ce qui me sera très utile pour la suite de mon parcours professionnel. De plus, dans la plupart des associations, beaucoup de fiches de postes de chargé de projet demandent une bonne maîtrise de la gestion des financements.

II - Contextualisation et présentation de la problématique et des hypothèses

A. Associations : panorama des différents types de collectes de fonds

D'après ce qui nous a été enseigné lors du cours sur les financements des associations de l'IFAID, il existe plusieurs types de financements : les financements publics (subventions et commandes publiques), les recettes liées aux activités (vente de biens et de services), le *crowdfunding* (plateforme de collecte de fonds en ligne), les aides à l'emploi (comme les contrats aidés), les dons des fondations, la générosité du public et le mécénat d'entreprise.⁹

La stratégie générale de collecte de fonds des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) repose sur ces quelques missions : analyser les acteurs, les rencontrer en amont, comprendre les enjeux locaux, comprendre les attentes de chacun, rédiger un projet

⁹ Clabecq, G. C. (2021). Aide publique au développement et stratégie de financement [Diapositives]. Moodle IFAID Aquitaine. <https://moodle.ifaid.org/>

spécifique par acteur et s'assurer d'avoir les ressources humaines compétentes sur les axes de financements choisis.¹⁰

Au vu de la multiplicité des sources de financements répertoriées dans le modèle économique de l'ONG Surfrider Foundation Europe, cette enquête de mémoire se concentrera sur les financements issus de partenaires publics (français et européens) et les financements issus des entreprises.

1) Les partenaires publics

L'action de financement des partenaires publics d'une association relève de la **subvention publique**. « La principale caractéristique de la subvention est d'être attribuée sans contrepartie. [...] L'attribution d'une subvention par une collectivité publique doit être justifiée par des considérations d'intérêt général. [...] La subvention est allouée pour un objet déterminé, un projet spécifique, ou est dédiée au financement global de l'activité associative. Elle peut ainsi être générale ou affectée [...] et peut prendre des formes variées, et être octroyée en espèces ou même en nature. »¹¹ Il est intéressant de noter qu'« entre 2005 et 2017, la part des subventions et des commandes publiques dans l'ensemble des ressources des associations a diminué de 7 points de pourcentage. »¹² Cette diminution généralisée en France pourrait représenter un facteur de réorganisation interne des modèles économiques des structures de l'ESS qui, malgré cette baisse globale des subventions, ont besoin de développer davantage de fonds chaque année, afin que leur structure puisse se développer.

En ce qui concerne les projets nécessitant des **fonds européens**, on constate de plus en plus de contraintes dans les critères pour les obtenir : « les *proposals* demandent un savoir-faire méthodologique, des procédures de contractualisation lourdes, des critères d'éligibilité des budgets contraignants, des procédures d'achats lourdes et à anticiper, et un fractionnement des subventions additionnés à des retards récurrents. »¹³

10 Clabecq, G. C. (2021). Aide publique au développement et stratégie de financement [Diapositives]. Moodle IFAID Aquitaine. <https://moodle.ifaid.org/>

11 Financement de l'association | Les subventions publiques | Associatheque. (2022, août 6). Associatheque. Consulté le juin 2022, à l'adresse <https://www.associatheque.fr/fr/financement-de-l-association/index.html?amcpage=5>

12 Clabecq, G. C. (2021). Aide publique au développement et stratégie de financement [Diapositives]. Moodle IFAID Aquitaine. <https://moodle.ifaid.org/>

13 Ibid

Pour optimiser ses chances d'obtenir des subventions, il faut s'interroger sur ce qu'attend le bailleur de fonds. En effet, les financeurs rendent des comptes comprenant des indicateurs chiffrés et vérifiables et présentant un encadrement législatif strict. Le financeur doit suivre la politique dictée par son institution, il reçoit un grand nombre de dossiers de réponses à appels à projet, et doit respecter un canevas précis duquel l'association ne peut pas s'écarter lors de sa demande.¹⁴

En bref, pour une association, travailler avec un partenaire public nécessite une rigueur irréprochable au niveau administratif et dans la gestion de ses projets, tant au niveau financier (puisque qu'il faudra rendre un bilan financier après obtention de la subvention), qu'au niveau de l'évaluation opérationnelle du projet (atteinte des indicateurs, réalisation des activités annoncées...).

2) Les partenaires privés entreprises

L'action de financement des partenaires privés d'une association relève du **mécénat**. « Les dons et le mécénat s'entendent de toute somme d'argent et/ou de tout meuble dont le transfert de propriété ne requiert pas un acte notarié et qui n'attend pas de contrepartie commerciale. Seuls ouvrent droit à avantage fiscal les versements faits sans aucune contrepartie directe ou indirecte au profit de son auteur (c'est ce qui distingue le mécénat du parrainage ou sponsoring, qui s'inscrit dans une démarche commerciale et d'image). Les entreprises mécènes bénéficient d'une réduction d'impôt sur les sociétés égale à 60 % du montant du don dans la limite de 10 000 € ou de 5 pour mille du chiffre d'affaires lorsque ce dernier montant est plus élevé. La conclusion d'une convention de subvention est obligatoire lorsque le montant de cette subvention est supérieur à 23 000 euros. »¹⁵ Ce qu'il est intéressant de mentionner du point de vue de la viabilité économique d'une association, c'est que « Les fonds propres d'origine privée sont indispensables pour accéder à des subventions publiques. »¹⁶ Cette réglementation implique donc un système de cofinancement des projets qui ne peut se suffire à la somme de plusieurs financements publics. En clair, un financement

14 Clabecq, G. C. (2021). Aide publique au développement et stratégie de financement [Diapositives]. Moodle IFAID Aquitaine. <https://moodle.ifaid.org/>

15 Financement de l'association | Dons et mécénat | Associathèque. (s. d.). Associathèque. Consulté le juin 2022, à l'adresse <https://www.associatheque.fr/fr/financement-de-l-association/index.html?amcpage=3>

16 Ibid

public ne vient pas sans financement privé. « La proportion minimale de ces fonds propres varie en fonction des bailleurs publics sollicités (de 5% à 20% en général). »¹⁷

En définitive, la mobilisation de financements publics ne peut se substituer à elle-seule à tous les autres types de financements et notamment les fonds provenant de partenariats entreprises. Est-ce possible à l'inverse ? Serait-il judicieux de faire financer ses projets à 100% par des partenariats entreprises ?

B. Controverses médiatisées

Les choix de financements des associations environnementales sont ponctuellement remis en question par les médias ou l'opinion publique. En effet, les médias pointent parfois du doigt un manque d'indépendance des ONG directement lié aux partenariats financiers qu'elles entretiennent et plus particulièrement à ceux établis avec les structures privées.

Par exemple, le documentaire *Cowspiracy*¹⁸, sorti sur Netflix en 2014, dénonce l'industrie de la viande comme étant très polluante pour l'environnement. Lors de son « investigation », le documentaire émet une critique claire de l'action de l'ONG Surfrider Foundation US. Pendant le film, le réalisateur déclare en voix-off : « J'ai visité le site de mon organisation préférée pour la protection des océans, Surfrider Foundation, pour voir ce qu'ils faisaient. J'ai trouvé des campagnes sur les sacs en plastique et les déchets, mais rien sur l'exploitation animale. » Suite à cette déclaration, il interroge le directeur de Surfrider Foundation US avec cette nouvelle phrase en voix-off : « Au fur et à mesure qu'on interviewait des gens, une chose revenait sans cesse. On a vu que l'exploitation animale était ce qui pollue le plus l'eau. Bien plus que tout le reste. » et Chad Nelsen répond : « C'est intéressant. Cela doit dépendre des régions qu'on prend en compte. Les zones urbaines, comme ici en Californie du Sud, on ne voit pas ça car il y a peu de fermes agricoles. Mais si on prend le littoral Atlantique [...], il y a beaucoup d'élevages de volailles et de porc et ça génère un gros problème de déchets. » Suite à cette réponse, le réalisateur Kip Andersen reprend : « J'étais étonné qu'ils ne parlent pas ni des eaux de ruissellement, ni du fait que nos océans sont en grand danger, dans leurs campagnes. Selon l'ONU, les trois quarts des zones

17 Financement de l'association | Dons et mécénat | Associathèque. (s. d.). Associathèque. Consulté le juin 2022, à l'adresse <https://www.associatheque.fr/fr/financement-de-l-association/index.html?amcpage=3>

18 Kip Andersen et Keegan Kuhn, KA et KK. (réalisateur). (2014). *Cowspiracy*. IndieGoGo et Leonardo Di Caprio.

de pêche sont surexploitées, à pleine capacité ou fortement vidées à cause de la surpêche. » On observe ici une réelle suspicion, voire défiance, à l'égard de l'association Surfrider Foundation dont l'objectif général est de contribuer à la protection de l'océan.

Quelques années plus tard, en 2021, la même équipe ayant produit *Cowspiracy* sort un nouveau documentaire dénonçant cette fois-ci la surpêche : « *Seaspiracy* ». ¹⁹ Dans ce documentaire, la critique de l'action des associations va encore plus loin. Voici les mots du réalisateur en voix-off : « Une seule piste : l'argent. J'ai enquêté et j'ai fini par trouver. Normal qu'ils ne parlent pas de la pêche. La Plastic Pollution Coalition fait partie du Earth Island Institute. Ceux-là même qui octroient le label Dolphin Safe à l'industrie de la pêche pour faire vendre. Voilà pourquoi ils protègent le principal coupable de cette pollution. » Il est à noter que Surfrider Foundation Canada est membre de la Plastic Pollution Coalition. De plus, le Label Dolphin Safe fait l'objet de beaucoup de controverses, car de nombreuses marques américaines portant le label sont parmi les moins durables pour les océans. ²⁰ Ici, le lien est clairement établi entre le financement d'une association et sa liberté d'action. Quelques minutes plus tard dans le documentaire, on retrouve le logo de Surfrider Foundation, parmi ceux de plusieurs autres organismes, tels que des ONG ou des labels. Avec cette image, le réalisateur déclare en voix-off : « Mais presque aucun groupe ne dénonce ce problème. » Il parle ici de la surpêche. Ce documentaire dresse alors un constat très binaire des modèles économiques des associations. Il serait normal de douter de l'indépendance d'action des associations qui sont financées par des entreprises (comme Surfrider Foundation US ou Canada par exemple) et d'autant plus quand ces partenaires financiers appartiennent à des groupes marchands participant à la surpêche. A l'inverse, les associations financées en grande partie par la générosité du public (comme Sea Shepherd, citée dans le documentaire) seraient celles dont l'indépendance et la pertinence d'action serait totalement garantie.

Ces deux documentaires disponibles sur Netflix ne sont pas les seuls à remettre en question l'influence des partenaires sur les associations qu'ils financent. Cash Investigation, une émission de télévision française d'investigation tout public diffusée sur France 2 depuis 2012 et pouvant réunir jusqu'à presque 4 millions de téléspectateurs ²¹ s'est aussi posé cette

19 Ali Tabrizi, AT (réalisateur). (2021). *Seaspiracy*. Kip Andersen.

20 Wikipedia contributors. (s. d.). Dolphin safe label. Wikipedia. Consulté le juillet 2022, à l'adresse https://en.wikipedia.org/wiki/Dolphin_safe_label

21 Wikipedia contributors. (s. d.-a). Cash Investigation. Wikipédia. Consulté le juillet 2022, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Cash_Investigation

question. Dans son émission du 11 septembre 2018, « Plastique : la Grande Intox » visionnée par quasiment 3 millions de téléspectateurs et par presque 2 millions de personnes sur Youtube, Cash Investigation s'attaque au sujet du plastique, de son recyclage et du principe pollueur-payeur. Lors de cette enquête, l'émission se penche sur le cas de l'association « Vacances propres ». Financée par des grands groupes du plastique comme Danone, Cristalline, Nestlé (San Pellegrino), Procter and Gamble (Head & Shoulders), Haribo et Coca-Cola, cette association rejette la culpabilité de la pollution plastique uniquement sur le jeteur et l'incivilité et donc plus globalement le citoyen. Lorsque le directeur de l'association est interviewé par Cash Investigation sur ses financeurs, il ne souhaite pas les nommer « auprès du grand public », alors même qu'ils sont répertoriés sur le site internet de Gestes Propres, puisque cette transparence sur le mécénat d'entreprise est obligatoire pour les associations.

Quelques minutes plus tard, on découvre la « Clean Europe Network », une plateforme européenne où les associations agissant contre la pollution des déchets peuvent partager leurs expérience, expertise, bonnes pratiques et recherches avec l'objectif d'améliorer la prévention contre les déchets en Europe.²² L'association Gestes Propres est membre de ce collectif qui rejette lui aussi la faute du déversement des déchets dans la nature sur les consommateurs. On apprend alors que le directeur du Clean Europe Network est aussi lobbyiste européen pour les fabricants d'emballages et les structures regroupant les industries de l'alimentation à emporter (et donc de déchets à usage unique). Le directeur du mouvement va jusqu'à travailler dans les mêmes locaux pour ces deux activités distinctes ! Selon l'émission et d'après les membres de ce réseau, les industriels sentaient la menace environnementale arriver et ont voulu créer un « un réseau qui leur serait utile quand ils voudraient passer à l'action sur les questions environnementales ». C'est ainsi que l'association professionnelle de l'industrie des emballages alimentaires Pack2Go a créé le Clean Environmental Network. Plus tard dans l'émission, Martin Pigeon, chargé de campagne « Corporate Europe Observatory » (Observatoire de l'Europe Industrielle) pour une ONG à Bruxelles qui étudie l'influence des lobbys au niveau européen répond à cette question : « En quoi agir d'un côté au nom de Pack 2 Go et d'un côté au nom de Clean Environmental Network ça permet de mieux défendre les intérêts de l'industrie de l'emballage ? ». Martin Pigeon explique : « On occupe l'espace, c'est-à-dire qu'on évite l'apparition de questions qui fâchent comme « est-ce qu'on a vraiment

²² We are the Clean Europe Network. (2015, 1 juillet). Clean Europe Network. Consulté le juillet 2022, à l'adresse <https://cleaneuropenetwork.eu/en/we-are-the-clean-europe-network/aua/>

besoin du plastique ? ». Changer tout un modèle économique ça coûte beaucoup d'argent et les industriels ne veulent pas faire ça. Ça coûte beaucoup moins cher pour eux de nourrir un lobbyiste à Bruxelles pour expliquer à tout le monde que le problème ce sont les comportements des consommateurs. »²³

Cash Investigation nous fait ici une belle démonstration de ce à quoi peut ressembler l'influence du monde marchand sur le secteur associatif.

Après ce bref panorama des enquêtes médiatiques menées au sujet des financements des associations, il est devenu clair que poursuivre ce sujet d'enquête sur l'indépendance d'une association telle que Surfrider Foundation Europe, depuis l'intérieur, et avec l'expertise d'un stage réalisé dans le pôle dédié aux partenariats financiers, pourrait être très pertinent pour la réalisation d'un mémoire de stage. Certes, des dérives peuvent parfois être observées au sein de certaines ONG environnementales et il est important de rester vigilant vis-à-vis du *greenwashing* des associations, autant que celui des entreprises. Cependant, l'émission Cash Investigation et les documentaires Cowspiracy et Seaspiracy ont eu et continuent d'avoir une portée médiatique très élevée. Ils ont une influence et donc une responsabilité sur les idées qu'ils colportent dans l'imaginaire collectif du grand public. Aujourd'hui, n'importe quelle personne travaillant dans le milieu associatif peut s'accorder sur le fait que les partenariats privés sont régulièrement sources de remises en question d'un point de vue éthique. Néanmoins, dans les faits, et au regard d'une expertise interne à une association de protection de l'océan, y aurait-il vraiment un risque inévitable de perte d'indépendance de l'association en fonction de ses choix de financements ?

L'association Surfrider Foundation Europe, comme ses homologues américains et canadiens, est financée par de nombreuses structures issues du secteur privé (entreprises, fondations) et au vu des démonstrations précédemment exposées, nous sommes en droit de nous questionner sur leur influence sur l'association.

Cependant, il semble aussi intéressant, par souci d'équité et d'impartialité dans le processus d'enquête, d'évaluer également le lien entre les financements publics (collectivités locales, institutions nationales et européennes) et leur impact sur le fonctionnement de la

23 Sandrine Rigaud, SR (réalisatrice). (2018). Plastique : la grande intox. Cash Investigation.

structure. N’y a-t-il pas là aussi une question d’indépendance d’action de l’association à soulever ? Le 12 janvier 2022, Claire Hédon, la Défenseuse des Droits en France, donne son avis sur la controverse liée à la loi séparatiste, et rappelle « Ainsi, même lorsqu’elles sollicitent un soutien des pouvoirs publics, locaux ou nationaux, sous forme monétaire ou en nature, elles [les associations] n’ont pas vocation, en tant que telles, à refléter les options d’un gouvernement, les priorités de l’État ou les préférences politiques d’une majorité municipale. »²⁴ Les associations ont par essence un devoir d’indépendance et d’impartialité à l’égard des pouvoirs publics, quand bien même ces derniers apporteraient un soutien financier à la structure.

Pour mieux comprendre pourquoi l’indépendance d’action de Surfrider Foundation Europe vis-à-vis de ses financeurs pourrait être remise en question, voici un schéma imageant ces deux processus :

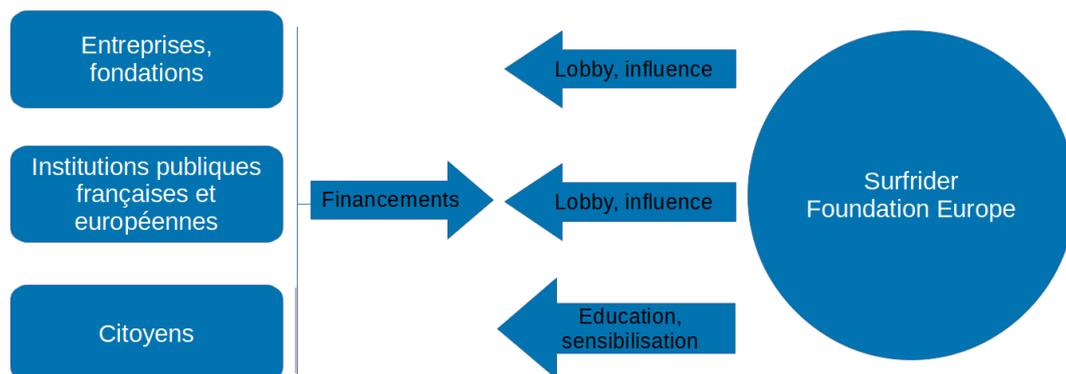


Figure 4: SLIGOUK, S. S. (2022). *Surfrider Foundation Europe : entre financements et actions* [Schéma].

C. Ma problématique

C’est suite à ces différents questionnements que j’ai abouti à la définition de ma problématique de mémoire professionnel :

²⁴ Claire Hédon, C. H. (2021, 12 janvier). Avis 21-01 du 12 janvier 2021 relatif au projet de loi confortant le respect des principes de la république. juridique.defenseurdesdroits.fr. Consulté le août 2022, à l’adresse https://juridique.defenseurdesdroits.fr/doc_num.php?explnum_id=20384

« **Comment l'équipe des partenariats financiers de l'ONG Surfrider Foundation Europe choisit-elle ses partenaires en garantissant l'indépendance de l'association vis-à-vis de ces derniers ?** »

→ *Hypothèse 1* : Le fonctionnement organisationnel de Surfrider en gouvernance partagée influe directement sur le choix des partenariats financiers.

→ *Hypothèse 2* : Les choix des partenariats financiers de Surfrider fragilisent l'image de l'association dans l'acceptation culturelle interne (salariés, bénévoles, adhérents) et externe (opinion publique, médias...) de ces derniers.

III - Méthodologie et démarche

A. Outils

Pour réaliser ce travail de mémoire professionnel, j'ai mis en place plusieurs outils de suivi. Premièrement, j'ai créé un **tableau Excel intitulé « prévisionnel mémoire »**. Ce document a été d'un solide appui pour suivre l'avancée de mon travail qui s'est étalé sur 10 mois. Il comporte plusieurs onglets. Le premier présente mon chronogramme prévisionnel (→ [annexe 9](#)) commençant officiellement en décembre 2021 (bien que la phase de réflexion sur la problématique ait été entamée dès octobre 2021) et court jusqu'en juillet 2022. Globalement, je suis plutôt satisfaite du respect de mon calendrier, même si l'aboutissement vers une note de problématique a été bien plus long que prévu. Le deuxième onglet de cet outil concerne le suivi des entretiens (→ [annexe 10](#)). Je peux y retrouver d'un coup d'œil le nom, le poste, le contact et les dates et heures de réalisation des entretiens. Trois autres colonnes me permettent de savoir sur quelle grille d'entretien je me suis basée pour chacun d'entre eux et de référencer mon avancement sur la retranscription et l'analyse de ces entretiens. J'ai également recensé toutes les structures extérieures à SFE avec lesquelles je suis entrée en contact pour obtenir au minimum un entretien extérieur complémentaire à ma recherche. Enfin, le troisième onglet répertorie toutes les ressources documentaires qui ont été utiles à la compréhension et à l'approche de ma problématique, ainsi que celles que j'ai utilisées pour rédiger mon mémoire. On y retrouve leur nom, la source, l'auteur et toutes les informations qui m'ont permis de répertorier des notes de bas de pages complètes. Encore une

fois, deux colonnes me permettent de suivre mon avancement dans le résumé et l'analyse de mes ressources documentaires. Une colonne est réservée à l'analyse brève du document pour que je puisse aller piocher rapidement dans mes ressources documentaires au moment de la rédaction de mon mémoire sans avoir à ouvrir mes documents résumant ces dernières. Voilà pour mon outil de suivi principal.

Le deuxième outil très important de mon mémoire sont mes différentes **grilles d'entretiens**. Pour l'ensemble des enquêtés interrogés travaillant au pôle partenariats financiers de SFE, les grilles d'entretien ont été sensiblement les mêmes (→ [annexe 11](#)). Elles ont pu être adaptées en fonction de chaque entretien, mais elles se voulaient similaires pour pouvoir récolter des données qui puissent entrer en comparaison les unes avec les autres. En parallèle, j'ai réalisé une grille d'entretien plus spécifique pour la personne en charge de la gouvernance partagée chez SFE et une autre grille personnalisée pour le directeur de l'association. Pour l'entretien extérieur à la structure, réalisé avec la chargée de fonds européens à la LPO, j'ai repris le modèle de grille d'entretien destiné aux chargés de partenariats SFE et j'ai simplement adapté les questions au contexte de cette autre association. Je n'ai pas eu à faire beaucoup de modifications surtout car, encore une fois, je voulais pouvoir mettre toutes mes données en regard les unes avec les autres pour réaliser une analyse la plus probante possible. Ces entretiens ont été enregistrés au format audio ou vidéo et retranscrits à la main par mes soins.

Le **traitement de mes ressources documentaires** est passé par trois phases : la lecture, le résumé et l'analyse de leur contenu. Un document est disponible pour chacune de ces étapes.

Pour la partie de mon travail qui concerne l'**analyse des entretiens et des ressources documentaires**, j'ai réalisé deux documents d'analyse de données. Pour les ressources documentaires, j'ai encore une fois créé un tableau Excel qui me permet de répertorier le type de données récoltées selon plusieurs thématiques relatives à mon sujet. Chaque thématique est représentée par un onglet dans le classeur et les données sont classées de façon à être récupérées rapidement lors de la rédaction du mémoire, après constitution du plan de rédaction de l'analyse globale. Cet outil répertorie les citations importantes de mes ressources documentaires mot pour mot, ainsi qu'une colonne d'analyse synthétisée qui permet un

repérage plus facile. En ce qui concerne les entretiens, ils ont été passés dans une grille d'analyse construite sous le format d'un grand tableau et reprenant la thématique de la donnée, la personne interrogée, la citation principale qui lui correspond et son analyse. Ce tableau a également pour vocation de fluidifier la rédaction de mon mémoire.

Globalement, j'ai profité de mon **statut de stagiaire** au sein du pôle partenariat pour observer ce qui s'y passait et récolter des informations, même lors de moments informels, qui pourraient me donner des pistes d'analyse relatives au sujet de mon mémoire.

Enfin, ma **note de problématique** a également représenté un bon outil de suivi puisqu'elle m'a permis de ne pas perdre de vue mon questionnement principal, ainsi que les hypothèses que j'avais émises au début de ma réflexion sur le sujet de l'indépendance de SFE vis-à-vis de ses partenariats financiers. Avoir ce cadrage a évité de potentielles digressions dans ma réflexion.

B. Cheminement

Le cheminement de ma réflexion s'est fait de telle sorte que j'ai commencé mes recherches par la lecture et le visionnage de plusieurs ressources documentaires : articles d'ONG, articles CAIRN, relecture des cours qui nous ont été présentés à l'IFAID, visionnage de documentaires, de reportages... J'ai emmagasiné les connaissances et attisé ma curiosité sur la notion d'indépendance d'une association et ses différents types de financements possibles. J'ai aussi fait beaucoup de recherches sur les documents internes à SFE, dans le but de comprendre le fonctionnement de l'association et de ne pas passer à côté d'une analyse globale de la structure qui implique de comprendre ses choix de partenariats, notamment par rapport à son identité. J'ai d'ailleurs beaucoup étudié le concept de gouvernance partagée en participant aux deux formations dispensées en interne sur la question et en m'entretenant régulièrement avec la responsable de ce modèle de gouvernance.

Comme c'était planifié dans ma note de problématique, j'ai bien réalisé cinq entretiens semi-directifs au sein de ma structure et plus particulièrement au sein du pôle des partenariats financiers (publics, européens, entreprises privées), mais également auprès du directeur de SFE et de la chargée de la gouvernance partagée. J'ai adopté une méthode qualitative. J'ai

également eu la chance de mener un entretien dans une autre association environnementale, la LPO, auprès d'une professionnelle chargée des partenariats financiers européens, avec quelques questions complémentaires destinées à cerner le poste de chargé de partenariats entreprises. Elise Bonneau, la professionnelle interrogée a même fait suivre certaines de mes questions en interne par e-mail à son collègue Pierre Blanchot, chargé des partenariats entreprises, pour permettre de répondre plus précisément aux questions qui ne concernaient pas son poste. Je n'ai pas pu réaliser d'autres entretiens auprès de structures extérieures car tous les contacts que j'ai essayé de mobiliser, via LinkedIn ou via des emails, n'ont pas abouti à des réponses, ou alors les professionnels contactés n'étaient pas disponibles dans le laps de temps correspondant à la réalisation de mon mémoire. J'ai malgré tout atteint mon objectif de réaliser au moins six entretiens pour ce mémoire.

C'est après la réalisation de mon premier entretien que j'ai compris que j'étais passée à côté du sujet que je voulais vraiment traiter lors de la construction de ma problématique. J'ai rendu une première version de note de problématique qui était la suivante : « *Comment l'équipe des partenariats financiers de Surfrider Foundation Europe choisit-elle les partenaires publics et privés qui financent les projets de l'association tout en respectant une éthique environnementale ?* ». Pendant mon premier entretien effectué en interne, j'ai réalisé que la notion d'éthique environnementale était un concept plus philosophique que technique et opérationnel et qu'elle ne me permettrait pas de rentrer dans le vif du sujet, qui était pour moi « Comment fait-on pour respecter l'identité et les valeurs de son association en associant son image à plusieurs types de partenaires financiers, notamment ceux issus du secteur privé ? » et « N'y a-t-il pas des problématiques d'indépendance à soulever pour d'autres types de bailleurs que les partenaires entreprises ? » Interroger l'éthique environnementale était ainsi bien trop conceptuel et ça s'est d'ailleurs révélé dans le fait que ma première enquêtée, pourtant experte sur le sujet des partenariats financiers, a dû s'informer sur les différents courants d'éthiques environnementales en amont de notre entretien pour pouvoir répondre correctement à mes questions.

Suite à cette prise de conscience, j'ai décidé de me pencher de nouveau sur ce terme d'indépendance que j'avais décidé de ne pas choisir pour ma problématique car il me semblait trop vague et pas assez documenté. En effet, je n'ai trouvé que très peu de ressources documentaires sur la question et rien qui soit une base satisfaisante pour mener à bien un

travail d'analyse pour un mémoire de stage. C'est alors que j'ai été ré-orientée par mon référent mémoire vers un cours sur la conception de projet qui nous avait été dispensé lors de notre cursus de formation à l'IFAID. Une des fiches du cours présentait l'approche systémique par 6 types de viabilités/faisabilités différentes : la viabilité technique, la viabilité organisationnelle, la viabilité politique, la viabilité économique et financière, la viabilité sociale et culturelle et la viabilité environnementale. Plusieurs de ces axes d'analyse semblaient concorder avec des lectures ou des échanges que j'avais déjà eu lors de mes premières recherches. J'ai donc pris le parti d'analyser l'indépendance de SFE à travers cette grille de lecture systémique. Évidemment, il n'était pas pertinent et également trop chronophage de se pencher sur chacun de ces axes d'approche, j'ai donc dû en sélectionner seulement quelques-uns, notamment pour la nouvelle proposition de mes hypothèses. J'ai modifié ma problématique pour celle que je présente dans ce mémoire aujourd'hui : « *Comment l'équipe des partenariats financiers de l'ONG Surfrider Foundation Europe choisit-elle ses partenaires en garantissant l'indépendance de l'association vis-à-vis de ces derniers ?* ». En complément, j'ai revu mes deux hypothèses en partant du postulat que l'analyse de l'indépendance de Surfrider allait s'exprimer au travers de sa viabilité organisationnelle et de sa viabilité sociale et culturelle. J'ai donc proposé ceci : « *Hypothèse 1 : Le fonctionnement organisationnel de Surfrider en gouvernance partagée influe directement sur le choix des partenariats financiers.* » et « *Hypothèse 2 : Les choix des partenariats financiers de Surfrider fragilisent l'image de l'association dans l'acceptation culturelle interne (salariés, bénévoles, adhérents) et externe (opinion publique, médias...) de ces derniers.* »

Une fois cette problématique et ces hypothèses mises à jour, mes grilles d'entretien ajustées et mes outils de suivi du mémoire bien en place, j'ai suivi la méthode que je viens d'expliquer et j'ai abouti à la rédaction finale de mon mémoire.

IV - Résultats et analyse

Comme mentionné plus haut, j'ai pris le parti d'analyser les résultats de mon enquête sous le prisme de l'indépendance organisationnelle et de l'indépendance culturelle (interne et externe) de l'association vis-à-vis de ses bailleurs. Lors des entretiens, j'ai néanmoins récolté

certaines informations complémentaires et à mon sens pertinentes, qui méritent d'être exposées dans une troisième partie d'analyse sur l'indépendance technique de l'association. Enfin, je présenterai les limites de mon enquête.

A. Indépendance organisationnelle

L'indépendance organisationnelle de Surfrider Foundation Europe se distingue clairement par son choix de gouvernance basée sur la coopération et l'intelligence collective. Plus qu'une forme de management ou de prise de décision, ce modèle représente pour l'association une vision sociétale. Il permet par exemple plus de représentativité de la communauté SFE. Les projets viennent d'ailleurs souvent du terrain, des demandes de bénévoles et de la créativité des salariés. Le processus de gouvernance partagée n'a pas encore atteint les antennes bénévoles, mais c'est quelque chose qui est prévu dans son évolution et qui est instillé petit à petit dans la culture de l'organisation.²⁵ La gouvernance partagée aurait même pour idéal d'influencer positivement les orientations stratégiques de l'association. « J'espère que le fonctionnement en gouvernance partagée influe sur les orientations stratégiques de l'association, mais en tout cas ça a pour but de l'enrichir, de partager ce pouvoir. Se dire qu'à plusieurs on sera plus intelligents. »²⁶

Au sein de SFE, la gouvernance partagée amène une certaine confiance collective et une liberté d'expression sur les problèmes internes qui peuvent s'imposer aux salariés. L'impulsion de la gouvernance partagée est venue de la direction elle-même. De ce fait, la responsabilisation de tous par le partage du pouvoir a ainsi libéré la parole et le dialogue. C'est néanmoins à la direction que revient toujours le rôle de s'assurer du sens des actions de l'association.²⁷ Le plan stratégique, un document définissant les orientations stratégiques de l'association sur 3 ans, est par exemple un outil qui permet d'y veiller. Pour la gouvernance partagée, un groupe d'ambassadeurs composé de salariés volontaires nommé « The Crew » a été créé pour permettre la diffusion et la vulgarisation de la coopération et des outils qu'elle implique auprès des salariés. En ce qui concerne le Conseil d'Administration (CA), leur credo

²⁵ Entretien avec Marion Cabridens, responsable de la gouvernance partagée chez SFE

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

repose sur la confiance et la subsidiarité. Les administrateurs laissent à l'exécutif (les salariés) la responsabilité de prendre les décisions qui leur incombent en toute autonomie²⁸.

La question de la place des partenaires financiers dans ce modèle de coopération se pose alors. Dans un idéal d'intelligence collective, il pourrait paraître logique qu'ils aient leur mot à dire sur les projets qu'ils financent, peut-être même sur les orientations stratégiques de l'association... Où se situe alors la limite entre collaboration et indépendance d'action de SFE par rapport à ses partenaires financiers ? En effet, les partenaires financiers sont consultés, et notamment dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de l'association ou encore des rapports de Responsabilité Sociale de l'Organisation (RSO).²⁹ Néanmoins, s'ils sont interrogés, on ne peut pas dire qu'ils influencent la construction des orientations stratégiques de l'association pour autant. Ils ne sont pas membres du CA. C'est l'impact sur la société, et lui seul, qui guide les choix d'orientations stratégiques. En revanche, les partenaires financiers sont mis au courant des décisions stratégiques et projets desquels ils sont parties prenantes opérationnellement.³⁰ Plus globalement, SFE prend la pleine responsabilité d'assumer ses partenariats financiers³¹, notamment parce qu'ils sont choisis en respect du processus de gouvernance partagée et qu'ils ainsi ont du sens et une raison d'être pour l'association.

Quand chez la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO), le bureau et le Comité de Direction ont la responsabilité de valider chaque nouveau partenariat entrant à partir d'un certain montant pour ne pas fragiliser l'image de l'association au niveau social et écologique³² ; chez Surfrider, ce sont les chargés de financements qui ont cette responsabilité, dans le respect des processus de gouvernance partagée.

Pour les partenaires publics européens, le choix des partenaires et appels à projet est soumis à la gouvernance partagée via les CT. « Le processus classique, c'est une présentation de l'opportunité en Commission thématique, puisqu'elles sont les garantes de la mise en œuvre des actions de SFE en fonction de leur domaine de prédilection. »³³

En ce qui concerne les partenariats privés, la chargée des partenariats entreprises présente elle-même la première de ses missions comme celle de la vigilance vis-à-vis des

28 Entretien avec Florent Marcoux, directeur de SFE

29 Ibid

30 Entretien avec Florent Marcoux, directeur de SFE

31 Entretien avec Marion Cabridens, responsable de la gouvernance partagée chez SFE

32 Entretien avec Elise Bonneau, responsable des fonds européens chez la LPO

33 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

choix de ses partenaires. Depuis 2018, l'association n'a plus besoin de prospecter pour des partenariats entreprises, la gestion de l'entrant est même devenue difficile. La priorité a alors pu être donnée à la solidité interne, à la compréhension des partenariats et à la légitimité de Surfrider à faire du *lobby*.³⁴ Pour ce faire, les chargés de partenariats entreprises respectent des *guidelines* assez strictes. « On va se poser une première question « est-ce que le secteur de l'entreprise est compatible avec la mission sociale de l'ONG ? » On va *blacklister* les mêmes secteurs que toutes les ONG : pornographie, tabac, armement, prostitution, groupes religieux, sectes, groupes terroristes. De manière spécifique, on *blacklist* tout ce qui est exploitation et exploration *offshore* et les producteurs de plastique à usage unique. [...] Si l'entreprise n'appartient pas à ce type de secteurs là, tout le reste relève de l'analyse au cas par cas. Dans l'analyse au cas par cas, on va avoir deux blocs : l'analyse stratégique (selon les positionnements de l'association et la compatibilité des pratiques *marketing* de l'entreprise avec la mission sociale de SFE) et l'analyse de sens (engagements de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et environnementaux, labels, opportunité financière). [...] Un partenariat à 50 000€ sera traité plus en profondeur qu'un partenariat à 1 000€. [...] Si on fouille et que ça ne le fait pas, et bien ça ne le fait pas et on dira quand même non. Et puis il y a aussi l'opportunité de communauté, la communauté de certaines marques peut avoir une accointance avec la nôtre, c'est la même qui peut être sensibilisée aux actions de SFE. Ensuite, on va décider si c'est un « *go* », un « *go sous condition* », ou un *no-go*. »³⁵ Parfois, l'outil des *guidelines* ne suffit pas, par manque de compétences techniques de la part des chargés de partenariats entreprises, c'est alors qu'intervient l'outil « Opportunités, Menaces, Faiblesses, Forces » (traduit de l'anglais « *SWOT* »). « On réunit une personne de chaque pôle de SFE (expertise, *lobby*, partenariats, mobilisation, communication et directeur) et on fait un *SWOT*. A la fin, on décide sur un tour de majorité si c'est un « *go* » (le partenariat est validé) ou un « *no-go* » (le partenariat est refusé). Les *SWOT* ont aussi beaucoup évolué, parce que le risque du *SWOT* c'est que les gens donnent leurs avis personnels, alors que la question qu'on pose, c'est « est-ce qu'il y a un risque pour l'association de faire un partenariat avec telle entreprise ? » [...] Le *SWOT* est en pleine refonte pour s'éviter ça. »³⁶ La re-construction des *guidelines* et des *SWOT* a révolutionné le travail aux partenariats entreprises, qui est devenu plus rapide et plus fluide quant à la prise de décision sur le choix des nouveaux partenaires.³⁷

34 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

35 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

36 Ibid

37 Entretien avec Marion Cabridens, responsable de la gouvernance partagée chez SFE

Au début, il y avait beaucoup de *SWOT* et petit à petit, en assimilant l'expertise de l'intelligence collective, les chargés de partenariats entreprises en ont eu de moins en moins besoin. Ainsi, la gouvernance partagée influe directement sur les choix de partenaires grâce aux *guidelines* (qui ont été co-construites en interne et soumises à l'appréciation de plusieurs instances décisionnelles de l'association) et les *SWOT*. En général, lors d'un *SWOT*, il est très rare que l'intelligence collective donne un avis favorable au nouveau partenariat. Bien que contraignants, ces outils et processus apportent aussi une confiance des chargés de projet envers le pôle partenariats et favorisent donc le choix des partenaires en pleine autonomie.³⁸

Contrairement aux partenariats publics européens et partenariats entreprises, les partenaires publics font finalement très peu appel à la gouvernance partagée dans leur choix de nouveaux partenariats. La question peut parfois se poser dans des cas très particuliers, mais de façon exceptionnelle. Souvent, les partenaires publics sont des partenaires opérationnels avant de devenir des partenaires financiers. SFE travaille déjà avec eux sur le terrain car ils ont une expertise sur les sujets environnementaux liés à la protection de l'océan.³⁹

Parce qu'elle est une association de loi 1901, SFE se doit de respecter un cadre juridique défini et de contractualiser ses partenariats financiers, quels qu'ils soient. « Une convention avec un privé ne va pas faire plus de dix pages, alors qu'une convention avec la Commission Européenne peut faire soixante-dix pages. Il y a toute une partie générique qu'on retrouve dans toutes les conventions avec l'UE (pas de difficultés financières pour l'association, pas de problèmes avec la justice...) et une partie ensuite plus spécifique au projet : quelles sont les obligations techniques. »⁴⁰

Dans les conventions établies avec les partenaires entreprises, on retrouve des encarts qui stipulent que l'entreprise n'a pas le droit d'influencer SFE, selon l'article 238 bis du code général des impôts. « L'entreprise s'engage à communiquer en amont à SFE toute action susceptible d'être interprétée par le grand public ou les médias comme contraire aux valeurs de l'association, notamment au niveau éthique, environnemental, social, citoyen,

38 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

39 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

40 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

développement durable, *stakeholder* ou financier. L'entreprise s'engage également à ne pas tenter d'influencer et/ou d'interférer directement ou indirectement avec les actions et les décisions de Surfrider. »⁴¹ Nous noterons que cet encart n'est pas présent dans les conventions de partenariats publics.

Pour les partenaires publics, la contractualisation se fait sous forme de convention de quelques pages ou d'arrêtés. « Pour les arrêtés on ne dépassera pas (une subvention de) 30 000 € en général. Ils sont vraiment moins contraignants. »⁴² Les contreparties contractualisées et liées aux différents types de partenariats résident principalement dans l'apposition de logos sur les outils, livrables, événements et autres éléments visibles du projet financé. Ce sont aussi les bilans financiers à fournir chaque année pour les partenaires publics et les redevabilités en communication, dans le respect de la législation, pour les partenaires entreprises. En plus de tout ça, les subventions publiques collectées sont « observées par les bailleurs de fonds, différents corps d'inspection de l'État, la Cour des Comptes ou Chambre régionale des Comptes. »⁴³ A cela s'ajoute le contrôle d'un Commissaire aux Comptes. D'ailleurs, « 89% des partenaires financiers interrogés estiment que l'usage des ressources financières liées au partenariat est transparent. »⁴⁴

Il y a évidemment certaines limites que l'on peut identifier dans le modèle organisationnel de SFE. Premièrement, il y a une absence de communication externe sur la gouvernance partagée et par conséquent sur le rôle qu'elle joue dans l'indépendance des choix de partenariats de l'association. « On n'a pas du tout communiqué dessus depuis sept ans. On pourrait, car on a beaucoup de choses à dire, mais ça n'a pas été fait. Dans nos envies il y a ça aussi. »⁴⁵ De plus, pour les partenariats européens notamment, les processus de gouvernance partagée sont parfois laissés de côté par manque de temps pour répondre aux appels à projets qui se présentent à l'association, parfois quelques semaines avant leur date butoir.

41 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

42 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

43 Bioforce. (2012, 20 novembre). Quelle indépendance pour les ONG ? Ritimo. Consulté le mai 2022, à l'adresse <https://www.ritimo.org/Quelle-independance-pour-les-ONG>

44 Positive Workplace. (2021, septembre). Rapport programme de labellisation RSE.

45 Entretien avec Marion Cabridens, responsable de la gouvernance partagée chez SFE

Cette analyse démontre clairement que le fonctionnement en gouvernance partagée de SFE et le respect des normes juridiques qui incombent à une association sont à la source des décisions de l'organisation et de la contractualisation de ses partenariats financiers. Nous pouvons ainsi confirmer notre première hypothèse : « Le fonctionnement organisationnel de Surfrider en gouvernance partagée influe directement sur le choix des partenariats financiers. » Nous pouvons même ajouter qu'au-delà d'influer, il se porte garant de l'indépendance organisationnelle de l'association vis-à-vis d'une influence potentielle de la part de ses partenaires financiers.

B. Indépendance culturelle (interne et externe)

L'acceptation culturelle des choix de partenariats financiers de SFE se caractérise à la fois par leur acceptation en interne (salariés, bénévoles, adhérents) et en externe (opinion publique, médias).

En interne, en ce qui concerne les bénévoles, plusieurs d'entre eux ont déjà exprimé la volonté d'être financés à 100 % par la générosité du public comme le peuvent être certaines autres ONG environnementales.⁴⁶ Les processus alors mis en place par SFE pour favoriser la compréhension interne des partenaires financiers diffère selon les types de partenaires et leur perception par la communauté SFE. Comme le déclare la chargée de partenariats entreprises : « Moi je suis extrêmement exposée en externe comme en interne. Vue la cible sur laquelle je bosse, qui est « *touchy* », je suis exposée aux critiques, aux louanges. »⁴⁷ De ce fait, dès la fin de la création de l'outil des *guidelines*, une pédagogie interne sur ce nouvel outil a tout de suite été mise en place et perdure encore aujourd'hui. « Le fait d'avoir communiqué sur les *guidelines* et de vulgariser énormément permet une plus grande autonomie. »⁴⁸ Il y a en effet un travail continu de justification des choix de partenariats auprès de la communauté SFE pour veiller à ne pas la fragiliser. Par exemple, les *guidelines* sont présentées aux bénévoles chaque année et un podcast sur la question a été créé spécialement pour eux.⁴⁹ Si on met en regard ce fonctionnement avec celui de la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO), on réalise que SFE donne une importance particulière à la transparence de ses choix de partenaires

46 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

47 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

48 Ibid

49 Ibid

privés. Chez la LPO, il existe une charte, en cours de refonte, qui permet de choisir les partenaires entreprises de l'association selon des critères pré-établis. Les interrogations en interne, qui existent là aussi, sont donc éclairées par l'existence de cette charte. Néanmoins, cette charte n'est pas accessible aux bénévoles et l'est seulement aux salariés qui en font la demande.⁵⁰ La priorité donnée par SFE à la transparence et la pédagogie sur les partenariats entreprises n'est donc pas celle de toutes les associations environnementales. Du côté des salariés de SFE, les ressentis vis-à-vis des partenaires entreprises sont encore à différencier de ceux des bénévoles. Par exemple, un certain sentiment d'auto-censure peut être éprouvé au pôle *lobby*, dont les salariés se représentent parfois les partenaires entreprises comme une contrainte à leur action. Ce n'est pourtant pas la réalité des choses puisque le pôle partenariats est un pôle support dans l'association, qui par nature doit donc s'adapter à l'expertise du pôle *lobby* et aux positionnements environnementaux qu'il délivre. « Au contraire, moi je préfère avoir des positionnements clairs, car ça me permet de refuser beaucoup plus facilement des boîtes en leur donnant un positionnement officiel de Surfrider. »⁵¹ Par ailleurs, il y a parfois des désaccords en interne sur les choix de partenariats entreprises qui reviennent régulièrement, de façon diplomatique certes, mais qui peuvent être un peu usants dans le sens où les chargés de partenariats entreprises se trouvent dans une posture de justification et de pédagogie permanente. Néanmoins, un salarié anonyme décrit Surfrider comme : « Une association environnementale progressiste, en faveur d'un dialogue plutôt qu'une opposition avec les entreprises considérées comme les "ennemis" par les associations environnementales plus radicales »⁵² Pour finir, le manque d'intérêt des chargés de projet pour le *fundraising*⁵³ est quelque chose de commun et observé par plusieurs salariés du pôle partenariats financiers.

Pour les partenariats publics européens, aucun risque d'association d'image entre SFE et ce type de partenaire financier n'est à relever. Cela peut principalement s'expliquer par le fait que « la protection de l'environnement fait partie des compétences majeures de l'UE. »⁵⁴ De plus, quand on se penche sur les processus de sélection des projets financés par la Commission Européenne (CE), on observe une volonté d'impartialité de la part de cette institution. « Il faut savoir que sur les systèmes d'appels à projets, il y a des comités d'évaluation qui sont sélectionnés avec des experts externes et indépendants, ainsi que des

50 Entretien avec Elise Bonneau, responsable des fonds européens chez la LPO

51 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

52 Positive Workplace. (2021, septembre). Rapport programme de labellisation RSE.

53 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

54 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

experts de la Commission. »⁵⁵ En ce qui concerne la communauté SFE, elle n'a jamais délivré d'avis sur les financements européens.⁵⁶ Cependant, là où certaines tensions peuvent apparaître en interne, au niveau des salariés, c'est à propos des redevabilités techniques qu'implique un partenariat avec la CE. On observe en effet un certain éloignement des chargés de projet du processus de dépôt, suivi et bilan de la subvention européenne *Life Operating Grant*⁵⁷ car cette responsabilité revient à la chargée des fonds européens, ce qui n'est pas le cas chez la LPO par exemple. Chez la LPO, la chargée de fonds européens s'occupe de déposer la demande de subvention à la CE, mais ce sera un chargé de projet qui aura la responsabilité d'assurer le suivi projet et le bilan financier de celui-ci. C'est un parti pris organisationnel qui pourrait justifier du fait qu'à la LPO, il n'y ait jamais de manquements sur les redevabilités demandées par le partenaire financier, comme l'apposition du logo *Life* sur les supports de communication des projets par exemple.⁵⁸ Chez SFE, c'est un problème récurrent qui revient chaque année et qui pourrait s'expliquer par cette moindre responsabilisation des chargés de projet dont découle peut-être ce manque d'intérêt vis-à-vis du *fundraising*.

L'apposition des logos est une redevabilité demandée également par les partenaires publics classiques. Ces derniers, comme les financements européens, ne sont pas spécialement soumis à une mauvaise acceptation interne. Les salariés sont en accord avec ce type de partenariats, notamment car le dialogue institutionnel fait partie intégrante de l'ADN de l'association.⁵⁹ Historiquement, on peut noter quelques tensions liées aux partenariats publics, mais elles n'étaient pas tant dues au choix du partenaire, qu'à sa mise en place en interne. « Fût un temps on a eu quelques soucis car on vendait des projets qui n'existaient pas encore. C'était mal vu par les salariés car après ça devait retomber sur quelqu'un. Maintenant on se base sur le portefeuille de projets existant. »⁶⁰

Si l'on se penche maintenant sur l'acceptation externe des partenariats financiers de SFE, il faut alors regarder ce qui ressort de l'opinion publique et des médias, en-dehors de ce

55 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

56 Ibid

57 Complément de Pauline Urruty, actuelle chargée des fonds européens chez SFE

58 Entretien avec Elise Bonneau, responsable des fonds européens chez la LPO

59 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

60 Ibid

qui a déjà pu être observé lors de cette enquête au travers des différents reportages étudiés. Chez SFE, les partenaires publics classiques ne sont pas sujets aux avis extérieurs à l'association et encore moins à des positionnements très marqués de l'opinion publique sur leur existence. « En fait c'est un peu neutre un partenariat public. Soit tu as une opinion sur l'État, le président... et donc après tu as une opinion du reste. Mais souvent tu n'as pas d'opinion du ministère et une opinion différente sur la ville... »⁶¹ Pourtant, le risque de perte d'indépendance pourrait exister ici aussi, puisque, comme le souligne le directeur de SFE « Les gens voient souvent le problème de l'indépendance financière et des entreprises, mais généralement ils ne se posent pas beaucoup de questions par rapport aux institutions. Même dans notre communauté proche, les gens vont se sentir très à l'aise avec un partenariat et obtenir 100 000 € du Ministère et beaucoup moins d'une entreprise privée, mais ils vont essayer de nous influencer, de nous interdire des trucs... Beaucoup plus que des entreprises. »⁶²

Pour les partenaires publics européens, on n'observe pas non plus de critiques issues d'un public extérieur à l'association. « En 9 ans, je ne crois pas qu'il y ait eu de mauvaise acceptabilité hors de la communauté de Surfrider plutôt « grand public » ou « médiatique ». »⁶³

Enfin, pour les partenaires entreprises, malgré les controverses précédemment observées, SFE n'a jamais dû faire face à un *bad buzz* de grande ampleur. C'est aussi parce que c'est ce que recherche à éviter absolument SFE en donnant une place décisive à l'outil des *guidelines* dans ses choix de partenaires entreprises. L'association recense de temps à autres quelques critiques sur les réseaux sociaux, LinkedIn notamment, qui n'entachent cependant pas l'image de la structure. Il est déjà arrivé que certaines entreprises partenaires de SFE soient sujettes à des scandales environnementaux, mais le lien n'est jamais fait avec l'association. Quand cela arrive, SFE met fin au partenariat pour protéger son image.⁶⁴ C'est également le procédé que suit la LPO, qui met en place des conventions de partenariats de trois ans maximum pour pouvoir, en cas de problème (liés aux activités de la structure, mauvaise volonté ou non-respect des engagements), mettre fin au partenariat financier en ne

61 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

62 Entretien avec Florent Marcoux, directeur de SFE

63 Entretien avec Florent Marcoux, directeur de SFE

64 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

le renouvelant pas.⁶⁵ Du côté de SFE, l'association a la réputation d'être très pointilleuse sur ses choix de financements privés. « [...] et beaucoup plus que certaines autres ONG qui ont aussi des sources de financements privés et qui sont moins regardantes. »⁶⁶ Il est cependant à noter que suite à la diffusion du documentaire *Seaspiracy* étudié plus haut, SFE a observé une perte de plusieurs adhérents à l'association.⁶⁷ L'acceptation externe des partenariats de SFE par le grand public est donc à nuancer.

Suite à cette analyse, il paraît évident que ni l'acceptation culturelle interne, ni l'acceptation culturelle externe des partenariats financiers de l'association ne viennent réellement fragiliser l'image de Surfrider. Il ne faut pas faire abstraction des quelques interrogations ou tensions internes ou bien encore des réactions du grand public vis-à-vis des partenariats financiers de SFE, mais aucune de ces situations ne vient entraver la solidité de l'association qui repose sur des bases organisationnelles et culturelles solides. On peut donc venir infirmer l'hypothèse 2 qui dit que : « Les choix des partenariats financiers de Surfrider fragilisent l'image de l'association dans l'acceptation culturelle interne (salariés, bénévoles, adhérents) et externe (opinion publique, médias...) de ces derniers. »

C. Indépendance technique

Les grilles d'entretien, bien que construites pour révéler les points forts et points faibles des indépendances organisationnelle et culturelle seulement, ont néanmoins mis en lumière un troisième critère d'indépendance/dépendance très important chez SFE : la viabilité technique des partenariats financiers de l'association.

Ce troisième critère concerne majoritairement les fonds européens. En effet, ces derniers demandent une grande technicité interne tant dans le dépôt de demande de subvention, que dans le suivi et le *reporting* financier. Toutes ces activités doivent se faire en anglais, sachant que SFE est une association française majoritairement francophone, et sont extrêmement chronophages dans leur réalisation. Il faut notamment construire des outils de pilotage pour assurer toutes les phases du cycle de financement. De plus, « pour créer un

65 Complément de Pierre Blanchot, responsable des partenariats privés chez la LPO

66 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

67 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

nouveau partenariat, il y a tout un tas de critères : la pertinence de l'opportunité (montant potentiel du financement), nature (pluri-annuel ou non), retombées en termes de visibilité (le *Life*, on sait que c'est un gage de qualité dans le milieu associatif), le plan de charge, est-ce que l'équipe partenariats est en capacité de piloter le dépôt, la disponibilité des partenariats et des équipes opérationnelles sur le dépôt, mais aussi évaluer le temps nécessaire sur la mise en œuvre et le reporting. »⁶⁸ Aussi, l'apposition des logos sur les supports de communication revient encore une fois comme un sujet important, puisque c'est la seule redevabilité due aux partenaires européens en dehors du reporting financier et des livrables qu'il implique. Cette redevabilité en communication relève d'une vraie dépendance technique dans la construction d'un processus interne qui permettrait aux chargés de projet de ne pas manquer à leurs obligations. L'association déplore aussi un manque d'anticipation pour aller chercher de nouveaux fonds européens et une stratégie de veille qui serait à consolider.⁶⁹ Le côté chronophage de la mise en place de partenariats publics européens ne laisse pas de temps suffisant à cette dernière activité, pourtant primordiale pour développer la mixité des fonds européens. Au-delà de tous ces critères techniques européens qui apportent leur lot de contraintes et de redevabilités dans le cycle de projet, il est intéressant de souligner l'influence que peut avoir le processus de réponse à appel à projet de la Commission Européenne. « Même lors de la phase de *propal*, quand tu fais une proposition de projet et qu'elle n'est pas retenue, tu as une évaluation avec les points forts et les points faibles de la *propal*. Ce n'est pas toujours le cas, mais tu peux la demander. Et donc forcément par la suite ça va influencer ton projet. Tu sais les points faibles de ton projet donc tu vas le façonner différemment soit pour un autre bailleur, soit si tu retentes un dépôt l'année qui suit sur un autre appel à projet européen, donc ça a une influence. »⁷⁰

Du côté des partenariats entreprises, on ne peut pas réellement quantifier la dépendance technique et se demander si elle est plus élevée ou plus faible que celle des partenariats publics européens. Néanmoins, la dépendance ressentie semble moindre et s'exprime seulement par des besoins en outils *marketing* et de communication pour accroître le portefeuille d'entreprises spécifiques à cette cible.⁷¹

68 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

69 Ibid

70 Entretien avec Kelly Baugé, ancienne responsable des fonds européens et manager du pôle partenariats financiers chez SFE

71 Entretien avec Raphaëlle Genoud, responsable des partenariats entreprises chez SFE

Les partenaires publics classiques, quant à eux, amènent l'association à devoir développer des compétences internes en gestion de projet pour pouvoir assurer leur qualité et ainsi rendre un rapport financier satisfaisant, condition inévitable à l'obtention du dernier pourcentage budgétaire de chaque subvention. « Mais par contre si tu veux une enveloppe, pour l'année d'après, il faut s'y prendre aux alentours de mai pour une institution que tu ne connais pas, surtout pour une enveloppe plus grosse et significative, il faut s'y prendre très en avance. », « Un inconvénient des financeurs institutionnels, ce sont les délais administratifs, ils sont très longs. »⁷²

Mais alors, y a-t-il des critères techniques qui favorisent l'indépendance de l'association vis-à-vis de ses bailleurs ? D'après le directeur de SFE, « La mesure d'impact c'est très important. C'est ça qui doit guider nos réflexions et notre indépendance. »⁷³ Il souligne d'ailleurs : « On va choisir un projet non pas parce qu'il a un bailleur, mais parce qu'on pense qu'il a un impact. »⁷⁴ L'impact social, c'est « l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale. »⁷⁵ Un impact positif sur la société devrait être l'objectif de toute association. La mesure d'impact est aux structures de l'ESS ce qu'est un chiffre d'affaires aux entreprises : un indicateur de réussite. Il est ainsi intéressant de noter que l'impulsion à l'implantation de la mesure d'impact chez SFE vient de la demande des partenaires publics (européens et français confondus). Chez la LPO aussi ce sont les institutions publiques qui ont impulsé et réclamé des données sur la mesure d'impact.⁷⁶ Elle est obligatoire pour débloquer certains fonds européens, c'est d'ailleurs une compétence qui peut être développée en interne et faire l'objet d'un poste à part entière.⁷⁷

Avant même de parler de mesure d'impact, processus qui tient lieu pendant et après la mise en œuvre du projet, ces mêmes partenaires publics sont à l'initiative de demandes qui induisent d'avoir des compétences en gestion de projet en interne. Cependant, il est plutôt rare

72 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

73 Entretien avec Florent Marcoux, directeur de SFE

74 Ibid

75 Mesure d'impact. (s. d.). Le Labo de l'économie sociale et solidaire. Consulté le juillet 2022, à l'adresse <https://www.llelabo-ess.org/mesure-d-impact>

76 Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

77 Entretien avec Elise Bonneau, responsable des fonds européens chez la LPO

que des chargés de projet, dont le poste nécessite avant tout une expertise scientifique (dans le cas des associations environnementales) aient cette double compétence. C'est une compétence technique qui doit donc être apportée par d'autres salariés. Chez la LPO, Elise Bonneau « forme des gens sur les fonds européens ou à l'ingénierie de projet de manière générale. »⁷⁸ Chez SFE aussi, ce sont les salariés en charge des fonds publics qui ont la responsabilité de former les chargés de projet qui en ont besoin. Enfin, les partenaires publics apportent gratuitement certaines expertises qui manquent à l'association. « Par exemple, l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) a un grand nombre de techniciens. On travaille beaucoup avec le Ministère pour la mise en application de la loi AGECL (loi Anti-Gaspillage pour l'Économie Circulaire) pour des consultations, pour rédiger des *position papers*... »⁷⁹ De plus, ce type de partenariat implique une rigueur juridique puisque les fonds débloqués ici correspondent à de l'argent public.

Comme aucune hypothèse n'avait été formulée pour l'indépendance technique, nous pourrions conclure en disant que SFE observe clairement une dépendance technique forte vis-à-vis de ses partenaires financiers, notamment en ce qui concerne les partenaires publics européens et français. Elle apporte son lot de pénibilité quand il s'agit de rappeler leurs redevabilités aux chargés de projet. Néanmoins, cette dépendance n'a pas systématiquement un impact négatif sur l'association, puisqu'elle la pousse à être très transparente (juridiquement) et à s'assurer de mettre en œuvre des projets qui ont du sens et une raison d'être (mesure d'impact).

D. Limites

Si j'avais eu le temps, ou si ce mémoire avait dû représenter un travail plus conséquent, j'aurais aimé réaliser un questionnaire pour obtenir des données tangibles sur la perception qu'a le grand public des partenariats financiers établis entre les partenaires publics et privés et les associations. Mon analyse ne se base ici que sur l'image véhiculée par les médias et non pas sur l'interprétation que se fait son audience de ces informations.

⁷⁸ Entretien avec Elise Bonneau, responsable des fonds européens chez la LPO

⁷⁹ Entretien avec Adeline Plé, responsable des partenariats financiers institutionnels chez SFE

Lors de mes entretiens, j'ai recueilli des données sur l'indépendance organisationnelle et culturelle de SFE, mais aussi, par cohérence, sur son indépendance technique, économique et politique. J'ai ajouté une partie d'analyse sur l'indépendance technique car elle me semblait importante. Dans un autre contexte, j'aurais aussi aimé pouvoir compléter ce mémoire par l'analyse des indépendances économique et politique de l'association, afin que mon travail soit plus complet.

Je déplore aussi le fait de ne pas avoir eu accès à une bibliothèque physique ou virtuelle lors de ce travail de contextualisation et d'analyse. Les données disponibles sur l'indépendance des associations sur Internet sont faibles et n'ont pas permis l'apport de littérature technique satisfaisante à ce travail.

Enfin, bien évidemment, ce travail est soumis à la subjectivité de l'avis des enquêtés qui ne reflète pas forcément la réalité, mais bien leur expérience personnelle au sein de l'association. Par exemple, aucun des salariés interrogés ne travaille chez SFE depuis les débuts de l'association, ils n'ont donc pas forcément une mémoire long-terme de l'histoire et du développement de l'association à partager, hormis les souvenirs qui leur ont été transmis.

V - Préconisations

Les préconisations relatives à l'analyse des entretiens de ce mémoire ont elles-aussi été classées par type d'indépendance (organisationnelle, culturelle et technique), mais sont parfois totalement transversales et peuvent correspondre à plusieurs types d'indépendance.

A. Indépendance organisationnelle

Plusieurs préconisations peuvent être formulées pour favoriser encore plus l'indépendance organisationnelle de SFE. Premièrement, il semble évident qu'il faille **continuer de développer et de préciser le modèle de gouvernance partagée et d'intelligence collective**, notamment dans ce qu'il agit sur l'organisation des partenariats financiers de l'association. Au-delà de la poursuite du développement de ce modèle, et parce que ça fait maintenant plusieurs années qu'il existe, il apparaît comme pertinent pour

l'association de **communiquer à ce sujet auprès du grand public**, en faisant notamment le lien entre le fonctionnement de ce type de gouvernance et l'indépendance qu'elle apporte aux partenariats financiers. Cela pourrait être réalisé sur le site internet de SFE ou encore lors de conférences sur la question, dans la presse, les médias en général. En interne aussi des enjeux de communication persistent : il serait intéressant de s'assurer que **chaque nouvel arrivant ait connaissance de l'influence de la gouvernance partagée sur l'organisation du pôle partenariat**, grâce à un document d'accueil ou autre support. Cela permettrait de réduire le temps passé par les chargés de partenariats à faire de la pédagogie sur la question. Enfin, il serait bénéfique à l'association de trouver une manière de **pallier le manque d'anticipation dans la veille des appels à projet européens**. Ouvrir un deuxième poste de chargé des fonds européens permettrait d'établir une stratégie de veille plus élaborée et d'éviter de passer outre les processus de gouvernance partagée pour le choix de réponse à certains appels à projet. Enfin, dans un souci d'équité, on pourrait se demander si **l'ajout d'un encart qui stipule que l'organisme donateur n'a pas le droit d'influencer SFE dans les conventions des partenaires publics français et européens**, comme c'est le cas dans les conventions avec les entreprises, ne serait pas pertinent.

B. Indépendance culturelle (interne et externe)

A mon sens, Surfrider peut avoir un rôle important à jouer dans la **diffusion de son modèle organisationnel**, notamment parce qu'il est garant d'une certaine indépendance de l'association vis-à-vis de ses bailleurs. Chez la LPO par exemple, il n'existe aucun processus comparable à celui des *guidelines* entreprises qu'on retrouve chez SFE. Leur charte partenariats accessible seulement à la demande par le reste des salariés ne paraît pas aussi aboutie que les processus de Surfrider. Comme le partage sur la gouvernance partagée, les processus de *guidelines* et de *SWOT* pourraient être expliqués sur le site Internet de Surfrider et via de nombreux autres supports de communication. SFE pourrait même aller jusqu'à proposer des consultations en prestations de services à d'autres associations et ONG pour les faire évoluer dans leurs pratiques. A l'inverse, c'est la LPO qui fait preuve de plus de transparence en publiant son plan stratégique sur son site Internet. C'est quelque chose qui pourrait être aisément mis en place chez SFE. Un plan stratégique aussi bien construit que celui de SFE (avec des indicateurs globaux notamment) pourrait permettre de montrer « patte

blanche » sur l'indépendance de l'association aux yeux du grand public. Toujours dans cet élan de communication, il pourrait être judicieux de présenter les outils de gestion de projet comme un garde-fou de la qualité des projets menés à Surfrider. Les outils de gestion de projet tels que les arbres à problèmes, les cadres logiques, le processus de suivi et d'évaluation sont autant d'indicateurs qu'une organisation ne mène pas des projets dans le vent et sans avoir identifié des besoins sociétaux au préalable. Lors des périodes creuses en termes de contenus **pour le pôle communication, plusieurs publications pourraient être dédiées à la vulgarisation des processus liés aux choix de partenariats financiers**. Enfin, pour contribuer à changer cette image que se forge le grand public des partenariats financiers, il semblerait stratégique d'**ajouter le lobby pour la définition des enveloppes budgétaires européennes allouées aux projets environnementaux à la job desk de la chargée des financements européens**. Influencer les décideurs de la Commission Européenne à octroyer plus d'argent à telle ou telle thématique « redorerait » l'image des partenariats financiers et donnerait un aspect plus militant au poste de chargé de financement européen. Encore une fois, l'ouverture d'un second poste de ce type permettrait cette nouvelle mission.

Concernant les recommandations culturelles internes et en réponse aux analyses établies, la **pédagogie auprès des chargés de projet** paraît être le meilleur moyen d'éviter les questionnements qui pourraient encore subsister en interne. Cela pourrait aussi être une façon d'attiser l'intérêt des chargés de projet envers le *fundraising* et par conséquent de leur donner les clés pour mieux travailler en collaboration sur ce volet-là. Par exemple, le pôle partenariats financiers pourrait construire un **format de micro-formation** à l'image de celui du pôle expertise « *All experts* » (Tous Experts), qui met en lumière et vulgarise les thématiques de ce pôle lors d'une présentation de 30 minutes tous les mois. Pourquoi ne pas créer une version « *All fundraisers* » (Tous Chargés des Partenariats) ? Dans cette même lancée, il paraît primordial d'**accorder plus de place aux interventions du pôle partenariats financiers lors des collective meetings** (réunions mensuelles de tous les membres de l'association pour partager de l'information en interne). Lors de ma période de stage, j'ai assisté à 9 *collective meetings* et je n'ai pas eu une seule fois l'occasion de voir apparaître des sujets de *fundraising*. D'autre part, il serait intéressant de **fournir un document (tutoriel...) à chaque nouvel arrivant dans l'association qui résume les redevabilités des chargés de projet** envers le pôle partenariats financiers et selon les

différents types de bailleurs. Ce document pourrait être intégré à *Notion*, une plateforme de *management* de projet en cours d'implantation chez SFE. Pour les partenariats entreprises spécifiquement, pourquoi ne pas publier chaque mois en interne le nombre et même la liste des entreprises qui démarchent SFE pour un partenariat, mais qui ne passent pas les *guidelines* et ne sont donc pas retenus comme partenaires ? Leur nombre est assez élevé et impressionne souvent les chargés de projet lorsqu'il leur est communiqué. Il est aussi la preuve que les processus de *guidelines* et de *SWOT* sont de bons outils de respect de l'intégrité de SFE. Cette liste pourrait être communiquée sur *Yammer*, le réseau social de communication interne de l'organisation ou bien lors des *collective meetings*. Enfin, rappeler tout simplement aux chargés de projet que dans la majorité des autres associations de la même taille et même les plus grosses, ce sont les chargés de projet qui sont en charge de leur propre *fundraising* pourrait être une bonne chose. Certains salariés n'ont jamais travaillé dans d'autres associations et n'ont pas conscience que c'est une chance de pouvoir dédier quasiment 100 % de leur temps à la gestion de leur projet. Une piqure de rappel ponctuelle ne ferait pas de mal ! Dans cette optique, le pôle partenariats pourrait même faire intervenir d'autres associations pour parler de leur modèle organisationnel.

C. Indépendance technique

Pour finir, plusieurs préconisations d'ordre technique peuvent être émises. Premièrement, dans une approche globale, il paraît évident qu'il faille **continuer de développer le travail sur la mesure d'impact** dans l'association afin qu'elle soit élargie à tous les projets de SFE. Quand ce travail sera mature, il serait encore une fois bénéfique de **communiquer les résultats des indicateurs d'impact au sein de l'association et auprès du grand public**, sur le site Internet ou autres supports de communication, pour exposer la raison d'être des projets de SFE. Dans un second temps, une préconisation qui concernerait principalement les missions des chargés de partenariats publics serait de **rendre les outils de gestion de projet plus attractifs** aux yeux des chargés de projet en les faisant par exemple passer par le pôle communication, pour une meilleure présentation visuelle. Il est également indispensable de continuer le travail de pédagogie quant à l'utilisation de ces mêmes outils de gestion de projet. La formation des nouveaux arrivants, les piqures de rappel en *collective*

meetings et les permanences du pôle partenariats lors de la phase de planification annuelle de l'association sont autant de leviers à mobiliser pour cette mission. Dans un troisième et dernier temps, et pas des moindres, plusieurs préconisations techniques pour les partenariats publics européens peuvent être faites. Il pourrait être stratégique de **rendre les redevabilités (logos *Life* notamment), plus attrayantes pour les chargés de projet**. Pourquoi ne pas créer un « jeu concours » du logo *Life* ? Les chargés de projet seraient mis en compétition pour la réalisation de la meilleure mise en valeur du logo. Cela pourrait se traduire par un glaçage spécial sur les gâteaux des *Chapter Days* (réunion annuelle de tous les bénévoles SFE répartis sur le territoire européen dans les locaux du siège à Biarritz), ou encore la réalisation d'une fresque des déchets formant le logo *Life*. L'idée principale est de stimuler la créativité des salariés, stagiaires, services civiques et bénévoles de SFE pour la bonne communication de ce logo. Enfin, **faire une version française et pas seulement anglaise du *kick-off*** (présentation annuelle des redevabilités demandées après obtention du *Life*) pourrait permettre une meilleure compréhension et intégration du processus d'attribution des logos et des missions incombant à chacun pour la bonne rédaction du *reporting* financier. C'est actuellement un parti pris de la part de l'ancienne chargée de fonds européens que de tout présenter en anglais pour instiller cette culture de la langue au sein de l'association majoritairement francophone et pourtant à dimension européenne.

CONCLUSION

« Il faut être réaliste : l'indépendance financière est un mythe et l'indépendance d'action reste un idéal vers lequel toutes les ONG tendent sans y arriver complètement. Toutes les sources de revenu, quelles qu'elles soient, viennent avec leur lot d'aliénations et de dépendances. »⁸⁰

Pourtant, chez Surfrider, « 96% des salariés interrogés estiment que l'organisation respecte des règles éthiques, morales et déontologiques. »⁸¹, « 96% des bénévoles interrogés déclarent que l'organisation ne leur impose pas des pratiques pouvant être qualifiées de corruption : cadeaux, pots-de-vin, conflits d'intérêts... »⁸² et « 94% des salariés et 100% des

80 Surfrider Foundation Europe. (2013). Social responsibility of NGOs, Realities & Commitments. Inoxia.

81 Positive Workplace. (2021, septembre). Rapport programme de labellisation RSE.

82 Ibid

bénévoles SFE considèrent qu'il y a une adéquation entre leurs valeurs personnelles et celles de l'association. »⁸³ De plus, ce mémoire démontre que le fonctionnement organisationnel en gouvernance partagée de Surfrider (dont découlent des orientations stratégiques précises) est garant d'un certain degré d'indépendance quant au choix des partenaires financiers de l'association. Du point de vue culturel, la construction d'un système de *due diligence* solide a permis l'amélioration de l'acceptation interne (salariés, bénévoles, adhérents) des partenaires financiers de l'association et devrait contribuer à son acceptation externe (opinion publique, médias...). Du côté technique, malgré quelques tensions sur lesquelles travailler pour les partenariats européens, la mesure d'impact et des méthodes professionnelles de gestion de projet sont des leviers qui permettent de garantir l'indépendance et la pertinence des actions de l'association.

De fait, la notion d'éthique de financement associatif n'a pas encore été et ne sera peut-être jamais définie. Pourtant, on peut avancer plusieurs choses, notamment qu'une association ne valide pas toutes les actions de ses financeurs simplement par leur action de don et d'autant plus quand des outils de sélection des financements ont été mis en place, comme c'est le cas pour Surfrider. L'indépendance des associations reste un sujet d'intérêt plus complexe que ce que les médias veulent bien dépendre. Il est pourtant important et son expertise sur la question mérite d'être partagée. D'ailleurs, dans la prolongation de ce questionnement éthique, peut-être pourrions-nous nous demander comment fait Surfrider pour garantir la pertinence et le sens de chacun de ses projets en tant qu'association ?

BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE

Ali Tabrizi, AT (réalisateur). (2021). Seaspiracy. Kip Andersen.

Bioforce. (2012, 20 novembre). Quelle indépendance pour les ONG ? Ritimo. Consulté le mai 2022, à l'adresse <https://www.ritimo.org/Quelle-independance-pour-les-ONG>

Clabecq, G. C. (2021). Aide publique au développement et stratégie de financement [Diapositives]. Moodle IFAID Aquitaine. <https://moodle.ifaid.org/>

Claire Hédon, C. H. (2021, 12 janvier). Avis 21-01 du 12 janvier 2021 relatif au projet de loi confortant le respect des principes de la république. juridique.defenseurdesdroits.fr. Consulté le août 2022, à l'adresse https://juridique.defenseurdesdroits.fr/doc_num.php?explnum_id=20384

83 Ibid

- Coquard, E., & Ehkirch, V. (2016, 22 janvier). En 2050, plus de plastique que de poisson dans les océans. Libération. Consulté le 2022, à l'adresse https://www.liberation.fr/planete/2016/01/22/en-2050-plus-de-plastique-que-de-poisson-dans-les-oceans_1428020/
- Financement de l'association | Dons et mécénat | Associathèque. (s. d.). Associathèque. Consulté le juin 2022, à l'adresse <https://www.associatheque.fr/fr/financement-de-l-association/index.html?amcpage=3>
- Financement de l'association | Les subventions publiques | Associatheque. (2022, août 6). Associathèque. Consulté le juin 2022, à l'adresse <https://www.associatheque.fr/fr/financement-de-l-association/index.html?amcpage=5>
- Kip Andersen et Keegan Kuhn, KA et KK. (réalisateurs). (2014). Cowspiracy. IndieGoGo et Leonardo Di Caprio.
- Mesure d'impact. (s. d.). Le Labo de l'économie sociale et solidaire. Consulté le juillet 2022, à l'adresse <https://www.lelabo-ess.org/mesure-d-impact>
- Plastic Origins | Surfrider Foundation Europe. (2022). <https://surfrider.eu>. Consulté le 30 août 2022, à l'adresse <https://surfrider.eu/nos-missions/dechets-aquatiques/plastic-origins-70172.html>
- Positive Workplace. (2021, septembre). Rapport programme de labellisation RSE.
- Sandrine Rigaud, SR (réalisatrice). (2018). Plastique : la grande intox. Cash Investigation.
- Surfrider Foundation Europe. (2013). Social responsibility of NGOs, Realities & Commitments. Innoxia.
- Surfrider Foundation Europe. (2020, février). La coopération chez Surfrider Europe - les modalités de gouvernance et de pilotage dans l'équipe exécutive -.
- Surfrider Foundation Europe. (2021a). Rapport annuel 2021. Surfrider. Consulté le 30 août 2022, à l'adresse https://surfrider.eu/wp-content/uploads/2022/05/rapport_annuel_2021_fr.pdf
- Surfrider Foundation Europe. (2021b, mai). TEAM PARTENARIATS - Valeurs, missions, rôles, fonctionnement.
- We are the Clean Europe Network. (2015, 1 juillet). Clean Europe Network. Consulté le juillet 2022, à l'adresse <https://cleaneuropenetwork.eu/en/we-are-the-clean-europe-network/aua/>
- Wikipedia contributors. (s. d.-a). Cash Investigation. Wikipédia. Consulté le juillet 2022, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Cash_Investigation
- Wikipedia contributors. (s. d.-b). Dolphin safe label. Wikipedia. Consulté le juillet 2022, à l'adresse https://en.wikipedia.org/wiki/Dolphin_safe_label

ANNEXES

Annexe 1 : Dossier projet opérationnel Ocean Campus 2022



SOMMAIRE

- SURFRIDER FOUNDATION EUROPE** 03
- SYNTHESE DU PROJET** 06
- PRESENTATION DU PROJET** 07
- RESULTATS ATTENDUS, INDICATEURS ET ACTIVITES 2022** 07
- ACTIVITES MISES EN OEUVRE** 08
 - R1 : Le public du projet Ocean Campus a une meilleure compréhension des grands enjeux liés à la pollution marine
 - R2 : Le public cible du site Ocean Campus est capable de réaliser des actions durables relatives aux activités de l'association
- MOYENS ET LEVIERS D'ACTION** 10

SURFRIDER FOUNDATION EUROPE

Surfrider Foundation Europe (SFE) a pour mission de protéger les océans, les mers, le littoral et les personnes qui en jouissent depuis plus de 30 ans sur le territoire européen. L'ONG oriente spécifiquement ses actions autour des enjeux océans et d'aménagement du littoral à travers 3 grandes thématiques : Déchets aquatiques, Qualité de l'eau et santé, Aménagement du littoral et changement climatique.

Fédérant près de 15700 adhérents et donateurs, 50 antennes locales en Europe, Surfrider porte directement des revendications auprès des institutions européennes.

Devenu un acteur majeur de la concertation environnementale en Europe et particulièrement en France, Surfrider est l'une des rares ONG habilitées par l'Etat français à participer prioritairement au débat public environnemental au niveau national, et ce depuis 2012. Elle siège à ce titre au Conseil National de la Transition écologique (CNTE) et a pris part à la dernière conférence environnementale. Elle est aussi membre du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESSE), du Conseil National Mer et Littoraux (CNML), du Conseil supérieur de la marine marchande, du Conseil National des Déchets, du Comité Consultatif des TAAF et des 3 Comités maritimes de façade, pour faire entendre la nécessaire prise en considération d'une approche écosystémique sur les questions marines. Enfin elle a été nommée en 2017 au Comité national pour la biodiversité. En 2018, elle a été élue au bureau European Environment and Sustainable Development Advisory (EEAD) et coordonne des groupes de travail du Comité France Océan.

OCEAN CAMPUS



L'origine de SFE l'a conduite à développer son implantation territoriale en priorité sur le territoire français. Son siège social basé à Biarritz, ses 3 bureaux territoriaux français (Marseille, Bordeaux, Paris) ainsi que les 77 antennes locales en France lui permettent de mener des actions en profondeur sur l'hexagone. Toutefois, sa stratégie d'action et de développement concerne l'ensemble du continent européen et son action d'influence est fortement tournée vers les institutions européennes. Des bureaux à Saint-Sébastien et Bruxelles viennent ainsi compléter cette implantation territoriale pour permettre un travail de coordination des campagnes et la représentation de nos membres, tout en étant au plus proche des pouvoirs législatifs. Agréée au titre de l'éducation populaire depuis 2006, Surfrider développe un programme ambitieux d'éducation, de formation et de sensibilisation des publics aux intérêts écologiques. Enfin, Surfrider est une ONG indépendante et un contre-pouvoir actif comme en témoignent ses actions contentieuses.

SURFRIDER EN QUELQUES CHIFFRES

17 000 adhérents/donateurs	170 000 sympathisants
2 000 bénévoles	50 antennes locales en Europe



SYNTHÈSE DU PROJET

Contexte

Les questions autour du changement climatique et les actions à porter pour en atténuer les impacts font aujourd'hui partie de sujets prioritaires. Mais si désormais l'urgence climatique et environnementale est un fait connu de tous, la transition vers un modèle durable global pose encore un défi de connaissances et d'ancrage chez les citoyens pour appréhender et s'approprier les enjeux liés au climat. Pour répondre à ces enjeux, la plateforme Ocean Campus de Surfrider propose de nombreux outils pédagogiques qui vulgarisent l'information, destinée principalement aux élèves et aux enseignants, pour mieux comprendre les problématiques environnementales liées à l'océan ; mais aussi des activités pour agir ensuite à son échelle, chez soi et au sein de son établissement scolaire.

Description générale

A l'heure des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, de nouvelles propositions digitales sont éprouvées avec succès dans le secteur de la formation en ligne et plus généralement dans celui de l'enseignement. Ocean Campus permet donc à l'association de

renforcer son catalogue d'outils pédagogiques dans le domaine de l'EEDD et de proposer des contenus en ligne accessibles à tous.

Evaluation budgétaire

- ❖ Montant global du projet : **79 941€**
- ❖ Contribution demandée à l'Agence de l'Eau Adour Garonne : **20 000 €**
- ❖ Autres parties prenantes : MTE-DEB, ADEME

OBJECTIFS DU PROJET

(cf : voir détails des résultats p12)

Objectif général : Développer la connaissance sur les problématiques environnementales liées à l'océan et impulser un changement de comportement

Objectifs spécifiques

OS1 – Développer la prise de conscience et la connaissance sur des thématiques en lien avec la pollution marine

OS2 – Renforcer et développer les moyens d'agir pour permettre à chacun de devenir un acteur dans la société et un vecteur de changement



Indicateur de résultat	Source de vérification	Activité	Public Cible
------------------------	------------------------	----------	--------------

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : Développer la prise de conscience et la connaissance sur des thématiques en lien avec la pollution marine.				
RESULTAT 1 : Le public du projet Ocean Campus a une meilleure compréhension des grands enjeux liés à la pollution marine	1 000 téléchargements	Nombre de téléchargements / Nombre d'impressions	Réalisation d'un livret illustré sur la qualité de l'eau	Enseignants & élèves de classes de primaire, collège et lycée (12-18 ans)
	1 000 vues	Analytics Website	Réalisation d'un dossier thématique sur le transport maritime	

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : Renforcer et développer les moyens d'agir pour permettre à chacun de devenir un acteur dans la société et un vecteur de changement.				
RESULTAT 2 : Le public cible du site Ocean Campus est capable de réaliser des actions durables relatives aux activités de l'association	- au moins 2 classes ont été coachées par Surfrider dans le cadre du projet éco-délégués - 100 élèves au total ont bénéficié du mentorat	Base de données Ocean Campus	Mener une action de mentorat auprès des éco-délégués	Eco-délégués de collèges et lycées
	1 000 vues sur chaque vidéo DIY	Site web	Réalisation et publication de 3 nouveaux DIY sur la plateforme web	Enseignants & élèves de classes de primaire, collège et lycée (12-18 ans)



ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE

RÉSULTAT 1 : LE PUBLIC DU PROJET OCEAN CAMPUS EST CAPABLE DE RÉALISER DES ACTIONS DURABLES RELATIVES AUX ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION

1.1 Livret illustré sur la qualité de l'eau

La pratique d'activités nautiques sur le littoral est en constante croissance. Ces sports s'exercent tout au long de l'année sur des secteurs souvent différents de ceux de la baignade. Surfider Foundation Europe estime que la santé et la sécurité de cette population doivent être garanties au même titre que celles des baigneurs. Pour cela, Surfider Europe développe plusieurs programmes destinés à répondre à cette problématique de la qualité des eaux en zone d'activités nautiques.

Un des leviers majeurs de l'association est la sensibilisation du grand public et notamment des jeunes sur les grandes thématiques environnementales.

À travers le programme Ocean Campus, l'association souhaite sensibiliser les jeunes aux enjeux de la qualité de l'eau au travers d'un livre illustré.

Quels sont les différents types de pollution ? Quelles sont les principales sources de pollution de l'eau ? Quelles en sont les causes et les conséquences ? Que peut-on faire ?

Surfider répondra à toutes ces questions dans ce livret illustré.

1.2 Cours thématique sur le transport maritime

Le transport maritime représente 90% du transport de marchandises dans le monde. Si ce mode de transport est considéré comme étant le moins polluant, il doit encore relever de nombreux défis écologiques.

Si les pollutions accidentelles, comme les marées noires par exemple, sont les plus médiatisées car les plus impressionnantes, il en existe de plus insidieuses qui forment la grande majorité des pollutions affectant le milieu marin : les décharges (déversement intentionnel des cuves comportant des résidus d'hydrocarbure propulsant le navire) ; les eaux de ballast (eaux équilibrant le navire et comportant certaines espèces invasives transportées de ports en ports) ; les pollutions domestiques (eaux noires ou grises chargées en matières polluantes ; peintures antifouling utilisées pour l'entretien du navire et nocives pour les espèces aquatiques) et les pollutions atmosphériques dont les effets de serre contribuent au changement climatique.

C'est dans ce contexte qu'il nous semble pertinent de proposer à notre public un dossier complet sur la thématique du transport maritime, afin de sensibiliser le plus grand nombre aux grands enjeux écologiques que le transport maritime doit relever.



RÉSULTAT 2 : LE PUBLIC CIBLE DU SITE OCEAN CAMPUS EST CAPABLE DE RÉALISER DES ACTIONS DURABLES RELATIVES AUX ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION

2.1 Mise en place d'un dispositif de mentorat auprès des éco-délégués

Le dispositif des éco-délégués lancé en 2019 par l'État est aujourd'hui déployé dans l'ensemble des collèges de France (en optionnelle dans les lycées). En 2021, on dénombre 250 000 élèves élus à cette fonction au sein des établissements. Cette initiative fait suite à l'engagement du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse sur 5 axes d'actions majeurs, visant notamment à faire des élèves des acteurs de la transition écologique.

Pour déployer ces axes d'actions concrètement et à l'échelle nationale, des éco-délégués sont désignés dans chaque classe. L'objectif : rendre les jeunes autonomes dans la mise en place de projets durables et responsables et les amener à trouver une dynamique de changement auprès de tous les élèves. Le dispositif veut en effet assurer la promotion des actions environnementales par les pairs au sein des établissements scolaires. Pour les années à venir, 4 associations ont été choisies pour apporter leur expertise et mobiliser des mentors en interne sur des thématiques environnementales qui leur sont propres, contribuant ainsi à l'ODD n°17 : « Partenariats pour la réalisation des objectifs ».

La Ligue de Protection des Océans représente la thématique biodiversité, l'association Les Citoyens pour le Climat le réchauffement climatique, le Réseau Action Climat porte la thématique énergie et c'est donc Surfider qui est référente sur la problématique déchets.

En 2021, en lien avec les académies de Paris et de Toulouse, une année pilote de mentorat sera donc mise en place avec le concours de 10 classes. Surfider aura alors la charge d'accompagner celles qui auront choisi la thématique déchets.

Ausssi, dans le cadre de 2021, le guide des éco-délégués sera toujours disponible et téléchargeable sur le site, et nous espérons voir émerger des projets portés par les collégiens et lycéens ciblés.

2.2 Création de DIY

Depuis 4 ans, Ocean Campus propose à son public d'agir à son échelle en concevant des tutoriels vidéo très accessibles et faciles, qui permettent de fabriquer différents produits ménagers et d'hygiène plus écologiques. L'objectif : aider le citoyen à faire un pas vers le zéro déchet dans son quotidien, pour réduire à la source les pollutions chimiques ou plastiques arrivant dans les milieux aquatiques et froids.

En 2021, les nouveaux DIY diffusés sur la plateforme Ocean Campus seront réalisés autour de la thématique du surf pour une pratique de ce sport respectueuse de l'environnement et la protection des écosystèmes marins. La réalisation de ces tutoriels DIY se fera en collaboration avec Proceas La et le bureau études Anois.



PILOTAGE ET GOUVERNANCE

Le programme Ocean Campus est l'un des programmes pédagogiques phares de l'association. Son fonctionnement est assuré toute l'année par le chargé de projet Ocean Campus, Timothée Elschel, qui travaille en transversalité avec des salariés des différents pôles de l'association à savoir : l'équipe Expertise Scientifique et Juridique, l'équipe Communication, l'équipe Développement.

Les orientations stratégiques et politiques du projet sont orientées par le nouveau Plan Stratégique 2021-2023, puis définies lors d'échanges entre salariés de l'association, au sein des Commissions Thématiques et du Comité (Comité Stratégique).

VALORISATION DES PARTENAIRES

Les partenaires financiers et opérationnels du projet seront mis en valeur par l'exposition de leurs logos sur les différents outils produits (vidéos, kits pédagogiques, etc) ainsi que sur la page d'accueil du site Ocean Campus.

BUDGET

Le budget prévisionnel pour le développement de la plateforme Ocean Campus et la création de nouveaux outils en 2022 s'élève à 79 940 €. Les charges de personnel représentent 50 % du montant et le plan de cofinancement est de 60 000€, complété par un auto-financement de 19 940 €.



Annexe 2 : Budget prévisionnel Plastic Origins 2022

Budget prévisionnel opérationnel / Plastic Origins 2022						
coûts prévisionnels		A Engager			recettes prévisionnelles	
		Base Unitaire	Mois	Total	Subventions	Montant
Coordination				82 948 €		
Rémunérations						
AB	Chef de projet déchets en rivières	2 222 €	12,00	26 670 €	ADEME	20 000 €
JP	Chef de projet PO en Med	2 107 €	12,00	25 279 €	DIRM Med	10 000 €
OL	Chargée de mission Plastic Origins	1 836 €	9,00	16 520 €	CR Sud	12 000 €
??	Alternant (arrivée en février)	693 €	11,00	7 623 €	MTE	30 000 €
HJ	Manager expertise	2 765 €	0,50	1 382 €	DIRM SA	10 000 €
LD	Chargée de financements	1 998 €	0,50	999 €		
RG	Chargée de financements	2 311 €	0,50	1 155 €		
EV	Chargée de financements	2 109 €	0,50	1 054 €		
MB	Community Manager	1 900 €	0,50	950 €		
LC	Chargé de communication relations presse	2 632 €	0,50	1 316 €		
AL/LA	Chargée de com institutionnelle / relations influenceurs	1 836 €	0,50	918 €		
Charges Sociales				23 910 €		
	Chef de projet déchets en rivières	708 €	12,00	8 493 €		
	Chef de projet PO en Med	788 €	12,00	9 459 €		
	Chargée de mission Plastic Origins	394 €	9,00	3 546 €		
	Alternant (arrivée en février)	30 €	11,00	330 €		
	Manager expertise	1 042 €	0,50	521 €		
	Chargée de financements	486 €	0,50	243 €		
	Chargée de financements	791 €	0,50	395 €		
	Chargée de financements	605 €	0,50	302 €		
	Community Manager	400 €	0,50	200 €		
	Chargé de communication relations presse	841 €	0,50	420 €		
	Chargée de com institutionnelle / relations influenceurs	308 €	0,50	154 €		
Autres Charges de Personnel				642 €		
	SCV	107 €	6,00	642 €		
sous total				107 500 €	Sous total partenaires publics et para-publics	82 000 €
Charges opérationnelles (frais de missions, production de rapports,...) - analyses réglementaires					Mécénats Privés	
Achats				2 400 €		
	Achats - Kit ambassadeur Plastic Origins (100 tee-shirts, 100 pochettes étanches, 100 guides de formation brochés)			2 400 €		
Sous Traitance				63 000 €		
	Sous-traitance - Engagement de moniteurs de kayak pour les journées de formation + weekends dev & surf + sorties suivi fiabilité données + suivi global cours d'eau + sorties des antennes bénévoles			5 000 €		
	Sous-traitance - Réalisation vidéo témoignages collectivités + montage d'une vidéo de formation PO			2 000 €		
	Sous-traitance - Crédits Azure (crédits pour faire tourner nos outils numériques sur les serveurs Microsoft)			15 000 €		
	Sous-traitance - Animation workshop solutions			1 000 €		
	Sous-traitance - Prestation développement des outils numériques			40 000 €		
Frais de déplacement et de mission				11 500 €		
	Frais de déplacement et de mission - Weekends de formation + weekends dev & surf + sorties suivi fiabilité données + suivi global cours d'eau + NDF bénévoles des antennes			6 000 €		
	Frais de déplacement et de mission - Weekend communication (invitation presse / influenceurs / ambassadeurs - 10 pers x 300€ de train + logement + repas)			4 000 €		
	Frais de déplacement et de mission - Conférences / réunions Plastic Origins + Réalisation des témoignages collectivités (France et/ou UE)			1 500 €		
Location				750 €		
	Location - voiture 5 ou 9 places pour weekends de formation			750 €		
Divers				- €		
					Auto-financement	130 816 €
sous total				77 650 €	Sous total partenaires privés	- €
Sous/TOTAL global				185 150 €	Sous/TOTAL co-financement	
	Charges fixes de fonctionnement (1,3 % selon compte emploi ressources)			27 666 €		
TOTAL				212 816 €	TOTAL	212 816 €

Annexe 3 : Extraits du bilan opérationnel Mobilisation 2021

SOUTIEN A LA MOBILISATION DES BÉNÉVOLES



UNE COMMUNAUTÉ D'AMoureux DE L'OcéAN



SOUTIEN À LA MOBILISATION BÉNÉVOLE



Rappel du contexte

L'environnement est au cœur des débats publics à toutes les échelles : internationale, européenne nationale et locale. Or il existe un véritable enjeu sur la sensibilisation du plus grand nombre à l'urgence environnementale et sur l'existence d'alternatives aux comportements actuels. Une étude de 2019 de la Commission Européenne a montré que plus de 90% des personnes interrogées dans les différents états membres étaient préoccupées par les questions environnementales et souhaitaient une meilleure information sur cette problématique. De plus, une grande majorité de ces citoyens (78%) estiment que les questions environnementales ont un impact sur leur vie quotidienne et leur santé. L'enjeu de Surfider aujourd'hui est donc de transformer ces opinions largement partagées par les citoyens en une volonté d'agir par le bénévolat associatif.

Rappel des objectifs

L'objectif principal du projet de soutien à la mobilisation est de **fidéliser, fidéliser et faire monter en compétences une communauté de bénévoles** autour de la mission sociale de SFE.

Cela passe par quatre objectifs spécifiques :
OS1 Assurer un accompagnement des bénévoles,
OS2 Former les bénévoles,
OS3 Fidéliser une communauté,
OS4 Mobiliser le staff SFE à travailler avec des bénévoles de compétences.

Logique d'intervention

Tout au long de l'année, les bénévoles de SFE agissent sur le terrain pour partager les messages et les engagements de l'association. Pour cela, ils mettent en place tout un ensemble d'actions visant à sensibiliser le public : stands sur événements, collectes de déchets (initiatives océanes), animations éducatives en milieu scolaire, organisation de conférences, tenue d'ateliers de fabrication de cosmétiques et produits détergents zéro-déchet, sensibilisation des institutions locales, échanges avec le secteur privé local, sensibilisation des restaurants pour les inciter à mettre en œuvre des pratiques eco-friendly, etc. L'ensemble de ces activités bénéficie du support du siège de Surfider qui constitue un de la logistique (matériel matériel) ou pour de l'expertise (informations et conseils).

05

SOUTIEN À LA MOBILISATION BÉNÉVOLE

sur des sujets plus durs à maîtriser – plastique, upcycling, lobby, écosystème, à surmonter une aide dans leur quotidien de bénévoles. En plus des effets positifs sur la prise de conscience environnementale, ces actions créent du lien et du dynamisme sur les différents territoires où l'association est présente.

En 2021, on dénombre 27 antennes bénévoles réparties sur l'ensemble du territoire français (métropole et départements d'Outre-Mer). Les antennes sont présentes aussi bien sur les façades maritimes ou océaniques, qu'à l'intérieur des terres, ou comme d'ores et déjà la protection de l'océan.

Bénéficiaires

— **Acteurs locaux** : réseau bénévole permanent de Surfider, formé aujourd'hui par 50 représentations locales en Europe.
 — **Bénévoles de compétences** : les personnes désirant mettre leurs compétences professionnelles à disposition de l'association peuvent s'inscrire sur notre site dédié : [Surfider Europe Volunteers](#).
 Grâce à cette plateforme créée en 2019, une personne intéressée par le bénévolat de compétences peut facilement enregistrer sa proposition sur le site. Cela permet ensuite à nos équipes de mieux repérer et accompagner les volontaires qui souhaitent agir de manière plus approfondie. Ainsi, nous avons pu constituer une base de données de bénévoles de compétences. Elle compte environ 400 bénévoles à ce jour.

— **Grand public** : la population locale qui habite dans les différents territoires bénéficie des actions de sensibilisation soutenues par notre réseau.

— **Collectifs et territoriaux** : certains bénévoles travaillent en partenariat avec les collectivités locales proches de leur zone d'action.

En 2021, nous avons voulu favoriser la transversalité dans la mobilisation des bénévoles de l'association en intégrant les bénévoles du projet Coastal Defenders (programme d'alerte citoyenne permettant de mobiliser l'ensemble de l'expertise lorsqu'une menace à l'environnement, potentielle ou avérée se présente sur un territoire). Les Coastal Defenders sont de plus en plus régulièrement des bénévoles d'antennes, ou ils le deviennent !

Principaux partenaires

- Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire (Bureau des Associations)
- Ministère de la Jeunesse et de la Vie Associative

06



RÉSULTAT 1 : TOUS LES BÉNÉVOLES SONT SATISFAITS ET RENOUVELLENT LEUR ENGAGEMENT

Activité 11 : Accueil et accompagnement personnalisé de l'ensemble des bénévoles

Nous estimons être contactés chaque année par 200 à 400 personnes souhaitant devenir bénévoles. Cette dernière année, SFE a connu plus de demandes et prises de contact, cela est sûrement la conséquence d'une prise de conscience générale sur les besoins de protéger l'environnement. Pour répondre à cette affluence de bénévoles, de nombreux échanges de mails, appels, réunions en visio et formations ont permis d'assurer un suivi qualitatif des nos volontaires en 2021 et les chargés de mobilisation se sont tenus à disposition permanente des bénévoles. Ces derniers rapportent également apprécier les temps d'accueil dédiés aux nouveaux arrivants.

En outre, des visites occasionnelles de bénévoles à l'occasion d'autres déplacements (Bretagne, Pays de la Loire, Grande Paris, La Rochelle, Côte Basque, Landes, PACA) ou spécifiquement avec cette finitude (Normandie, Rhône) sont venues compléter l'appui aux bénévoles des salariés Surfider. Enfin, des liens plus informels, mais tout aussi essentiels comme les échanges via les réseaux sociaux, les mails ou messages ou par téléphone sont également le quotidien des chargés de bénévoles qui permettent de maintenir la motivation des bénévoles, en les assistant dans leurs projets.

Grâce à ce suivi, en 2021, 168 missions de l'association ont été investies par 100 volontaires (contre 80 missions et 75 volontaires en 2020). Le staff de Surfider a notamment de plus en plus besoin de bénévoles de compétences : 650 missions ont été effectuées par près de 100 bénévoles en 2021 contre 80 missions par 75 bénévoles en 2020.

Enfin, la note attribuée par les bénévoles à la suite des Chapitres Days 444/5 pour 27 répondants s'est traduite par une satisfaction générale sur l'appui du bénévolat à Surfider, des outils et de l'accompagnement mis à disposition. Concernant les indicateurs plus qualitatifs, le ton utilisé par les bénévoles lorsqu'ils évoquent leur engagement chez nous est quasiment toujours positif. Dans le cas contraire, tout est entrepris pour régler les frustrations par la communication et cela porte souvent ses fruits.

Activité 12 : Organiser des temps dédiés au public intéressé par le bénévolat

A différents moments de l'année, les antennes bénévoles les plus structurées (souvent celles qui comptent le plus de bénévoles) ont organisé des moments dédiés aux nouveaux bénévoles ou aux personnes intéressées par Surfider afin de leur expliquer en détail le fonctionnement de Surfider et la vie d'une antenne. Ils ont également profité de ces moments pour échanger et répondre aux questions. En 2021 le format visio a été peu utilisé. Les antennes préfèrent les échanges en présentiel pour le côté humain.

07



Activité 3.1 : Développement des supports de découverte et de perfectionnement proposés par SFE

Ajoutés de l'appui des salariés quelques contenus ont été créés ou mis à jour pour accompagner les bénévoles au quotidien. Un guide du bénévole expliquant le rôle d'un bénévole et les différents programmes de l'association a ainsi vu le jour et un sharepoint est également disponible avec toutes les informations utiles pour les actions bénévoles de terrain. Ils sont donc ainsi toujours au courant lorsque, par exemple, des avancées législatives sont faites ou lorsqu'une infographie est créée par SFE et qu'ils peuvent relayer l'information auprès de leurs communautés. Pour parachever l'offre de découverte et de perfectionnement, nous avons proposé les webinaires, les podcasts et bientôt un MOOC. De plus, le graphisme du guide « Howto run an action » du projet Coastal Defenders a été mis à jour. Toutes les nouvelles Coastal Defenders de cette dernière année ont reçu le guide (San Sebastian en Espagne et Wijk aan Zee aux Pays-Bas).

RÉSULTAT 4 : LES BÉNÉVOLES SE SENTENT APPARTENIR À LA COMMUNAUTÉ SURFRIDER

Activité 4.1 : Mise en relation directe des antennes et des bureaux locaux partageant un même territoire

En 2021 la poursuite du mouvement de « décentralisation de la gestion des antennes » s'est opérée avec pour ambition une proximité croissante avec le terrain.

Ainsi, le responsable du bureau territorial « Méditerranée », celui du bureau « Nouvelle-Aquitaine », une des salariées du bureau « Espagne » ainsi que l'un du bureau « Bruxelles » ont été mis en contact direct avec les bénévoles des antennes de leur localité et en sont désormais leurs interlocuteurs privilégiés. Connaissant d'avantage le terrain de leurs localités, ils sont plus à même, dans la plupart des cas, de fournir les conseils les plus adaptés sur des thématiques territoriales. Cette idée de réunir les antennes n'est pas anodine, il s'agit avant tout de permettre aux bénévoles agissant sur des territoires proches de se rencontrer. Ils prennent pleinement conscience qu'ils font partie d'un réseau européen, mais également d'un réseau local d'autres bénévoles agissant sur des thématiques similaires (même si tous les territoires ou les pays n'ont pas forcément les mêmes enjeux). Ce processus facilite leur mobilisation et leur motivation.

Activité 4.2 : Mise à disposition de Volontaires en Service Civique auprès d'antennes locales

En complément de l'activité 4.1, l'année 2021 a renforcé ce mouvement de focalisation du suivi de l'activité des bénévoles par les équipes de Surfrider. Aussi, 4 SCV ont pu soutenir l'activité des bénévoles sur différentes parties du territoire français (Gironde, Normandie, Grand Ouest, Méditerranée).



AINES	CHARLO (W/ PEDRO)	PEDRO	SIMON (W/ AINES)
CHANEL / MANCHE	SUD-AQUITAINE	GRAND OUEST	NORTHERN EUROPE
Pas-de-Calais (FR)	Côte Basque (FR)	La Rochelle (FR)	Brussels (BE)
Somme (FR)	Landes (FR)	Mayen-Océan (FR)	Belgian Coast (BE)
Calvados (FR)		Vendée (FR)	Holland Coast (NL)
Seine-Maritime (FR)	INLAND FR	Loire-Atlantique (FR)	Jutland (DK)
	Paris (FR)	Morbihan (FR)	West Coast of Ireland (IE)
OUTRE-MER FR	Puy-de-Dôme (FR)	Finistère (FR)	
Martinique (FR)	Indre-et-Loire (FR)	Côtes-d'Armor/Ille-et-Vilaine (FR)	
Guadeloupe (FR)			
La Réunion (FR)		EAST & RHINE	
		Bas-Rhin (FR)	
		Rhône (FR)	
ITALY	MARIA (W/ AINES)	Swiss Lakes (SW)	JULIEN (W/ PEDRO)
Génova (IT)	ESPAÑA	Boden-Pfalz (DE)	GIRONDE
Roma (IT)	Barcelona (ES)	Berlin (DE)	Gironde (FR)
		Bodensee (DE)	
		Dresden (DE)	
		Hamburg (DE)	
		Lubeck (DE)	
NEW CHAPTERS' PROJECTS		BLACK SEA	
		Sofia (BG)	
		Dobrogea (RO)	
	SARAH (W/ AINES)		
	MED. FR	PORTUGAL	
	Alpes-Maritimes (FR)	Azores (PT)	
	Viv (FR)	Ericeira (PT)	
	Bouches-du-Rhône (FR)	Lisboa (PT)	
	Hérault (FR)	Peniche (PT)	
	Aude (FR)	Porto (PT)	
	Haute-Garonne (FR)		



RÉALISATION DES OBJECTIFS

L'année 2021 a été une année particulière compte tenu de la crise sanitaire encore présente. Cependant, des mouvements très contradictoires (regain de motivation de bénévoles qui ne rêvent que de concret et d'action de terrain OU démobilité de la vie associative de quelques antennes) ont pu être observés.

Malgré tout, avec 476 actions organisées par les bénévoles en 2021 sur un temps de fait plus restreint, l'année a été et a fait satisfaisante. La possibilité d'organiser 2 ateliers en présence, mais surtout les Chapter Days avec une fréquentation record - 99 participants au total - ont permis de sonder les bénévoles. La volonté d'engagement bénévole auprès de Surfrider est plus que jamais présente, dans un contexte de crise climatique de plus en plus alertant. Malgré la crise COVID, les bénévoles sont restés relativement motivés et fidèles à leur antenne et leur engagement bénévole, ce qui est une première victoire. Par rapport à 2020, plus d'actions ont pu être organisées par les antennes bénévoles et davantage d'informations en présence ont pu être offertes par le siège.

Quelques faits cependant...

Dans le cas spécifique de certaines antennes bénévoles, la crise COVID a pu casser la dynamique de groupe, qui est aujourd'hui un peu longue à réinstaurer.

PILOTAGE ET GOUVERNANCE

L'équipe mobilisation est composée de 2 salariés à temps plein épaulés par des volontaires en Service Civique. Toutes les 2 semaines, une réunion d'équipe est effectuée afin de mettre en commun les différentes informations qui doivent être.

Parmi les volontaires en Service Civique de l'équipe, certains étaient localisés dans d'autres villes que le siège de Surfrider à Biarritz. À partir de 2020, puis poursuivi en 2021, un mouvement de décentralisation de la gestion des antennes a été mis en œuvre et s'est poursuivi par la délégation du suivi personnalisé des antennes bénévoles à l'échelle locale au bureau territorial de l'association (quand il existe). Ainsi, les bureaux localisés à Bordeaux, Marseille, San Sebastian (ES) ou Bruxelles (BE), ont pris en charge l'accompagnement spécifique des antennes bénévoles de leur localité. Cela permet de personnaliser l'accompagnement offert aux bénévoles, puisque les salariés locaux ont une meilleure connaissance du terrain et des enjeux de leur territoire.



Annexe 4 : Budget réel En-Quête de Nature 2021

Bilan financier / "En-quête de Nature" 2021						
coûts prévisionnels		A Engager			recettes prévisionnelles	
Coordination	Base Unitaire	Mois	Total	Subventions	Montant	
Rémunérations			13 018 €			
JB	Chargé de mission éducation Bordeaux	2 028	4,00	8 111 €	AEAG	10 000 €
LD	Chargée des financements publics	1927	1,50	2 890 €	CD33	16 000 €
RS	Chargé de la communication	2016	1,00	2 016 €	CSTI	1 000 €
					DEB	2 000 €
Charges Sociales				3 333 €		
JB	Chargé de mission éducation Bordeaux	540	4,00	2 159 €		
LD	Chargée des financements publics	430	1,50	645 €		
RS	Chargé de la communication	529	1,00	529 €		
Autres Charges de Personnel				2 125 €		
	SCV - Zoia Clément	108	3,00	323 €		
	Stagiaire - Fages	601	3,00	1 802 €		
sous total				18 476 €	Sous total partenaires publics et para-publics	29 000 €
Charges opérationnelles (frais de missions, production de rapports,...) - analyses réglementaires					Mécénats Privés	
Achats						
both	Petit matériel divers + panneaux					
Sous Traitance				13 706 €		
C&G	Création Key-visuel (communication graphique)			400 €		
C&G	compagnie de théâtre Les Incoercibles			5 800 €		
C&G	prestation Alive (nouvelle version EG)			4 200 €		
	prestation Alive - dernière facture manquante			3 306 €		
Frais de déplacement & mission				1 492 €		
	déplacement staff biarritz			255 €		
	déplacement staff bdx			1 065 €		
	journée partenaire pot			161 €		
	journée retrospective			11 €		
Location Mobilière				- €		
Divers				- €	Auto-financement	9 707 €
sous total				15 199 €	Sous total partenaires privés	9 707 €
Sous/TOTAL global				33 675 €	Sous/TOTAL co-financement	
Charges fixes de fonctionnement (13 % selon compte emploi ressources)				5 032 €		
TOTAL				38 707 €	TOTAL	38 707 €

Annexe 5 : extraits du « *LIFE NGO Operating Grants, Final technical report* »

4.2 MOBILISATION STRATEGY - SURFRIDER COASTAL DEFENDERS, A COMMUNITY OF WHISTLE-BLOWERS COMMITTED TO DENOUNCE ANY INFRINGEMENT OR LACK OF ACTION ON THE GROUND (BOTTOM UP)

The activities in this area have been carried out

Fully Mainly Partially Limited

Specific Objectives

- Contribute to stop illegal and harmful coastal development and pollution in Europe
- Build capacities of a network of coastal communities and support them in their appeal against severe coastal harm
- Disseminate relevant internal and external communication tools to give visibility to their fights and claims on the field

Activities & evidence

A10-A11-A18-A19 Revision and dissemination of the action guide on “How to run an action” sent to Coastal Defenders and SFE chapter members & Training sessions during chapters workshops and training sessions online & Organise an annual workshop bringing Coastal Defenders and experts together & Launch a survey to ensure that Coastal Defenders feel ownership of the issue they want to tackle and supported by SFE

The action guide was only updated visually in 2021. It is still planned to change the contents in the coming years, however it was not a priority as no major changes were required according to feedback by our volunteers. All the Coastal Defenders leading new actions in 2021 have received the action guide: San sebastian, Spain, Wijk aan Zee, Netherlands. (*evidence 1 & 2*)

In March, the project manager of Coastal Defenders joined the Junior Workshop for chapter volunteers and provided a training on campaign planning and strategy (*evidence 3*). In November, SFE’s staff organised an online workshop, named [Playshop](#), and a storytelling conference “[Soiree](#)” for Coastal Defenders and volunteers, working with “Dancing Fox”, a creative agency that has supported numerous NGO's in building their stories to engage people into action. The workshop was followed unfortunately only by 4 participants. We think the online version of the training didn’t really attract our community as the pandemic’s restrictions are moving towards more face-to-face meetings. We also should have communicated better on the actual value of the workshop, as the training is expensive. However, the evening conference was a success with more than 40 volunteers. The program consisted of an interactive workshop in the morning, going into details of telling a compelling story. Two of the participants were selected to share their stories in the evening during the Soiree, with a general volunteer audience. During the Soiree, a special highlight was guest speak John Hocevar, Ocean Campaigns Director for Greenpeace U.S., who had fantastic stories to tell on newly discovered species, projects halted and conflicts prevented with

opponents. In 2021, the coastal defenders project manager collaborated with Pierre-Emmanuel Franco on the design of a MOOC format, the format has been developed, however details and video presentations will follow in the first quarter of 2022. (*evidence 4*) To end the year, the coastal defenders received an evaluation email, to ask their feedback through an in-depth survey. The results were collected in January 2022 giving a 4.7/5 score for the support received, unfortunately with only three respondents (*evidence 5*). In 2022 we would like to evaluate how we can better assess the value coastal defenders give, possibly through direct calls.

EVIDENCE A10-A11-A18-A19

1. [SCD-toolkit_2022_FLIPPING](#)
2. [SCD fiches 2022 \(EN\)](#)
3. [Junior Chapter Workshop_presentation](#)
4. [MOOC framework](#)
5. [Feedback form - Coastal Defender Campaigns 2021](#)

A12 to A16 Writing of a formal agreement between SFE and volunteering experts & Develop and enrich the existing SCD community, especially with relevant experts (particularly within the law, environmental science and communication area) & Ensure a qualitative follow up of the Coastal Defenders reports and support them in their actions to create environmental victories & Action support on the field through communication tools, analysis, local consultation, or event participation & Mobilise volunteers in the field and volunteers online and provide guidance on mobilisation, petitioning, rally events, awareness-raising actions

In 2021, we have looked deeper into collaboration with SFE mobilisation team on the drafted agreement from 2020 (*evidence 1*). In that collaboration we have adapted the agreement to Skilled Based Volunteers and had our new volunteer expert (the only one to join us this year) signing the agreement as support to our campaign in the Netherlands against the Tata Steel factory and the class legal action. This document has also inspired a template for all the Surfrider volunteers to respect Surfrider's social values, which will be drafted in 2022. We only reached to recruit 1 of the 15 planned new skill-based volunteers coming from 3 European countries. Nevertheless, thanks to this new objective and the strength of the volunteer's community, we were able to create a list of the skills still missing and needed for the Coastal Defender project (*evidence 3*), which will be very useful. The list has been coordinated and adopted within the staff team representatives through the creation of a strategy and adopted (*evidence 4*).

In 2021, we had 13 Coastal Defenders cases in progress, 3 victories and 2 new campaigns which gives a total of 17 actions. It was then a year of new campaigns in San Sebastian, Spain. With a local group of surfers, our Surfrider Spain office engaged a [fight against a Surf Park proposal](#) only 4 km far from the coast. We also expanded the Coastal Defenders territory by adding a campaign in the Netherlands against the [Tata Steel factory in Wijk aan Zee](#). Surfrider Netherlands and SFE joined a legal action against the firm to engage discussion on

chemical water and pollution. Our volunteers have taken water samples twice this year (*evidence 5*).

Our ongoing campaign in Le Havre to fight the largest landfill of France also represents a major step in the year. The local council started excavation tests, which is a major recognition for our lobby work throughout the last three years. The technicians are looking for solutions to manage potential hazardous waste, so our coastal defenders will continue to lobby until a final decision is made early next year. We produced [an attractive video](#) to update our community.

Together with the Save the Waves coalition, Surfrider Europe and its volunteers managed to protect a public beach in Doughmore, Ireland, against an effort by Donald Trump's company to build there a seawall with the sole aim of protecting the Trump Golf Resort – which would have destroyed a renowned sand dune system designated as a Special Area of Conservation under the EU Special Habitats Directive (more information about the context of the case is accessible via this [link](#)).

As for ongoing support to our local campaigns in 2021, we have focused on three main campaigns, and supported one local group by answering a public consultation. From Madeira, Portugal we received a request for support on a public consultation related to a seaward parking lot extension that would threaten a surf spot. The Surfrider Europe's coastal management expert submitted his opinion about the project to a public consultation (*evidence 6*). Our added value was that we were the only international organisation, which gave some weight to the opposition against this project. In addition, in June we have strongly supported our campaign in Tarragona against the spill of plastic pellets by the petrochemical industry. Our support had multiple angles. We provided a local support for a press conference and a scientific sailing expedition for data collection, all documented in a [film](#). We organized a beach clean-up collecting 800 000 pellets (small plastic items coming from industries) in 2 hours. The local data gathered was a way to nourish SFE's EU report on pellets to influence decision making for legislation on pellet loss in the environment. On multiple occasions our Spanish office has supported the collective of surfers in San Sebastian to fight the surf park project by public outreach, creation of banners and the publishing and sharing of an [online petition](#) (*evidence 7*).

We observed a lack of new volunteers wanting to engage in campaigns, something we will address in 2022 by actively promoting reporting an issue with chapters. We did not have demands from Germany or Belgium this year. However the lobby team has been working actively on pellets spills in Ecaussines Belgium, which could become a campaign in 2022. During the year, our coastal defender volunteers have helped SFE to cover three major victories for the Ocean. The Coastal Defender staff team supported our Spanish office to mobilise together with Alianza Mar Blava, to help us in our fight related to two offshore drilling proposals in Spain. Our lobby work in coalition with Alianza Mar Blava has led to the [ambitious climate law](#), preventing any new oil drilling offshore in Spanish waters. Also, we probably had the [most emblematic victory](#) on the Vendée coastline in France. It is mainly due to the 12 years long mobilisation of our core volunteers in the Vendee and Indre et Loire chapter. They have lobbied local governments, organised big rallies and we had many exchanges with them for environmental, mobilisation and communication expertise. In July, the Saint-Gilles-Croix-de-vie local council voted with a majority against the proposal of a 900-yacht port, project that Surfrider has opposed for the past 12 years, in coalition with other

organisations. Another important French legal case came in the end of 2021, with a [victory over pollution](#) by Marine Transport ship, the Thissea, held accountable for polluting.

EVIDENCES A12 to A16

1. Skills-based volunteer agreement
2. SCD x SBV needs
3. SBV x SCD's strategy
4. Example_water sample_Wijk aan Zee chapter
5. Public consultation by Surfrider - Sao Vincente, Madeira, Portugal
6. Supports and banners in San Sebastian, Spain

A17 SFE lobby team uses feedback on actions in progress to national and EU institutions through a one-pager annual report

In 2021 Surfrider pursued its efforts to make the link between the work on the ground made by its Surfrider Coastal Defenders and EU decision-makers. Surfrider Europe was initially planning on launching a regular newsletter for the MEPs to highlight the actions of its network in the field and Coastal Defenders fights. Unfortunately, due to the complicated Covid situation, the number of actions on the ground has diminished, and the activities that could take place had to be downscaled due to sanitary restrictions. In this context, it was decided that the newsletter would not bring much additional value to our regular exchanges with the MEPs which SFE team already used to highlight its volunteers engagement in the field. The launch of the newsletter was thus postponed meaning that the SCD Annual Report couldn't be shared with the MEPs.

In March 2021 Ms Yana Prokofyeva, Surfrider Europe's European Outreach Officer, made a presentation of the SCD victory about the protection of a public beach in Doughmore, Ireland, during an event that Surfrider co-organized with the Conference of Peripheral Maritime Regions (CPMR) and [SEArICA, an EP Intergroup on "Seas, rivers, islands and coastal areas"](#) (see **3.2 A21**). The presentation of the case during an event that brought together the European Commission, MEPs and representatives from various coastal regions, allowed to illustrate Surfrider Europe's mobilization for sustainable management of the European coasts.

Secondly, the SCD fight in Tarragona to monitor and denounce plastic pellet pollution served as a useful illustration allowing Surfrider Europe to alert decision makers on the critical situation of the Mediterranean beaches. Namely, Surfrider Europe met with several MEPs, initiated a written parliamentary question to the European Commission and invited the Brussels' media to attend the launch of the [#Chasing pellets expedition](#) (see **1.1. A45**). In November 2021, the outcome of the on-the-field operation that Surfrider Europe helped to organise in Tarragona area (see **A12 to A16**) was also used by Surfrider Europe on [social media](#) to call on EU institutions to act boldly.

Last but not least, information from SCD cases was regularly used as a basis for Surfrider Europe's response to the EU public consultations (e.g, see our answer to an EU consultation

and position paper submitted in 2021 on “Industrial emissions – EU rules updated” (*evidence 1 & 2*).

EVIDENCE A17

1. IED Public consultation_SFE
2. SFE_Industrial Emissions Consultation_Position Paper

A20-A21 Post every month on SFE’s social networks and website an article that focuses on an on-going action and highlight the SCD program, in a minimum of two European languages & Release the annual one pager report on the internet

To support our Coastal Defenders network and bring them to victories, we need to communicate with our audience in multiple ways. The first is to provide information to the SFE community, to make sure the Coastal Defenders project is understood and identified as SFE’s work by everyone. This has been realised through monthly articles published in French and English on the SFE's website (*evidence 1*). The articles are also shared through SFE's social media platforms, to keep Surfrider's community updated. Keeping volunteers informed is also a good way to mobilise them for our actions. In 2021, on Facebook, Instagram and Twitter some posts reached until 17 000 different people (*evidence 2*). Several Surfrider Coastal Defenders were also highlighted in European medias with really high coverage (France Info, Ouest France, El País...) (*evidence 3-4*). Finally, in 2021 the [Surfrider Coastal Defenders website](#) has been integrated to the official Surfrider’s website in the [campaigns section](#) following the model of Surfrider Foundation in the U.S. On this new page, we also feature all national and international lobby campaigns, for collective impact tracking and communication to our supporters.

In one of its monthly articles, at the end of the year or the beginning of the next year, the Surfrider Coastal Defenders project shares an annual poster report about the progress realised within the last year. The poster shows how the Coastal Defenders project works and has an impact on improvements in local ecosystems and healthy access for its users. The 2021 one pager poster is in its way to be uploaded online soon, as we only have the draft version for now (*evidence 5*).

EVIDENCE A20-A21

1. Article published on SFE website
2. KPI_SCD social media
3. Press Review_Costal Defenders
4. Press release_Chassing Pellets
5. Poster_2022 (final draft)

2021 IMMEDIATE RESULTS
○ 3 victories, including a 12-year-old case

- Surfrider Coastal Defenders website has been integrated to the official SFE website for more visibility
- 3 cases were brought to the attention of the European institutions
- All the Coastal Defenders leading new actions in 2021 have received the action guide
- 1 online workshop and one storytelling conference have been organised

KEY DELIVERABLES : *a MOOC; a video of the largest landfill of France; a video of the Tarragona operation; the updated action guide*

PROGRESS TOWARD THE OBJECTIVE 4.2

2021 has been a tough year to recruit new Coastal Defenders volunteers and members. However, Surfrider found ways to keep mobilising its community, by organising workshops, storytelling conferences as well as a MOOC to train volunteers, in collaboration with the project managers of the mobilisation team. Digital communication has also allowed volunteers to be updated on Surfrider Coastal Defender activities through social media, and to better communicate with the integration of its page in Surfrider’s general website. Unfortunately, the number of actions on the ground has diminished due to the complicated Covid situation, and the activities that could take place had to be downscaled due to sanitary restrictions. However, despite all this difficulties, the community has shown commitment and has been able to celebrate historical victories, such as a 12-year-old case against the proposal of a 900-yacht port. Overall, Coastal Defenders won 3 cases in 2021. In 2022, Surfrider will study further the tools which will allow a better mobilisation: improving the MOOC format, finding a way to better assess the value of Coastal Defenders and fining-tune the collaboration with the mobilisation team. The priority skills we require will be filled with new volunteers from the database that will be actively engaged into the SFE community.

Organisational development and capacity building

Regarding organisational development - how is the situation at the end of the grant year as compared with the situation at the beginning of the grant year?

Improved No significant change Worse

3. DESCRIPTION OF THE FUNDRAISING SITUATION PLANS/STRATEGIES TO ENSURE DIVERSIFICATION AND SUSTAINABILITY

3.1 FUNDRAISING:

The activities in this area have been carried out:

Fully Mainly Partially Limited

Specific Objectives

- Increase the share of unrestricted funds in Surfrider’s financial mix
- Grow Surfrider’s community of donors and members
- Explore innovative means to raise funds
- Develop its fundraising outside France

Activities & evidence

1.1.1 Improving SFE financial mix and developing unrestricted funds

A1 Launch street marketing campaigns to recruit new members

Thanks to the support of its subcontractor ONG Conseil, SFE set up 2 street marketing campaigns between January and April 2021, in order to continue recruiting new donors. These campaigns were carried out in Rennes and in the Brittany region and had good results. Indeed, during 8 weeks, the street marketing teams met and talked to many people. Thanks to these campaigns, 24,700 people heard about Surfrider Foundation Europe, the recruiters raised awareness about environmental issues among approximately 13,000 people and recruited 648 new SFE members in total. In 2021, taking into account natural attrition, the financial gain from these campaigns was approximately €49,076 (January to December), increasing the NGO's unrestricted funds. More generally, the implementation of these campaigns since 2018 has raised €463k in 2021, which represents an 85% increase in total donations to Surfrider since the end of 2017.

EVIDENCE A1

1. Report

A2 Set up telephone campaigns targeting different types of members

In 2021, it was decided to run 1 phone campaign with the support ONG Conseil. The target audience was the current regular donors and mainly the people recruited during the 2020 and previous street marketing campaigns. The objective was to propose regular donors to increase their monthly donation. Out of 2,988 members contacted, 554 agreed to increase their monthly donation for an average amount of €5.16, representing a 43% increase in monthly donation for the regular donors contacted.

EVIDENCE A2

1. Surfrider Campaign Upgrades
2. Report

A3 Set up web marketing campaigns (campaigns calling, members pack, donations calling), and improve calls for donations on digital tools (pop up, landing page, emailing...) targeting SFE community to turn them into new donor members;

In 2021, Surfrider set up different types of marketing campaigns to recruit new donors and re-tested some effective campaigns last year and implemented new ones :

- in June, Surfrider offered a membership pack that generated 50 new donors and collaborated with the Saint-Exupery Foundation (The Little Prince, **evidence 1**) by creating awareness-raising content and organising a fundraising event that brought in 19 new donors.
- through the year, Surfrider have also optimised our calls for donations in the automatic welcome packs of supporters who have just joined Surfrider integrating a specific call for donation email after a few days. 11 new donors were reached thanks to the e-mail in the JSE welcome pack.

The NGO also tried to integrate the call for donation. Considering that its chapters may have a specific local and close community that does not exist on a European scale, the communication team has for example integrated the call for donations in the registration page of the Paris Chapter newsletter, which brought more than 10 new donors. In parallel, throughout the year, during big campaigns that attracted new supporters, Surfrider chose to make a call for donations to invite them to get more involved.

Over the last six months, the association has worked with the agency A/B Tasty, which provided it with a free tool to test the effectiveness of the wording of its call to action on its website. Surfrider tested 3 different call-to-action wording on its website over several months to use the most efficient and get more donations. The impact will be measured in 2022.

Also, in December, the NGO used Google Optimize to highlight the year-end fundraising on its website, and created a banner on the homepage, to emphasize the tax exemption in France (**evidence 2**). The call for donations was much more visible to its website visitors and brought it 42 new donors.

It also launched for the first time a Google Ads campaign to recruit donors outside its community. These ads lead to a landing page dedicated to explaining what donations are for, how they are used, ...

EVIDENCE A3

1. [Saint Exupery Foundation collect](#)
2. [Donation landing page](#)

A4 Consolidate the corporate awareness days and develop the offer

The Corporate Awareness Days (CAD) team suggests to companies one-day programmes, first, to raise their employees awareness on major ocean threats and encourage them to reduce their environmental impact, and second, to reinforce Corporate Social Responsibility culture of companies. The objective is to create behavioural change within the structures themselves, to support the companies in the reduction of their plastic footprint, and more widely to integrate the protection of the environment in the company's culture. Surfrider elaborates tailored programmes responding to companies' needs, through eco team-buildings such as waste collection, conferences, and workshops which are invoiced. For 2021, 15 CAD were planned but still cancelled due to the COVID-19 crisis. To limit this impact, the CAD team

used its digital offer to cope with social distancing measures and suggested master classes (with a record of 235 people in the same masterclass in 2021), digital Do It Yourself workshops, eco-friendly practices workshops, a new online module regarding overfishing ... This adaptability allowed the NGO to sustain the activity in spite of the difficulties encountered and to invoice 126 CAD (increase of 260% compared to 2020; 123 implemented including 74 physical and 49 digital and the rest postponed to 2022). This activity allowed to raise 312 006 € which represents a great result (increase of 302% compared to 2020 and 59% compared to 2019, before the COVID crisis). The organisation of CADs is also an excellent way to support the financial partners of Surfrider Foundation Europe. Thereby, this year 19 partner companies benefitted from a CAD, strengthening their engagement with the association in the long term. In the coming years, SFE will continue to develop its offer by completing it and professionalizing even more the digital format.

EVIDENCE A4

1. 2021 Report

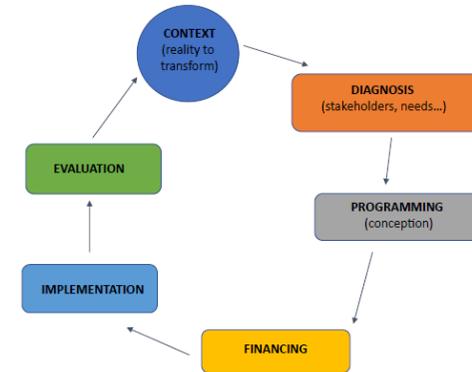
Annexe 6 : extraits du « *LIFE NGO Operating Grants, Financial report* »

LIFE20 NGO/SGA/FR/200038 SFE					
Other direct costs					
REF. PROJ	Supplier and award procedure	Description	Purchase cost	Total cost €	VAT regime
Monitoring	Expense report Antoine Bruge n° 110	Shipping fees for the microplastic kit	6,95 €	6,95 €	TTC
Monitoring	Expense report Antoine Bruge n°45	Expense for a Plastic Origins data collection with the chapter Bask Coast	315,28 €	315,28 €	TTC
Monitoring	Expense report Bernhard Malo (04/02/2021)	Volunteer expense for a Plastic Origins data collection on the ground	38,01 €	38,01 €	TTC
Monitoring	Expense report Thomas Nguyen	Volunteer expense for a Plastic Origins data collection on the ground	64,75 €	64,75 €	TTC
Monitoring	Expense report Océane Lepatre (21/04/2021)	Purchase of material for Surfriider's jympv (car) in order to fix the material for Plastic Origins data collection on the ground	99,95 €	99,95 €	TTC
Monitoring	Expense report Océane Lepatre (06/05/2021)	Civic service volunteer expenses for a Plastic Origins data collection on the ground	18,10 €	18,10 €	TTC
Monitoring	Expense report Uriol Uviedo (04/06/2021)	Volunteer expense - presentation of SFE's project Surfing for Science in Spain (CONAMA)	238,53 €	238,53 €	TTC
Monitoring	Expense report Antoine Bruge n°37	Expense for a Plastic Origins data collection on the ground (Nive)	14,60 €	14,60 €	TTC
Monitoring	Expense report Antoine Bruge n°57	Expense for a Plastic Origins data collection with the chapter of Gironde	95,62 €	95,62 €	TTC
Monitoring	Expense report Antoine Bruge n°81	Expense for a Plastic Origins data collection on the ground with a skill-based volunteer	95,93 €	95,93 €	TTC

Annexe 7 : Extraits de la micro-formation sur les fondamentaux de la gestion de projet et le cadre logique (anglais/espanol)



PROJECT MANAGEMENT – PROJECT LIFECYCLE -



GENERAL OBJECTIVE

Development goal(s) the project contributes to achieve at a national or specific-sector level

→ begins with a verb, ex : « Sensitize... »



SPECIFIC OBJECTIVE

Aims of the project, targeted results expected at the end of the project and more precisely the « benefits » expected on the target groups

→begins with a verb

ACTIVITIES

Tasks you have to realize in order to reach the expected results

→begins with a verb

INDICATORS

Value observable and measurable which show the changes a program could realize in order to reach a specific effect

RESULTS

Direct and measurable results of the project which are under control and due to the good management of the project

NOM DU PROJET :		ANNEE :
Objectif général du projet :		
Les objectifs de l'intervention ont-ils répondu aux besoins des bénéficiaires, des orientations stratégiques de l'association, des partenaires et des politiques nationales et européennes ?		
<i>Le nombre et le type d'indicateurs choisis permettent-ils de répondre aux résultats attendus par le projet ?</i>		
<i>Le public cible du projet est-il pertinent au regard des objectifs définis dans le cadre logique ?</i>		
<i>La zone géographique visée est-elle adéquate ? Doit-elle être réduite ? <u>Elargie</u> ?</i>		
<i>Les activités ont-elles toutes répondu aux objectifs du projet et aux résultats attendus ? Faut-il en enlever / en ajouter ?</i>		
<i>Impliqueriez-vous d'autres parties prenantes internes (<u>Surfrider</u>) ou externes (partenaires opérationnels, prestataires de services...) dans ce projet ? Si oui, qui et pourquoi ?</i>		
<i>Quels sont les prestataires avec lesquels vous choisiriez de retravailler, pourquoi ?</i>	<i>Quels sont ceux avec lesquels vous choisiriez de ne plus travailler, pourquoi ?</i>	
<i>L'affectation des ressources (humaines, matérielles...) dédiées au projet était-elle adéquate ? Pourquoi ? Quelles autres ressources auraient été utiles à la réalisation du projet ?</i>		
<i>Y a-t-il eu un suivi (COPIL...) ? Si oui, comment pourrait-il être amélioré ?</i>		
<i>Décrivez au moins 3 réussites importantes de ce projet, quels facteurs y ont contribué ? Comment les maximiser ?</i>		
<i>Décrivez au moins 3 difficultés/échecs du projet, quelles solutions ont été trouvées pour les résoudre ? Qu'ont fait nos principaux partenaires et acteurs ?</i>		
CONCLUSION PILOTAGE :		

Annexe 9 : Calendrier réel

ACTIVITES	DATES							
	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
Recherches documentaires								
Définition et rendu note de problématique				31-mars				
Écriture grilles entretiens								
Entretiens								
Analyse documentaires								
Analyse entretiens								
Rédaction du mémoire								
Rendu mémoire								31-juil.

Annexe 10 : Outil de suivi des entretiens

SURFRIDER						
Poste	Contact	Date / heure	Grille	Résumé	Analyse	
Adeline Plé	aple@surfrider.eu	jeudi 19 mai 2022, 11h30	partenariats publics, SFE	OK	OK	
Kelly	kbauge@surfrider.eu	jeudi 5 mai 2022, 16h	partenariats publics, SFE	OK	OK	
Marion	mcabridens@surfrider.eu	lundi 16 mai 2022, 14h30	Grille 3 - gouvernance partagée SFE	OK	OK	
Raph	rgeoud@surfrider.eu	vendredi 20 mai 2022, 11h	partenariats privés, SFE	OK	OK	
Florent	fmarcoux@surfrider.eu	lundi 23 mai 2022 - 14h30	Grille 4 - direction et stratégie financières SFE	OK	OK	
AUTRES ONG						
Poste	Contact	Date / heure	Grille	Résumé	Analyse	
Aurélié Pontal - WWF	apontal@wwf.fr (contact Ale	pas répondu aux 2 emails	Grille 5 - Autres ONG	x	x	
Heli Pärna - Zero Waste Europe	heli@zerowasteurope.eu	pas répondu à l'email		x	x	
Fanny Troya Reuter - Bloom	LinkedIn	en congé maternité, pas disponible avant septembre		x	x	
Elise Bonneau - LPO	elise.bonneau@lpo.fr (cont	mardi 14 juin 9h30		OK	OK	

Annexe 11 : Exemple de grille d'entretien

GRILLE D'ENTRETIEN 1 - CHARGES DE PARTENARIATS PUBLICS

Bonjour,

→êtes-vous ok pour que l'on enregistre notre entretien afin que je puisse le consulter plus tard pour analyse ?

→êtes-vous ok pour être cité dans mon mémoire qui sera rendu public ? sous quelles conditions (nom, poste etc) ?

I – Présentation de l'enquêté

Est-ce que vous pouvez vous présenter ? (parcours, nombre d'années et évolution au sein de Surfrider, choix de travailler pour une ONG environnementale...)

Est-ce que vous pouvez présenter votre poste et vos missions ?

II – Fonctionnement des partenariats financiers

Choisissez-vous les partenaires financiers avec lesquels vous souhaitez travailler ? Si oui, comment ?

Avez-vous des outils ou des ressources qui vous permettent d'évaluer si un partenariat respecte l'identité, les valeurs et la vision de l'ONG ?

Avez-vous déjà mis fin à un partenariat qui ne correspondait pas/plus à l'identité, aux valeurs et à la vision de l'ONG ?

Les partenaires financiers avec lesquels vous travaillez vous demandent-ils des contreparties en échange de leur don financier ? Si oui lesquelles ?

Etablissez-vous une convention avec chacun de vos partenaires financiers ? Pourquoi ?

Vos partenaires financiers sont-ils partie prenante de la gouvernance de l'association ? Influent-ils sur les choix stratégiques ?

Le principe de fonds affectés et de fonds non-affectés a-t-il une influence sur le financement des projets ?

Si certains financeurs disparaissaient, les projets de l'association pourraient-ils évoluer différemment ?

D'après vous, quelles sont les forces et limites des partenariats privés ?

Quelle serait la manière idéale de financer les projets de l'association ?

III – Viabilité organisationnelle et acceptation sociale et culturelle des choix de partenariats financiers de l'association

Le fonctionnement en gouvernance partagée influe-t-il sur le choix de vos partenaires financiers ?

Les chargés de projet de l'association sont-ils en relation avec vos partenaires financiers ? Si oui, de quelle manière ?

Les chargés de projet ont-ils des contraintes relatives aux partenariats financiers que vous entretenez ?

Y a-t-il des cas de mauvaise acception en interne (salariés ou bénévoles) de vos partenariats financiers ?

Y a-t-il des chargés de projet réfractaires quant aux redevabilités demandées par vos partenaires financiers ?

Y a-t-il des cas de mauvaise acception en externe (opinion publique, médias) de vos partenariats financiers ?

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

→ Auriez-vous des ressources documentaires ou des personnes internes ou externes à SFE vers lesquelles me re-diriger pour la suite de mon enquête ?

SURFRIDER FOUNDATION EUROPE

Appui/capacity building

Développement durable

Finances

Gestion des risques

France, région Nouvelle-Aquitaine

Dans un contexte médiatique qui ne donne pas toujours une bonne image des partenariats financiers établis entre associations et entreprises, ce mémoire étudie l'indépendance de l'association Surfrider Foundation Europe vis-à-vis de ses partenaires financiers publics (France et Union Européenne) et privés (entreprises). Cette analyse a été réalisée sous le prisme de l'indépendance organisationnelle, de l'indépendance culturelle interne et externe à l'association et de son indépendance technique. Des recherches documentaires et des entretiens menés au sein de la structure et auprès d'une autre association de protection de l'environnement (la Ligue de Protection des Oiseaux) ont constitué le cœur de cette réflexion. Ce mémoire donne ainsi une grille de lecture à tout personne souhaitant découvrir les méthodes de choix des partenariats financiers de SFE au regard de son indépendance d'action.

In a context where media doesn't often portrait a good image of financial partnerships between organizations and companies, this dissertation will discuss the independence between the organization Surfrider Foundation Europe and its financial partners. A focus will be made on the public sector (the French state and the European Union) and the private one (companies). The analysis has been realized under three prisms : the organizational independence, the cultural (internal and external) as well as the technical independence. The reflection is built upon a documentary research and interviews conducted with Surfrider organization and the « Ligue de Protection des Oiseaux », an organization whose purpose is to protect the environment. The aim of this dissertation is to offer a brand new perspective to anyone who wishes to discover how SFE select its financial partnerships whithout losing its freedom of action.