

**NOTE DE SYNTHÈSE SUR LE RÔLE,
LE FONCTIONNEMENT, LE FINANCEMENT
ET LE DEVENIR DE L'AFUP**

**par Aurélien Vairet, développeur PHP Freelance
membre Afup depuis 2010, vice-secrétaire puis secrétaire depuis février 2011**

- décembre 2012 –

Introduction

Après 3 ans d'implication dans l'Afup, notamment pour l'organisation du Forum et du PHP Tour, j'ai eu envie de rédiger cette note de synthèse pour nourrir la réflexion sur l'évolution et le devenir de l'association.

Ces idées présentées en toute franchise sont le fruit de mon ressenti au sein de l'Afup, mais aussi de mon expérience antérieure dans la gestion d'associations et dans l'organisation d'événements, ainsi que de ma volonté de continuer à m'impliquer dans la vie de l'association et dans son développement.

N'y voyez rien de personnel, ni une collection de critiques ou d'envies, il s'agit juste de rassembler toutes les idées qui me sont venues, nourries par les nombreuses discussions que j'ai pu avoir avec les membres et dirigeants actuels ou passés, avec les partenaires et sympathisants aussi.

Du rôle et des objectifs de l'Afup

A l'origine l'AFUP a été créé pour (Article 3 des statuts) :

- Assurer la promotion du langage PHP, principalement auprès des professionnels
- Aider au développement du langage PHP en contribuant à certains travaux (développements, documentation, etc).
- Elle pourra en outre se consacrer à toute activité liée au langage PHP et plus largement aux technologies de l'information, notamment en matière de formation et de diffusion de connaissances.

10 ans après, on peut dire que le premier objectif a été pleinement rempli si l'on considère l'évolution de l'utilisation de PHP en entreprise. Cet objectif a été rempli notamment par l'organisation du Forum PHP, vecteur de promotion et de vulgarisation sur les techniques et bonnes pratiques PHP. La diffusion d'un Livre Blanc et plus récemment l'organisation du PHP Tour et des RDV Afup participent également de cet objectif. Enfin, la participation de plusieurs membres Afup à des conférences internationales et à la publication d'ouvrages sur le langage ont également permis cette promotion.

En revanche, à ma connaissance, le second objectif n'a pratiquement pas été poursuivi, en tout cas au nom de l'Afup.

Le dernier objectif, bien que statutairement secondaire, a été atteint, notamment par la réussite du premier objectif (le Forum, le Livre blanc, les RDV Afup... étant bien des vecteurs de diffusion des connaissances). L'Afup a participé aussi à d'autres événements ou a pris part à d'autres structures liées à PHP ou aux technologies de l'information. Seul l'aspect formation n'a peut-être pas été développé.

Il convient aujourd'hui de s'interroger sur les buts poursuivis par l'Afup et sur l'intérêt pour un utilisateur du langage d'adhérer à l'association et de défendre ses valeurs.

L'AFUP est-elle une association de "geeks" qui se réunissent pour parler code et technos autour d'un verre ?

L'AFUP est-elle une association de professionnels du PHP chargé de défendre leurs intérêts ?

L'image de l'AFUP dans l'opinion des professionnels est-elle liée aux objectifs qu'elle est censée poursuivre ? liée aux services et avantages qu'elle peut leur apporter ? liée aux événements qu'elle organise ?

L'AFUP fait-elle autorité dans l'écosystème PHP français et international ? Doit-elle être moteur de fédération pour toutes les communautés liées directement ou non à PHP ?

Les réponses à ces questions doivent être des moteurs de réflexion essentiels pour l'avenir de l'AFUP.

Du fonctionnement de l'Afup

Pour des raisons historiques, l'Afup est dirigée par un bureau (Président, Trésorier, Secrétaire) élu pour un an par l'AG ordinaire, secondé par un vice-bureau qui devient le bureau officiel en N + 1.

Depuis l'origine, les membres élus au bureau se présentent d'eux-mêmes et choisissent leur vice-bureau.

Chaque année, il n'y a donc qu'une seule liste et des membres cooptés par le bureau titulaire. L'idée "d'apprentissage" du vice-bureau avant de prendre la direction réelle de l'association a souvent été évoquée également pour justifier ce mode d'élection.

Si en apparence ce "bureau annuel tournant" semble un gage de démocratie en évitant une trop forte politique menée par un seul homme, qui plus est représentant une même entreprise, il apparaît aujourd'hui difficile de pérenniser un tel mode de désignation et de fonctionnement du bureau.

En effet, l'évolution des actions de l'Afup et notamment l'organisation du Forum et maintenant du PHP Tour fait que le bureau élu a pour mission quasi exclusive, la réalisation et la réussite de ces événements, au détriment de tout travail de fond sur les autres objectifs poursuivis. Le mandat d'un an non renouvelable et l'absence d'un organe de contrôle et de direction plus large empêche de fait, la poursuite d'une politique approfondie, qui s'inscrive dans la durée, tant pour les adhérents que pour les interlocuteurs externes (partenaires, visiteurs, pouvoirs publics, fournisseurs...) qui ne comprennent pas toujours les changements d'orientation et de méthode opérés par chaque nouvelle équipe

Par ailleurs, il devient difficile chaque année, de trouver des volontaires pour s'engager dans le vice-bureau avec la perspective de devenir titulaire en année N+1. Cela suppose en effet de s'engager dès le départ pour 2 ans, même si les suppléants n'ont pas énormément de responsabilités la première année. En 2013, nous aurons même pour la première fois un bureau titulaire composé exclusivement de membres n'habitant pas la région parisienne, ce qui ne facilitera pas la vie administrative de l'association.

Ce mode de désignation et le fonctionnement actuel de l'Afup entraîne souvent l'élection de personnes n'ayant pas une motivation et une capacité d'implication réelles, susceptibles de tirer l'association vers le haut. La plupart se contentant, et c'est bien humain, de gérer correctement le budget et comme je l'ai dit au début de ce chapitre, de réussir le Forum et le PHP Tour. A l'inverse, des gens motivés pour assurer la gestion de l'AFUP se voient contraints d'abandonner leur poste sitôt leur mandat de titulaire terminé.

La mise en place des antennes locales et l'embauche d'un salarié ont permis en partie d'améliorer l'ordinaire du bureau titulaire, en le déchargeant d'une partie des tâches d'organisation, mais ce n'est que superficiel et le bureau de cette année, dont je fais partie, a tout de même souffert de la pression exercée par les deux événements, la plupart des autres objectifs fixés en début de mandat n'ayant pas pu aboutir complètement.

Il est à noter en outre, que l'absence d'un lieu physique permanent de réunion et de rencontre pour les dirigeants ne facilite pas l'émulation et l'implication. La communication et la prise de décision via les outils modernes montre clairement leurs limites (le besoin de discussion "en vrai" lors des événements annuels et la motivation nouvelle qui en ressort le prouvent indubitablement).

Enfin, le sentiment de devoir obtenir l'aval des membres fondateurs, des "anciens" pour nombre de décisions importantes limite le champ d'action du bureau.

Dès lors, il semble opportun d'engager dès 2013, une refonte du fonctionnement démocratique et de la gestion de l'Afup, par la mise en place d'un organe élargi de direction, durable, pérenne, actif dans la durée.

Il est d'ailleurs prévue dans les statuts, une direction par un Conseil d'Administration, dont les membres sont élus pour une durée de 3 ans renouvelable, avec un maximum de 12 membres (Article 13). Cela n'a jamais été mis en œuvre...

Dans de nombreuses associations à caractère professionnel, l'AG élit les membres du Conseil d'administration et c'est au sein de ce conseil que sont désignés le Président, le Trésorier et le Secrétaire, avec éventuellement des suppléants en cas d'impossibilité pour l'un des dirigeants d'exercer ses fonctions. Bien entendu, le plus souvent, le Président s'engage volontairement et au-delà d'un an, de manière à pouvoir imprimer une politique de moyen terme.

Le Conseil d'administration se réunit plusieurs fois par an, éventuellement au sein de commissions spécifiques et prend toutes les décisions concernant la vie de l'association. Il est souverain dans ces décisions puisque les adhérents lui ont accordé leur confiance en les élisant. Seules certaines décisions administratives et juridiques doivent être votées en AG, par exemple les changements de statuts ou de siège social, le changement des tarifs de cotisation.

Soumettre trop de décisions aux votes de l'AG ou à un "cercle élargi" de membres mais n'ayant pas de mandat est contre productif, à la fois en terme de réactivité et en terme de lisibilité. Les dirigeants doivent se sentir libres de mener leur politique, mais sous le contrôle de l'AG qui pourra les destituer en cas de manquement grave à leurs obligations.

Il ne s'agit pas de transformer l'AFUP en une petite autocratie, dirigée pendant des années par les mêmes personnes sans véritable contre-pouvoir, mais si des personnes motivées, disponibles, compétentes sont prêtes à assumer des responsabilités durablement, sans a priori partisan et en respectant les objectifs et orientations de l'association décidées par ses membres en AG, je ne vois pas quel problème fondamental cela pourrait poser. Au contraire, je pense qu'une certaine stabilité de l'équipe pourrait être bénéfique. Et que l'on se rassure, le renouvellement des idées et des personnes se fera naturellement, par l'élection régulière de nouveaux membres au CA ou par le désengagement de certains suite à des obligations personnelles et professionnelles ou par simple lassitude.

On s'aperçoit d'ailleurs, qu'en dehors du bureau tournant, les membres actifs sont presque toujours les mêmes, sans que personne ne remette en cause cet état de fait.

Il me semble important également de donner plus souvent la parole aux adhérents, en dehors de l'AG, par des consultations régulières sur les sujets de fond. Cela donnera envie à certains de s'engager plus dans la gestion de l'association et cela permettra aussi de donner les grandes orientations à suivre par le CA.

Quelques pistes de réflexions pour la constitution d'un CA et d'un bureau dirigeant :

- il devrait être constitué en partie de membres fondateurs ou impliqués depuis longtemps dans la vie de l'association
- le responsable de chaque antenne locale devrait en faire partie
- il pourrait impliquer des personnes non "techniques" (un sponsor, un journaliste, un professeur...)
- il pourrait être renouvelé par tiers tous les ans ou tous les 2 ans, pour permettre à certains de se libérer de leurs obligations et à d'autres de s'impliquer
- le Bureau devrait se réunir physiquement une fois par mois à Paris ou ailleurs
- il devrait nommer le Président et le Trésorier parmi ses membres, sur la base du volontariat, des compétences reconnues
- le Président désigné pourrait être reconduit pendant 3 ans et même plus si personne ne se déclare volontaire pour poursuivre
- le CA et a fortiori le bureau ne devrait pas s'occuper en direct de l'organisation du Forum et PHP Tour (sauf si ces deux événements deviennent les uniques missions de l'Afup), même si bien entendu ils auraient un droit de regard et de décision en dernier recours, notamment sur les aspects financiers.
- la mise en place d'une "rémunération" pour les dirigeants devrait être étudiée (la loi nous y autorise dans une certaine mesure)

De l'agnosticité de l'AFUP

Dès l'origine, l'AFUP s'est voulue neutre par rapport aux acteurs du monde PHP et aux différents outils mis en œuvre. Que ce soit à travers l'utilisation de ces outils pour les sites et applications internes ou que ce soit à travers ses communications et ses événements. Mais aussi au niveau du financement.

Dans la pratique, on s'aperçoit des limites de cette neutralité :

- le manque de réactivité et de collaboration pour faire évoluer les outils internes de l'association (code vieillissant, framework "maison" difficile à utiliser et à maintenir)
- le manque de cohérence entre le discours de promotion du langage et de ses acteurs et la pratique réelle de l'association en terme de code PHP
- le refus de certains modes de financement qui seraient pourtant fort utiles à la bonne marche de l'association, sous prétexte que cela irait à l'encontre de la neutralité de l'AFUP
- un financement par des sponsors qui sont finalement souvent les mêmes depuis des années (Zend, Oxalide, Microsoft...) et des partenariats "presse/média" quasi identiques
- la non mise en avant de certains outils "confidentiels" lors du choix des sujets de conférence
- la sélection récurrente des mêmes orateurs issus des mêmes entreprises ou des "sympathisants afup "

Il conviendrait donc de revoir cette position d'intransigeance sur l'agnosticité de l'Afup, pour assumer clairement certains choix, tout en restant impartial en cas de litige. Mais il ne semble pas contraire aux statuts de "privilégier" tel ou tel

prestataire, d'utiliser tel ou tel outil et d'en faire la promotion. L'Afup pourrait éventuellement mettre en avant les produits d'origine française, conformément à son appellation...

Du financement de l'AFUP

Bien que prévues par les statuts, la plupart des sources de financement ne sont pas utilisées. Aucune subvention de fonctionnement n'est par exemple perçue. Aucun don n'est perçu. Les cotisations ne sont pas revalorisées et de nombreux problèmes liés au renouvellement se font jour chaque année.

Ainsi, le financement de l'Afup n'est quasi exclusivement assuré que par les recettes liées aux 2 événements organisés et dans une moindre mesure par les cotisations et la vente de goodies.

On voit clairement depuis 3 ans que ce mode de financement, s'il ne met pas réellement en péril l'association, met en difficulté l'équipe dirigeante pour mener à bien ses objectifs de développement et de valorisation de l'Afup. Chaque année, le bureau se met sous pression pour réussir le Forum et le PHP Tour de manière à pérenniser le budget, ce n'est pas tenable.

L'association devrait avoir un budget annuel de fonctionnement "stable" pour mener à bien ses missions de base, budget qui ne devrait pas se caler sur les recettes de sponsoring et d'inscription liées aux événements.

Ce budget de fonctionnement devrait permettre de payer les charges courantes (frais bancaires, assurance, défraiements des dirigeants, salaires éventuels, petit matériel, frais postaux, etc.) hors événements.

Ce budget doit être alimenté par les ressources suivantes, que l'Afup se doit de réunir et de développer :

- les cotisations de ses adhérents
- les dons
- les subventions d'exploitation
- la vente de produits et services (hors événement)
- du mécénat/partenariat/sponsoring privé annuel (des financeurs permanents, non liés à un événement)

L'élaboration de ce budget de fonctionnement et donc des ressources à trouver pour couvrir les dépenses afférentes doit à mon sens être l'une des priorités du futur Conseil d'Administration et du bureau.

Parallèlement, si l'Afup continue de proposer des événements ouverts au public, tels le Forum PHP et le PHP Tour, alors elle se doit de financer entièrement ces événements par les seules recettes suivantes :

- droits d'entrée payés par les visiteurs
- partenariats/sponsoring ponctuels liés à l'événement
- ventes de produits dérivés liés à l'événement
- subventions publiques ponctuelles (pour l'organisation de manifestations)

Le caractère aléatoire de ces recettes événementielles doit entraîner la réflexion de l'Afup sur les points suivants, pour éviter de rendre un budget en déficit qui pourrait se répercuter sur le budget de fonctionnement cité précédemment et donc entraîner des difficultés pour la bonne marche de l'association :

- montant des droits d'entrée
- contenu de la prestation offerte aux visiteurs en contrepartie du droit d'entrée (par exemple repas offert ou non, nombre de conférences proposées)
- maîtrise des coûts (location salle, frais annexes de restauration, défraiements divers)
- montant et contenu des contrats de sponsoring

Par le passé l'Afup avait réussi à constituer un pécule d'épargne mobilisable en cas de coup dur ou pour d'éventuels investissements (par exemple du matériel informatique ou audio-vidéo). On s'aperçoit que ce pécule est en fait mis à contribution en permanence pour équilibrer les comptes, ce qui n'est pas une très bonne solution.

Sur le plan financier, l'exercice du "bureau tournant" ne permet pas non plus d'inscrire le développement et l'équilibre du budget de manière optimale et durable.

Quelques réflexions sur les financements :

- les cotisations : tout le monde en parle depuis longtemps, mais rien n'a avancé sur le sujet... sauf une plus grande fermeté dans les renouvellements tardifs ou abusifs. Bien entendu, la revalorisation des cotisations doit aller de pair avec une réflexion sur les objectifs de l'AFUP et sur les avantages/services qu'elle propose à ceux qui paient une cotisation. Parce que passer la cotisation à 500 euros pour les entreprises, si le seul avantage qu'elles en retirent c'est une réduction pour le forum, ce n'est pas crédible. Toutefois, sans attendre, nous pourrions envisager d'augmenter légèrement le montant des cotisations, par exemple à 30 euros pour les étudiants, demandeurs d'emplois et auto-entrepreneurs (sous réserve de fournir des justificatifs valides) et à 50 euros par représentants et ou salariés inscrits dans le cadre d'une adhésion "personne morale".
- le nombre d'adhérents : c'est bien entendu lié aux prix des cotisations, mais nous communiquons depuis des années sur un nombre très loin de la réalité, ce qui, en plus de n'apporter des ressources que limitées au budget de fonctionnement, ne permet pas non plus de peser auprès des financeurs, de la presse et même de l'éco-système PHP international. A ce jour, 20 décembre 2012, il y a seulement : 85 personnes morales actives, représentant 195 personnes physiques + 198 personnes physiques indépendantes, soit au total, 393 membres inscrits. Bien entendu, il ne s'agit pas de réunir 10 000 adhérents, mais nous devrions avoir l'ambition de fédérer beaucoup plus de professionnels ou passionnés du PHP. Le chiffre de 1000 adhérents, dont 300 entreprises ne me paraît pas délirant.
- les subventions publiques : c'est de loin le mode de financement le plus délicat à trouver, de par la nature de l'Afup et notamment de son caractère national, mais aussi de par son objet et ses activités. Au-delà de financements départementaux ou régionaux pour l'organisation du Forum et du PHP Tour qui marquent le dynamisme local, il est quasi impossible d'obtenir des subventions municipales en l'état. Reste la piste des ministères et d'éventuelles fondations.
- le mécénat/sponsoring privé : nous arrivons peu ou prou à toujours trouver des sponsors pour nos événements, même si ce n'est jamais à hauteur du budget espéré et même si ce sont un peu toujours les mêmes. En revanche, il serait utile de trouver quelques partenaires permanents, qui financeraient l'action de l'Afup et pas seulement ses événements. Ces partenaires pourraient apporter des aides "en nature" et pas seulement de l'argent. On peut d'ailleurs considérer Alter Way hosting comme l'un de ces mécènes, puisqu'ils nous offrent l'hébergement. Mais nous pourrions en trouver d'autres pour financer certains besoins. Nous avons par exemple une proposition de soutien par un cabinet de recrutement qui mériterait d'être étudiée avec attention...
- la vente de produits dérivés et de services : c'est un élément à considérer en dehors de la vente des goodies pendant les events. On pourrait très bien imaginer par exemple, que l'Afup vende via son site Internet et toute l'année, des T-Shirts à son effigie. On pourrait aussi imaginer que l'Afup vende des services de labélisation PHP...
La revalorisation de l'Annuaire des prestataires, avec un référencement payant pour les non-adhérents peut aussi être une piste.

Des outils informatiques de l'AFUP

L'Afup a récemment engagé la refonte, essentiellement graphique, de son site officiel et de certains sites annexes (Forum, PHP Tour, Apéros). Elle a aussi engagé une migration technique pour disposer d'un meilleur service et de versions plus à jour des applications utilisées. Une refonte pour la gestion des mailing-lists est également en cours, ce qui répond à une demande forte des membres.

Des comptes ont été ouverts sur les réseaux sociaux, un repository Git également.

Tous ces points sont encourageants et participent de la revalorisation de l'association.

Néanmoins, on s'aperçoit de certaines limitations en terme de maintenance et de développement de tous ces outils :

- absence réelle de planification et de concertation sur les évolutions et correctifs à apporter, en dehors essentiellement de la "journée de dev" organisée le jour de l'AG et d'une consultation "confidentielle" entre quelques personnes ayant accès aux outils et capables d'intervenir sur le code. Chacun intervenant dans son coin pour ajouter des fonctionnalités ou des correctifs.

- utilisation quasi exclusive d'un code "maison" devenu emphatique et difficile à appréhender par de nouvelles personnes
- dysfonctionnements de certains outils comme l'Annuaire des prestataires
- utilisation d'outils parfois peu adéquats (le Wiki interne par exemple)
- une dispersion de certaines ressources : SVN, back-office, Wiki, blogs des antennes, Google Drive, docs divers, archives physiques

Il serait bon qu'une réflexion approfondie existe sur tous ces points, par exemple au sein d'une commission émanant du futur CA, avec des points "dev" plus réguliers dans l'année (type Hackaton organisé chez un partenaire pour disposer de locaux), une timeline efficace et suivie, la mise en œuvre de process maintes fois mis en valeur lors des conférences Afup (tests, intégration continue...).

Un autre point qui mérite réflexion : l'utilisation de noms de domaine plus appropriés pour chaque site maintenus par l'Afup. Cela permettrait une meilleure communication virale et un meilleur référencement. Les urls du type "afup.org/pages/forumphp" ne sont pas du meilleur effet. Pourquoi ne pas mettre en place le domaine "forumphp.com" de manière pérenne, avec un site toujours actualisé sur l'édition en cours ou à venir et donnant accès aux archives des anciennes ? De même pour le PHP Tour, une url nominative et un site actif toute l'année avec par exemple une rubrique permettant à toute ville intéressée par l'organisation du Tour de déposer sa candidature ?

De la communication de l'AFUP

Todo

Des services proposés par l'AFUP

Todo

De l'organisation des événements AFUP

Todo

ANNEXES

Liens utiles

<http://vosdroits.service-public.fr/associations/F1121.xhtml>

<http://www.guidon.asso.fr/fonctionnement/le-fonctionnement.html>

<http://www.benevolat.org/news/175-la-remuneration-des-dirigeants-associatifs.html>