

« Organisations qui font appel à la générosité :

Les défis de la prochaine décennie »

Actes du colloque<sup>1</sup>

Paris, 8 octobre 2009, Collège des Bernardins

## Sommaire

### Séance plénière du matin

p 3

- **Ouverture** : Michel Soublin, Président du Comité de la Charte
- **Accueil** : Christophe Rousselot, Responsable de la politique du mécénat de la Fondation des Bernardins et membre du Comité directeur du Collège des Bernardins
- **Présentation de l'étude** « Les défis des 10 ans à venir pour les organisations faisant appel à la générosité », Stéphane Rozès, CSA
- **Grand témoin** : « Les défis des Charities aux USA », Diana Aviv, DG Independent Sector, USA
- **Animateur** : Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France

### Table ronde 1 : Appel à la générosité du public : évolution des missions demandées au secteur et sa réponse

p21

*Evolution des besoins et des missions, rôle et légitimité des organisations : quels enjeux ? Le secteur peut-il s'adapter ?*

**Animateur** : Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement

#### **Intervenants**

- Jean-Pierre Bayle, Président de la 5<sup>ème</sup> chambre de la Cour des Comptes
- Adri Kemps, DG du Centraal Bureau Fondsenwerving
- Jean-François Mattei, Président de la Croix Rouge Française
- Julien Adda, Délégué général de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)

<sup>1</sup> Rédaction par Estelle HEDOUIN, octobre 2009.

**Table ronde 2 : Quels financements et quelles évolutions pour la générosité ?** p 37

*Qui seront les donateurs, quels rapports avec eux dans 10 ans ? Comment convaincre les entreprises, les grands donateurs ? Quel avenir pour la Venture philanthropy ?*

**Animateur** : Frédéric Naquet, Président d'Aide et Action - International

**Intervenants** :

- Serge Raicher, Président de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA)
- Barbara de Colombe, Déléguée générale de la Fondation HEC
- André Hochberg, Président de France Générosités
- Henriette Steinberg, Secrétaire générale du Conseil d'administration du Secours Populaire Français

**Table ronde 3 : Comment évaluer les performances et rendre compte des résultats (ou de l'activité) ?** p51

*Comment mesurer l'efficacité du don et des organisations qui l'utilisent ? Peut-on tout évaluer ?*

**Animateur** : Philippe-Henri Dutheil, Vice-président du CNVA, Avocat Ernst & Young

**Intervenants** :

- Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale : résultats de l'étude sur « L'état des lieux des pratiques actuelles d'évaluation de leur efficacité par les organisations elles-mêmes »
- Michel Villac, Secrétaire général de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'Egalité des chances (ACSE)
- Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP
- Jean-Louis Viélaus, Président de Coordination Sud

**Table ronde 4 : Ressources humaines : les enjeux de la professionnalisation** p67

*Professionnalisation de l'action, rôle du bénévolat, politiques de rémunération, formation... quelles sont les évolutions à préparer ?*

**Animateur** : Gilles Paillard, Directeur général de SOS villages d'Enfants

**Intervenants**

- Dominique Thierry, Vice-Président de France Bénévolat
- Bernard Bruhnes, Président de France Initiative et Président de Emmaüs Habitat
- François Soulage, Président du Secours Catholique
- François Content, Directeur général de la Fondation d'Auteuil

**Séance plénière après-midi** p80

- **Synthèse des tables rondes** : Edith Archambault, Vice-Présidente du Comité de la Charte
- **Débat avec la salle**
- **Conclusion** : Martin Hirsch, Haut commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et haut commissaire à la jeunesse

## Séance plénière du matin

- **Ouverture** : Michel Soublin, Président du Comité de la Charte
- **Accueil** : Christophe Rousselot, Responsable de la politique du mécénat de la Fondation des Bernardins et membre du Comité directeur du Collège des Bernardins
- **Présentation de l'étude** « Les défis des 10 ans à venir pour les organisations faisant appel à la générosité », Stéphane Rozès, CSA
- **Grand témoin** : « Les défis des Charities aux USA », Diana Aviv, DG Independent Sector, USA
- **Animateur** : Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France

### *Ouverture par Michel Soublin, Président du Comité de la Charte*

Bonjour à tous. Je suis très heureux de vous accueillir dans ce lieu chargé de siècles. C'est un peu ironique, car le Comité de la Charte ne fête « que » ses vingt ans ! Et nous avons préféré célébrer ces vingt ans avec vous en regardant l'avenir et en préparant la décennie qui s'ouvre, plutôt que de toute autre manière. Cet anniversaire est aussi l'occasion de remercier les fondateurs du Comité, et ceux qui l'ont animé ces vingt dernières années. Je pense particulièrement à François Bloch-Lainé, mais aussi au petit groupe de la réunion de conception avec Nicole Alix, Antoine Vaccaro, Daniel Bruneau, et bien sûr, mon prédécesseur, Frédéric Pascal.

Je ne peux pas citer tous ceux qui ont contribué au succès du Comité de la Charte, qui ont été des visionnaires à l'époque, et qui ont créé cet exemple, à mon avis extrêmement rare, d'un organisme créé par la profession, et constamment renforcé depuis, par cette même profession. C'est la vision de ces gens, plus le travail acharné et souvent ingrat, à vous, dirigeants des 60 organisations agréées, qui a massivement contribué à rassurer les donateurs, et par là à développer les dons. Je crois que grâce à votre effort, aujourd'hui, on peut envisager l'avenir de la philanthropie avec confiance. Je vous dis bravo et merci.

Un remerciement tout particulier pour le corps de contrôle, qui est bénévole, comme beaucoup de gens dans vos organisations. C'est grâce à leur générosité, leur compétence, leur travail qu'on peut donner toute sa valeur à l'agrément du comité.

Pour fêter notre anniversaire, on avait plusieurs options, mais en pensant à tous les bénéficiaires de vos services et activités et aux donateurs, on a pensé qu'il valait mieux le fêter par une journée de réflexion prospective comme celle-ci.

Compte tenu du nombre important de participants, je pense que vous avez souscrit à notre démarche, et je vous en remercie.

Nous serons très honorés de bénéficier du haut patronage de M. Martin Hirsch, qui viendra en fin de journée nous faire partager sa vision pour nos organisations dans la société française.

Je suis frappé de la qualité des personnes présentes dans la salle et c'est une garantie pour la qualité des débats. Nous avons à la fois des représentants de l'État, des bailleurs institutionnels, mais aussi des bailleurs privés, soit responsables de fondations d'entreprise, soit Venture philanthropists. Il faudra peut-être qu'on trouve une traduction pour ce terme.

Dans la salle, il y a aussi beaucoup de dirigeants d'organisations, agréées ou non par le Comité de la Charte. On espère que ceux qui ne le sont pas encore comprendront l'intérêt de rejoindre le groupe des 60 qui, depuis vingt ans, anime l'effort collectif de consolidation de la confiance en mettant en œuvre les meilleures pratiques déontologiques.

C'est toujours très agréable de remercier, et j'ai l'occasion ici de remercier les mécènes qui nous ont aidés à monter ce colloque. D'abord le Collège des Bernardins, puis les sponsors et les mécènes, sans lesquels le colloque n'aurait pas eu lieu. Leur soutien a rendu possible la conduite des études que nous allons vous présenter. Je vais citer : L'Agence Française de Développement, le Haut Commissariat aux solidarités actives, la fondation Crédit coopératif, la Caisse des dépôts et consignations, PricewaterhouseCoopers, la Fondation EDF Diversiterre, Ag2R Isica, La Mutuelle Saint Christophe, et la fondation SFR, qui nous fournit le système de vélotypie, notamment.

Je remercie aussi les membres du comité de pilotage qui nous ont aidés à monter ce colloque, en particulier Edith Archambault qui a accepté de faire la synthèse de la journée cet après-midi. Un mot spécial pour Cyrille Cohas-Bogey et son équipe du Comité, qui ont monté cette journée avec, je dirais, une grande économie de moyens, ce qui veut dire qu'ils ont beaucoup donné de leurs personnes.

Enfin, merci à l'ensemble des animateurs et des participants, notamment Diana Aviv, Adri Kemps, et Serges Raicher que nous avons invités pour venir partager des vues de l'étranger.

Je souhaite qu'on puisse repartir ce soir chacun pour nos organisations, avec une feuille de route et des lignes de forces à prendre en compte, au moins pour la préparation des plans à moyen terme. Je sais que vous avez à cœur de faire progresser le secteur, je vous remercie de votre contribution.

Christophe, merci de nous accueillir dans ce lieu magnifique.

***Accueil par Christophe Rousselot, Responsable de la politique du mécénat de la Fondation des Bernardins et membre du Comité directeur du Collège des Bernardins***

Je suis très heureux de vous accueillir au Collège des Bernardins, qui est un lieu dédié aux espoirs et aux questions de notre société, et à leur rencontre avec la sagesse chrétienne.

Nous n'avons pas le temps d'évoquer son histoire très riche, et si vous souhaitez visiter ce lieu, il vous suffit de vous inscrire à l'accueil. Entièrement restauré, le Collège a ouvert ses portes en septembre 2008. Aujourd'hui, il y a quatre activités majeures : un espace artistique, avec des expositions d'art contemporain, des projections de films et des concerts. C'est aussi un lieu de débats et de rencontres sur les enjeux du monde contemporain. C'est également un centre de formation théologique et biblique sans vraiment d'équivalent à l'étranger. Enfin, un pôle de recherche avec cinq départements, et une approche pluridisciplinaire. C'est Marcel Gaucher qui prend la suite de René Girard sur la Chaire pour 2010-2011, avec le thème « Sociétés humaines et responsabilité éducative ». C'est toute la question de la transmission, que nous allons traiter en profondeur.

Pour la réhabilitation du Collège, nous avons bénéficié de subventions publiques, mais aussi d'une démarche de mécénat conséquente. Aujourd'hui, le fonctionnement du Collège repose uniquement sur la générosité privée. Je nous souhaite un colloque fructueux qui nous permette à chacun de progresser.

**Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Nous allons entrer dans le vif du sujet avec deux interventions, puis un débat avec la salle.

La première sera celle de Stéphane Rozès, qui est président de Cap, que vous avez connu

comme directeur général de l'institut CSA. Il a participé à une réunion que nous avons faite il y a deux ou trois ans, sur l'information du public, et je me souviens très bien de son injonction nous disant : « Ne vous placez pas sur le terrain des entreprises, ne faites pas de communication, mais informez vos donateurs dans le cadre d'une relation intime avec eux ». Merci de partager avec nous les résultats de cette étude sur les défis des dix prochaines années.

*Présentation par Stéphane Rozès, CSA, de l'étude : « Les défis des 10 ans à venir pour les organisations faisant appel à la générosité »*

Merci de votre accueil. Je vais effectivement présenter une étude qui a été réalisée par l'institut CSA et particulièrement l'équipe de Delphine Martelli. C'est une étude demandée par le Comité de la Charte, afin que vous ayez en arrière fond de vos réflexions de cette journée la façon dont les principaux intervenants de la vie associative se représentent eux-mêmes les enjeux d'avenir.

**La méthodologie** choisie n'est donc pas quantitative, mais qualitative, avec des entretiens menés par des psychosociologues, permettant la libre-expression des interviewés. L'échantillon, représentatif de la diversité des acteurs, a été constitué de façon à ce qu'il n'y ait aucun angle mort, aucune problématique ignorée à travers les échanges.

30 entretiens ont été réalisés entre les mois de juillet à de septembre 2009, selon la répartition suivante :

- Cible interne
  - Responsables d'associations : 11 entretiens
- Cibles externes
  - Bailleurs : 6 entretiens
  - Institutionnels : 6 entretiens
  - Journalistes : 5 entretiens
  - Elus : 2 entretiens

La synthèse s'articule autour de **six enjeux**, accompagnés de conclusions stratégiques pour votre secteur et de préconisations.

Avant tout, je voudrais vous faire part d'un premier constat d'ordre psychologique sur votre secteur. J'ai été frappé, dans le contexte actuel d'incertitude de la crise, et dans le paysage mouvant qui est le vôtre, par la maturité avec laquelle les réponses nous ont été données : en aucun cas, face aux défis à relever, les responsables d'associations, les donateurs, les leaders ne se sont exonérés de leurs responsabilités. Il y a eu une unanimité exprimée sur ce que sont les Français, y compris en période de crise. Tous nous ont dit : « le Français est solidaire ». Donc, dans votre environnement de travail, les responsables s'interrogent d'abord eux-mêmes sur la façon dont il faut relever les défis, et n'externalisent pas sur la société les difficultés.

Le deuxième grand enseignement transversal à l'étude vient de l'affirmation avec laquelle les acteurs sortant « le nez du guidon », nous disent tous que le secteur doit exister.

Ce qui est en jeu, finalement, quand on interprète les choses, ce sont les questions suivantes : Aujourd'hui, que devient le secteur ? Et à l'avenir, que représentera le secteur associatif dans la multiplicité des interventions ? En un mot, le secteur est dynamique, il se déploie, mais quelle est sa place et quelles sont ses frontières ? Si elles ne sont pas définies, on ne pourra pas nous-mêmes avoir un radio-guidage pour l'avenir, tout notre environnement ne pourra pas nous lire. Nous serons sans cesse à devoir réagir face à des situations et non pas en situation de s'approprier le secteur qui est le nôtre.

Premier enjeu identifié : **Redonner de la lisibilité au secteur**

- Foisonnement du secteur
- Démultiplication des causes
- Forte concurrence

La solidarité est-elle un marché ?

►► **DES REPERES A DEFINIR, DU SENS À DONNER, UNE IDENTITÉ DU SECTEUR À CONSTRUIRE**

*« En France, un des phénomènes les plus marquants est l'émiettement du nombre d'associations et des acteurs » « Une indifférenciation des causes, des associations, une espèce de foisonnement qui fait qu'on ne s'y retrouve pas bien »*

C'est sans doute l'élément existentiel décisif, et consensuel entre tous les acteurs. Le secteur se déploie quantitativement, il se réorganise en interne, il est sous pression. Un des responsables d'association nous dit : « La société fait pression sur l'État, sur nous et sur les entreprises ». Ce serait la société qui donne le « la », et bouscule tout l'environnement associatif.

Votre secteur est perçu de l'intérieur comme de l'extérieur, comme foisonnant, hétérogène : des grandes associations internationales, qui ont beaucoup de notoriété, aux petites associations locales. Les missions de départ ont complètement explosées et il y a une démultiplication des causes.

En outre, une forte concurrence est perçue entre vous, ce qui amène à une nécessaire professionnalisation du secteur. Et comme on se professionnalise, et qu'on s'aperçoit que les entreprises viennent sur le terrain de l'intérêt général, la question devient : la solidarité est-elle devenue un marché ? On a l'impression de bien connaître sa vocation dans sa propre association, mais qu'autour de nous, des intervenants prétendent faire aussi bien et plus rapidement. La première grande préconisation du secteur, en interne et en externe, c'est par conséquent la nécessité de redéfinir ses frontières, des repères, un sens. Le secteur doit se réapproprier la question identitaire.

Au quotidien, les acteurs sont sous contrainte. Mais, dès qu'ils ont l'opportunité de se projeter dans l'avenir, les questions identitaires viennent, dans une tradition nationale où les finalités doivent toujours conduire les processus. On va comprendre que ce n'est pas seulement une question théorique.

Deuxième enjeu : **Penser et agir collectif**

- Le constat d'un fort individualisme du secteur voire d'une certaine concurrence ...
- De la part des associations : un souhait de 'partenariats' plus que de regroupements

►► **ENSEMBLE : CONSTRUIRE L'IMAGE, DEFENDRE L'ÉTHIQUE DU SECTEUR, PRENDRE LA PAROLE, VALORISER LA PHILANTHROPIE, MUTUALISER LES MOYENS**

*« Il faut du collectif pour faire de l'image » ? « C'est à nous de valoriser les philanthropes, montrer que grâce à eux on a pu réaliser plein de choses. La preuve est traitée par organisation mais ça ne suffit pas . Il faut faire du collectif. »*

Tous s'accordent à dire que votre secteur est marqué par un très fort individualisme, non pas au sens des causes qui sont les vôtres, puisqu'elles sont d'intérêt général, sans profitabilité, mais dans votre façon de fonctionner : finalement, chacun travaille de son côté.

Cet individualisme, voire cette concurrence entre associations, serait accéléré à la fois par les phénomènes de rareté et de course aux dons, mais aussi par la nécessaire réactivité aux événements, des supports de plus en plus divers qu'il faut s'approprier... tout cela renforce l'incertitude.

La réaction des responsables d'associations est de dire qu'il faut trouver des outils leur permettant de penser et d'agir collectivement. On ne va pas jusqu'à l'idée de regroupement, on n'en est pas là ! On évoque plutôt des partenariats, avec l'idée qu'il faut mutualiser un certain nombre de choses : travailler l'image du secteur, défendre son éthique, prendre la parole, valoriser la philanthropie...

Ensuite, mutualiser des moyens. Beaucoup de pistes sont évoquées, dont le Comité de la Charte, mais ce peut être aussi des mutualisations, des partenariats sur la question du don.

Il y a l'idée qu'on ne peut pas continuer comme cela, car il y a un lien intime entre la question de l'identité du secteur, qui était le premier point et le second. La concurrence exacerbée fait que, peu à peu, même si on a toujours tendance à mettre en avant son association par rapport au collectif associatif, on perd en efficacité parce qu'on peine à se faire comprendre, se faire entendre.

### Troisième enjeu : **Assurer la confiance du public**

- Souvenirs de malversations, questionnements autour de la répartition des dons
- Exigences fortes de transparence
- Et de traçabilité, lisibilité : labellisation / certification
- Attentes d'information en « temps réel »
- alors même que la réalité du fonctionnement du secteur est méconnue du public

### ►► **TROUVER L'EQUILIBRE ENTRE LIBERTE D'ACTION / REASSURANCE DES DONATEURS / PRECISION DES DETAILS**

*« Ce qui est difficile aujourd'hui c'est d'abord cette notion de transparence : où s'arrête-t-elle ? Que veut-elle dire ? Plus on donne de détails au donateur, moins il comprendra... les organisations sont aussi en compétition auprès des donateurs et les secrets industriels on les donne pas aux autres, la façon de collecter etc. »*

Ce troisième élément est plus commun, mais néanmoins moins fort que dans les dernières études sur les deux ou trois dernières années. On trouve encore restitué spontanément dans les entretiens le souvenir de malversations. La question de la transparence pèse donc sur tous les acteurs, y compris sur les entreprises.

Chez les médias, c'est devenu, disons, une forme de « fonctionnement » que d'aller chercher dans votre secteur comme dans d'autres, ce qui ne va pas. A l'intérieur du secteur, comme de la part des personnes dont vous dépendez, les gros donateurs, le public en général, l'État... il y a partout une injonction sur la transparence. Derrière, il y a la notion traçabilité, de lisibilité, de certification... On parle bien de ce que nous restituent les différents responsables avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Il y a également une attente d'information en temps réel, une pression de l'environnement extérieur sur une nécessaire réactivité, là où la philosophie qui est la vôtre, le mode de fonctionnement, le rapport au temps ne s'y prêtent pas forcément.

Alors même que la réalité du secteur est méconnue du public, et qu'il faut répondre à cette injonction de transparence, les responsables disent spontanément : il faut trouver un juste

équilibre entre notre sentiment de savoir ce qu'on doit faire, pour réassurer les donateurs, et la question : « jusqu'où doit-on aller pour informer ? ».

Il y a là deux types de problèmes : D'abord, l'idée que trop de communication tue la confiance, et fait passer les associations sur le registre de l'entreprise ; et la seconde idée, plus profonde, exprimée par beaucoup d'associations, selon laquelle l'efficacité de ce que nous faisons, se construit dans le temps.

#### Quatrième enjeu : **Poursuivre le processus de professionnalisation**

- Véritable problématique de ressources humaines (manque de moyens humains, spécificités du bénévolat, question de la rémunération des salariés)
- Manque de connaissance des ressorts du marketing

**» DÉVELOPPER ET PÉRENNISER LES RESSOURCES HUMAINES ; DÉVELOPPER LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES ; AVOIR UN MANAGEMENT PROCHE DU MODÈLE DES ENTREPRISES SANS PERDRE 'L'ÂME ASSOCIATIVE'**

*« C'est une vaste question : comment faire fonctionner efficacement une organisation avec des bénévoles, des salariés, des CDD, des stagiaires, comment on gère les différents statuts? »  
« Il faut que les équipes soient capables d'aller chercher de l'argent et le rapporter »*

Toutes les associations nous disent qu'elles doivent encore gagner en efficacité. Cela signifie avoir une problématique ressources humaines en interne, prenant en compte les spécificités du secteur : le bénévolat, la question de la rémunération... Une réflexion du secteur est nécessaire sur ce sujet, et que chacun sache ce qui se fait à côté de lui.

Beaucoup de responsables associatifs semblent fonctionner de façon très empirique, et expriment le besoin, dans ce processus de professionnalisation, d'une aide et d'une appropriation intellectuelle.

Donc l'enjeu, c'est de développer et de pérenniser les ressources humaines, de développer le mécénat de compétences, d'avoir un management proche du modèle des entreprises sans toutefois perdre « l'âme associative ». C'est une demande très claire, qui se confirmera certainement lors de la table ronde de cet après-midi sur le sujet.

L'attitude de votre secteur n'est pas du tout nostalgique par rapport au passé : les associations se sont mises dans le mouvement, mais elles sentent les lacunes et expriment un besoin de professionnalisation, qui ne doit cependant pas attaquer l'essentiel, c'est-à-dire leur âme et donc leur identité.

#### Cinquième enjeu : **Mobiliser les nouvelles générations**

- Cible moins fidèle, plus volatile : la 'Génération zapping'
- Quête d'immédiateté, besoin de réponses 'hic et nunc'

**» TROUVER LES BONS RESSORTS MARKETING, ADAPTER LES SUPPORTS : INTERNET, RÉSEAUX SOCIAUX, SMS**

*« La grande force des gens c'est qu'ils ont des réseaux très développés grâce aux nouvelles technologies. Si on arrive à convaincre une personne, on peut assez facilement en toucher 100 »*

Ce cinquième enjeu, très fortement exprimé, part du constat du vieillissement des donateurs, et du fait que les jeunes ont des opinions et des comportements distincts de ceux de leurs aînés. Se pose alors la question de savoir si les jeunes, tels qu'on les observe aujourd'hui, sont

l'anticipation de la société de demain ? La réponse est plutôt oui. Les personnes interrogées ont le sentiment que les jeunes sont des cibles moins fidèles, plus volatiles. C'est la génération « zapping », en quête d'immédiateté, de réponses « hic et nunc ».

Ceci veut dire que, culturellement, un fossé se creuse entre ceux qui, à l'origine du secteur associatif disaient que « leur » cause justifiait une sorte de dépassement nécessaire par le bénévolat et le don, comme une relation verticale dans le temps, et les conduites des jeunes plutôt horizontales.

Les responsables associatifs constatent que les réseaux sociaux des jeunes devraient être appropriés par le secteur associatif. Les jeunes construisent leur rapport au monde moins par la verticalité des missions, mais par l'appropriation, en se mettant eux-mêmes en mouvement et en se disant qu'ils concourent à quelque chose.

#### Sixième enjeu : **Communiquer, informer**

- Manque de connaissance du secteur et de son « fonctionnement »
- Focalisation par les médias sur le sensationnalisme
- Les médias ont un rôle de « vitrine » entre le public et le secteur

► **ASSAINIR LES ECHANGES ET LES RELATIONS AVEC LES MEDIAS ; GERER LES 'COUPS DE CŒUR ÉMOTIONNELS', TRAVAILLER SUR LE LONG TERME, COMMUNIQUER INSTITUTIONNELLEMENT (LE SECTEUR) ET INDIVIDUELLEMENT (L'ASSOCIATION, SA CAUSE)**

*« Il faut travailler à l'apprentissage de la presse » « Il y a une solidarité émotionnelle très forte. Tout ce qui est émotionnel, médiatisé, ils donnent mais pour le développement ils donnent moins parce qu'ils ne voient pas les résultats. L'émotion, là on est prêt à donner. Aujourd'hui, si la fille de Mickael Jackson lançait une association pour recueillir des fonds pour je ne sais pas quoi, tout le monde donnerait ! »*

Le dernier constat partagé porte sur la méconnaissance dont souffre le secteur à l'extérieur. L'idée exprimée est qu'on ne connaît pas notre mode de fonctionnement, et qu'il faut travailler à la fois vers l'opinion, les relais d'opinion, les décideurs et les élus.

Deuxièmement, on est trop à devoir répondre aux injonctions des médias sur le sensationnalisme. Les experts qualitatifs de l'institut CSA ont dégagé des liens très intéressants entre la question des médias et la question des jeunes. Les acteurs du secteur associatif pressentent que la question de l'émotion a d'autant plus de poids que le paysage et l'imaginaire des individus sont troublés : les gens ont sans cesse besoin d'être rassurés sur le commun qui est le leur et sur ce qui tient ensemble la société. Donc l'émotion est un « double blind » où les individus se disent : « je communique dans l'émotion de la cause de telle ou telle association, et en même temps je me rassure, c'est inconscient, sur le fait qu'il y a des gens pires que moi ».

Si les journalistes vont vers le sensationnalisme, ce n'est pas seulement du fait de leur méconnaissance du secteur. Ils constatent aussi ce qui fonctionne en termes de marché : la question de l'émotion, la sensation, alors que le travail de beaucoup d'associations s'inscrit dans le moyen et le long terme. Donc il y a des pistes : faut-il mutualiser sur ce sujet ? Constatant qu'il y a une préférence pour l'émotion, le secteur doit-il s'organiser de façon à organiser des modes de péréquation pour financer des causes moins médiatisées ?

Derrière la question de la communication et de l'information, il y a bien sûr le fait que les médias sont des médiateurs avec le public sur la question du don et de l'image du secteur. Il faut donc assainir les échanges avec les médias, gérer les coups de cœur en amont, par la construction identitaire du secteur, donner des clés de lecture à ceux, qui réagissant au

scandale, à l'émotion, seront en mesure de retransmettre le travail qui est le vôtre dans un récit, et non pas dans la réaction.

Donc finalement, cette étude qualitative, nous dit la nécessaire redéfinition de ce que vous êtes. A sa naissance, le secteur associatif se construit comme concurrent de l'État qui, autrefois, avait le monopole de l'intérêt général. On sent là, dans la projection pour l'avenir, une crainte diffuse autour de la perte de substance de l'identité du secteur, du risque pour la solidarité de devenir un marché... **Le secteur associatif ne deviendrait-il pas le supplétif de l'État et en outre, une sous-traitance des grandes entreprises pour améliorer leur image ?**

Cette crainte nécessite une réflexion et un niveau de réponses tout à fait important, même si ces questions ne vont pas empêcher les différents acteurs associatifs de poursuivre leur mouvement sur le court et le moyen terme. Tous les résultats de cette étude qualitative convergent vers une réflexion existentielle à terme sur la **capacité du secteur à exister en soi, et non pas d'exister comme une variable d'ajustement des autres grands acteurs que sont l'État et les entreprises.**

Merci de votre attention.

### **Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Merci Stéphane de ces sujets de réflexion assez lourds, mais qui vont certainement nous guider.

Nous allons changer de continent et entendre maintenant quelle est la vision des défis de Independent Sector, par Diana Aviv, qui en est la directrice générale. C'est la plus importante organisation de réflexion et de promotion du secteur. Elle comporte 600 membres, dont les plus grandes organisations aux Etats-Unis. Diana, quelle est votre vision de ces défis ?

### ***Diana Aviv, DG Independent Sector, USA***

Merci beaucoup pour cette introduction chaleureuse et pour l'invitation à être parmi vous aujourd'hui. Ce colloque nous donne l'opportunité de discuter des défis auxquels nous sommes confrontés, de partager notre expérience et d'apprendre les uns des autres. Le fil rouge de mon intervention sera l'importance de renouveler les capacités de nos organisations à servir le bien commun ; d'aller au-delà des bonnes intentions pour atteindre des résultats durables, mesurables ; d'élaguer les méthodologies et les stratégies qui ne fonctionnent plus, et à la place, d'identifier de nouvelles approches qui nous serviront mieux dans la prochaine décennie.

Dans ce contexte, on m'a demandé de vous parler des quelques défis auxquels doivent répondre les organisations caritatives (Charities) américaines et les chemins que certaines ont empruntés pour y répondre, concernant trois domaines abordés par l'étude : 1/ les nouveaux services demandés aux Charities ; 2/ les ressources humaines et 3/ le financement de ce secteur.

Avant tout, il est probablement utile que je vous donne le sens de l'expression «secteur philanthropique et à but non lucratif» aux Etats-Unis – expression faisant référence aux 1,5 millions de Charities et de fondations œuvrant de mon côté de l'Atlantique. L'étendue et la profondeur de ce secteur chez nous est en effet très vaste et va des grands hôpitaux aux petites cliniques de quartier, des petites cantines aux grands entrepôts plein de nourriture en conserve, des universités renommées et des musées d'art aux petits groupes de plaidoyer dédiés aux questions environnementales, aux droits civiques ou à la transparence gouvernementale.

Parmi ces organisations, on trouve des fondations à 1 milliard de dollars avec un grand staff professionnel, et des petites associations soutenues par une poignée de bénévoles. En termes de ressources humaines, en 2008, l'activité bénévole de notre secteur comptait 6,8 millions d'employés équivalent temps plein, pour 12,9 millions de personnes salariées (soit 9,7 % de la population active des Etats-Unis en 2005).

Les sources de revenus des Charities se répartissent à peu près comme suit : les rétributions pour les biens et les services représentent environ 50% ; les subventions gouvernementales, 29 % ; les contributions privées 12,3 % ; les investissements 5,4% et les autres revenus 2,9%.

Au delà de la grande diversité du secteur caritatif américain, des organisations partagent un statut particulier attribué par notre agence fiscale nationale. Il est basé sur leur engagement à servir, non pas leur propre intérêt, mais l'intérêt général, et de le faire avec honnêteté et intégrité. En retour, elles ne paient pas d'impôts, et les donateurs sont encouragés à donner grâce à des mesures fiscales incitatives.

Comme vous le savez, la France entretient une relation très forte entre son gouvernement et sa société civile. Cette relation est fondée sur le fait qu'il existe un certain seuil au-delà duquel votre gouvernement assume la responsabilité des soins et des services sociaux aux plus vulnérables.

C'est assez différent aux Etats-Unis et cela a toujours été. Alexis de Tocqueville l'avait d'ailleurs déjà relevé dans son livre « De la démocratie en Amérique » (1835). Il avait observé lors de ses voyages en Amérique, que si des citoyens étaient confrontés à un problème, ils se regroupaient en association plutôt que de faire appel au gouvernement.

Les Américains ont toujours eu une relation ambiguë avec leur gouvernement élu. Pas plus tard que la semaine dernière, j'ai eu l'occasion de m'adresser à un groupe de riches philanthropes aux Etats-Unis attachés à l'idée que le gouvernement ne devrait pas être impliqué du tout dans la réponse aux besoins des plus vulnérables. Selon eux, plus le gouvernement intervient, plus les citoyens risquent d'abandonner leur propre engagement. Même si ce n'est pas le point de vue de la majorité des Américains, il y a une grande réticence à permettre au gouvernement de jouer un rôle actif dans ce sens.

A la place, ils attendent beaucoup des organismes à but non lucratif, comme les cliniques communautaires, les maisons de retraite, ou les soins médicaux pour les plus pauvres. Cette demande à l'égard des organisations caritatives peut devenir très aiguë en période de crise. Aujourd'hui, le pire défi auquel doivent répondre les ONG américaines est l'impact de la crise financière actuelle.

En dépit de quelques signes positifs, les Etats-Unis ne vont pas retrouver une situation normale de si peu. Par exemple, le taux de chômage a augmenté dans 27 Etats en août, et notre taux de pauvreté nationale a augmenté de 13,2 % l'an dernier. C'est le taux le plus élevé depuis 1997. Cela se traduit par des millions de personnes dans le besoin. Dans certains cas, ceux qui autrefois distribuaient des repas font aujourd'hui la queue...

Alors même que la demande sociale a explosé, les financements se sont rétrécis. Une étude portant sur 360 organisations de services réparties sur toute l'Amérique a montré que 83% d'entre elles enregistraient des signes de détresse et près de la moitié de sévères, voire de très sévères difficultés. Et nous ne parlons que de 2009. Peu de personnes pensent que le scénario s'éclaircira l'année prochaine.

Par conséquent, les organisations à but non lucratif ont fait des coupes nettes dans leur budget, ont réduit leurs programmes, limité leurs services et certaines ont simplement fermé

leurs portes. Beaucoup doivent faire des choix pour savoir comment atteindre leurs aspirations dans le long terme, tout en continuant à gérer leurs obligations à court terme.

Avec une demande en hausse et des financements en baisse, de nombreuses organisations sont en train de voir si les approches et les stratégies en place aujourd'hui, sont les bonnes pour qu'ils puissent accomplir leur mission demain. En fait, beaucoup trouvent dans la collaboration avec d'autres organisations le moyen d'avoir un plus grand impact, d'améliorer leur fonctionnement interne, et bien sûr de réduire les coûts. Dans une étude réalisée en avril 2009, il a été montré que 42% des 1 100 organisations enquêtées avaient développé un partenariat avec une autre organisation caritative l'année précédente ou avaient prévu de le faire dans l'année à venir. Près de 20% exprimaient un intérêt à étudier la faisabilité d'une fusion et 5% indiquaient qu'elles avaient récemment fusionné avec une autre organisation ou étaient sur le point de le faire. D'après l'étude faite par ma propre organisation, 1 leader de structure sur 5 envisage ce type de fusion en raison de la pression économique.

Les fusions bien sûr ne se font pas sans coût. Il est probable que les nouvelles organisations ne ressemblent guère aux anciennes. Il faut s'accorder en termes de salaires, de management, de cultures, de morale, mais aussi de coûts de contrats existants... Dans certains cas, les coûts initiaux de la fusion sont plus élevés que les budgets additionnés de chaque organisation, mais ces coûts se tasseront avec le temps.

Il y a aussi d'autres façons de collaborer pour obtenir un impact. Dans l'Etat de l'Ohio par exemple, deux théâtres et une organisation de développement communautaire ont créé un espace culturel à Cleveland et ont permis de réunir 13,3 millions d'euros. Un autre exemple concerne une fondation qui travaille avec une université locale pour financer et promouvoir la conscience environnementale des entreprises locales. Autre exemple : des hommes d'affaire à la retraite qui se mettent en relation avec de jeunes entrepreneurs pour investir dans de nouveaux projets comme des stations de carburants alternatifs.

Dans ces exemples, des personnes d'organisations qui n'auraient pas travaillé ensemble par le passé s'associent. Un autre moyen trouvé par les organisations pour rester solvables, est de partager les ressources, comme par exemple la comptabilité, le personnel administratif, etc. avec une organisation voisine.

Certains trouvent des excuses pour dire que ce n'est pas possible : l'indépendance, des contributions déséquilibrées, une concurrence au niveau des fonds, des conseils d'administration réticents, un manque de ressources ou des différences culturelles... pour n'en citer que quelques-unes. Mais la situation difficile appelle des comportements audacieux. De tels partenariats, faits de façon prudente, peuvent enrichir chacun.

Les nouvelles technologies offrent d'autres moyens pour résoudre les problèmes sociaux et augmenter l'impact et l'efficacité de nos missions. « Community Voice mail » en est une bonne illustration. Par le passé, les sans abris aux Etats-Unis avaient des difficultés pour retrouver un emploi, parce qu'ils ne pouvaient pas laisser un numéro de téléphone. Lancé par la Fondation Cisco Systems, et avec le soutien de la Fondation Ford et de l'université d'Harvard, la programme « Community Voice Mail » a répondu à ce problème en fournissant un accès jour et nuit à une Voice mail aux sans abri.

Depuis 2003, plus de 300 000 personnes ont eu recours à ce service, et plus de 2000 associations ont distribué des coordonnées à leurs « clients ». Cela a été particulièrement efficace pour les personnes confrontées à la crise ou en phase de transition. Ceci a pour but de fournir aux gens un lien vers les services de logement et d'emploi, afin qu'ils puissent y accéder à nouveau. Après le cyclone Katrina en 2005, 80 000 voicemail ont été ouvertes pour les gens dans le besoin. Dans ce cas, la technologie change les vies en fournissant aux

personnes une connexion aux emplois, aux services sociaux et de relogement.

J'en arrive à un autre défi auxquels les organisations caritatives doivent répondre aux Etats-Unis : les ressources humaines et en particulier, l'évolution démographique.

En 2005, le Bureau de recensement américain a estimé à un tiers de la population le nombre de personnes de couleur. Or, 82% des personnes travaillant en association sont blancs. En d'autres termes, le visage de l'Amérique change, mais notre secteur ne reflète pas ce changement.

Cette tendance exige que nous nous posions des questions sur notre façon de manager en interne. Nos conseils d'administration et nos dirigeants veulent-ils embaucher des personnes qui leur ressemblent ou sont-ils disposés à mobiliser la multiplicité des talents dans les différentes communautés ? Comment manageons-nous la relation entre les bénévoles et les salariés ?

La capacité des organisations à pouvoir attirer des professionnels talentueux impactera sur leur propre capacité à remplir leur mission. C'est un défi majeur qui se présente à la communauté des associations aux Etats-Unis. La génération des Baby Boomers (entre 45 et 65 ans) représente 76 millions de personnes aux Etats-Unis. La génération suivante connue sous le nom de « génération X » qui a entre 30 et 44 ans, compte seulement 46 millions de personnes, ce qui pose un problème significatif pour notre secteur également. Lorsque les baby boomers partiront à la retraite, la génération suivante ne pourra pas remplir toutes les positions actuellement occupées, dans tous les secteurs. En termes de gestion interne, il faut savoir si nos associations peuvent attirer des jeunes pour des postes à forte responsabilité.

Que se passerait-il si les baby boomers ne prenaient pas leur retraite et travaillaient jusqu'à 70 ans ? Une chance serait qu'ils ne gardent pas les mêmes postes, mais en prennent des moins exigeants ou à temps partiel. Il faudra donc combler les lacunes par des personnes de plus de 65 ans. Les associations doivent se demander si elles sont prêtes à capitaliser sur cette nouvelle ressource humaine ?

Les tendances démographiques sont également bousculées par la jeune génération « Y » qui a une manière différente de travailler et de s'investir dans le bénévolat. Les jeunes aux Etats-Unis qui ont entre 15 et 29 ans ont tendance à s'investir pour une cause, réussissent à mobiliser un nombre important de personnes et peuvent lever des fonds en ligne, grâce aux blogs et aux réseaux sociaux. Si vous faites une présentation devant ces jeunes, ils ne vous regardent pas ! Ils ont les yeux rivés sur leur écran de portable, d'I Phone...mais vous savez qu'ils vous écoutent car ils sont en train de transmettre le message aux autres !

Autre particularité de ce groupe, c'est qu'ils soutiennent des causes plutôt que des organismes. Leur priorité numéro 1 est de supporter une cause, avec passion sans doute. Ensuite, intervient leur préférence pour leur propre qualité de vie ; et enfin, à plusieurs items d'écart, leur loyauté envers une organisation. Les organisations de notre secteur pourraient manquer de précieuses opportunités si elles ne tendent pas la main vers ces jeunes qui veulent changer les choses dans leur communauté.

Une organisation nationale aux Etats-Unis, appelée « Civic Ventures », aide les baby boomers à continuer à faire partie de la population active américaine en tant que bénévole ou personnel rémunéré. Fondée en 1998, cette association capitalise sur l'expérience de vie de nos concitoyens les plus âgés, afin de résoudre des problèmes sociaux dans les domaines de l'éducation, de l'environnement, de la pauvreté, du logement... On peut prendre l'exemple de Carol Harris-Mannes, qui travaillait dans le monde du spectacle pendant une quarantaine d'années. Maintenant, grâce à Civic Ventures, elle travaille à plein temps en tant que travailleur social pour le Actor's Fund of America à New York. Ou celui de Susie Cavanaugh,

une ancienne enseignante qui a travaillé pendant trente ans dans les écoles publiques du Kentucky. Désormais, elle forme et place des personnes issues des minorités à des postes de direction dans les organisations à but non lucratif.

Ce que j'essaie de démontrer aujourd'hui, c'est que les organisations peuvent profiter des nouvelles tendances démographiques aux Etats-Unis, si le management interne les intègre comme une priorité dans la planification stratégique, et ouvre les discussions sur la façon de s'en servir pour aider les communautés locales.

Jusqu'à présent, j'ai évoqué les défis auxquels notre secteur est confronté aux Etats-Unis et la manière dont les associations y ont répondu. Le financement est à mon sens un problème colossal, sans solution de facilité.

Pour un certain nombre de raisons, nos sources de financement ne sont pas durables. D'abord parce qu'il y a eu une démultiplication du nombre d'associations, sans que le financement ne suive. Depuis 1982, le nombre d'associations caritatives aux Etats-Unis a augmenté deux fois plus rapidement que la croissance des dons, qui est passé de 131 milliards de dollars à 307 milliards (89 milliards d'euros à 209 milliards d'euros). En 2008, les dons ont connu leur premier déclin depuis 1997.

En parallèle, les Etats ressentent fortement la pression de la crise économique. The National Governors Association a rapporté que : « Les 50 Etats sont confrontés à l'une des pires périodes fiscales depuis des décennies. Les conditions fiscales se sont détériorées dans chaque Etat au cours de l'exercice 2009 et on s'attend à ce que cette tendance continue en 2010, peut-être même jusqu'en 2012 ».

Les remboursements effectués par les Etats aux organismes sociaux et de santé par exemple ont beaucoup de retard, sont diminués ou ont même été supprimés. La situation est très grave car les subventions des Etats pour ces agences représentent environ 66% de leurs revenus, c'est-à-dire 85,3 milliards de dollars par an.

Nous ne sommes pas prêts de résoudre ces problèmes aux Etats-Unis, mais nous nous questionnons activement sur la manière de reconfigurer nos modèles de financement et de renouveler des relations qui nous permettront de continuer notre travail à l'horizon 2020 et au-delà. Nous nous posons donc de grandes questions sur ce que cela signifie pour notre gouvernement et pour notre secteur. Le temps est-il venu de réécrire notre contrat social et de redéfinir une répartition claire et sans ambiguïté des rôles, afin de prendre soin de nos populations les plus vulnérables ? Notre gouvernement doit-il prendre une responsabilité plus grande dans la sécurité sociale et pour soutenir les petites associations, de la même manière qu'il investit dans des PME pour les aider elles-mêmes à survivre ?

En même temps, la manière de faire de nos organisations doit changer. Pour être crédibles, elles devront, maintenant plus que jamais, démontrer que leur travail fait une réelle différence. Il ne suffit plus seulement d'avoir une noble cause, nous devons prouver que nous obtenons des résultats. Nous devons également développer un système où les donateurs donnent à des associations qui ont un impact durable, plutôt que de donner au coup de cœur ou tout simplement parce qu'on leur a demandé.

Les donateurs, publics et privés, entreprises et particuliers, doivent tous traiter les associations de la même manière qu'ils considéreraient un investissement financier, à savoir avec confiance, mais aussi avec vérification. Le secteur, en retour, doit développer les outils dans ce sens.

Dans l'Etat du Kansas, une fondation a créé le programme « Donors Edge » : il donne à tous les donateurs potentiels une vue d'ensemble de toutes les associations d'une zone géographique donnée, sur une cause de leur choix. Les associations cherchant des fonds doivent remplir un formulaire qui organise l'information de telle manière que les donateurs

puissent les comparer facilement. Cette association est un leader national et se flatte elle-même d'assurer « le plus grand bénéfice émotionnel, civique et financier possible en retour sur un investissement philanthropique ». Elle a permis de financer plus de 3000 associations dans la communauté locale, avec plus d'1,25 milliards de dollars. Ce programme a désormais été répliqué dans de nombreuses villes aux Etats-Unis. Il représente une solution simple, standardisée, et pourtant avec un réel impact.

Je vous invite à visiter notre site pour approfondir la discussion sur ces défis à venir : [www.independentsector.org/future/](http://www.independentsector.org/future/) . Je vous remercie.

### *Débat animé par Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France*

Merci beaucoup Diana. Delphine Martelli, qui a travaillé sur l'étude avec Stéphane Rozès, vient de nous rejoindre. Nous allons pouvoir débattre avec la salle, mais je voudrais revenir sur les deux interventions qui ont été faites. On voit qu'il y a des points communs.

D'une part, Diana nous dit : « ensemble, on peut faire beaucoup de choses » et de l'autre, on nous dit que le secteur doit avoir une capacité à exister en soi et à penser et agir collectivement. Le collectif est donc très important, et peut prendre deux formes : le collectif opérationnel et le collectif de réflexion comme on l'a aujourd'hui.

Les organisations collectives, Comité de la Charte, France Générosités, Centre Français des Fondations...ont en France un rôle important à jouer. Aux Etats-Unis, Independent Sector représente également ce collectif, notamment pour le lobbying, l'amélioration des systèmes, l'éthique, la gouvernance etc. Cela commence à prendre de l'importance en France, même si c'est encore mal connu, mais il faut accepter de donner de l'argent pour le collectif, sinon il ne pourra pas s'organiser.

Le second point, c'est la collaboration. Ces organes collectifs permettent déjà de se connaître. On peut ensuite commencer à travailler ensemble, dans une collaboration opérationnelle qui va devenir indispensable. Les donateurs n'ont pas envie qu'on duplique en permanence les choses ! Des rapprochements seront nécessaires, et ils viendront du financement, car il y en aura plus pour ceux qui montrent davantage d'appétence aux partenariats.

Diana a mentionné l'importance de montrer ce qui fait la différence. Comment, dans notre activité, pouvons-nous montrer au public quel est notre impact ? Comment montrer l'utilité de nos actions et notre efficacité ? Même si beaucoup d'organisations ici font de l'évaluation, c'est un sujet difficile, mais incontournable. La prochaine réunion du Centre Français des Fondations en novembre s'est d'ailleurs saisie de ce thème. Je pense qu'on a un peu quitté les questions de gouvernance, très prégnantes ces dernières années, pour aborder aujourd'hui la question de l'évaluation. C'est un sujet stratégique.

Une dernière chose : la question des ressources humaines. Du côté des Américains, dont la société civile est entièrement en charge d'elle-même, on n'est pas du tout dans les mêmes systèmes de salaires, d'organisation, etc. Mais nous avons en commun la nécessité de l'acquisition de compétences, et de la conservation de ces compétences, non seulement par la rémunération, mais aussi par les perspectives d'intérêt, et de progression dans des organisations. La question des ressources humaines est également centrale, et chacun s'y heurte. Je crois que c'est un sujet qui peut être mutualisé.

Voilà. Si maintenant vous avez des questions ou des réactions...

### **Delphine Martelli, CSA**

Effectivement, j'ai été frappée par la convergence des situations des deux côtés de l'Atlantique, notamment la question des jeunes. Ils ont le même comportement dans les deux pays. Le point central pour moi, c'est l'approche culturelle qu'ont ces jeunes du problème de la cause, du don et de l'engagement. Diana l'a dit d'une manière extrêmement forte et juste : on s'investit avant tout dans une cause quand on est jeune aujourd'hui, et non pas dans une structure, dans une organisation, avec toute la volatilité que cela génère. Il faut donc, non seulement trouver les moyens, c'est-à-dire les ressorts marketing, mais aussi trouver une manière différente de s'adresser à eux, pour répondre à leur volonté de s'engager sur un événement, une cause, sans qu'il y ait une dépendance avec une structure.

C'est un gros sujet de réflexion, qui rejoint la question de la professionnalisation, également abordée par les deux intervenants : comment arriver à attirer de jeunes talents ? Comment les rétribuer, les fidéliser, sans pour autant alourdir les budgets et faire qu'une partie de plus en plus importante des dons soit consacrée à la rémunération de salariés, même si ce sont des talents ?

Toutes ces questions traversent la profession, et ont, à mon sens, la même aspiration, du côté interne comme du côté externe : Non pas fusionner, par l'écrasement ou l'empilement des uns par rapport aux autres, mais bien le partenariat dans la réflexion et dans les moyens, pour répondre à ces sujets majeurs de la professionnalisation et des financements à l'avenir.

### **Stéphane Buthaud, Enfants et Développement**

Je suis directeur d'une association qui œuvre en Asie et en Afrique sur des projets de santé et d'éducation, et par ailleurs, à l'initiative d'un projet de création de jeux vidéos, pour promouvoir des causes humanitaires et sociales.

J'ai découvert deux initiatives aux Etats-Unis récemment. La première, « Global Giving », créée par un directeur de la stratégie de la Banque Mondiale, est une plateforme Internet visant à mettre en relation des particuliers, le grand public, avec des projets associatifs dans le tiers monde. Il relie directement des donateurs et des projets sur le terrain, en leur permettant de choisir sur lesquels investir.

La seconde initiative s'appelle « Games for change » : c'est une association qui cherche à promouvoir la création de jeux vidéos sur des problématiques sociales. Elle réunit à la fois des ONG, des organisations internationales, des fondations d'entreprises et des professionnels du jeu vidéo. Quelques jeux sont déjà sortis aux Etats-Unis. On s'aperçoit que le jeu permet de connaître les causes et de les comprendre. Ils permettent déjà de comprendre ce qu'on fait sur le terrain. Je trouve cette approche d'autant plus intéressante qu'elle permet de s'adresser au public des jeunes d'aujourd'hui. Pensez-vous qu'il y a un avenir en France pour ce type d'initiatives ?

### **Delphine Martelli, CSA**

En dépit des discours convenus sur la résistance au changement en France, le blocage de la société, etc., ce n'est pas ce qu'on a rencontré, nous. Il y a profondément la volonté d'aller de l'avant et de trouver de nouvelles solutions pour attirer les jeunes générations, et dans les associations et dans le don. C'est un souhait extrêmement profond et partagé par toutes les personnes interrogées.

La première clé pour eux, c'est : repenser le secteur et son identité collectivement. Et cela va avec trouver de nouvelles solutions opérationnelles.

Il n'y a aucun blocage, aucune fermeture à l'éventualité de pistes extrêmement novatrices sur les nouvelles technologies, les jeux vidéo, etc. Il n'y a pas du tout de crispation sur ces moyens.

### **Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France, animateur**

Je reviens juste sur l'initiative où l'on passe directement de l'ordinateur à un don : il faut probablement un intermédiaire pour la validation des organisations ou des causes que l'on veut soutenir, sinon, cela crée une « boîte noire » qui posera peut-être un jour des problèmes, même si mécaniquement, cela est très séduisant...

### **Diana Aviv, DG Independent Sector, USA**

J'aimerais simplement clarifier le fait que faire des appels pour mobiliser les jeunes, n'est pas un challenge nouveau ! Quand j'avais 20 ans et que je regardais mes parents et d'autres diriger les associations, je me disais qu'ils étaient vieux et devaient partir. C'est la même chose aujourd'hui... ! Le problème, c'est qu'il n'y aura pas suffisamment de personnes pour les remplacer. Comment donc agir différemment pour attirer des personnes vers le secteur ?

Un moyen, bien sûr, ce sont les jeux vidéos, mais je pense qu'il y a beaucoup de jeunes qui peuvent entreprendre des activités sérieuses avec la technologie. Or, peu d'associations sont à l'aise avec les nouvelles technologies et elles ne veulent pas qu'elles soient un aspect fondamental de leurs outils. Certaines personnes des « baby boomers » se sont mis aux SMS et à quelques autres technologies, néanmoins ce n'est pas très répandu.

Récemment nous avons développé une réflexion sur le secteur à l'horizon de 10 ans, que nous avons voulu mettre en ligne. C'est la plus jeune personne chez nous, âgée de 22 ans, qui a conçu notre plateforme, ensuite, elle a passé des heures à nous apprendre !

### **Delphine Lалу, Fondation d'entreprise La Mondiale**

Il y a un sujet d'actualité en ce moment en France, c'est le service civil. Le « Voluntary Service » a été développé aux Etats-Unis. Cela ne constitue-t-il pas une solution durable pour passer du réflexe technologique de la « génération zapping », à un engagement sur la durée ? Par une dynamique d'apprentissage, le service civil permettrait à vos organisations d'entrer dans une relation réellement pédagogique avec cette génération qui est, tout de même, un peu perçue comme une génération problématique, qu'on ne sait pas aborder...

La question s'adresse à Diana Aviv : avez-vous observé aux Etats-Unis, depuis cinq ou dix ans, une augmentation du nombre de jeunes qui s'engagent vers le service civil ?

### **Diana Aviv, DG Independent Sector, USA**

La réponse est oui !

### **François Dupré, Médecins du Monde**

Tout à l'heure, il a été dit que les associations et les fondations étaient en concurrence avec l'État sur le monopole de l'intérêt général. Considérez-vous aux Etats-Unis en ce moment que les réformes engagées par le nouveau Président, notamment dans le domaine de la santé, pourraient remettre en cause le modèle américain selon lequel se sont plutôt les organisations non profit qui ont le monopole de l'aide ?

### **Diana Aviv, DG Independent Sector, USA**

Vous présumez que le plan de santé du Président va en effet être approuvé, je vous félicite pour votre optimisme ! Il y a un grand conflit aux Etats-Unis concernant le paysage de la santé. Vous dites qu'il y a un monopole aux Etats-Unis, mais je ne sais pas bien ce que vous voulez dire par là. Y a-t-il des organisations qui collectent tous les fonds ? Ou qui fournissent tous les services ?

### **Delphine Martelli, CSA**

Un mot là-dessus : la question de la relation à l'État est centrale dans l'étude qu'a menée le CSA. Pour résumer, les interviewés nous disent qu'on est passé d'une logique de subvention à une logique d'appel à projets, ce qui modifie complètement l'approche et la relation à l'Etat. C'est une des questions fondamentales auxquelles le secteur doit répondre pour demain.

### **Diana Aviv, DG Independent Sector, USA**

L'un des défis auxquels est confronté le tissu associatif à cause de la proposition du Président, c'est la manière dont lui et le Congrès vont envisager de financer sa proposition.

L'idée serait la suivante : ils aimeraient limiter les capacités des personnes gagnant plus de 250 000 dollars par an, donc limiter la quantité de dons qu'ils peuvent faire aux associations. C'est difficile à accepter pour les associations aux Etats-Unis. Nous souffrons déjà de la crise économique. Ainsi, si les donateurs aisés diminuaient leurs dons, les associations ne pourraient plus continuer à accomplir leur mission. Mais d'autre part, s'il faut limiter les exonérations fiscales des personnes aisées, et que cela nous permet d'avoir un système de santé, bien sûr, il y a des soutiens dans ce sens. Donc le débat sur la santé est suivi par les associations, et on va se réunir dans mon bureau pour parler des dernières propositions à ce sujet, et comment le tissu associatif pourra y répondre.

### **Dominique Thierry, France Bénévolat**

Je partage beaucoup les analyses données, et notamment ce qui vient d'être dit sur les jeunes. Si les associations veulent les attirer, elles devront considérablement changer de posture.

Il est normal, quand on parle ici de dons, qu'on pense immédiatement aux dons monétaires. Je rappelle toutefois, même si les chiffres ne sont pas très fiables, que le don en temps représente 5 à 10 fois les dons en argent.

Est-ce que le besoin de transparence, de réactivité, sur tout ce qu'on a dit sur les attentes des donateurs en argent sont les mêmes que ceux qui donnent du temps ? Cela mériterait une réflexion collective sur ces questions.

### **Delphine Martelli, CSA**

On n'a pas travaillé sur la cible des bénévoles en tant que tels, mais il est clair que la question du bénévolat est prégnante dans les discours qu'on a entendus. C'est à la fois : quelle est leur vision aujourd'hui et pour demain du don de temps passé dans les associations ? Comment surmonter les difficultés de recrutement ? Quelle articulation entre les bénévoles et les salariés ? Quel équilibre ? Comment organise-t-on la co-existence entre ces deux types de personnels, qui n'ont pas les mêmes motivations au départ, ni les mêmes parcours ?

En toile de fond, il y a toujours cette question de la professionnalisation, à laquelle tout le monde s'accorde à dire qu'on ne peut pas y échapper.

Comment assurer en même temps une professionnalisation croissante et conserver une qualité du bénévolat, et de son investissement en temps tel qu'on l'a connu et qu'on le connaît encore aujourd'hui ?

### **Francis Charhon, Fondation de France, animateur**

Il ne faut pas oublier qu'on a désormais l'une des meilleures fiscalités du monde, pour les questions qui nous concernent, mais qu'elle ne s'est pas mise en place sans provoquer des bouleversements dans le panorama... Le thème de la journée, c'est : « les défis pour la prochaine décennie ». Et pour avoir une réflexion stratégique sur 5 ou 10 ans, on peut dire qu'un peu de stabilité sur la fiscalité serait quand même utile.

Ces décisions stratégiques concernent des développements de partenariats, de systèmes d'information, du travail entre les fondations et les associations, etc. On ne peut pas sautiller

ici et là en permanence. Donc faisons savoir quels sont les dispositifs au plus grand nombre, ce n'est pas toujours assez connu. Faisons savoir qu'il y a une sécurité dans les dons, mais n'en demandons pas davantage, pour pouvoir travailler dans la durée.

### **Charles Benoît Heidsieck, le Rameau**

Je suis un peu surpris à la lecture de l'étude, que l'évolution des modèles économiques du secteur associatif n'ait jamais été évoquée. Il est de plus en plus sollicité pour répondre à des demandes non satisfaites par les pouvoirs publics, ou les entreprises. Il y a donc un effet de levier sur la demande de sollicitations du secteur associatif, et à côté de cela, les ressources traditionnelles de ce secteur sont souvent en stagnation, voire en diminution.

On a abordé la question de la mutualisation de moyens, donc de la baisse des coûts. En revanche, n'a pas été évoquée une réflexion en profondeur à mener sur l'évolution des modèles économiques dans les prochaines années, qui est à mon sens, l'un des futurs défis du secteur associatif.

### **Delphine Martelli, CSA**

Evidemment ce point a été abordé par les personnes que nous avons interrogées, encore une fois des deux côtés : bailleurs et associatifs. J'ai dit un mot tout à l'heure de la perception de la relation à l'État : on nous dit que la qualité de la relation a changé, qu'on est passé d'une logique de subvention, à une logique d'appel à projets, et aussi, ce que vous nous indiquez, à savoir que le modèle économique a fondamentalement changé. La raréfaction des ressources du côté des donateurs particuliers, mais aussi du côté de l'Etat, se double d'une forte pression sur les demandes faites aux associations. Il y a un transfert des tâches de l'État vers les associations, pour lesquelles elles ont de moins en moins de moyens de répondre.

Donc au-delà du lien avec l'État, la question devient : jusqu'où va-t-on aller sur cette répartition entre ce qui relève des missions fondamentales de l'État et les organisations ? C'est une question d'équilibre et de clarification de ce point d'équilibre. Le discours le plus anxiogène porte sur le manque de visibilité.

### **Francis Charhon, Fondation de France, animateur**

Vous dites qu'il y a une raréfaction des dons, mais rien ne le prouve aujourd'hui. On peut penser qu'il y a des dons qui sont plutôt en augmentation, quand on parle avec chacun ; le seul problème, c'est qu'il y a beaucoup plus de gens qui sont sur le marché du don... Mais en termes volumétriques, le dispositif fiscal commence à marcher.

### **Paul Maréchal, Fondation ATD Quart-monde.**

Vous dites qu'on ne peut pas échapper à la professionnalisation, mais quel modèle met-on derrière ce terme ? Est-ce celui de l'entreprise ? Les associations ont aujourd'hui un professionnalisme en terme de relations humaines, en leur sein et à l'extérieur. Attention à ne pas prendre des modèles qui peuvent être contradictoires avec notre propre éthique et recherche !

### **Francis Charhon, Fondation de France, animateur**

Je vous renvoie à la table ronde sur les ressources humaines de cet après-midi, donc nous n'allons pas répondre maintenant.

### **Jean Sola, La Mie de Pain**

Je vais vous parler de l'expérimentation d'un service civil dans l'Oise. Il consiste à proposer à des jeunes de 16-17 ans dans la commune, de s'occuper pendant 70h, soit à domicile, soit dans des établissements de santé, de personnes handicapées et de personnes très âgées,

pendant une année scolaire ou pendant l'été. Ce qui est intéressant, c'est qu'on touche 50% d'une génération. Il y a environ une cinquantaine de jeunes de 16 ans, sur une centaine, qui se mobilisent. On constate aussi que cette expérience change les jeunes, car ils ne sont pas derrière un ordinateur, mais en relation avec des personnes. Au bout de cinq ans et demi d'expérimentation, on voit que ces jeunes n'ont pas la même attitude après. On en retrouve certains par exemple, candidats aux élections municipales...

Le service civil peut s'appuyer sur des personnes plus âgées : chacun de ses jeunes est accompagné par un senior dans cette démarche, face à des publics parfois difficiles.

L'effet de cette expérience est extrêmement important, et si on peut développer le service civil avec les communes et les associations, c'est une expérience humaine qu'on propose aux jeunes, en complément de ce qui passe à travers les nouvelles technologies, et qui peut provoquer justement ce lien concret entre les associations et la jeunesse.

### **Francis Charhon, Fondation de France, animateur**

C'est une excellente réponse sur la question posée tout à l'heure. Pour terminer, je laisse conclure notre collègue Diana qui est venue de loin.

### **Diana Aviv, DG Independent Sector, USA**

Il y a un point rapide sur lequel j'aimerais revenir. J'ai été sidérée d'entendre que « trop de communication peut tuer la confiance ». Cela a fait débat pendant des décennies aux Etats-Unis, et je suis parvenue à la conclusion que si on veut augmenter la compréhension auprès du public, il doit pouvoir apprécier la portée de ce que nous faisons. La meilleure façon de le faire est une transparence complète dans tout le travail que nous accomplissons. Il est vrai que les personnes peuvent mal interpréter ce que nous disons, mais si nous ne donnons aucune information, elles peuvent encore plus mal l'interpréter !

Par ailleurs, plus nous sommes clairs sur ce que nous sommes, sur qui nous sommes, plus nous pourrions transmettre les informations et l'authenticité de notre identité, à la fois au public et aux leaders clés de notre société, et plus nous remporterons leur soutien.

### **Francis Charhon, Fondation de France, animateur**

Une information concernant les modèles socio-économiques : le Comité de la Charte travaille à mettre en place une typologie, à travers les comptes emplois ressources (CER), pour que les donateurs ne comparent plus ce qui n'est pas comparable. Il faut toujours faire attention aux réponses homogènes : les organisations sont différentes, il n'est pas possible de les regarder avec la même loupe. C'est aussi un sujet de travail collectif.

### **Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Merci Francis, merci à tous pour votre participation.

## **Table ronde 1 : Appel à la générosité du public : évolution des missions demandées au secteur et sa réponse**

*Evolution des besoins et des missions, rôle et légitimité des organisations : quels enjeux ? Le secteur peut-il s'adapter ?*

**Animateur** : Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement

### **Intervenants**

- Jean-Pierre Bayle, Président de la 5<sup>ème</sup> chambre de la Cour des Comptes
- Adri Kemps, DG du Centraal Bureau Fondsenwerving
- Jean-François Mattei, Président de la Croix Rouge Française
- Julien Adda, Délégué général de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)

- *La Cour des Comptes et le Comité de la Charte se rejoignent sur l'exigence de transparence, de plus en plus demandée par les donateurs, mais aussi mieux assurée par les associations contrôlées.*
- *Entre mutualisation et spécialisation, le secteur sera amené à évoluer pour répondre à davantage de causes, avec moins de financements publics.*
- *Il est de plus en plus difficile pour le secteur associatif de garder sa capacité, y compris financière, d'assumer un rôle de veille, d'innovation et d'expérimentation dans ses réponses aux besoins sociétaux.*
- *Ni l'argent des donateurs, ni celui des entreprises ne doit, ni ne peut, suppléer aux financements des pouvoirs publics pour prendre en charge la demande sociale de plus en plus grande.*
- *Au delà de son hétérogénéité, le secteur doit faire face au double défi de garder sa « préoccupation d'humanité » tout en intégrant des outils et des processus plus professionnels dans ses modes de fonctionnement.*
- *Le projet associatif doit être reposé en amont et en finalité des pratiques du secteur, notamment dans la réflexion sur ce qui relève des associations et ce qui relève de l'Etat.*
- *La transposition des règles européennes sur les financements d'aide d'Etat en 2010 menace à son tour le financement du secteur.*
- *La coopération entre les organisations caritatives va devenir une nécessité pour réduire les coûts.*

***Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement, animateur***

Avant de passer la parole à M. Bayle, je voudrais revenir sur le titre de cette table ronde. Il y a d'abord le terme « évolution », et il faudra préciser les contours de cette évolution. Nous avons parlé de la transparence, de communication, de la nécessité de rendre des comptes, d'efficacité, etc. Je crois que nous sommes tous favorables au développement de ces notions, en tout cas à l'AFD, nous approuvons beaucoup cette évolution vers la transparence, et la « redevabilité » (accountability). Nous sommes tous dans la même dynamique.

En même temps, il ne faut pas se cacher que cela peut aussi poser des questions : On n'est jamais en mesure de donner une information complète, et dès qu'il y a une attente d'information, il y a le risque qu'elle soit biaisée. Donc l'exigence de la transparence porte-t-elle sur la totalité des missions ? Lorsqu'on cible un indicateur ou un résultat particulier, est-ce qu'on n'affaiblit pas la capacité de mener des actions dans d'autres domaines, qui sont moins regardés par les modes ambiantes ? Il y a une interaction permanente entre ce besoin de communiquer et les modes qui tendent à polariser l'attention sur certains aspects.

L'autre terme du titre sur lequel je voudrais attirer votre attention est : l'évolution des missions « demandées ». Qui demande quoi à qui ? Pour le monde associatif, savoir d'où vient la demande est important. Elle vient en partie de l'État, des pouvoirs publics. Et puis, il y a aussi une demande sociale. Une philanthropie gouvernée par la demande pourra-t-elle avoir une action complète ? La réponse à la demande n'est-elle pas de nature à réduire le champ et à biaiser l'action ?

Enfin, le titre amène à se demander comment le secteur se structure pour faire face à cette évolution. Il y a des réponses en termes de management, de gestion des ressources humaines, de la collecte des fonds... Tout ceci évolue dans un paysage extrêmement mouvant. Au delà de ces questions, il y a celle du lien, permanent, entre le public et l'action décentralisée : comment structurer cette forme de partenariat public-privé d'un nouveau genre, pour améliorer l'efficacité de l'action ?

Monsieur Bayle, je vous passe maintenant la parole.

***Jean-Pierre Bayle, Président de la 5<sup>ème</sup> chambre de la Cour des Comptes***

Tous mes remerciements au Comité de la Charte pour avoir invité la Cour des comptes à s'exprimer devant vous. Il est plus habituel pour la Cour de s'exprimer après ses contrôles que de participer à une réflexion sur l'évolution du secteur des organismes faisant appel à la générosité publique. Cette invitation est bienvenue pour nous aider, nous aussi, à « lever la tête du guidon ». Et d'abord, bon anniversaire à la Charte ! Le Comité existait avant même que la Cour des comptes n'ait cette compétence sur le contrôle des organismes faisant appel à la générosité du public. C'est au début des années 90 que la loi a confié à la Cour des Comptes cette compétence pour permettre de régler le problème posé par une association, l'ARC, pour ne pas la nommer.

Nous savions, quand nous avons réalisé le contrôle de l'ARC, quelles seraient les conséquences en termes d'impact sur la collecte, mais il était nécessaire de le faire et nous avons pu constater que l'ARC avait répondu à toutes les préconisations de la Cour et pouvait donc, selon nous, inspirer à nouveau la confiance des donateurs.

Avec le Comité de la Charte, nos champs d'investigation sont assez voisins. Il y a néanmoins une différence de taille : les organismes adhèrent volontairement au Comité de la Charte, alors

qu'il est rarissime qu'ils demandent à « bénéficier » d'un contrôle de la Cour. Inversement, nous les contrôlons tous, mais tous ne sont pas adhérents au Comité de la Charte.

Puis, je dois dire que le contrôle de ces organismes faisant appel à la générosité du public, ne constitue qu'une mission très particulière et partielle parmi les missions de la Cour.

Nous avons beaucoup de centres d'intérêt communs, et souvent des préconisations communes en matière de transparence financière, de rigueur de la gestion, de qualité de la communication, de fonctionnement des instances dirigeantes, de respect des statuts et de la gestion désintéressée...

Quel diagnostic des évolutions aujourd'hui ? C'est d'abord l'évolution des textes, y compris très récemment, qui a permis d'aboutir à des normes respectées par tous. Cela n'a pas toujours été le cas. Nous attachons aujourd'hui beaucoup d'importance à la gouvernance, le fonctionnement des instances.

Nous avons aussi un intérêt commun pour la mise en place d'outils, par exemple de contrôle interne. Et un intérêt pour la communication, en premier lieu à l'égard des donateurs. La compétence de la Cour est bien d'apprécier l'adéquation entre l'appel à la générosité du public et les actions réalisées en fonction des missions sociales.

Nous avons donc des positions convergentes face aux évolutions du secteur. Il nous semble que depuis quinze ou vingt ans, la preuve a été faite que ce secteur de la générosité publique a su s'adapter. Ce n'est pas une affirmation gratuite. Les retours effectués par la Cour vers des organismes déjà contrôlés ont mis en évidence des avancées importantes chez la quasi totalité d'entre eux. Ils ont compris que l'engagement souvent admirable de leurs militants était conciliable avec des pratiques rigoureuses en matière de gestion. Nous avons beaucoup progressé sur ce terrain-là.

Peut-être grâce aux recommandations de la Cour, ces associations concernées ont le plus souvent adapté leurs statuts, clarifié le fonctionnement de leurs organes dirigeants. En s'appuyant davantage sur les professions comptables, elles ont désormais recours à des techniques de gestion inspirées de celles en vigueur dans les entreprises. Il y a donc une prise de conscience assez générale, qui s'est parfois accompagnée d'un bouleversement des habitudes, et qui rend d'autant plus choquant les situations qui persistent dans telle ou telle association.

En ce qui concerne le dernier contrôle de la Société Protectrice des Animaux, aucune perspective d'amélioration ne pourra se dessiner tant que la question de la gouvernance n'aura pas été résolue. Au delà du caractère isolé de ce cas regrettable, il paraît indispensable d'attirer l'attention sur les risques considérables que font courir des statuts mal adaptés, l'absence de projet associatif, les dysfonctionnements des instances, une instabilité de la direction... Dans de telles conditions, l'emploi des fonds collectés pourra difficilement être conforme aux objectifs annoncés aux donateurs.

C'est en définitive le donateur d'aujourd'hui, mieux informé et davantage sollicité, conduit à faire des arbitrages, notamment financiers, qui réclamera les évolutions indispensables.

On peut évoquer l'évolution du profil type du donateur :

Il aura tendance à privilégier les dons aux organismes garantie d'utilité publique, labellisés « membre du Comité de la Charte ». Ce donateur est aussi un contribuable, il tiendra peut-être compte de la réduction d'impôt à laquelle lui donne droit sa participation. Il peut être sensibilisé à des causes différentes, nouvelles comme l'avenir de la planète, la solidarité avec

les aînés... Mais ce donateur peut être aussi plus méfiant et donner la priorité à des organismes proches. Enfin, un donateur soucieux que sa contribution ne parte dans des frais de collecte ou de fonctionnement, mais prêt à se laisser convaincre par des formules d'abonnement, par d'autres types de contribution que le don manuel, ou par des regroupements ou des mutualisations entre organismes.

J'en viens aux nouvelles missions qui se dessinent. Par exemple, la prise en charge des personnes âgées dépendantes, sujet sur lequel la cinquième Chambre a déjà produit deux rapports. Ce sont des enjeux considérables en termes sociaux, mais aussi en termes de financement. Il y a aussi le soutien aux personnes handicapées, qui est aussi un secteur qui va de plus en plus solliciter l'attention et éventuellement le recours aux associations. Et puis il y a les sujets plus nouveaux, comme le développement durable.

Le donateur se trouve confronté à ces différentes causes, avec en toile de fond, le développement exponentiel du rôle des médias, évoqué ce matin.

Concernant l'évolution des structures, c'est une vraie question : quelle concentration, mutualisation, dans un contexte qui est de plus en plus concurrentiel ? Quelle spécialisation des activités ? Certains organismes sont visiblement dans le domaine de la prestation de service, d'autres dans le plaidoyer. Et puis l'organisation de la collecte : la sous-traitance se développe. C'est une dimension nouvelle, ce recours au fundraising.

On note aussi l'intervention croissante d'organismes avec une dimension internationale dans leur organisation, leur type de gestion, avec en filigrane, le problème de la traçabilité de l'utilisation des dons. C'est un problème que nous rencontrons de plus en plus dans notre champ de compétence.

Evolution de l'environnement aussi. On a évoqué ce matin l'évolution de l'environnement fiscal. Cela représente une aide de l'État qui est loin d'être négligeable.

Pour conclure cette brève introduction à cette table ronde, je dirais que beaucoup de chemin a été parcouru depuis vingt ans. Vous êtes bien conscients que la Cour des comptes ne se contente pas « d'épingler ». Elle apporte des conseils, des recommandations, et elle est tout à fait satisfaite lorsque ces recommandations sont suivies d'effets. Le rôle de la Cour, au nom de la recherche de la transparence, est de porter à la connaissance du public si l'argent collecté a été bien utilisé ou non.

Il faudra définir aussi précisément que possible les relations entre ces associations et les pouvoirs publics : on parle de l'État, mais il y a aussi les collectivités territoriales, qui interviennent de plus en plus dans ce champ des politiques de solidarité.

Je vais évoquer rapidement un rapport que la Cour vient de rendre au Parlement. On nous avait commandé un rapport sur l'aide alimentaire. Cette aide peut apparaître comme une politique publique de première importance. On voit bien que sur une politique publique de ce type, finalement, moins de 20 % de l'intervention en faveur du public concerné est de provenance soit nationale, soit des collectivités territoriales, soit de fonds européens spécifiques. Donc, dans ce domaine précis, 80 % de l'aide alimentaire est en provenance des associations faisant appel à la générosité du public, notamment au titre du bénévolat, qui représente à lui seul plus de la moitié de la valorisation de ces interventions.

Vous avez évoqué tous les risques actuels qui font partie du diagnostic de l'évolution : l'émiettement, l'indifférenciation des causes, l'existence potentielle d'un marché de la solidarité... Il faut que les rôles soient clairs entre les uns et les autres, que le monde

associatif puisse se projeter à échéance de cinq ou dix ans, même si ce n'est pas très facile aujourd'hui d'imaginer ce que seront respectivement, l'état des finances publiques à cette échéance, et la capacité à mobiliser sur des causes qui ont été choisies par les donateurs en fonction de tels critères pas toujours identifiables.

On en revient toujours au rôle des médias. Vous avez noté ce besoin de juste équilibre dans plusieurs domaines, c'est bien le terme qui convient. Peut-être que trop d'information peut tuer l'information, il n'en demeure pas moins que l'information doit être utilisée pour rendre le don transparent. Et bien sûr, être capable à terme, de maintenir cette âme associative dans un monde qui se évolue en profondeur.

**Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement, animateur**

Merci pour cette introduction très claire et complète des différents sujets. Nous aurons l'occasion de poursuivre la discussion. Je noterais simplement un point sur lequel il serait intéressant de revenir dans le cours de la journée : l'internationalisation croissante de certaines activités et structures. C'est une réalité importante qui pose de nombreuses questions. D'ailleurs, est-ce que la Cour des comptes est amenée à coopérer avec d'autres institutions d'autres pays pour réaliser des contrôles ?

**Jean-Pierre Bayle, Président de la 5<sup>ème</sup> chambre de la Cour des Comptes**

J'ai un exemple évident avec le tsunami. Fin 2005, nous avons fait une enquête importante, en contrôlant 32 associations. Il y avait eu plus de 300 millions d'euros de dons recueillis suite à la profonde émotion provoquée par ce tsunami fin 2004. Il est évident que nous avons été amenés à coopérer, notamment avec la Cour des comptes indonésienne et nous avons pu bénéficier d'audits réalisés par des Cours des comptes partenaires quand il en existe dans les pays. Nous avons eu là un exemple assez réussi de bonne coopération.

Quand on peut le faire, on le fait, sauf dans le cas d'associations qui ont leur siège en Angleterre, en Allemagne, aux Etats-Unis, où il nous est difficile de s'assurer de la traçabilité, non seulement des comptes, mais des actions engagées, y compris de la partie française des collectes qui devrait pouvoir être contrôlée. C'est un problème relativement nouveau mais important pour nous.

***Jean-François Mattei, Président de la Croix Rouge Française***

A mon tour de remercier les organisateurs et de leur dire combien la Croix Rouge française est heureuse d'être agréée par le Comité de la Charte. Ce n'est pas une assurance tout risque, mais c'est un réconfort de voir que nous sommes avec des interlocuteurs capables de pointer telle ou telle difficulté.

Je suis un peu gêné par la question de l'adaptation du « secteur ». Je ne sais pas ce que c'est que le « secteur ». Il faudrait, premier défi, le définir. Je comprends que vous entendez probablement le secteur associatif, mais qu'il y a-t-il de commun entre une association d'une dizaine d'adhérents, qui se consacre à une activité culturelle ou sportive et une association comme la Croix rouge ?

Est-ce notre place dans le secteur ? Je le pense, mais je reprends à mon compte le terme d'hétérogénéité, car je ne pense pas que ce secteur constitue un tout, qu'on puisse apprécier, juger, guider, contrôler, de la même façon.

La Croix rouge française, c'est plus de 600 établissements sanitaires, médicaux-sociaux,

sociaux. C'est 16 300 salariés, 50 000 bénévoles, qui animent 1000 délégations implantées sur l'ensemble du territoire.

Maintenant, rentrons un peu plus dans le sujet. Dans les trois domaines évoqués, qui sont les nôtres, il nous faut répondre aux demandes de l'État. Dans ces conditions, nous sommes d'abord un opérateur, et nous n'avons pas toujours la capacité d'entreprendre, ni d'initier dans la mesure où pour ouvrir un établissement, il faut un agrément, une autorisation, un financement qui vient de la part des tutelles. Donc de ce point de vue là, même si on veut mettre dans ces opérations, le supplément d'âme et les valeurs de notre mouvement, on ne peut pas dire que nous avons totalement les mains libres pour entreprendre.

Mais il y a, à côté du rôle d'opérateur à la demande de l'État, un rôle capital, dont nous n'avons pas encore parlé : le monde associatif est un monde qui est un veilleur dans notre société. C'est lui qui doit pointer avant tout le monde les difficultés qui apparaissent, lui qui éventuellement peut innover en proposant de nouvelles solutions, et peut même les expérimenter. D'ailleurs, quand les expérimentations sont réussies, en général, l'Etat s'empresse de les récupérer à son propre compte, mais c'est le jeu.

Je ne souhaite pas, quelle que soit la taille de l'association, qu'on évite ce rôle de veilleur et qu'on le mette de côté.

Tout cela nous entraîne vers des difficultés considérables, et je reprendrai très vite ce qui a été dit ce matin :

- Sur les bénévoles. Nous en avons 50 000. Quand vous voulez les entraîner vers la nécessité du professionnalisme, de la formation, vous vous heurtez évidemment à des générations qui n'ont pas connu cela et qui disent : « on n'est pas venu à la Croix rouge pour ça, on est venu pour rendre service, pour aider ». Il ne faut pas se leurrer : professionnaliser demandera du temps. Enfin, beaucoup nous disent qu'il y a une contradiction entre bénévolat et professionnalisme. Il y a donc une difficulté dans le recrutement des bénévoles : on recrute des bénévoles traditionnels, dont on a toujours besoin d'ailleurs, mais quand on veut recruter des compétences particulières, en tant que personnalités qualifiées, on se heurte à des difficultés considérables. Elles ne sont pas toujours à l'aise au milieu du bénévolat traditionnel qui vit de façon spontanée, et dont on a besoin, j'insiste.

- le financement. Contrairement à ce que dit Francis Charhon, il y a une baisse des dons des particuliers, des subventions des collectivités territoriales, et des fonds de l'État. Et la question pour nous se pose : devons-nous combler avec l'argent des donateurs les carences de l'État dans ses tâches régaliennes ? Il y a une philosophie dans cette question. Dans les domaines sociaux, la question ne se pose pas, mais par exemple dans le domaine sanitaire, elle se pose vraiment.

L'État change les règles du jeu aujourd'hui, et nous quittons le système des subventions pérennes qui nous étaient accordées sur un rapport d'activité, pour désormais, répondre à des appels à projet. Mais cela est un changement profond dans la culture associative ! Cela veut dire que nous nous installons d'emblée dans une stratégie de concurrence, avec la recherche d'un meilleur rapport coût/efficacité, et que nous sommes contraints à rentrer dans un esprit d'entreprise. Je dirais même d'ailleurs que si nous manquons d'argent, il faut qu'on le produise ! On a parlé de nouveaux modèles économiques. Je suis convaincu que les associations qui auront des responsabilités et voudront les assumer, devront les financer en partie par des revenus dus à l'économie sociale. Je ne vois pas comment elles pourraient faire autrement, et nous y réfléchissons à la Croix Rouge.

Il faut faire cette « révolution culturelle », et j'utilise sciemment le terme, car lorsqu'on parle à des associations caritatives d'esprit d'entreprise, il y a un choc des cultures ! Mais il y a une évolution que je pense nécessaire.

Sur ce qui a été dit ce matin, je suis parfaitement en phase, mais pour conclure, nous avons dans notre secteur un double défi :

- D'une part, garder notre préoccupation d'humanité, c'est-à-dire tisser ce lien social, faire en sorte que nos contacts avec les bénéficiaires restent des contacts personnalisés contrairement aux politiques d'Etat qui sont anonymes, générales...
- Et d'autre part, il nous faut adopter des modes de fonctionnement et d'action qui sont plus conformes aux nouvelles exigences de notre monde d'aujourd'hui.

Donc, vous avez un monde associatif qui probablement, va se scinder : certaines restent traditionnelles, dans l'animation, le quartier, le rural, l'activité culturelle ou sportive, etc., et d'autres associations, de plus grande taille, ayant des secteurs d'activités plus importants, qui vont rentrer dans le modèle de l'économie sociale. Je ne crois pas qu'il faille le condamner, il y a aussi de l'humanité dans l'économie sociale. Nous avons donc beaucoup de défis à relever et de réflexions à conduire.

**Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement, animateur**

Merci infiniment. Vous avez dressé un tableau passionnant des évolutions du secteur et des défis qui s'y rattachent. Je passe la parole à M.Adda.

***Julien Adda, Délégué général de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)***

La CPCA et le Comité de la Charte, nous sommes le produit d'une même histoire, celle de l'organisation du secteur associatif. Il faut rappeler, qu'il y a vingt ou trente ans, certaines familles ne se parlaient pas... ! Nous avons su, finalement en peu de temps, créer un sentiment d'identité, d'accroche identitaire à l'association et à son éthique. C'est cela que nous défendons ensemble, et c'est de cela dont nous parlons aujourd'hui.

Autre point commun entre nos deux collectifs : dans nos réflexions prospectives, il n'y a pas d'angles morts. Nous parlons de tout, y compris des sujets qui posent problème, comme par exemple la question du type d'emplois que nous créons et de leur éventuelle précarité.

Quand on a répété à l'envi qu'il fallait diversifier les ressources du monde associatif, et que cette diversification passait par un plus grand budget lié aux dons des particuliers, mais aussi des entreprises, les faits sont têtus. Le financement dû à la générosité du privé est relatif en France dans le monde associatif, dans le budget global qu'il génère et le nombre d'associations concernées. Nous avons 1,1 millions d'associations actives en France. 20 % sont employeurs. Avec une centaine d'organisations, on a la quasi-totalité des dons en France. On est donc dans une hyperconcentration du financement lié à la générosité du privé. Quant au financement par le mécénat d'entreprise, il est encore tout à fait marginal dans ce domaine. Voilà, je voulais relativiser l'enjeu volumétrique, néanmoins, cela ne veut pas dire que les enjeux du développement de la générosité publique, dont on parle aujourd'hui, ne sont pas au cœur des effets structurants pour l'ensemble du secteur associatif.

Le débat sur l'enjeu du développement de la générosité, c'est d'abord un débat sur sa

limitation.

Une première limite : la crise mondiale que nous vivons provoque un effet de contexte, qui révèle en même temps des effets structurels. La façon dont on parlait de la philanthropie avant et après la crise est complètement différente.

Il y a aussi une explosion de la demande sociale, cela a été dit par Diana Aviv : la situation aux Etats-Unis est catastrophique. Or, il m'est arrivé d'entendre un responsable de collecte d'une grande association française expliquant qu'il y avait aujourd'hui moins de différence entre le système français et le système américain. Donc qu'il fallait être très imaginatif dans les approches marketing de la collecte. Je pose la question : est-ce qu'il y a une limite philosophique au développement de la collecte ? Les enjeux du marketing et de la professionnalisation ne doivent-ils pas être circonscrits ? On part d'une bonne intention, par exemple augmenter le nombre de repas servis, mais on ne peut pas remplacer l'État pour répondre à la demande sociale, étant donnée son ampleur. La professionnalisation peut aussi induire des effets de positionnement qui sont dangereux. Il y a là une question centrale de la limitation du don par rapport à l'impôt et à la solidarité nationale. C'est un enjeu majeur pour le secteur associatif dans sa dimension globale.

Autre question qu'on peut voir différemment avant et après la crise : la structuration du champ philanthropique lui-même. Au cours d'un voyage aux Etats-Unis l'année dernière, des Américains nous ont dit qu'on pouvait finalement constater une privatisation de la richesse mondiale, chiffres à l'appui : l'explosion du nombre de millionnaires, voire de milliardaires a rendu la philanthropie légitime pour résoudre des questions d'intérêt général dans le monde. On peut dire cela avant la crise, c'est plus difficile après que les Etats sont venus à la rescousse du système économique mondial... Mais ce sont des fondations d'entreprises qui parlent, et il y a pour elles un enjeu majeur à intervenir dans le champ de la solidarité, comme dans des champs économiques, et de se parer, pour cela, d'une nouvelle légitimité dans la relation avec le monde associatif.

Autre limite : nous venons de sortir une étude avec Le Rameau sur la relation entre les entreprises et les associations. J'ai un scoop : les associations souhaitent que les entreprises les financent pour se substituer aux financements de l'État en diminution. Or, c'est une déclaration du monde associatif qu'on a du mal à gérer. Et c'est compliqué pour les entreprises de l'accepter, car elles ne peuvent pas se substituer au volume de financement de l'État.

Pour nous, la question centrale posée par ces limites est de reposer le projet associatif en amont et en finalité des pratiques du secteur. L'accroche identitaire de base, et M.Mattei l'a dit, c'est le projet associatif. C'est la question clé, et donc il faut se poser la question de ce qui relève d'une action principale des pouvoirs publics et de ce qui relève d'une action complémentaire du secteur associatif.

Le plus important aujourd'hui est le débat sur la transposition des règles européennes sur les financements d'aides d'Etat. Le débat, opérationnel, va s'ouvrir en 2010, pour toutes les associations qui gèrent des activités. Elles seront délégataires de mission de service public. On verra alors comment on structure, par des logiques d'appel d'offres ou pas, cette délimitation entre l'État, les collectivités, et les associations.

Pour travailler ces enjeux, on en discute avec des spécialistes, des professionnels de la

collecte, et il faut aussi générer des formations pour les élus associatifs afin qu'ils maîtrisent aussi ces enjeux et ne se laissent pas happer par cette concurrence sur les financements.

Autre point d'avancée très important que nous travaillons à la CPCA, c'est un modèle de partenariat entre associations et entreprises. Construisons un modèle régulé ! Évitions d'avoir les Etats-Unis en ligne de mire, qui sont eux-mêmes en redéfinition de leur situation. Nous allons sortir une position sur cette relation. Il faut que le mécénat d'entreprise vienne financer avant tout les capacités d'agir du monde associatif et l'innovation sociale créée par les associations. La réponse directe aux besoins sociaux est importante, mais ne peut générer des effets de masse. Donc il faut réfléchir à un autre type de mécénat, sur les capacités d'agir.

Nous travaillons activement avec le Haut commissaire à la jeunesse pour l'organisation de la 2ème Conférence sur la vie associative du 17 décembre prochain. Nous sommes aujourd'hui dans une concertation très intense, et nous devons avoir des propositions structurantes pour les cinq ans à venir, parce que c'est là que va se décider la politique associative de la mandature 2007-2012, et certainement au-delà.

Parmi ces propositions, il y a celle de la création d'un Centre national du Développement de la Vie associative, qui soit pluri-financé, et qui permettrait de générer des effets de masse sur la compétence des bénévoles, la formation, et la valorisation de leurs compétences.

Le monde associatif est très hétérogène, mais nous, on croit encore à son unité, qui fait que ce monde partage une unité de valeurs et de convictions pour changer les choses.

**Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement, animateur**

Merci beaucoup. Monsieur Kemps, ces débats se sont-ils aussi posés dans votre pays ?

***Adri Kemps, DG du Centraal Bureau Fondsenwerving***

Effectivement, je me sens un peu comme chez moi, car effectivement les questions sont les mêmes. La participation de tout le monde dans ces débats très vivants sont similaires à ce que nous vivons dans notre organisation aux Pays-Bas, qui est un homologue du Comité de la Charte. Je suis très honoré d'être invité à partager avec vous sur cette question des défis à venir.

***Présentation du Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)<sup>2</sup>***

- **Conseil d'administration:** 3 indépendants, 3 maires, 2 représentants d'organisations, 1 des consommateurs, 1 du Ministère de la Justice
- **Transparence :** base de données et un site internet d'environ 2.000 ONG's)
- **Publications :** Etudes sur la collecte, newsletter électronique, communiqués de presse.
- **Certification:** 315 charités certifiées (1.4 milliard EUR de dons) : contrôle annuel, visites sur place, audits (utilisé également par les pouvoirs public et les médias)
- **Service de conseil aux donateurs :** approx. 700 charités non-certifiées (descriptions, évaluations, avertissement); conseils personnalisés (6,000 demandes /an)

J'aimerais également féliciter le Comité de la Charte, pour son vingtième anniversaire, parce que le travail de transparence et de suivi de contrôle du monde associatif est une valeur en soi. Mais cela ne peut pas être accompli sans une participation active des associations caritatives,

---

<sup>2</sup> Les encadrés sont issus de la présentation power point de M.Kemps, réalisée pour accompagner son intervention.

qui adhèrent volontairement à ce Comité de la Charte.

Je voudrais également transmettre le message de M. Rollin van Broekhoven, qui est le Président de International Committee on Fundraising Organizations (ICFO). C'est un organisme indépendant regroupant les "Comités de la Charte" de nombreux pays. Il veut vous remercier de votre participation à l'ICFO, notamment parce que vous apportez les différences culturelles dans un monde de la charité qui est globalisé, et permettez de ne pas se limiter à l'approche anglo-saxonne, qui prend le pas aujourd'hui dans les débats concernant la philanthropie. C'est un système également basé sur différentes lois, comme celles de mon pays, de votre pays, et sur différentes conceptions du travail caritatif. Nous avons beaucoup de points communs, mais aussi des différences d'un pays à l'autre, par exemple sur les aspects fiscaux. Donc créer des liens entre nous dans un monde globalisé est important, notamment vis-à-vis des donateurs. Au cours de la prochaine décennie, les défis vont consister à renforcer l'identité et à faire de la collecte de fonds de manière professionnelle à travers le monde.

J'aimerais maintenant me concentrer sur les tendances communes que nous connaissons entre les membres de l'ICFO.

Il y aura de nouvelles activités, de nouveaux points à traiter pour les associations caritatives. Certains ont déjà été mentionnés par les intervenants précédents.

Pour chacun d'entre nous se pose la question : « Allez-vous vous focaliser sur l'un des objectifs ou allez-vous développer une approche plus globale pour aider à accomplir un monde meilleur ? ». Les nouveaux éléments qui apparaissent dans les questions environnementales créent également de nouveaux défis, et de nouvelles attentes de la part des donateurs. On attend des réponses des associations caritatives sur la façon dont elles peuvent rejoindre ce mouvement international.

L'étude ce matin, a montré qu'il y avait de plus en plus d'associations caritatives qui endossent un rôle dans la société. Dernièrement, nous avons eu beaucoup de débats sur ce sujet.

Une autre tendance que l'on voit au sein de l'ICFO, c'est que les mesures de qualité, d'impact nécessitent de notre part une implication plus importante. La transparence est souvent là dans la plupart des cas, mais les donateurs demandent de plus en plus de résultats perceptibles.

### **Les caractéristiques communes aux membres de l'ICFO**

#### **Actuelles**

- **Indépendance** : à la fois des organisations contrôlées et des Etats
- **Procédures de contrôle approfondies**
- **Principaux standards:**
  - Méthode de collecte de fonds dignes de confiance et loyales,
  - Comptes annuels audités et transparents,
  - Coûts de fonctionnement et de collecte raisonnables,
  - Bonne gouvernance et absence de conflit d'intérêt

#### **Et futures...**

- **Apparition de nouvelles activités pour les charities.** Ex: zones défavorisées des villes, isolement des personnes âgées, défense de l'environnement.
- **Mesure de la qualité:** impact et efficacité des activités caritatives
- **Efficience:** Les charities doivent prouver leur efficacité en tant qu'intermédiaire entre les donateurs et les bénéficiaires
- **Coût de fonctionnement et de collecte** : émergence de standards plus détaillés (voire de plafonds)
- **Ressources humaines** : des salariés plutôt que des bénévoles
- **Les bénéficiaires vont plus souvent mettre en place leurs propres charities**

Ce matin, j'ai écouté ce débat sur la mesure des résultats. Il a été très fréquent ces dernières années au Royaume Uni, et maintenant il atteint les autres pays européens. Mesurer l'impact n'est pas une chose si facile. Ce n'est pas comme demander à une société combien elle fait de profits. Dans nos organisations, nous devons atteindre un équilibre entre nos objectifs et l'efficacité de nos actions, qui respecte la qualité de notre organisation dans son ensemble. Et je pense qu'au fil des années, la mesure de l'impact demandera davantage d'études. Si les grands bailleurs de fonds vont s'interroger davantage sur l'impact, le grand public, quant à lui, ressent un besoin de s'impliquer et de s'identifier à la mission ou à la cause. Il faut donc trouver un équilibre entre l'impact et l'identification. Il revient à chaque organisation de déterminer cet équilibre.

Un élément que nous retrouvons dans de nombreux pays, et notamment en France, concerne la professionnalisation de la collecte de fonds. Il y a beaucoup d'entreprises qui s'occupent de cela, et il y en a de plus en plus sur le marché. Cela implique que les conseils d'administration des organisations doivent signer de bons contrats, avec un bon prestataire, et ceci n'est pas une tâche facile. Le prestataire vous promettra de collecter de plus en plus de fonds dans la rue, par le téléphone ou par e-mail. Mais il faut savoir que c'est à vous de défendre votre marque et de signer un contrat qui défendra les intérêts de votre organisation. Il ne faut pas que ce soit l'entreprise qui décide du contrat, mais bien l'association qui en conserve le pilotage.

Par ailleurs, il est difficile pour une grande association de répondre à toutes les aspirations de ses bénévoles, et ainsi de nombreuses personnes vont créer leurs propres associations. Je suis certains que tous, vous connaissez une personne qui souhaite contribuer à travers des dons mais aussi en donnant du temps et du talent personnel. C'est un défi pour les associations existantes d'impliquer les individus de façon plus active, et de leur permettre de s'identifier à des projets. Cela permettrait d'éviter la fragmentation du secteur, car cette accumulation de petites initiatives ne sert pas l'efficacité de l'ensemble.

### **Les tendances futures vues par le Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)**

- **La ligne de démarcation** entre l'Etat, l'entreprise et les charities sera moins nette. De nouveaux acteurs feront appel à la générosité. Des Services Publics tels qu'universités et hôpitaux vont accroître leur appel à la générosité.
- **La concurrence** augmentera : les charities de taille moyenne seront laminées entre les grandes "marques" et les petites initiatives locale
- **L'augmentation des transferts des migrants** et les évolutions démographiques vont modifier le paysage des charities.
- **La Technologie** facilitera les nouvelles plateformes (sociales et financières) de collecte à travers les communautés téléphone mobile et internet
- **Les donateurs seront plus informés et plus indépendants.**
- **La collecte pan-européenne** se développera grâce aux avantages fiscaux. Les (Grands) donateurs demanderont des résultats "que je peux voir" et à "être impliqués".

J'en viens à mes conclusions. Concernant l'atteinte des objectifs de collecte de fonds, il est difficile de dire quelle sera la situation en Europe. J'aimerais vous donner un message positif ! Ce matin, beaucoup ont dit que les choses se passent mal en termes de collecte de fonds. En fait, il y a eu de nombreuses études conduites au sein de l'ICFO et il n'y a pas eu de preuves concrètes qui sous-tendent un déclin de la capacité de collecter des fonds. Il y a au pire une stagnation. Au niveau pan-européen, il n'y a pas la même pression qu'aux Etats-Unis ou au Royaume Uni. C'est le message positif que je voulais partager avec vous. Bien sûr, nous ne savons pas ce que nous réserve l'avenir, et on peut s'attendre à une certaine stagnation pour

2010 et 2011, mais elle ne va pas pour autant mener à un déclin. En fait, cela dépend de la manière dont vous collectez les fonds. Les grandes entreprises et fondations d'entreprises auront moins de fonds à leur disposition, mais si l'on se tourne vers les petits donateurs, vous aurez tout de même l'occasion d'augmenter vos revenus.

Bien sûr, la concurrence va augmenter, surtout pour les organisations qui ont des revenus allant de 1 à 10 millions d'euros. Cette concurrence augmentera les coûts et les associations auront à remplir plus de missions que par le passé, afin d'augmenter leur visibilité. J'espère donc qu'un partage, au sein du secteur, sera effectué pour réduire les coûts et que ce genre d'initiatives vous permettra de survivre dans les prochaines décennies. Il faut mutualiser les coûts et créer des partenariats, tout en maintenant votre identité.

### ***Pour conclure, quelques préconisations en provenance des Pays-Bas***

- La dispersion et la compétition vont exiger la spécialisation des charités et entraîner un coût de fonctionnement plus élevé pour le secteur dans son ensemble.
- Les charités créeront de la valeur en se concentrant sur leur mission propre tout en coopérant sur la collecte et en partageant les fonctions support pour limiter les frais généraux. La confiance des donateurs sera d'autant mieux assurée que l'on conjuguera le contrôle indépendant avec, par les charités elles-mêmes, la recherche de la transparence et de la redevabilité vis à vis de leurs parties prenantes.

‣ **Créer de la valeur dans cet univers de compétition et de dispersion : coopérer est une nécessité**

La dispersion et la compétition vont exiger la spécialisation des associations, et entraînera un coût de fonctionnement plus élevé. Il faut donc réellement partager l'expertise et réduire les coûts du back office, ainsi que les coûts opérationnels, afin de dégager plus de valeur à partir des fonds collectés.

Enfin, j'aimerais remercier à nouveau le Comité de la Charte. En effet, il représente la culture française au sein du débat international sur la philanthropie et sur la manière de maintenir la confiance des donateurs dans un monde globalisé.

### ***Débat animé par Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement***

Merci Monsieur Kemps pour ce témoignage très important et très concordant avec un certain nombre des défis identifiés au préalable.

Avant d'ouvrir le débat, je vous rappelle les points fondamentaux abordés :

- la contradiction potentielle et réelle entre bénévolat et professionnalisme,
- l'émergence d'un financement de plus en plus concurrentiel, qui change considérablement les pratiques du secteur associatif,
- le défi de concilier l'esprit d'humanité et de l'esprit d'entreprise
- la question importante de la répartition entre ce qui relève de l'État dans ses missions régaliennes et ce qui relève du monde associatif : comment satisfaire la demande sociale ? quelle est la place entre les différents acteurs ?
- quelles relations entre les entreprises et les associations ? Quel type de partenariat public-privé pour satisfaire la demande sociale ?

Je voudrais rajouter plus spécifiquement la dimension internationale : au sein de l'AFD, qui est un opérateur public qui gère les aides publiques de la France dans les pays en voie de développement, nous sommes confrontés, dans mon organisation, aux mêmes défis. Nous avons évidemment des équipes de professionnels, et pas de bénévoles, mais pour les autres points, les évolutions que nous avons connues ces dernières années ressemblent beaucoup aux descriptions que vous avez faites, puisque la demande d'impact s'exerce immédiatement pour notre organisation. Cela nous a amenés à repenser complètement le management, et à introduire un management fondé sur la recherche de performance, la mesure des impacts, la recherche d'efficience et sur une démarche-qualité permanente.

On voit le chemin parcouru, avec des questions qui se posent, notamment à travers celle de la relation avec les bénéficiaires. Qui détermine l'impact souhaité ? C'est une question que l'on pourrait rajouter à la liste de défis : On peut se demander comment orienter la demande sociale : est-ce la demande des donateurs ou celle des bénéficiaires ? Les deux sont-elles toujours en phase ?

J'espère que le débat que nous allons avoir permettra d'avoir quelques éclairages sur ces questions.

#### **Jean-Pierre Duport, Administrateur du Comité de la Charte et Vice-Président de la Fonda**

Je voudrais revenir sur un point évoqué par M. Mattei tout à l'heure. Il a dit que le rôle des associations est entre autres de faire un travail de veille. Puis il a évoqué le fait que nous devons nous soumettre à une logique d'appel à projet. Je voudrais dire qu'il y a là une contradiction fondamentale et une source de profonde injustice. C'est-à-dire que vous êtes l'inventeur, et une fois que vous avez découvert une idée, on vous la prend, et on l'a met sur le marché ! Et ceux qui n'ont pas fait le travail d'investissement se trouvent en concurrence avec vous, avec un avantage financier, puisqu'ils n'ont pas fait le travail préalable de recherche. Il y a là une vraie question.

Je trouve très important le travail fait par l'Uniopss notamment pour déterminer les conditions d'interprétation sur la directive sur les services sociaux de l'intérêt général. En tout cas, je crois que, pour nous collectivement, il y a un vrai enjeu à relever. On ne peut pas se retrouver dans la situation où celui qui a inventé un projet se retrouve en concurrence et où cette mission de veille n'est financée que par la générosité des donateurs.

#### **Jean-François Mattei, Président de la Croix Rouge Française**

Merci Monsieur Duport pour votre intervention que je partage tout à fait. Je vais même préciser un peu. Il y a les deux fonctions : celle de veilleur et celle d'opérateur. La fonction de veilleur s'accompagne d'une fonction d'innovation et d'expérimentation. Il est vrai qu'une fois qu'on a montré la réalité de ce qui peut se faire, est-ce que l'État est en situation de le récupérer ? Je l'ai vécu dans ma vie antérieure de médecin hospitalier. Des associations ont créé des actions sur le dépistage de maladies à la naissance, sur le diagnostic prénatal. Le jour où on a vu que c'était très efficace, la Sécurité sociale l'a complètement récupéré et l'a financé. Je ne suis pas sûr qu'il faille réagir de manière violente, car après tout, on travaille pour le bien public, pour l'intérêt général, et quand une mission a été montrée valable, il faut la partager.

En revanche, si nous sommes plus ou moins financés sur nos opérations, à la fois par les donateurs, et par les pouvoirs publics, nous n'avons pratiquement pas de financement pour cette fonction de veille, d'innovation et d'expérimentation. Et je ne suis pas sûr que si nous

étions contrôlés sur l'utilisation des dons dans un domaine incertain, on ne vienne pas nous le reprocher.

On pourra être opérateurs, on verra même dans quelles limites on peut abonder, mais dans ces fonctions primordiales, sur les précarités d'aujourd'hui, c'est quand même le monde associatif qui met le doigt sur le monde des prisons, des migrants, des exclus, de l'enfance en difficulté, de la dépendance, que ce soit par handicap ou vieillesse... Les associations ont un rôle de révélateur et il faut absolument qu'on trouve une ligne pour le financer, car je ne voudrais pas que, remplissant cette fonction absolue, on puisse nous le reprocher.

Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement, animateur

Vos propos ne posent pas seulement la question du financement, mais aussi celle de la mesure des impacts et de l'efficacité de la fonction, et comment on défend l'idée de cette fonction, même si on ne voit pas toujours de résultats tangibles, puisque la fonction de la veille et de l'innovation se caractérise par la prise de risque. C'est un défi extrêmement important.

### **Adri Kemps, DG du Centraal Bureau Fondsenwerving**

On pourrait se référer au débat dans le monde technologique sur les logiciels « open source ». Quelle est la valeur ajoutée d'une association ? C'est au premier plan de la mission qu'elle s'est donnée. Si par exemple, elle a une vision très large et veut être fournisseur de services, elle jouera un rôle différent de celui d'une association qui a une stratégie d'innovation et qui veut servir de point central pour une certaine mission. Une association peut développer une innovation qui sera reprise par d'autres organisations ou entreprises si elle est rentable. C'est le jeu de la concurrence, souvent introduit par les entités gouvernementales qui accordent des subventions ou accordent des appels d'offre.

Comme dans les ONG internationales, on voit qu'il y a différentes structures de gestion interne, à la différence des associations de proximité qui se concentrent plus sur l'innovation. Il faut se concentrer sur son objectif clé, sur la gestion, et ne pas craindre le marché. Si vous êtes fournisseur de services, vous devez prouver votre impact, mais si vous êtes une petite association qui s'identifie avec vos donateurs, ils vous soutiendront pour d'autres raisons.

Julien Adda, Délégué général de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)

On est en train de parler de la co-production des services publics et c'est un peu ce qui fait notre originalité du modèle français associatif à la croisée de différents modèles existants en Europe. Il faut faire attention à la vision anglo-saxonne qui sépare l'association prestataire, et qui la banalise sur le champ économique, à la vision de l'association de plaidoyer qui innove. En France, on a de grandes associations gestionnaires de missions de service public, qui ont aussi gardé l'intention, et le management qui va avec, pour être à la fois un veilleur social, c'est-à-dire pour toujours être sur le terrain face à l'émergence des besoins, et une entreprise d'économie sociale, qui rend une prestation différente du marché, justement du fait de cette fonction de veille sociale.

La difficulté aujourd'hui est de continuer à faire coexister ces fonctions entrepreneuriales diverses, alors que les bases réglementaires et législatives qui nous encadrent aujourd'hui ne permettent plus le financement de l'innovation et de la veille sociale.

Je parlais de la mise en œuvre des règlements européens sur les aides d'Etat. J'ai vu le projet de convention d'intérêt général qui sortira le mois prochain : nous ne sommes définitivement plus financés sur l'innovation sociale, car nous ne pourrions être financés que sur des obligations de missions de service public, et serons contrôlés sur les risques de

surcompensation de ces missions. Autant vous dire que pour tout ce qui sortira de la prestation, et c'est là que nous avons un problème en droit français, avec un risque de requalification par rapport à cela, on ne pourra plus recevoir de financements publics pour l'Europe. Ceci pose des problèmes de fonds sur la préservation du modèle français.

### **Dominique Thierry, France Bénévolat**

A travers ce que vous dites, il y a aussi la question de l'évaluation. Les associations ont de gros progrès à faire. Mais comment faire pour ne plus mélanger le contrôle, l'évaluation, la labellisation... ? Ce ne sont pas les mêmes acteurs impliqués, ni les mêmes méthodes. Tout ceci est très confondu et il y a un besoin absolu de clarifier ces démarches tout à fait légitimes mais qui sont mélangées. Il y a là un travail de fond à faire.

Autre question : il faut arrêter ce clivage entre la compétence qui serait du côté des professionnels, sous-entendu des salariés et l'incompétence du côté des bénévoles. Comment faire pour que les deux progressent ? Dans une phrase un peu lyrique, on dit qu'il ne faut pas opposer la logique du cœur, celle des bénévoles, avec celle de la compétence. Nos propres bénévoles peuvent grandir en compétences.

### **Jean-François Mattei, Président de la Croix Rouge Française**

Sur la question des salariés, bénévoles, permanents, volontaires... Comme on voudra... Je crois que le problème est plus complexe. D'abord parce qu'il faut garder sa préoccupation d'humanité, et cela ne se juge pas en termes de compétences techniques, de diplômes, de cursus, d'expériences... Il y a des gens très humbles qui ont une capacité d'accueil, d'empathie et de compassion dont on ne peut pas se passer. Donc on a toujours besoin des bénévoles traditionnels.

La difficulté est que, de plus en plus, il nous faut des gens compétents en comptabilité et en finances, des gens qui sachent manipuler un ordinateur. J'ai encore de nombreuses délégations où personne ne sait le faire, et pourtant, ils distribuent des colis alimentaires, ils font le reste très bien ! La difficulté est de faire coexister dans une communauté caritative des gens qui sont compétents dans un domaine, et puis les gens plus simples, qui ne savent pas mais qui ont envie de rendre service. Je dois vous dire que c'est une difficulté majeure.

Cette année, nous avons innové puisque c'est un nouveau mandat qui s'est ouvert. Nous avons obligé, statutairement, une formation pour tous les présidents, trésoriers, présidents de conseils de surveillance d'établissement. Cela fait près de 25000 personnes à former, et on tâche de faire passer des messages. On tâche aussi de les rassembler, car 1000 délégations, c'est beaucoup trop. On devrait en avoir trois fois moins. On les amène à se rapprocher, pour mutualiser, se coordonner, voire fusionner. C'est un travail de fond, qui ne peut pas s'apprécier ni en termes de temps ni d'argent. C'est extrêmement difficile, dans un compte-rendu d'activités, de dire qu'on a mis un an à essayer de convaincre deux délégations de se rapprocher...

C'est aussi la difficulté des organismes de contrôle. Ils évaluent un certain nombre de choses, mais il y a beaucoup de choses qui ne sont pas sur les lignes budgétaires et dont on ne peut pas faire l'économie de tenir compte.

### **Adri Kemps, DG du Centraal Bureau Fondsenwerving Adri**

Je suis tout à fait d'accord sur le fait qu'on ne peut pas faire une évaluation complète de tous les partenaires de la même manière. L'évaluation des activités doit dégager les responsabilités des donateurs. Cela s'ajoute aux processus de certification des organisations.

Ce processus de certification relève de normes qui auraient été décidées par différentes organisations.

S'il y a un troisième processus de certification, cela peut amener un manque de crédibilité.

Il y a également des lignes de conduite pour le contrôle interne. S'il n'y a pas un contrôle de vos finances, il y aura un manque de gouvernance, et cette gouvernance est nécessaire pour déterminer vos plans d'évaluation.

Pierre Jacquet, Directeur exécutif chargé de la stratégie de l'Agence Française de Développement, animateur

Je voudrais appuyé ce qu'a dit M. Thierry sur l'évaluation. Il y a bien sûr le devoir de rendre des comptes. Ce devoir ne peut être correctement exercé que par un organisme extérieur, qui regardera de manière indépendante si nous, acteurs associatifs ou agences de développement, utilisons les ressources que nous donnent nos propres bailleurs ou donateurs à bon escient. Cette démarche rejoint notre devoir de responsabilité.

Puis il y a d'autres aspects de l'évaluation qui sont tout aussi importants : la question de l'apprentissage. On ne peut pas apprendre à faire mieux, si on n'évalue pas ce qu'on fait, mais c'est alors une démarche interne. Il ne s'agit pas d'être jugé sur la qualité de ce qu'on fait, mais d'apprendre soi-même.

Puis il y a une troisième fonction de l'évaluation qui est très proche de la fonction de veille dont parlait M. Mattei : la construction de connaissances à partir de l'expérience. Évaluer ce que l'on fait permet de savoir si notre action est utile. Ce processus de création de connaissances est aussi fondamental.

Je ne vais pas conclure ce débat, mais simplement rappeler qu'une bonne partie de la discussion a tourné autour de la demande sociale. Comment la révéler, comment la structurer, comment la satisfaire ?

On voit que ce débat ne porte pas seulement sur le monde associatif. Il porte sur un certain partage des rôles à construire entre le monde associatif, les entreprises, et le secteur public.

En ce qui concerne l'aide internationale, il y a bien sûr le rôle des bailleurs de fonds. Et nous, AFD, sommes confrontés à ce souci d'établir un partenariat avec le monde associatif. Par ailleurs, nous croyons à l'action du secteur privé. Nous pensons que chercher à mobiliser le secteur privé pour obtenir un bien public local dans les pays bénéficiaires, c'est quelque chose qui a beaucoup de valeur ajoutée et qui doit fonctionner.

Cette division du travail sur la satisfaction de la demande sociale, n'a pas de raison d'être la même dans les différents pays. Une bonne partie de la solidarité publique en France est « intermédiée » par le secteur public. C'est beaucoup moins le cas aux Etats-Unis, ce qui ne veut pas dire que les individus se sentent moins solidaires. Il faut qu'on arrive à trouver des formes de coopération entre ces différents systèmes, à la fois dans l'exercice de l'action et sur le contrôle de ces actions.

Je vous remercie beaucoup pour votre participation et je félicite à mon tour le Comité de la Charte, à la fois pour ses vingt ans et pour avoir organisé ce colloque.

## **Table ronde 2 : Quels financements et quelles évolutions pour la générosité ?**

*Qui seront les donateurs, quels rapports avec eux dans 10 ans ? Comment convaincre les entreprises, les grands donateurs ? Quel avenir pour la Venture philanthropy ?*

**Animateur** : Frédéric Naquet, Président d'Aide et Action - International

### **Intervenants** :

- Serge Raicher, Président de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA)
- Barbara de Colombe, Déléguée générale de la Fondation HEC
- André Hochberg, Président de France Générosités
- Henriette Steinberg, Secrétaire générale du Conseil d'administration du Secours Populaire Français

- *Face à la baisse de l'aide publique, alors qu'elles doivent répondre à de nouvelles demandes, les organisations doivent diversifier leurs ressources.*
- *Non seulement l'Etat donne moins, mais fait naître des acteurs très lourds qui viennent concurrencer le secteur caritatif dans sa recherche de financements privés.*
- *Les possibilités juridiques et fiscales offertes aux associations et aux fondations pour diversifier leurs ressources financières sont mal connues et mal optimisées.*
- *Des associations généralistes traditionnelles peuvent créer des fonds de dotation sur une mission précise, en toute cohérence avec leur projet associatif et leur gouvernance.*
- *Les plus grandes organisations du secteur ne peuvent faire l'économie d'investir maintenant en R&D, notamment pour innover en collecte de fonds.*
- *La Venture Philanthropy entend apporter une plus grande valeur ajoutée que son seul soutien financier, pour améliorer le fonctionnement et la gouvernance de la structure, et augmenter son « retour sur investissement » en terme d'impact social.*
- *La construction d'un business plan clair permet de planifier la collecte selon des montants à répartir sur des cibles prioritaires, afin de couvrir le financement de ses projets sur 5 ou 10 ans.*
- *Il existerait un potentiel de donateurs, « un marché », peu ou mal exploité, qu'une démarche professionnelle de fundraising permettrait de mobiliser et de fidéliser.*
- *Face aux évolutions du secteur, les petites structures peuvent trouver conseil et formation auprès de dispositifs ou organismes ressources. Une réflexion doit être menée sur les fondations redistributives à caractère territorial, notamment pour permettre aux petites associations de se concentrer sur leur mission.*

### *Frédéric Naquet, animateur*

Bonjour à tous. Je me présente, : je suis le Président de Aide et Action International, ONG française qui a bientôt trente ans et qui est membre fondateur du Comité de la Charte. Michel Soublin m'a demandé d'animer cette table ronde, qu'il a rappelé tout à l'heure être celle du « nerf de la guerre ».

Serge Raicher, qui est le spécialiste de la Venture Philanthropy, vous en donnera peut-être une définition française tout à l'heure.

Les quatre intervenants autour de la table vont vous faire part de leur expérience, mais surtout, je l'espère, de leurs ambitions pour le futur, tant du monde associatif, que du mode prochain de son financement. Il est certain que si on n'envisage pas de donner les moyens nécessaires aux actions qui sont développées par le secteur, on va s'étouffer... Les avis divergent : certains pensent que le monde de la générosité baisse en France ; d'autres disent qu'il ne baisse pas, mais que le nombre d'organisations grandit donc la répartition permet à chacun d'en avoir un peu moins. Comment revoir les modes anciens de collecte, comme le parrainage, que nous connaissons bien chez Aide et Action, ainsi que les questions d'éthique et de gouvernance ? Comment les associations peuvent se positionner en fonction des ressources financières ? Comment ne pas devenir des supplétifs de l'Etat, ou comme le disait Stéphane Rozès, des sous-traitants des grandes entreprises en terme d'image ? Toutes ces questions ont avoir avec celle du financement.

### *André Hochberg, Président de France Générosités*

On voit que tout ce qui se passait avant la crise est en train d'aller vers une précipitation, comme on dit en chimie : on voit une radicalisation de différentes tendances.

Premièrement, on observe l'accroissement des besoins et tous les secteurs sont concernés, tant pour la France, que pour l'international, du fait de l'accroissement de la pauvreté, mais aussi de la plus grande importance accordée à l'éducation, à l'environnement, à la culture...

Deuxièmement, et ce n'est hélas pas comptabilisé, on observe une baisse des subventions que ce soit au niveau de l'Etat ou des collectivités territoriales. Toute cette décentralisation a donné lieu à davantage d'obligations sociales et autres, du côté des collectivités, avec moins de moyens d'y faire face. C'est donc évident que cela baisse.

Il y a également une différenciation à l'œuvre dans les subventions, car elles sont passées du type subvention de fonctionnement à des appels à projets très compliqués, qui demandent à avoir une comptabilité bien subtile. Ces subventions sont donc plus faibles et avec des contraintes plus grande en terme de gestion.

Troisièmement, il s'agit de l'arrivée très forte des contraintes européennes, notamment parce que Bruxelles s'intéresse beaucoup à une certaine harmonisation de la fiscalité, y compris dans des domaines qui nous concernent.

Donc, comment aujourd'hui augmenter les dons et plus largement les ressources financières des associations et des fondations ? La réponse est très simple et réside dans un mot : diversification. Trois grandes sources privées existent mais sont plus ou moins bien utilisées :

- dons (le plus souvent par des mailing papier dans les boîtes aux lettres...)
- libéralités (donations, legs...qui représentent 20% des ressources privées des associations, et 40% pour les fondations)
- mécénat (pas plus de 3 à 4% des ressources privées des grandes associations ou fondations membres de France Générosité).

Comment diversifier ? On réalise que les possibilités offertes par la loi sont très favorables, mais encore faut-il les connaître et s'en servir. Nous avons fait une étude sur le potentiel des legs, il est considérable : 5 à 10 fois ce qu'il se fait aujourd'hui ! Personne ne s'occupe des

assurances-vie, alors que le potentiel est au moins aussi important que celui des legs ; et concernant le mécénat d'entreprise, on se retrouve avec un éparpillement des sommes, avec des entreprises qui ont besoin de placer leur argent pour des besoins de communication interne et externe... Il y a également les fonds de dotation qui viennent d'être créés, des avantages en matière d'ISF etc. Il y en a un bouquin entier<sup>3</sup> et on en utilise à peu près vingt pages ! Il y a donc quelque chose de très important et urgent à faire.

Concernant les publics, on se retrouve, contrairement à ce qu'on aurait pu penser, sur un marché de l'offre, plutôt que sur un marché de la demande. Si vous ne demandez pas des legs, vous n'avez aucune chance d'en avoir, idem pour les assurances vie, et idem pour le mécénat d'entreprise, ou pour l'ISF des fondations. Alors que si vous le demandez, vous avez beaucoup de chances de les obtenir, car contrairement au catastrophisme ambiant, la France n'est pas tout à coup devenue un pays pauvre ! Certes, il est vrai que les pauvres vivent des moments très difficiles, mais nous restons la 6<sup>ème</sup> puissance mondiale... Ayons conscience que nous avons affaire à des donateurs qui peuvent donner, pour peu qu'on les sollicite et qu'ils aient confiance. Il faut leur donner cette confiance, par de la transparence, notamment à travers des chiffres que l'on peut comprendre... Peut-être pouvons-nous faire un petit effort de pédagogie pour donner aux gens ce qu'ils ont envie d'avoir, quitte à ce qu'ils puissent se reporter sur d'autres supports d'information s'ils veulent en savoir plus. Donc, première chose : accroître la confiance.

Deuxième chose : développer la culture du don. Nos concitoyens qui payent beaucoup d'impôts, attendent que l'Etat fasse tout. Or aujourd'hui, il y a une rupture. L'Etat admet qu'il ne peut pas tout faire, et on s'en rend compte ! Il y a une prise en compte des besoins de la société par les civils. Tant mieux, mais cela veut dire qu'il faut du temps et de l'argent. Pour cela, il faut rendre nos concitoyens responsables et leur expliquer que tout cela ne serait pas possible s'ils ne donnaient pas et du temps et de l'argent.

Au niveau des organisations, cela nous amène à deux types de conclusions :

- passer de l'incitation immédiate, affective, au don (par exemple le tsunami) pour une cause, à l'enrichissement de la marque d'une organisation qui inspire confiance, génératrice d'un engagement à long terme du donateur. Il faut qu'on ne donne plus seulement pour le tsunami, mais par exemple pour le Secours Populaire ou à la Croix Rouge. Or le plus souvent, on ne sait pas ce que fait telle association ou telle fondation, car elles ne le font pas savoir ! La plupart des frais d'investissement va vers le marketing direct. Finalement assez peu d'argent est consacré à faire savoir ce qu'est l'association, quels sont ses objectifs et ses enjeux et comment elle fonctionne. Il y a là un manque de « communication corporate » comme on dit dans le privé, qui est énorme.
- Au niveau des Conseils d'administration, on se retrouve le plus souvent avec des gens qui sont contents quand tout va bien, qui ne connaissent pas trop le fonctionnement, car finalement ils sont là parce qu'on leur a demandé... Dans ce cas, ils prennent le minimum de risques et votent pour refaire comme l'année dernière. Le problème c'est que pour diversifier les ressources, il faut passer du concept d'amélioration du rendement à court terme à celui d'investissement à moyen terme dans la recherche et le développement. Encore une fois, nous avons une très bonne législation pour diversifier, encore faut-il savoir s'en servir. La différence avec le monde de

---

<sup>3</sup> "Collecte et philanthropie - Droit et fiscalité" par France générosités, Perrine Daubas et Sébastien Bigot de la Touanne édité par Dalloz

l'entreprise, c'est que ce budget de R&D ne peut pas s'amortir sur du moyen ou long terme. Il faut le faire avec l'argent qu'on a en réserve. Il est certain que si on se dit « j'investis sur les legs », on ne peut pas s'attendre à ce que demain, tous les gens meurent... ! C'est donc au moins du 10/15 ans. Le concept de R&D est fondamental mais il faut le travailler différemment. Il faut se dire : on fera mieux dans 5 à 10 ans et on le prépare tout de suite.

### *Henriette Steinberg, Secrétaire générale du Conseil d'administration du Secours Populaire Français*

Au cœur d'un monde marchandisé et enserré dans les règles de l'OMC, du FMI, de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, des nouvelles règles comptables des agences de notation, des contrôles divers et variés, officiels et officieux, nos associations, fondations, fonds de dotation, ont choisi d'assumer le sujet, en toute clarté, sous la forme de défis à surmonter par ceux qui font appel à la générosité du public. Le SPF s'inscrit dans ce cadre.

Comment le SPF appréhende-t-il ces défis ? Selon trois axes :

- Premier axe : la mise en drapeau de l'absolue nécessité de faire appel à la générosité publique. Le SPF, association généraliste de solidarité, tient pour l'un de ses principes fondateurs, que la mise en œuvre de la solidarité suppose la mise en mouvement des hommes, des femmes, des jeunes, des enfants, pour collecter les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Ce défi est donc le sien. Ces objectifs s'illustrent dans son mot d'ordre : « Tout ce qui est humain est nôtre », en France, en Europe et dans le monde.

Pour le SPF, notre monde se doit d'accorder plus d'importance et de soin aux plus vulnérables, à ceux qui trébuchent, et à tout ce qui génère un manquement à la dignité des êtres humains. Les seuls mécanismes institutionnels, quand ils existent, ne peuvent y suffire. Leur caractère normatif ne permet pas la prise en compte de la complexité des situations individuelles. Et lorsqu'il n'existe pas, la situation est pire encore. En revanche, la solidarité entre les humains, sait trouver et organiser ces moments de passage qui permettent de relever la tête, quelle que soit l'immensité de la catastrophe, ou de la situation, dans le respect de la dignité des personnes soutenues. Cette approche constitue une dimension majeure pour le SPF. Elle le conduit à promouvoir la stricte égalité entre celui qui donne et celui qui reçoit à un moment, inversant potentiellement les rôles à d'autres moments. L'appel à la générosité du public est ici à la fois outil de réalisation, clarté de l'expression, mise en responsabilisation de tous et de chacun, face à une situation insurmontable seule. Autrement dit, nous ne nous arrêtons pas à la décennie, objet de ce colloque. Pour le SPF, le défi d'aujourd'hui et de demain, réside dans notre capacité à faire entendre ce message et à susciter une adhésion suffisante pour que chacune et chacun y contribue.

- Deuxième axe : La majorité des humains vit mal ou très mal, alors que les richesses produites sont considérables. En Europe même, près de 80 millions de personnes vivent en dessous du seuil de pauvreté, au regard des critères de chacun des pays concernés. Ce pays européen invisible, celui de la pauvreté, traverse tous nos pays. Allons-nous nous en satisfaire, ou nous limiter à ce que prévoit la puissance publique ? Nous ne nous y résolvons pas. Nous maintenons nos moyens habituels de collecte, chez les personnes privées, comme nos initiatives génératrices de ressources, et notre recherche de subventions auprès des instances publiques. C'est la première de nos décisions. Et la deuxième : nous cherchons en même temps où nous tourner, vers qui aller en nous dotant des gardes-fous nécessaires, pour ne pas substituer les moyens aux fins. Aussi nous faisons-nous connaître des entreprises productrices de biens et de services, et nous cherchons à passer avec elles des conventions.

Ces toutes dernières années, nous avons donc passé des conventions avec de grandes entreprises, pour contribuer au financement de nos initiatives importantes, aux retombées médiatiques croissantes, comme la journée des Oubliés des Vacances ou celle des Pères Noël Verts. Les financements obtenus nous aident à assumer l'augmentation des besoins et les entreprises se font connaître dans des dispositions positives. Nous entendons développer cette démarche, laquelle suscite un intérêt croissant des entreprises au titre de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Enfin, nous avons décidé de nous saisir des possibilités offertes par les fonds de dotation, champ dans lequel le SPF n'était pas nécessairement attendu, y compris dans ses propres rangs. Nous peaufinons nos statuts pour déclarer le premier d'entre eux, fin octobre 2009. Là encore, nous prévoyons de faire appel à la générosité du public pour abonder ce fonds, et d'autres à venir, de sorte que les intérêts recueillis aident à pérenniser les activités qui nous semblent plus difficiles à financer que d'autres.

- Troisième axe : nous voulons contribuer à créer les conditions pour que personne de ceux qui sont aux commandes ne puisse s'exonérer d'agir. Le défi à relever passe par le développement sans précédent de l'éducation populaire, en France, en Europe et dans le monde. C'est ce qui permettra, à notre sens, à ce que chacun se prenne en charge et comprenne que la générosité n'est pas un supplément d'âme, mais une conception bien comprise de ce que veut dire « humanité » et « développement durable ».

Je vous remercie.

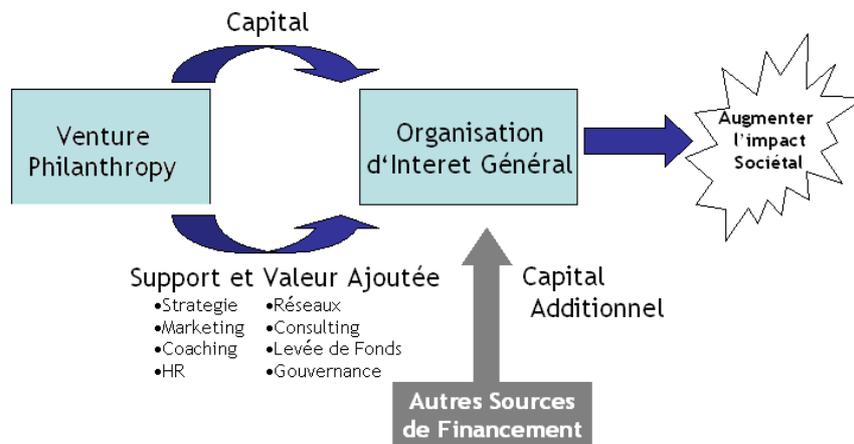
***Serge Raicher, Président de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA)***

On m'a demandé de répondre rapidement à cinq questions sur la Venture Philanthropy (VP) :

- C'est quoi ?
- Qui en bénéficie ?
- Qui la finance ?
- Exemple pratique ?
- Comment en savoir plus ?

Tout commence comme pour toute philanthropie, par une organisation d'intérêt général, qui va être une association ou une entreprise à caractère social, et qui cherche à avoir un impact sociétal. La VP a un objectif simple : en agissant SUR l'organisation en tant que telle, non pas en finançant des projets, essayer que chaque euro levé par cette structure, aille un peu plus loin, en augmentant l'impact sociétal de cette structure.

Comment on s'y prend ? D'abord, il faut évidemment donner de l'argent, ce que nous appelons de « l'investissement ». Ce terme peut porter à confusion, car dans 95% des cas, c'est bien un don. Mais dans certains cas, il peut s'agir d'un prêt, d'une prise de participation au capital si c'est une entreprise sociale. Et à côté de cet apport, on amène de la valeur ajoutée, des services qui peuvent être très variés : stratégie, marketing, coaching, ouverture de réseaux, gouvernance, ...



Source : Extrait du power point de présentation de Serge Raicher le 8 octobre 2009.

Parce qu'il y a ces implications, d'une part en argent, d'autre part en services, et cela s'inscrit dans la durée, d'autres sources de financement sont intéressées à co-investir à côté de la VP. Elles vont traditionnellement davantage financer les projets, mais voyant que certains financent le fonctionnement et cherche à l'améliorer, elles ont l'impression qu'elles apportent ici une complémentarité dans les sources de financement et dans les valeurs ajoutées, des uns et des autres.

Donc, cette Venture Philanthropy, permet de démultiplier l'impact financier par le niveau d'engagement et la valeur ajoutée apportée au fil du temps.

Nous avons essayé de définir la VP : « La venture philanthropy est une activité non lucrative utilisant les principes du capital investissement afin d'accroître l'impact social » .

Elle a plusieurs caractéristiques :

1. Fort engagement des donateurs / investisseurs
2. Financement adapté à chaque organisation, en suivant un business plan sur la durée
3. Engagement pluri annuel tant financier (généralement sur trois ans et conditionnel à des étapes) que non financier
4. Développement organisationnel (nous investissons dans le fonctionnement en se disant que c'est grâce à un meilleur fonctionnement que chaque euro levé pourra avoir un impact plus fort)
5. Mesure d'impact (il y a trois raisons pour mesurer son impact : faire du reporting ; pour justifier qu'on a raison de nous donner de l'argent, c'est alors un outil de marketing ; soit pour savoir ce qu'on fait de bien et de mal et prendre des décisions en conséquence. Les trois sont importants et non concurrentiels, mais la manière de mesurer l'impact sera différente.)

Qui peut bénéficier de la VP ?



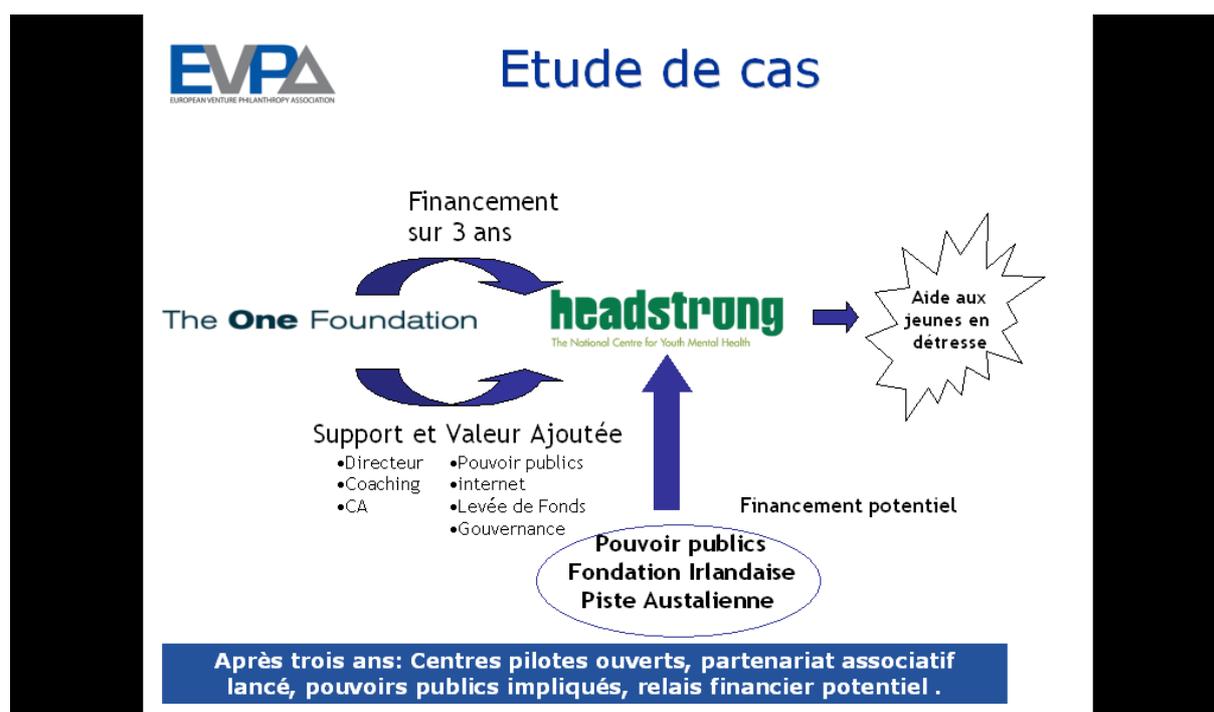
Nous avons une douzaine de membres en France : Soit ils font eux-mêmes de la VP, soit ils financent directement ou indirectement de la VP, soit ils donnent du conseil, généralement de manière gratuite.

Pour répondre à la question de la mise en pratique, je vais prendre un exemple en Irlande, à travers le fond de VP qui s'appelle la Fondation One et qui a pour mission d'aider les jeunes en détresse. Il y a malheureusement en Irlande un taux de suicide des jeunes très élevé par rapport au reste de l'Europe, et ils ont essayé d'investir avec des associations, dans ce secteur. Après avoir passé du temps à identifier les acteurs et la façon dont ils travaillent, ils ont fini par constater que généralement les gens travaillaient bien, mais étaient confrontés à deux problèmes :

- Le premier concernait le cloisonnement des acteurs, pourtant très nombreux.
- Et le deuxième problème : un jeune qui ne va pas bien, n'essaie pas de se perdre dans les méandres administratifs ou associatifs.

Donc, plutôt que de financer l'une de ces structures, la fondation One s'est dit qu'elle pouvait apporter de la valeur en créant une structure qui aurait deux objectifs : être un point d'entrée pour les jeunes, ensuite orienter ces jeunes vers ces structures qui font bien leur travail, et faciliter le dialogue entre ces structures. Ils ont donc créé la structure qui s'appelle « Headstrong » et ont bâti un business plan sur trois ans pour son financement, conditionné à des étapes pré-déterminées. Ils ont aussi décidé d'apporter de la valeur ajoutée notamment en recrutant un directeur motivé pour passer son temps à faire ce qu'il aimait faire, plutôt que de chercher des financements pour le faire, et par le réseau qui se mettait en place autour de lui.

La fondation One a également aidé à bâtir un Conseil d'administration, dans lequel ils se sont eux-mêmes investis. Headstrong voulait aussi s'investir sur Internet, sachant que les jeunes y ont massivement recours. La Fondation One a contacté en Australie une ONG, Reach Out, spécialisée dans ce support pour les jeunes en détresse. Reach Out s'est finalement implantée en Irlande, avec le financement de la fondation, et en partenariat avec Headstrong.



Source : Extrait du power point de présentation de Serge Raicher le 8 octobre 2009.

Pour conclure, la VP est un modèle parmi d'autres. Pour ceux qui veulent en savoir plus, ils peuvent contacter l'EVPA ou l'un de ses membres. Il y a également la conférence annuelle sur le sujet de l'entrepreneuriat social les 17 et 18 novembre à Amsterdam.

### *Barbara de Colombe, Déléguée générale de la Fondation HEC*

Frédéric m'a demandé de vous parler de l'exemple de la Fondation HEC, notamment dans la démarche innovante que nous avons eu en lançant une campagne de dons de 100 millions d'euros sur 5 ans. Juste pour rappel, la Fondation HEC est une fondation reconnue d'utilité publique, créée en 1972, avec une double mission :

- **Apporter les besoins de financement complémentaires pour HEC Paris** : bourses d'étude, projets de recherche, recrutement d'enseignants-chercheurs, matériel pédagogique, marque et communication, infrastructures...
- **Construire une base de financements pérennes** : Revenus annuels de 8 à 10M€ ; Dotation capitalisée de 6 M€ (*Endowment*) ; Comité des risques gérant le placement des fonds ; Projet de création de fondation abritante.

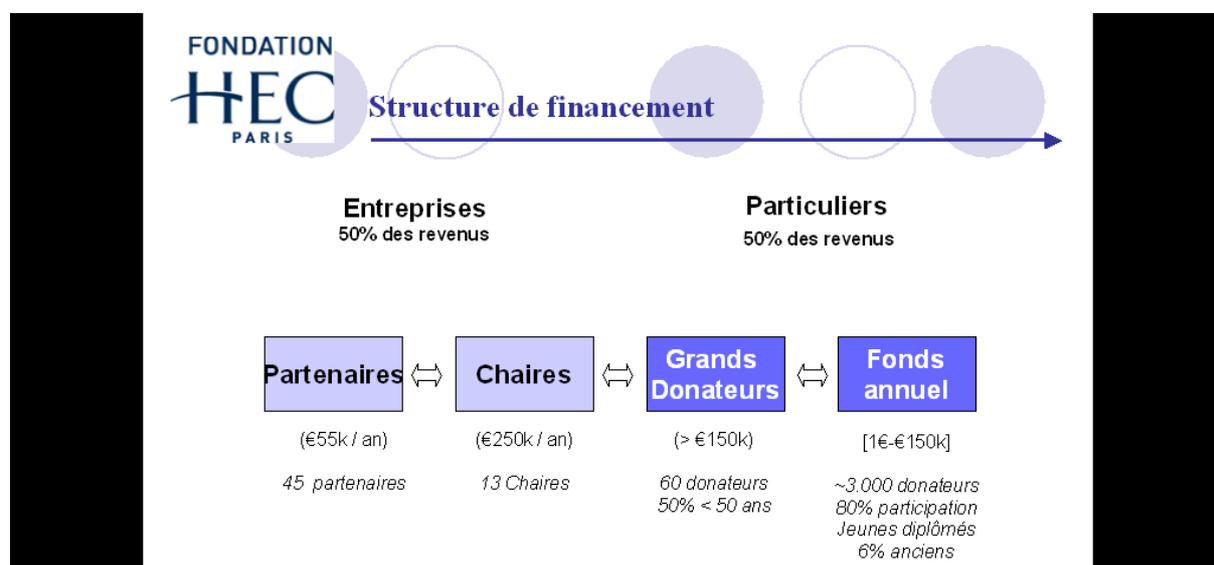
Nous avons construit un business plan qui nous permet d'avoir une vision claire de nos besoins sur 5 ans, et même au-delà. HEC est financé à 17% par des fonds de la Chambre de commerce et le reste par des revenus propres.

Aujourd'hui, en septembre 2009, nous avons 52 millions d'euros de promesses de dons, accumulés depuis 2 ans : 50% provient des entreprises, 50% de personnes physiques.

Nous avons déposé un dossier au Ministère de l'Intérieur pour devenir fondation abritante pour permettre à des personnes physiques de créer leur fondation personnelle et pour augmenter notre capacité à recevoir des legs.

Nous sommes une équipe de 7 permanents. Beaucoup de nos donateurs sont impliqués dans des comités qui revoient l'allocation des projets qu'on finance et mesurent l'impact. Ils ont envie de s'investir dans la structure et son fonctionnement, ce qui rejoint ce que disait Serge.

Avec les entreprises, nous avons deux niveaux de partenariat : des partenaires et des chaires, les deuxièmes représentant des budgets plus importants d'1 million sur 4 ans. Ce sont des partenariats dans la durée. De même avec les personnes physiques, nous avons créé un fonds annuel, qui est la traduction « d'annual fund » : on cherche à encourager la culture du don à tous les niveaux, quels que soit l'âge, le secteur ou les moyens.



Source : Extrait du power point de présentation de Barbara de Colombe le 8 octobre 2009.

Les jeunes qui sortent d'HEC sont sensibilisés sur le besoin de financement de la fondation, mais plus largement du secteur de l'enseignement et de la recherche. 80% d'entre eux font un don. On a également mis en place une stratégie d'approche des grands donateurs, qui vont également développer une relation de long terme avec la fondation. 80% des fonds qu'on lève, viennent de 20% des donateurs.

C'est donc à la fois cibler ceux qui auront le plus d'impact d'un point de vue financier, mais aussi ne pas oublier la « base » de la générosité, et encourager chacun à faire un don.

Concernant notre vision des dix ans à venir, je partage l'avis des optimistes, même si on voit l'impact de la crise sur la générosité dans les pays anglo-saxons. Voici juste deux chiffres :

- **Philanthropie aux Etats-Unis** (Source : *Rockefeller Philanthropy Advisors, 2008 et Foundation Center, 2008*)
  - o Dons en 2007: 306 milliards \$
  - o Actifs fondations : 670 milliards \$
  - o 74% proviennent des individus
  
- **Philanthropie en France** (Source : *Fondation de France 2007*)
  - o Dons en 2007 : 5 à 6 milliards €
  - o Actifs fondations : 10 milliards €

Beaucoup d'études existent et montrent que la taille des actifs des fondations en France est vouée à croître et que les sources des dons vont continuer à se diversifier, avec un potentiel important auprès des personnes physiques. L'évolution de la philanthropie aux Etats-Unis donne de l'espoir!

Il existe néanmoins des contraintes :

- la concurrence est renforcée sur le mécénat d'entreprise ;
- à court terme, le nombre d'acteurs qui se mettent à faire de la levée de fonds et de l'appel à la générosité du public augmente très vite ;
- l'exigence des entreprises est accrue, elles sont en attente de « retour sur investissement » ;
- les donateurs sont de plus en plus matures et exigent de voir la traçabilité de leur don et l'impact social des projets qu'ils soutiennent.

A ces contraintes, on peut aussi répondre par de nouvelles opportunités :

- 1 Français sur 2 est donateur, il en reste 50% à convaincre ! Je pense qu'on peut compter sur la croissance du « marché » de la philanthropie individuelle (croissance du nombre de mécènes, croissance du nombre d'acteurs, professionnalisation des équipes de collecte).
- Développement de nouveaux partenariats entre les organisations des secteurs caritatif, éducatif et recherche.
- Nouvelles formes de philanthropie individuelle dans un système fiscal très compétitif (fonds de dotation, fondation personnelle de mécène, venture philanthropy, partenariats transfrontaliers).
- Professionnalisation des stratégies de mécénat d'entreprises, création de nouvelles fondations d'entreprises (par exemple le nouveau fonds Axa de 100 millions d'euros pour financer des projets de recherche pluriannuels).
- Nouveaux outils de collecte à coût réduit, maximisation des réseaux sociaux web2.0 et collecte interactive en ligne.

Donc, globalement, je suis optimiste !

### ***Débat animé par Frédéric Naquet***

Merci à nos quatre intervenants. Rapidement, on pourrait opposer l'aspect social et humain que Henriette Steinberg nous a présenté, et l'aspect plus froid et financier que nous ont présenté Barbara et Serge, mais en fait, je crois qu'il n'y a pas du tout d'opposition entre les comportements et les volontés de chacun autour de cette table. Il s'agit pour chacun de voir comment, dans les dix prochaines années, on va pouvoir marier les nouveaux outils économiques avec les volontés de développement social telles qu'on les connaît dans le secteur caritatif en France.

Mais c'est vrai que le vocabulaire de Serge peut surprendre ! Le donateur est un « investisseur », on parle de « coaching », de « valeur ajoutée », etc... C'est un vocabulaire très économique, très moderne, mais qui ne se démarque pas de l'objet social de l'action. Je crois qu'il ne faut pas avoir peur d'utiliser des mots des années 2009-2010 pour parler des actions des associations françaises. Il faut savoir organiser ce mariage aujourd'hui entre le discours, la méthode et les nouveaux moyens. Nos intervenants nous ont démontré qu'il existait du potentiel, de l'argent, une réelle volonté, un réel « marché » encore à exploiter et des nouveaux « produits ».

L'heure est maintenant au débat avec la salle.

### **Olivier Fannius, contrôleur au Comité de la Charte**

Ma question s'adresse à Madame Steinberg. Vous vous êtes doté d'un ou plusieurs fonds de dotation. Je voulais savoir quel était l'avantage et comment cela se coordonnait avec l'association du SPF ? Est-ce que cela vous a permis d'élargir la base des donateurs ? Leur profil est-il différent et est-ce que la mission sociale confiée à ces fonds de dotation est différente de celle de l'association ?

### **Henriette Steinberg, SPF**

D'abord, nous n'avons pas encore plusieurs fonds de dotation ! Nous l'espérons, mais pour l'instant nous en sommes à la constitution du premier, dont les statuts sont en ce moment à l'examen d'un cabinet d'avocats spécialisés, pour pouvoir être déposés à la fin du mois d'octobre 2009. Il s'agit d'un fond de dotation scientifique et solidaire, dont l'objet est d'apporter une contribution financière à des étudiants dont les ressources personnelles ne permettent pas de développer leurs connaissances dans des domaines scientifiques précis, en priorité, les sciences dures. Ce choix est la résultante d'un legs important que nous avons reçu d'une donatrice. On est à la fois dans l'objet social du SPF et dans le respect strict d'une demande d'une donatrice, qui a légué dans ce sens. Pour ce qui est du lien avec le SPF, nos statuts prévoient que les personnes qui vont être au conseil d'administration de ce fonds de dotation seront nommés par le conseil d'administration du Secours Populaire. Il y est adjoint un comité consultatif de professionnels émérites pour contrôler qu'il y aura bien l'application de l'usage des fonds.

### **Patrice Bedouret, Solidarité Laïque**

Je suis fundraiser la journée et Maire adjoint aux finances le soir et le week end, dans une petite ville de 52 000 habitants de la région parisienne. Je reçois très souvent des associations de ma ville, et peux confirmer qu'il va être de plus en plus difficile de les aider. La dernière Loi de finances sera particulièrement difficile pour les municipalités...

Je ne parle pas des grandes associations qui se sont effectivement professionnalisées et ont développé les moyens de faire du fundraising, mais bien des petites associations qui ne connaissent pas du tout les rudiments des moyens pour aller chercher de l'argent. Elles ne

savent rien du mécénat d'entreprise par exemple. Ma question s'adresse à André Hochberg : Dans le cadre de campagne de sensibilisation, n'y a-t-il pas une priorité à avoir en direction de ce secteur associatif en terme de formation ?

### **André Hochberg, France Générosités**

Je crois que la réponse n'est pas si facile, parce que pour faire du fundraising, il faut quand même une petite organisation et des professionnels. N'importe qui, même de bonne volonté, n'est pas apte à faire du fundraising. D'après l'étude de Viviane Tchernonog<sup>4</sup>, il y a en France environ 1 100 000 associations vivantes. Nous en avons 68 dans notre Union nationale des organismes qui font appel à la générosité publique, et nous représentons 66% des dons... On voit bien que les grandes associations captent le plus gros des dons, mais dans celles-là il peut y avoir jusqu'à 12 personnes qui travaillent sur la collecte... Pour les petites associations, la difficulté est qu'elles tiennent physiquement par les subventions. Sur les 60 milliards que représente le secteur associatif aujourd'hui, seulement 5 milliards concernent le secteur privé.... L'objectif est clairement de faire monter ce chiffre, mais aujourd'hui la réalité c'est que l'immense majorité des petites associations ne vit que de trois choses : des subventions de leur municipalité, du mécénat d'entreprises locales (PME locale, filiale de banque...) et du bénévolat.

Donc, pour faire ce que vous demandez, il faudrait qu'elles se regroupent, et cela nous ramène à la notion de partenariat. Si on prend l'exemple du SPF : 4000 implantations en France. C'est beaucoup, mais il y a encore beaucoup plus d'associations indépendantes, qui se débrouillent seules. Il est probable que nombre d'entre elles auraient intérêt à rejoindre le SPF, ou le Secours Catholique, ou le Secours Islamique... Je crois cette notion de partenariat essentielle pour l'avenir.

### **Sylvie Tsyboula, Tiers Secteur Consulting**

Cette myriade de petites associations, c'est tout de même la manifestation de la volonté de participer et de donner, et c'est le ferment sur lequel prolifèrent les grandes associations ! Il existe un dispositif national gratuit qui peut très bien aider ces petites associations pour les fonctions d'administration, de recherche de fonds, de structuration : ce sont les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA). On les trouve dans tous les départements. C'est aussi l'occasion pour les associations qui y suivent des formations collectives, d'en rencontrer d'autres et peut-être de jouer cette première étape de la collaboration.

### **Eric Dutertre, agence Excel**

Je voulais saluer la vision très optimiste sur l'avenir du fundraising, de l'ensemble de la table ronde. Je m'interroge cependant sur l'encombrement accéléré du secteur. On est passé en peu d'années, de trois types de statuts de fondation, à huit. Ce mouvement va probablement continuer, des domaines entiers de l'intérêt général qui étaient financés par l'Etat, tombent aujourd'hui dans le domaine de la philanthropie et de la collecte de fonds. Depuis, le 16 mars dernier, l'audiovisuel public est autorisé à collecter des fonds... On est bien dans un univers qui est en train d'exploser, or on est aussi dans un pays qui n'est pas préparé culturellement, fiscalement à appréhender cet ensemble d'appels aux financements privés.

J'ai donc un peu le sentiment que l'on va se retrouver dans les dix prochaines années confrontés au nombre de secteurs et d'acteurs qui vont appeler des fonds (les entreprises sont aujourd'hui les premières sollicitées de toute part, et cela dans un temps très court). Il peut y avoir une confusion des rôles dans le large spectre que Serge Raicher a décrit tout à l'heure, allant du très associatif au très économique, en passant par l'économie sociale et solidaire,

---

<sup>4</sup> **Tchernonog V.** (2007), Le paysage associatif français - Mesures et évolutions - Juris Associations / Dalloz

avec une perte de repères pour les uns et les autres. Tout est précipité et on peut peut-être s'attendre à un choc culturel...

### **André Hochberg, France Générosités**

Je partage cette analyse. On vit un tel moment de précipitation que notre dernier adhérent est le Ministère des Affaires culturelles...enfin il est adhérent associé. Mais on voit bien que l'Etat et les collectivités territoriales donnent moins et qu'en plus ils font naître de nouveaux acteurs très lourds. C'est pour cela que nous et France Bénévolat insistons tellement pour que la générosité soit déclarée grande cause nationale l'année prochaine.

### **Serge Raicher, EVPA**

Il ne faut pas oublier le profil de certains bénévoles : Ici un ancien directeur de marketing à la retraite, là une ancienne comptable sont des gens qui, très souvent, vont pouvoir ouvrir des portes et apporter le professionnalisme, sans nécessairement être impliqués tous les jours.

### **Frédéric Naquet, animateur**

J'apporterais juste un petit bémol, pour être moi-même bénévole depuis un certain nombre d'années, pour dire combien il est difficile quand on vient de quitter le milieu professionnel de se plonger dans le milieu associatif sans rien n'y connaître. Cela demande un certain temps, en plus de la bonne volonté et de la compétence professionnelle liée à d'autres métiers. Il faut comprendre la spécificité du secteur associatif au niveau des valeurs et du fonctionnement. Cela implique aussi qu'il y ait un budget de formation dans les associations pour aider les nouveaux bénévoles à s'immerger.

Aujourd'hui il faut trouver un compromis entre jeunesse, compétence et temps libre.

### **Béatrice de Durfort, Centre Français des Fondations**

Je voudrais évoquer la possibilité en France d'avoir des fondations redistributives à caractère territorial, qui sont connues aux Etats-Unis sous le terme de « Community Foundation ». Nous avons commencé quelques travaux sur ce sujet au sein du CFF. Il me semble qu'elles représenteraient une opportunité pour répondre au souhait de s'engager par le don local, qu'il me semble important de respecter, et il est pourtant difficile de savoir donner bien localement pour le tout venant : les grandes associations sont plus thématiques que locales.

Donner localement avec une redistribution ciblée, c'est plus rare et je pense qu'il y aurait un vrai travail, sur lequel l'EVPA pourrait s'engager ! Je crois qu'il manque là une articulation, également pour les petites associations qui ne peuvent pas se disperser pour trouver quels sont les particuliers, puis quelles sont les entreprises qui peuvent donner, au détriment de leur mission locale. Il y a trop de risque à perdre le réseau local des toutes petites actions menées par les bénévoles. Il serait plus simple qu'elles s'adressent à un collecteur local, qui pourrait être également un partenaire des collectivités.

### **Frédéric Naquet, animateur**

Je crois qu'on partage tous cette suggestion.

### **Henriette Steinberg, SPF**

Non, on n'est pas tous d'accord ! Pour ce qui nous concerne, nous ne pensons pas que les mesures qui poussent la puissance publique à laisser la place au secteur privé doivent être encouragées. Nous pensons exactement l'inverse ! La puissance publique doit assumer son rôle et nous, SPF, nous nous situons comme aiguillon des pouvoirs publics. Donc je ne peux pas laisser penser que le Secours Populaire pourrait être d'accord avec la proposition que

soient mises en place au niveau des collectivités territoriales des fondations redistributives à caractère territorial pour faire ce que la puissance publique dégage en touche !

### **Béatrice de Durfort, Centre Français des Fondations**

Je comprends votre point de vue et le partage entièrement. Je dis simplement qu'il est dommage que le réseau des micro-associations, qui est le lieu de la solidarité et du social, rentre dans une course éperdue pour trouver chacune individuellement leurs donateurs. Et pour les gens qui ont envie d'organiser localement leur aide, ces fondations peuvent être un outil permettant cette combinaison, à un moindre coût d'ailleurs, car il faut aussi regarder le coût de la recherche de fonds pour les associations et pour les donateurs. Ce n'est donc pas dans le sens d'un remplacement des collectivités ou de l'Etat, mais dans celui de la possibilité d'organiser et de simplifier une stratégie.

### **Jacques Vantalou, Commissaire au Comité de la Charte**

Je voulais seulement attirer votre attention sur le mariage entre la compétence et le bénévolat qui est représenté par le corps de contrôle du Comité de la Charte !

### **Barbara de Colombe, Fondation HEC**

Je signale juste que l'Association Française des Fundraisers fait des formations très bien et tout à fait accessibles financièrement. Ces formations permettent d'avoir la boîte à outils de la collecte de fonds.

### **Serge Raicher, EVPA**

La Venture Philanthropy est un outil dans une boîte à outils. Les personnes qui sont amenées à participer dans la VP sont aussi des personnes susceptibles d'avoir un certain niveau d'implication dans le don. Leur profil est différent des anciens grands donateurs, et ils veulent souvent s'investir avec leur fibre entrepreneuriale...

Je crois que le véritable objet de cette table ronde n'est pas de savoir si on va tous se bagarrer pour partager le même gâteau, mais de savoir comment amener les autres 50% de Français à donner, et les autres à donner plus ou autrement, car donner du temps c'est aussi donner, et parfois, cela a beaucoup plus de valeur.

### **Stéphane Buthaud, Enfants & développement**

Dans la « boîte à outils », je voudrais aussi évoquer le modèle qui s'appelle « social business » qui est promu par Mohammed Yunus, inventeur du micro-crédit. Je crois que c'est aussi un modèle d'avenir peu connu, par lequel vous attirez des investisseurs pour permettre de développer un service, un produit, qui a un impact social très fort. En fait, vous ne rémunérez pas l'investisseur en retour financier, mais en capital social. C'est par exemple le modèle choisi par Danone avec Mohammed Yunus pour créer « Danone Communities ».

### **Serge Raicher, EVPA**

Tout ce qui touche à l'entrepreneuriat social est effectivement très intéressant à mettre en avant et je me réjouis que de plus en plus d'écoles comme HEC créent des chaires spécifiques sur ce sujet. Voir sortir des jeunes aujourd'hui qui choisissent cette voie, créent une entreprise avec un objet social et une autre idée de la réussite que celle de la réussite financière pure, est tout à fait encourageant. Je pense qu'on verra dans les dix prochaines années les vrais succès de ce modèle.

### **Frédéric Naquet, animateur**

Merci à tous pour votre participation, en vous souhaitant un bon appétit.

### **Table ronde 3 : Comment évaluer les performances et rendre compte des résultats (ou de l'activité) ?**

*Comment mesurer l'efficacité du don et des organisations qui l'utilisent ? Peut-on tout évaluer ?*

**Animateur** : Philippe-Henri Dutheil, Vice-président du CNVA, Avocat Ernst & Young

#### **Intervenants** :

- Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale : résultats de l'étude sur « L'état des lieux des pratiques actuelles d'évaluation de leur efficacité par les organisations elles-mêmes »
- Michel Villac, Secrétaire général de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'Egalité des changes (ACSE)
- Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP
- Jean-Louis Viélaus, Président de Coordination Sud

- *Si la culture de l'évaluation s'est largement répandue dans le secteur, capitaliser sur les résultats de l'évaluation n'est pas encore optimisé comme un outil d'aide à la décision, d'information des donateurs, ni d'actualisation du projet associatif.*
- *Même si une grande confusion persiste entre les notions –et les méthodes– d'évaluation et de contrôle, les organisations veulent déjà créer des cadres d'évaluation qui leur correspondent.*
- *On peut tout évaluer, y compris son utilité sociale, si on établit un « cadre logique » (objectifs, critères, indicateurs, résultats) avant, mais il n'est pas souhaitable de tout évaluer pour ne pas banaliser le processus d'évaluation.*
- *Des organisations « intermédiaires » publiques, distributrices de subventions, partagent avec le secteur la nécessité de rendre des comptes sur l'usage des fonds et sur leur utilité.*
- *Aux tableaux de bord quantitatifs, on peut préférer des modes d'évaluation qualitative impliquant les parties prenantes d'un même projet, en vue de sa réussite. C'est alors le partenariat qui est évalué.*
- *L'évaluation n'est qu'un outil, mais elle doit s'accompagner d'un plan de mesures correctives pour accompagner le cycle de vie du projet évalué.*
- *Si la mesure de la pertinence et de la cohérence des actions doit venir compléter l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience, la mesure de l'impact reste plus hasardeuse.*

### *Philippe-Henri Dutheil, animateur*

Bonjour à tous. Vous avez pu voir le sujet de cette table ronde, qui pour moi, en tant que Vice-président du CNVA, est un sujet provocateur, dans le sens intellectuel du terme. Parler d'évaluation, de noter, de juger, de rendre compte de ses performances, était encore une idée iconoclaste dans le secteur associatif, il y a une petite quinzaine d'années. C'était un sujet que de grands anciens du CNVA avaient déjà tenté d'aborder. Rappelons-nous ce que F. Bloch-Lainé, que je considère être un grand penseur de l'économie sociale et du secteur associatif en particulier, avait dit dans les années 80 ou 85 : « Réaffirmez ce que vous êtes avant d'essayer de communiquer sur ce que vous faites. »

Cette table ronde a été conçue pour que nous puissions alimenter notre réflexion collective en vous donnant des points de vue qui sont extrêmement complémentaires les uns par rapport aux autres, car ils sont portés par des acteurs ou observateurs qui n'ont pas la même position sur l'échiquier organisationnel, institutionnel, et plus généralement politique, dans le sens grec du terme. Ce sont des prises de position très intéressantes parce qu'elles sont, pour certaines, assez troublantes. Je laisse la parole à Didier Vanoni, pour qu'il nous présente son étude.

### *Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale*

Il s'agit d'une étude récente puisqu'elle date du 6 octobre 2009<sup>5</sup>.

Nous l'avons réalisée auprès de 130 organisations faisant appel à la générosité du public, fondations, associations, etc., adhérentes ou futures adhérentes du Comité de la Charte. Elle repose sur :

- Une enquête par questionnaire. Nous avons eu 74 répondants dont 41 membres du Comité de la Charte et 33 non membres;
- Des entretiens approfondis (presque une demi-journée par entretien) réalisés auprès de 15 organismes intervenant dans divers champs (santé, lutte contre l'exclusion, solidarité internationale, urgence...) ; des bailleurs de fonds publics ou privés et des experts de l'évaluation.

### **Une diffusion large de la « culture de l'évaluation »**

Il y a une quinzaine d'années, effectivement, le mot « évaluation » pouvait en faire bondir plus d'un, mais aujourd'hui, la culture de l'évaluation est entrée dans les préoccupations des organisations :

- 7 organismes interrogés sur 10 affirment avoir mis en place des processus d'évaluation de la performance
- C'est une pratique que 9 organismes sur 10 jugent « indispensable » ou « nécessaire »
- ...Mais qui concerne avant tout les structures les plus professionnalisées et/ou celles intervenant à l'échelle internationale.

Nous ne sommes pas en face d'un corps homogène. Nous avons des organisations de taille très différente, avec des collectes tout à fait différentes aussi. Certaines font beaucoup appel à du travail bénévole, d'autres n'ont que des salariés. Certaines sont adossées à des domaines scientifiques qui ont leur propre registre d'évaluation. Enfin, nous avons des organisations plus ou moins internationales, plus ou moins ouvertes sur l'extérieur et sur la culture de l'évaluation qui vient des pays anglo-saxons. Il faut donc à chaque fois moduler les résultats que je vais vous donner, entre ce qui est la tendance majeure de telle ou telle catégorie

---

<sup>5</sup> Cf la synthèse plus complète de l'étude.

d'organisation et ce qui est plutôt commun à l'ensemble des organisations enquêtées.

### **L'impulsion forte des bailleurs de fonds publics et privés**

Alors d'où vient cette progression du souci d'évaluation et de la reconnaissance de son utilité?

Elle vient de l'impulsion forte des bailleurs de fonds, d'une part **publics** avec

- *Des appels d'offres nationaux et internationaux aux « cahiers des charges » précis et normatifs*

- Une diffusion de la culture de l'évaluation dans le sillage des grands programmes européens, marqués par la culture anglo-saxonne.

Et d'autre part, des bailleurs de fonds **privés** (fondations d'entreprises...) plus exigeants en matière de résultats :

- Le passage d'une logique de mécène donateur à une logique de partenaire investisseur
- Le reporting, la volonté de rendre compte ou de savoir, même pour soi-même, est une pratique désormais intégrée par beaucoup d'organismes soumis à de multiples contrôles.

### **L'évaluation de la performance et le bénévolat est une difficile équation**

On pourrait en faire un colloque en soi, mais je souligne juste quelques éléments :

- Des bénévoles parfois réticents au principe de l'évaluation, malgré une ouverture progressive à ces questions
- Des obstacles organisationnels et pratiques
  - Des organisations peu hiérarchisées qui génèrent une grande diversité des pratiques
  - La question de la formation des bénévoles aux pratiques de l'évaluation
  - De nouvelles contraintes de gestion qui risquent de démobiliser les bénévoles
- Peut-on « professionnaliser » les bénévoles sans « tuer le bénévolat »?

C'est une question qui a beaucoup interpellé nos interlocuteurs, notamment les associations qui travaillent avec des publics en insertion ou en difficulté, et qui sont plus en prise avec le bénévolat. Demander au bénévole de participer, mais aussi de rendre compte de ce qu'il fait, d'avoir une attitude évaluative, est encore un cap à passer.

### **Diversité des pratiques, flou méthodologique**

On a vraiment trouvé tout et son contraire rangé sous le vocable d'évaluation. Mais on perçoit aussi l'évaluation comme un outil qui permet d'avoir un regard sur nos pratiques. On essaie parfois d'imaginer avoir une mesure de l'impact sur le terrain ou sur la population sur laquelle on intervient, et même au-delà, une mesure de l'impact à long terme. En même temps, une mesure de l'efficacité et de l'efficience. Donc, encore une fois, peu de notions et de pratiques stabilisées sur le sujet et les organisations ne sont pas logées à la même enseigne. Pour résumer :

- Une certaine réticence à aborder la question du rapport coûts / résultats
- Des dimensions que l'on juge encore non évaluables : « l'accompagnement humain », le relationnel...
- Une confusion persistante entre évaluation, contrôle et quantification des résultats

### **Un outil de réflexion sur les pratiques plutôt qu'un outil de management**

On note la prééminence des formes d'évaluation internes ou auto-évaluations (2 fois sur 5). Les évaluations réalisées conduisent 9 organismes sur 10 à modifier leurs pratiques, mais seulement 1 sur 2 s'en sert pour revoir la répartition de ses moyens humains et financiers, et c'est peut-être là le principal résultat à pointer, c'est-à-dire pour manager son projet et son équipe.

## **Un chemin à parcourir en matière de capitalisation et de diffusion des résultats de l'évaluation**

Il existe tout de même un grand défaut dans cette procédure d'évaluation, et cela ouvre peut-être un chantier pour le Comité de la Charte pour les années à venir : Dès lors que l'évaluation est faite, il convient à l'organisation de s'en saisir et c'est là le point faible : seul 1 organisme sur 4 pratiquant l'évaluation, l'utilise pour communiquer au grand public sur les résultats de cette dernière et sur ce qu'il a mis en œuvre ; et 1 sur 4 aussi y consacre un chapitre dans son rapport d'activité. Il n'y a donc pas une utilisation très forte des résultats de ces évaluations. La capitalisation des résultats serait pourtant un point de progrès mais aussi un moteur pour le développement des pratiques d'évaluation.

### **Des pratiques d'évaluation confrontées à plusieurs écueils.**

Les responsables d'organismes nous ont dit qu'à force de vouloir formaliser des indicateurs, et de vouloir les généraliser, on risquait de passer à côté de la spécificité de certaines actions. On ne peut pas mettre sur un même plan des organisations qui s'occupent de population en difficulté, d'urgences, ou de recherche médicale. Donc des indicateurs standards risquent de faire perdre le sens de l'action pour laquelle l'organisation se mobilise.

Par ailleurs, il y a tout un « marché » de l'évaluation, une ingénierie, qui pour certaines personnes interrogées, a l'air de créer une sorte de « bulle spéculative » de langage et d'analyses, pouvant se déconnecter du projet associatif lui-même. Cela dit, on a pointé dans plusieurs propos recueillis, le danger d'une évaluation en « trompe l'œil », qui s'exprime à travers la formule : « *Ce n'est pas parce que vous avez une excellente évaluation que vous êtes excellent* ».

### **Aujourd'hui, des pratiques d'évaluation parvenues à un nouveau stade de leur développement.**

Nombre des personnes interrogées, y compris celles qui vont s'engager dans une démarche d'évaluation, nous disent qu'elles ont senti le besoin de s'approprier l'évaluation en élaborant elles-mêmes ses méthodes, ses outils et critères. On voudrait de plus en plus s'affranchir des cadres imposés et se saisir de ces techniques et méthodes pour être proactifs, avec l'idée qu'il faut aider l'évaluateur à comprendre le sens de l'action. Elles se disent pour cela prêtes à dialoguer avec les experts et les bailleurs de fonds sur les critères d'évaluation.

Enfin, je voudrais conclure sur **la notion de performance** rapportée aux concepts d'utilité sociale, de service rendu ou de qualité de la prestation. C'est le point faible et le plus délicat à aborder. Aurait-on pu faire mieux avec autant de moyens ? Sachant que « faire mieux » quand il s'agit de vies humaines, de santé publique, ... c'est difficile. Quelle est l'efficience quand le coût est infini ? On a donc une véritable difficulté à se caler sur ces questions d'efficience. Peut-être qu'autour de la notion d'utilité sociale, il y aurait des champs de réflexion et des concepts à faire émerger.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Merci beaucoup, Didier Vanoni. Votre étude montre qu'on est en train de passer de la culture de l'appropriation de l'évaluation dans le secteur associatif, à une culture de mise en œuvre. Vous nous dites : 7 organismes sur 10 affirment avoir mis en place des processus, dont 90 % les considèrent comme indispensables. Et en fait, dans le détail, les organisations ne sont pas encore allées jusqu'au bout de la logique. Et second élément important, 1 organisation sur 2 seulement va traduire en terme d'efficacité managériale, les résultats de l'évaluation.

L'évaluation a, pour moi, toujours été très connotée secteur marchand et pour beaucoup d'associatifs, cela reste encore quelque chose qui vient du monde de l'entreprise marchande même si elles se sont appropriées la démarche avec légitimité. Avez-vous noté des points de comparaison dans l'évaluation dans le secteur marchand et l'évaluation dans le secteur associatif ? Y a-t-il des bonnes pratiques déjà mises en place dans le secteur associatif ?

### **Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale**

Du point de vue des méthodes, oui, car on utilise des méthodologies issues d'un fond commun. Quant à la manière de les percevoir et de se les approprier, non. L'appropriation dans le secteur associatif veut se faire en s'affranchissant des cadres imposés, qui sont aussi ceux du cadre marchand, car il n'y a pas de raison, il faut aussi le reconnaître, de se subordonner à des indicateurs ou des registres de pensée qui ne sont pas ceux de sa propre culture ou activité. Cela ne veut pas dire qu'on rejette en bloc, mais on tend à vouloir bâtir des outils adaptés à la véritable mesure de son projet.

On reconnaît le fond méthodologique, comme regarder des objectifs, apprécier les inputs qu'on met dans le processus de production d'un service, etc. mais on veut s'arrêter là. On ne veut pas rentrer dans une évaluation marchande du résultat, et je pense qu'on a tout à y gagner, car on affaiblirait le propos. On risquerait même de perdre en route ceux qui voudraient se lancer et qui disent : « On est dans la relation humaine, dans l'aide, le soutien, etc. On a beaucoup de difficultés à marchandiser ou à mettre un prix sur ces questions-là. Et pour l'humain, on ne peut pas toujours utiliser des outils appartenant au secteur marchand ».

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Nous allons maintenant changer complètement de point de vue, avec Michel Villac. Il est intéressant d'entendre le point de vue de la puissance publique. Vous êtes l'un des grands bailleurs de fonds du secteur associatif. Vous avez une légitimité à lui demander des comptes. Dites-nous donc ce que vous attendez, vous, de l'évaluation.

### ***Michel Villac, Secrétaire général de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'Egalité des changes (ACSE)***

Pour commencer, quelques mots sur l'ACSE : nous avons un statut d'opérateur public de l'Etat, ce qui veut dire que la quasi-totalité de nos fonds proviennent de l'Etat. Nous sommes spécialisés sur le champ de la politique de la ville, donc en faveur des habitants des quartiers en difficulté.

Pour donner quelques chiffres : On en est à 2 500 quartiers, organisés en 500 contrats urbains de cohésion sociale, plusieurs quartiers pouvant être au sein d'une même commune ou agglomération. Notre budget est relativement significatif : 500 millions d'euros et on attribue à peu près 31 000 subventions par an à un peu moins de 13 000 organismes (chiffres 2008).

C'est une activité très démultipliée, qui s'appuie obligatoirement sur des processus de décision extrêmement déconcentrés. Nos interlocuteurs principaux, au niveau local, sont les préfets de département. Ce sont eux qui mettent en œuvre nos crédits. La part des associations dans cet ensemble représente deux tiers des structures financées, pour 43 % des financements. Donc en moyenne, les financements attribués à des structures associatives sont un peu moins élevés que ceux attribués aux autres structures. Deuxième caractéristique : il y a beaucoup de petites structures puisque 60 % des associations que l'on finance reçoivent de notre part des subventions inférieures à 10 000 euros dans l'année. Mais on a quelques grosses structures qui touchent plusieurs millions d'euros par an. Il y a donc une grande disparité, ce qui implique bien entendu que derrière, on adapte le type de travail que l'on fait avec chacune.

Nous sommes un organisme intermédiaire : nos fonds viennent de l'État, et nous devons lui rendre des comptes. Donc, quand on se pose la question de l'évaluation, il y a un premier angle qui concerne l'évaluation de nos propres actions : Est-ce que la valeur ajoutée que nous apportons est conforme aux attentes de nos financeurs ? Là, il faut vérifier la régularité, la finalité... Nos crédits sont assez mobiles et la tentation peut être forte, quand vous êtes à un niveau déconcentré, si vous avez des besoins dans un secteur proche de celui de la politique de la ville, d'essayer de détourner quelques fonds pour financer des choses qui vous paraissent importantes. Et puis les questions classiques : efficacité, efficience et utilité des fonds distribués par rapport aux objectifs poursuivis et fixés par l'Etat. Donc, nous devons rendre compte.

Pour cela, nous devons mettre en place un ensemble de procédures de contrôle et d'évaluation, à la fois :

- de contrôle interne, en direction de nos propres modes de fonctionnement. On est une grosse PME spécialisée dont le réseau de distributeurs, de concessionnaires, sont les préfets. Nous devons nous assurer, le long de cette chaîne de production, de la qualité du travail effectué par rapport aux objectifs.
- de contrôle de gestion : il faut optimiser l'utilisation des crédits qui nous sont confiés. Est-ce que tel type d'action, par rapport à sa finalité, est d'un coût raisonnable ou excessif ? Pour cela, nous utilisons beaucoup des outils de comparaison dans des situations comparables, à des endroits différents.
- contrôle de la conformité de l'usage des fonds distribués à ce qui était prévu. Il faut bien que nous nous assurions de l'usage fait des fonds que nous distribuons, c'est attendu de nous.
- enfin, évaluation des programmes complémentaires.

Comment nous organisons-nous ? Premier élément : processus interne, avec des outils classiques de contrôle de nos processus de décision et d'exécution, en ayant une attention forte à la formation de nos agents. A titre d'exemple, chaque subvention donne lieu à une notification, une convention. Si j'indique seulement : « je donne telle somme à telle association ou à telle collectivité locale », sans spécifier pour quel objectif, j'aurais beaucoup de mal ensuite à évaluer. Certains agents, quand ils doivent ensuite rentrer les données sur une base informatique, peuvent vouloir privilégier des raccourcis pour faire vite... Donc pour nous, c'est un processus fondamental.

Deuxièmement : nous attacher à mieux spécifier et suivre de près les contenus des actions financées. On a besoin d'avoir une idée des grands types d'interventions, les classer par groupes. Donc on a construit une nomenclature thématique, qui permet de savoir quel est l'objectif de l'ensemble des actions qu'on finance.

Par exemple, on dit : priorité des actions pour l'emploi. Si on s'aperçoit a posteriori que seulement 10 % de nos financements portent sur l'emploi, on saura qu'il y a des choses à revoir là-dessus. Et on s'apercevra aussi de la disparité de la répartition. On peut alors avoir des aides pour la conduite d'animation du réseau beaucoup plus spécifiées pour la mise en œuvre de nos objectifs. Notre outil financier est donc pour nous, un outil de base pour la construction de tout notre système.

Après, on fait aussi des comptes rendus d'activité en fonction des types d'action : on a des fiches d'activité, notant le nombre de personnes concernées, la tranche d'âge, etc. Ce sont des choses sommaires mais qui nous permettent là aussi de beaucoup mieux qualifier que ce que nous faisons aujourd'hui.

Nous avons aussi quelques gros programmes, pour lesquels, on a des tableaux de bord plus spécialisés. Ce sont des actions plus « industrialisées ». Par exemple, on a un programme appelé : « réussite éducative », dans lequel les directives sur les types d'action à mener sont beaucoup plus standardisées. Là, on peut avoir des tableaux de bord plus fins.

Enfin, dernier point : s'assurer de la réalité de l'action conduite et de la qualité des opérateurs. On a des contrôles simplifiés par sondage pour vérifier que les actions financées ont bien eu lieu et, pour les structures que nous finançons assez lourdement, nous allons faire des audits qui peuvent prendre quinze jours, pendant lesquels on passe en revue également des éléments généraux sur le fonctionnement de la structure.

Dernier mot sur l'évaluation. Nous sommes un intermédiaire spécialisé, et non toute la politique de la ville. Donc, nous faisons attention de prévenir que l'objet de notre évaluation, c'est le résultat de notre action, et pas de l'ensemble de la politique de la ville. C'est un sujet dont il est difficile de tenir la ligne, d'abord parce qu'il y a une attente forte pour savoir si globalement la politique de la ville sert à quelque chose (nos 500 millions sont à comparer aux 7 milliards qui vont, toutes actions confondues sur la politique de la ville). Donc nous nous focalisons sur ce que nous faisons, nous.

Deuxième sujet : on n'intervient pas non plus sur l'évaluation de chacun des contrats urbains de cohésion sociale. Le coût serait trop élevé !

Notre vision de l'évaluation est donc délimitée et extrêmement pragmatique.

On part de choses très basiques : des tableaux de bord financiers, qu'on complète par des études qualitatives, en veillant toujours à une certaine représentativité, par exemple des territoires que l'on choisit. Puis, on transmet bien entendu nos résultats à nos mandants, mais aussi à l'ensemble des acteurs impliqués dans un programme pour progresser en même temps.

### *Débat animé par Philippe-Henri Dutheil*

Merci beaucoup, Monsieur Villac. J'ai une question à vous poser avant de passer la parole à la salle. En vous écoutant, on a l'impression que du côté de la puissance publique, on est passé, vis-à-vis du secteur associatif, de la « génération contrôle » à quelque chose qui aujourd'hui relève effectivement plus de l'évaluation, où l'association est considérée comme une partie prenante de la puissance publique, et pas seulement le bras armé ou le réceptacle de quelques milliers d'euros, dont on demande de justifier l'usage. Est-ce une impression fautive, ou bien un changement de comportement de l'administration vis-à-vis du secteur ?

### **Michel Villac, ACSE**

Je ne sais pas si c'est un changement de comportement, mais au moins dans le champ de la politique de la ville, on ne peut pas faire autrement. Par exemple, il existe une ligne un peu fourre tout, cependant très importante, que l'on appelle « cohésion autour du lien social » : cela peut être de l'animation en bas d'immeuble, des choses comme ça, sur lesquelles il est très difficile, et cela n'aurait aucun sens, d'avoir une vision unifiée. On essaie donc d'une part de regarder ce qui est fait, et d'autre part, de voir si dans tout cela, il y a des initiatives qui paraissent plus intéressantes que les autres et qu'on pourrait valoriser et rendre reproductibles.

### **Jean-Pierre Dupont, administrateur du Comité de la Charte.**

Dans l'analyse de M. Vanoni, avez-vous déterminé des grandes catégories qui indiqueraient des variations par rapport aux normes que vous avez présentées ? Par exemple entre les petites et les grandes associations, entre celles du secteur social et d'autres secteurs, et aussi entre

celles qui sont membres du Comité de la Charte et celles qui n'en sont pas membres ?

**Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale**

Je m'étais donné comme règle de ne citer aucune association !

J'ai déjà indiqué qu'il y avait plusieurs catégories, notamment celles qui appartiennent au champ du développement international et qui ont des liens avec le monde anglo-saxon. Dans ce cas, elles ont bien souvent une culture marquée de l'évaluation. On peut également distinguer celles qui appartiennent au champ de la recherche scientifique, médicale notamment, qui ont aussi une culture adossée à leur milieu.

Et puis il y a les autres, les petites et celles qui sont sur le registre de l'insertion, de la lutte contre la pauvreté, etc. Et là, parce que c'est de l'humain, du relationnel et parce que la collecte n'est pas si importante que cela, on a une sorte d'empathie avec ses bailleurs, et on n'est pas entré de la même manière dans l'évaluation. Ceux-là ont beaucoup à conquérir. Ce sont eux qui ont le moins de culture, mais aussi qui ont le moins d'objets facilement évaluables.

Parmi les répondants, il n'y a pas de lien réel, direct, entre ceux qui font partie du Comité de la Charte et ceux qui en sont extérieurs. Il faut en tirer les enseignements aussi : je pense qu'on a beaucoup à gagner à faire venir à la Charte d'autres organismes, et aussi à s'inspirer de ce qui se fait à l'extérieur.

Il y a encore une petite notion à faire disparaître, c'est celle de contrôle, y compris peut-être à l'intérieur du fonctionnement de la Charte, et donc débarrasser l'évaluation de son image de contrôle, de sanction... On peut s'en sortir par la communication, vis-à-vis de son propre conseil d'administration, mais aussi vers l'extérieur : plus on dira les choses clairement à l'extérieur, et plus on essaiera d'enrichir ce type de démarche.

**André Hochberg, Président de France Générosités**

Une question pour M. Villac. La plupart des structures, que vous pouvez financer, d'habitude, ne sont pas très bien organisées en matière comptable, de comptes rendus, etc. N'avez-vous pas là une occasion de contribuer à la formation de ces petites et moyennes associations ?

**Michel Villac, ACSE**

Pour chaque subvention attribuée, on demande un compte rendu l'année suivante. Cela fait partie de la réglementation, on l'applique strictement. Ce compte rendu explique ce qui est fait et comporte aussi un budget, que l'on regarde de près. Là, on est dans le contrôle au sens strict, c'est-à-dire que si on n'obtient pas de compte-rendu, après un, deux ou trois rappels, on demande de rembourser. Là on est du côté « bâton ».

Ensuite, au niveau local, on essaie de s'appuyer sur les dispositifs qui existent par ailleurs vis-à-vis du secteur associatif, type DLA, Fongep... C'est aussi une manière d'aider à structurer les petites associations.

**Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Je vous propose maintenant de passer la parole à la partie plus opérationnelle de la table ronde. Je donne d'abord la parole à Florence Rodet. Vous êtes Secrétaire générale d'une fondation d'entreprise, qui a mis en œuvre un processus d'évaluation, que vous allez nous présenter.

## **Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP**

A grands traits, la fondation RATP est une fondation d'entreprise créée par la RATP il y a quinze ans, et qui fait du mécénat social. Elle intervient plutôt en direction de populations fragiles et plutôt dans les quartiers. 85 % des structures financées par notre fondation sont de toutes petites associations de proximité, dont la majorité œuvre dans ce que vous avez appelé « le lien social ».

Voici un an et demi, notre conseil d'administration nous a demandé de lui proposer une méthode d'évaluation, en poursuivant un double objectif :

- mieux piloter les projets qu'on finance,
- disposer d'un outil permettant d'évaluer l'action de la fondation elle-même.

J'en ai parlé à l'IMS-Entreprendre pour la Cité, qui nous a mis en relation avec un chercheur, Stéphane André, qui était en train de faire une thèse sur une méthode d'évaluation qu'il a imaginée et adaptée à des systèmes existants.

Nous avions deux préoccupations :

- essayer de mettre un peu de rationalité dans le champ du mécénat social, qui est avant tout porté par la dimension humaine ;
- disposer d'un outil d'aide à la décision, qui ne soit pas la décision elle-même : Rationaliser, oui, mais ne pas se faire dicter sa loi par l'outil.

Donc nous avons eu recours à cette méthode qui s'appelle la méthode « Episur », et qui se caractérise par :

- un emprunt à des méthodes classiques : on se met d'accord sur l'explicitation d'un certain nombre d'objectifs, qui sont ceux du partenariat ; ces objectifs se traduisent en critères d'évaluation, auxquels sont rattachés des indicateurs qui nous permettent de dire si les objectifs ont été réalisés ou pas. A chaque indicateur, on rapporte un niveau d'exigence et un niveau d'atteinte. Et enfin, la valeur mesurée.

<u>Critère</u>		<u>Indicateurs</u>		<u>Objectifs</u>	<u>Niveaux d'exigence</u>		<u>Valeurs mesurées pour l'évaluation</u>
N°	Nom	N°	Nom	Rêvé	Recherché	Plancher	
1	Assurer la pérennité de l'action sociale des clubs	1	Pourcentage de clubs ayant plus de trois partenaires financiers	100%	80%	60%	65%
		2	Nombre de jeunes au stage "accueil du public en difficulté sociale"	60	50	40	0
		3	Nombre de bénévoles accompagnant régulièrement le projet	400	200	120	167
		4	Nombre de jeunes entrant en formation "animation et sport" par an (BAFA, BE)	20	10	5	17
		5	Nombre de jeunes en formation "assistant club" ou "assistant suppléant"	320	200	80	9
2	Favoriser l'insertion des jeunes publics en difficulté dans le dispositif	6	Nombre de licenciés bénéficiant du dispositif "Rencontres sur tatami"	1 000	800	600	1 181
		7	Pourcentage de clubs proposant des actions éducatives autres que sportives	100%	100%	80%	100%
3	Contribuer à améliorer les comportements des jeunes bénéficiaires	8	Pourcentage de jeunes bénéficiant du dispositif passant à un grade supérieur	100%	100%	80%	87%
4	Incidence positive du partenariat sur l'emploi et la formation des jeunes tout en confortant l'image de la RATP	9	Pourcentage de clubs diffusant le kit de communication	100%	100%	80%	0%
		10	Nombre de jeunes participant à des actions connectées avec le monde professionnel	120	80	60	78

NB : Ce tableau, comme les suivants, sont issus de la présentation de Florence Rodet.

- un certain nombre d'originalités :

La première, c'est que nous avons décidé de recourir à une méthode d'évaluation non financière. A travers les travaux que nous avons conduits, j'ai compris qu'il y avait deux grandes écoles : une, d'origine plutôt anglo-saxonne, qui consiste à tout financiariser, et une autre, d'origine plutôt scandinave, qui s'appuie surtout sur des démarches qualité. C'est le choix que nous avons fait.

Autre originalité : nous n'avons pas eu recours à un cabinet de consultants extérieurs, pour des raisons de coût (dès que l'on veut systématiser cette approche, cela devient très coûteux). Donc on a eu recours à un chercheur qui nous a formés à l'utilisation de sa méthode, de sorte qu'on puisse la reproduire pour d'autres projets, et la réinvestir dans d'autres secteurs de l'entreprise où il y a des objectifs purement qualitatifs.

Autre élément nouveau : cette évaluation est co-construite. On associe l'intégralité des parties prenantes à la construction de l'ensemble du tableau, c'est-à-dire l'association, la fondation, un syndicaliste qui siège au conseil d'administration, et le service de la RATP qui est principalement concerné par le projet. Par exemple, pour le projet sportif représenté dans le tableau, nous avons la DRH de l'entreprise.

Associer les parties prenantes a pour nous la vertu de remettre de l'objectivité. Comme l'évaluation n'est pas sous-traitée en externe, la collégialité du travail permet de remettre un peu d'objectivité dans la démarche.

Autre élément original : la méthode repose sur un modèle mathématique. Le chercheur qui nous a aidé est mathématicien et informaticien. En premier lieu, il nous faut mettre en place l'animation qui nous permet de produire ce tableau, et j'insiste pour dire qu'il est complètement consensuel, que tous les termes en sont négociés. Les données produites sont insérées dans un logiciel, qui permet de produire un état de synthèse du projet, et de voir s'il a réalisé les objectifs ou pas.

### Vue de Synthèse Projet (Niveau 3)

			Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4
			Assurer la pérennité de l'action sociale des clubs	Favoriser l'insertion des jeunes publics en difficulté dans le dispositif	Contribuer à améliorer les comportements des jeunes bénéficiaires	Incidence positive du partenariat sur l'emploi et la formation des jeunes tout en confortant l'image de la RATP
			2	3	2	1
			Oui	Oui	Oui	Oui
			Objectif	Objectif	Objectif	Objectif
Evaluation du projet	Echelle des critères	Poids				
		Véto				
Projet dépassant largement ses objectifs	Objectif très largement dépassé	Haute		X		
		Basse				
	Objectif largement dépassé	Haute				
		Basse				
Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement	Objectif dépassé	Haute				
		Basse				
	Objectif atteint	Haute				
		Basse				
Projet en deçà de ses objectifs	Objectif partiellement atteint	Haute				
		Basse				
	Objectif très partiellement atteint	Haute				
		Basse				
Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs	Objectif non atteint	Haute				X
		Basse	X		X	
	Objectif non visé par le projet	Haute				
		Basse				

Sur cet exemple, le projet n'avait pas réussi. L'intérêt est de voir très facilement les critères qui ont pêché. En cliquant sur le critère qui a pêché, on peut remonter jusqu'à l'indicateur qu'il nous faut corriger. Pour nous, c'est donc un véritable outil de pilotage.

	<p align="center"><b>COMPTE-RENDU D'ACTIVITE</b></p>	<p align="center">Mardi 10 mars 2009</p>	<p><u>Indicateur 4 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chiffre obtenu grâce à l'insistance faite aux clubs pour inciter les jeunes à passer des formations</li> </ul> <p><u>Indicateur 5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- car il n'y a pas eu de formation organisée par les ligues,</li> <li>- âge du public est faible (jeune) par rapport à l'âge d'entrée dans une formation,</li> <li>- le projet « RSTT » est relativement jeune pour se rendre compte des progrès et avoir un recul sur les jeunes,</li> <li>- voir les tranches d'âge des jeunes accueillis dans le club et prendre en compte uniquement ceux éligibles</li> <li>- <b>prendre en compte les jeunes qui sont commissaires, arbitres...</b></li> <li>- <b>prendre le global c'est-à-dire les jeunes du club qui sont susceptible de passer cette formation</b></li> </ul> <p><u>Priorités</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Indicateur 1 = 3 pts</li> <li>2) Indicateur 3 = 3 pts</li> <li>3) Indicateur 4 = 2 pts</li> <li>4) Indicateur 2 = 1 pts</li> <li>5) Indicateur 5 = 1 pts</li> </ol> <p><u>CRITERE 3.</u></p> <p><u>Indicateur 8 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- abandon des jeunes</li> <li>- <b>vérifier si tous les passages de grade sont faits</b></li> <li>- savoir pourquoi ils ne passent pas</li> <li>- <b>redéfinir le chiffre rêvé et le recherché</b></li> </ul> <p><u>CRITERE 4.</u></p> <p><u>Indicateur 9 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>faire le kit par le service communication de la Fondation RATP</b></li> </ul> <p><u>Indicateur 10 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>inclure les jeunes du forum</b></li> </ul> <p align="center"><b>DU 15 AU 30 JUIN 2009 = ÉVALUATION DES PROJETS COPILO</b></p> <p>(Tous les passages de grades seront terminés, ainsi que les formations, insertion sociale et professionnelle... sont passés)</p> <p>Liste des indicateurs à suivre en janvier pour avoir un premier bilan du projet (1,2,3,4,5,6,7,9,10)</p>
	<p align="center"><b>COPILO RSTT</b> Jeudi 12 février 2009</p>	<p align="center">JY</p>	

Participants : Sylvain HALISON, Bénédicte ROUBY, Jessica YAHMI  
Réflexion sur la première évaluation faite sur le dispositif « Rencontres sur tatami »

CRITERE 1.

Indicateur 1 :

- équilibre général de la subvention club bien,
- pas de demande d'État, CNDS pour certains clubs,
- la subvention ville n'est pas toujours accordée au projet social surtout pour les clubs omnisports,
- **à prendre en compte : coupon sport, bon CAF, Plan banlieue, emploi STAPS...**

- Est-ce 5 partenaires financiers sont nécessaires à la pérennité des actions ? Voir CUCS, PRE...
- Essayer de quantifier les sommes d'argent débloqué pour les projets.
- Voir les sommes affectés pour 1 jeune.

Indicateur 2 :

- le stage n'a pas été organisé,
- inviter les encadrants, présidents, bénévoles...
- explication : la formatrice n'était pas disponible lors de nos besoins (septembre),
- **Mettre le stage à la rentrée de septembre, lors du stage enseignant.**

Indicateur 3 :

- **Identifier le nombre exact de bénévoles et prendre en compte les enseignants bénévoles, les présidents et comptable...**

*Le « plan d'actions correctives » issu de la présentation de Florence Rodet.*

Ce sont donc les éléments les plus typiques de cette méthode. Il me paraît intéressant dans une démarche d'évaluation qu'elle soit reconnue au sein de l'entreprise. Ensuite, il faut que l'évaluation soit utile. C'est un investissement suffisamment important en temps. Donc une fois qu'on a construit l'exercice, il faut être capable de faire un plan de mesures correctives. Par exemple, ici on a regardé critère par critère. En noir, c'est ce qui a bien fonctionné, et en rouge ce qu'il faudrait faire pour améliorer le projet.

Dernier élément : il faut que l'évaluation reste à sa place, c'est-à-dire qu'elle ne prenne pas le pas sur tout le reste. Dans le domaine du mécénat social, il ne faut jamais perdre de vue la dimension humaine.

### Philippe-Henri Dutheil, animateur

Le fait d'avoir comme fondateur un établissement public comme la RATP a-t-il influé sur l'évaluation ? Vous avez tenu compte de la particularité sociologique de votre fondateur ?

### Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP

Quand on est une fondation d'entreprise et que votre conseil d'administration vous demande d'élaborer une telle méthode, c'est qu'il n'est pas trop sûr de ce que vous faites. Il faut être

honnête ! Donc effectivement, il faut qu'on puisse proposer une méthode qui soit acceptable du point de vue de la culture interne. La RATP a une double culture d'ingénieur, donc il fallait pouvoir proposer une méthode crédible au regard de cette culture, et d'autre part, c'est aussi une entreprise de main-d'œuvre, donc pragmatique. C'est aussi pour cela, que systématiquement, à chaque démarche d'évaluation, on essaie d'associer une organisation syndicale, qui n'est jamais la même.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Je passe la parole à Jean-Louis Viélaus. Vous êtes président de Coordination Sud. Pouvez-vous nous dire comment vous réagissez en tant que président d'une grande coordination française à ces problématiques d'évaluation ?

### ***Jean-Louis Viélaus, Président de Coordination Sud***

Coordination Sud signifie « Solidarité, Urgence, Développement ». C'est le rassemblement de 140 organisations de solidarité internationale, de très grandes et des plus petites. La première caractéristique des ONG est d'agir à l'international, avec des partenaires. La seconde est d'agir par projets. Donc, en général, les associations ont une base de donateurs qui leur permettent de commencer à agir, et à partir de là, nous pouvons compléter nos moyens à partir de financements des pouvoirs publics français, de l'Europe etc. On monte alors des dossiers avec ce qu'on appelle des « cadres logiques », qui seront évaluables ensuite. C'est une présentation par objectifs, résultats attendus, indicateurs de ces résultats, activités... Tout cela est fait a priori et donne un cadre pour l'action menée.

Sur l'évaluation, il a été nécessaire pour nous de distinguer l'évaluation du reste, et notamment du contrôle. Nos associations sont sans arrêt sous contrôle ! Dès que vous avez un financement européen, peu importe son montant, il faut faire un audit. Pour l'Agence Française de Développement qui est maintenant le partenaire financier français des ONG, dès qu'un projet a un budget de plus de 300 000 euros, une évaluation est nécessaire... Nos bailleurs, à travers le contrôle, ont toute latitude pour contrôler ce qu'on fait, et c'est bien normal. Il y a aussi d'autres contrôles, comme celui du Comité de la Charte, mais il y a aussi, sans vouloir polémiquer, des « approximations barométriques », d'organisations qui nous notent sur ce qu'on dit sur Internet... Il y a beaucoup d'initiatives de ce style qui rendent le paysage confus, et peuvent rendre les associations très rétives à l'évaluation, ou au contrôles, alors que là il s'agit d'exercices très suggestifs...

Quand on parle d'évaluation, il y a, à mon sens, deux objectifs qui ne sont pas faciles à combiner : d'une part, rendre des comptes et d'autre part, améliorer ce qu'on fait. Or, si l'on doit rendre des comptes à notre donateur en disant que l'action a été un peu faible, ce n'est pas très bon en communication. Inversement, demander à l'évaluateur d'être un peu faible et ne pas nous aider à progresser dans notre action, c'est s'affaiblir pour l'avenir. Il est donc important de voir que toute association doit faire l'arbitrage entre rendre des comptes et s'améliorer.

La pratique de l'évaluation par les associations de solidarité internationale date d'une quinzaine d'années. Elles ont donc une longueur d'avance sur quelques autres dans le domaine de l'évaluation, mais je ne pense pas que ce soit d'inspiration anglo-saxonne. C'est parce que nous travaillons, comme on dit « hors sol », loin de chez nous, que nous avons une responsabilité qui nous oblige à trouver des intermédiaires, des évaluateurs, pour apprécier ce qu'on fait au bout du monde et pour nous aider à le redire ici auprès de nos mandants. C'est

tellement facile pour une Ong de faire n'importe quoi au bout du monde...

Ensuite, nous avons eu la chance, avec les pouvoirs publics (le Ministère des Affaires Etrangères et maintenant l'AFD), de trouver un bon niveau de concertation et on s'est mis tous d'accord sur la nécessité de développer cette culture de l'évaluation, et de se demander comment nous allions nous y prendre. L'idée a été de créer une structure, qui s'appelle le F3E, et qui a fait la promotion d'une évaluation externe, indépendante aux projets des associations. La démarche est la suivante : c'est l'association qui demande à ce fonds, de son initiative, de l'aider à travailler sur les termes de références de l'évaluation, à partir du cadre logique qu'elle a fait, et à rendre cette évaluation efficace pour son association. Depuis, il y a eu des centaines d'évaluations qui ont été conduites. Au fur et à mesure, on a réussi à étendre la gamme des outils, sur l'évaluation, l'auto-évaluation, etc. Je crois donc, que dans cette mécanique-là, notre culture de l'évaluation existe effectivement aujourd'hui pour la plupart de nos organisations.

Il existe néanmoins des faiblesses : on a encore du mal à évaluer l'impact, les effets de ce qu'on fait. On est encore très attaché à mesurer l'efficacité et l'efficience, mais pour moi, c'est insuffisant. Il y a une question majeure à ne pas omettre : notre action est-elle pertinente dans le contexte international ? Notre projet est-il cohérent ? Par contre, on n'est pas très bon encore pour mesurer les impacts à long terme, une fois qu'on est parti.

A la question : « peut-on tout évaluer ? », ma réponse est oui, et je me méfie des organisations qui sont un peu sur la défensive et prétendent être « un cas spécifique » ou que leur action n'est pas mesurable... Tout est mesurable, dès lors qu'on a un cadre logique. Seulement, il faut le savoir au départ qu'on va et qu'on peut le mesurer.

Et en même temps, je dis : « Non, il ne faut pas tout évaluer » ! Parce que ce n'est pas nécessaire, cela coûte de l'argent, et prend beaucoup de temps. Et parce que cela présente le risque majeur de banaliser, de bureaucratiser l'évaluation comme une activité que l'on va faire dans tout projet, de la même manière qu'on va chercher de l'argent, faire un film, etc. Je pense au contraire, qu'il faut faire des évaluations comme un événement exceptionnel. C'est ce caractère exceptionnel qui nous améliore et nous fait bouger dans nos organisations. Et il faut garder du temps, comme on l'a dit, pour valoriser l'action et les résultats de l'évaluation auprès de nos donateurs, de nos bailleurs de fonds, de nos partenaires... et pour en comprendre les enseignements tous ensemble.

Il faut aussi du temps car je crois qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la démarche qualité, tant sur l'action que sur l'organisation. Et on a peut-être besoin d'utiliser quelques évaluations pour réfléchir à notre utilité sociale, qui doit rester l'enjeu majeur.

### *Débat animé par Philippe-Henri Dutheil*

Merci beaucoup pour les mots extrêmement forts que vous avez dit. J'ai noté que vous disiez de ne pas parler seulement d'efficacité et de d'efficience, mais aussi de pertinence et de cohérence. Et également, qu'il ne fallait pas banaliser l'évaluation, et au contraire, valoriser les résultats de l'évaluation, ce en quoi vous rejoignez l'étude de M.Vanoni.

Mesdames et messieurs, les micros sont à vous, mais j'ai une question avant. J'ai le sentiment en vous écoutant, qu'on est aujourd'hui un peu sur le fil du rasoir entre le tout contrôle et l'évaluation, et que la culture de l'évaluation est une culture qui grandit les associations, car

elles ne restent pas cantonnées à une position d'acteurs passifs recevant quelques subsides de fonds publics et à qui ont demandé des comptes.

L'exemple même de la fondation RATP montre un modèle d'auto-évaluation, soit un outil que s'approprie l'organisation.

Au sein du CNVA, nous constatons qu'en fait, le tout contrôle est loin d'avoir disparu. Je dis ceci sans jugement de valeur, sur la légitimité du contrôle. Mais contrairement à ce qu'on annonce dans les grandes réformes, et je pense notamment à la Réforme Générale des Politiques Publiques, qui pourrait laisser penser que le contrôle étatique à l'égard de nos organisations va aller un peu en diminuant, au profit d'une culture de l'évaluation, au contraire, le secteur associatif n'a jamais été autant contrôlé.

J'aimerais vous entendre sur ce sujet.

### **Jean-Louis Vielajus, Président de Coordination Sud**

C'est bien le sens de ce que je disais en signifiant la nécessité de distinguer évaluation et contrôle, et pour dire qu'on est déjà extrêmement contrôlé. On l'est en tant qu'association, avec un commissaire aux comptes, on l'est par l'Union européenne, on l'est à partir d'un certain seuil par les pouvoirs publics français.... C'est trop !

Par exemple, mon organisation a un projet de 300 000€ au Togo, et on a un audit financier annuel à faire, qui coûte une fortune, qui bloque tout le monde....

Je voudrais aussi insister sur le fait que cette idée que le contrôle doit exister est renforcé par des lobbys qui cherchent à mettre du contrôle partout, à nous noter, nous certifier, de manière exagérée, avec un soupçon incroyable... je parle du Baromètre de transparence de la Fondation Prometheus...

Il ne faut pas oublier que nous avons une base de donateurs, grâce auxquels nous prenons des risques et des initiatives, et que c'est seulement à partir de ces initiatives que nous obtenons des financements publics. Nos donateurs nous font confiance, on leur donne les moyens d'avoir confiance : on leur dit ce qu'on fait. A côté, on a des fonds publics, et ils doivent être contrôlés normalement, cela suffit !

### **Jacques Tassi, Président de Handicap International**

Pour réagir sur les contrôles, il y en a tellement que je les ai fait décompter : en 2008, nous avons été contrôlés 52 fois. Cela vous donne un point de comparaison avec l'univers marchand.

### **Pascal Brouillet, Agence Française de Développement**

J'ai trouvé très intéressante l'intervention de Florence Rodet pour le tableau d'analyse d'évaluation ex-post qu'elle nous a montré et pour l'exemple du dialogue que cette évaluation permettait d'avoir avec les parties prenantes. J'aimerais qu'elle clarifie comment se fait ex ante le dialogue avec les promoteurs des projets financés par la Fondation ? Car il me semble que la qualité du dialogue ex post est liée à la qualité du débat ex ante, et si les procédures de sélection du projet et le dialogue ex ante permettent d'affiner la qualité, j'imagine qu'un certain nombre de contrôles disparaissent de fait, au profit d'une évaluation.

### **Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP**

C'est exactement cela. Pour nous, la méthode d'évaluation n'est qu'un élément de la méthode partenariale qu'on développe au sein de la fondation. Avant d'évaluer un projet, il faut le sélectionner, et pour cela, il faut monter un dossier, le proposer, rencontrer des salariés...

Quand il est accepté, tous les partenaires autour de la table se le réapproprient et doivent, ensemble, le faire réussir. Ce n'est plus seulement le projet de l'association.

Et si par exemple l'évaluation n'est pas bonne, comme dans l'exemple du tableau que j'ai présenté, on ne laisse pas tomber le projet ! On se mobilise au contraire fortement, quitte à solliciter des moyens de l'entreprise, pour l'aider à atteindre les objectifs que nous nous étions fixés. C'est bien le partenariat qu'on évalue, et on dissocie bien évaluation et contrôle. Pour le contrôle, nous avons d'autres procédures avec des bilans systématiques qui vont avec le conventionnement.

C'est plus facile dans une fondation que dans un ministère, pour deux raisons. La première, c'est que nous avons un nombre limité de projets. Au maximum, 20 projets seront concernés par la procédure d'évaluation, sur la centaine de projets soutenus, car c'est une procédure exigeante. Nous la réservons soit à nos plus gros partenariats, soit aux associations qui ont vraiment besoin d'être aidées, notamment les très innovantes, car ensuite, on sait qu'elles vont se servir de cette démarche pour aller chercher d'autres financements. Cette évaluation crédibilise totalement leurs relations.

La seconde raison, c'est que dans une fondation d'entreprise, vous avez beaucoup moins de pressions politiques. Personne ne vous reprochera de ne pas financer un projet. C'est donc beaucoup plus facile, à mon sens, de faire du vrai partenariat dans une fondation d'entreprise que dans un ministère. Cela n'engage que moi, mais ce constat est issu de mon expérience personnelle.

### **Philippe Chabasse, Handicap International**

Je voulais insister sur l'importance de la qualité de la relation entre le chargé de mission et le bailleur de fonds sur cette notion de l'évaluation. Quand on prépare bien son projet, on définit des objectifs, des critères, des indicateurs, et il y a aussi une colonne sur les hypothèses : il s'agit d'anticiper sur les raisons qui peuvent faire qu'on ne puisse faire le projet. On doit prévoir le degré d'incertitude.

Si le bailleur de fonds ne comprend pas notre capacité à anticiper la mauvaise évolution d'un projet ou si lui-même est soumis à une pression dans son institution, il ne va pas prendre des risques à financer des projets dont les promoteurs eux-mêmes disent qu'il y a 25, 30 ou 40 % de risques d'échouer, sous prétexte d'innovation. Donc, il faut aussi le courage d'un certain nombre de bailleurs de fonds pour accepter que ce qui fait l'originalité de l'initiative associative, c'est cette prise de risques. Plus on va objectiviser cette prise de risques, plus on sera franc, mais plus on va se couper de la possibilité d'un certain nombre de soutiens...

Certains bailleurs ne veulent justement pas prendre de risques, parce qu'eux-mêmes doivent justifier de la bonne utilisation de leurs fonds.

### **Michel Villac, ACSE**

Un mot sur la question des contrôles et sur la position d'organisme intermédiaire comme le nôtre. On est confronté à un jugement a priori assez ancré du côté de nos bailleurs de fonds, c'est-à-dire la direction du budget, ou nos ministères de tutelle, selon lequel il y a un risque fort dès lors que l'on subventionne un grand nombre d'associations : une crainte soit de clientélisme, soit qu'on « arrose » des structures plutôt opposées à la politique du gouvernement, etc. On est confronté à tous ces points de vue-là. Pour défendre le maintien et l'utilité de nos budgets, que nous avons ensuite à répartir, on est obligé de travailler très fortement la façon dont nous rendons des comptes.

Nous avons la même vigilance que vous avez à notre égard : il faut montrer à la Direction du budget qu'on ne fait pas n'importe quoi avec l'argent confié. Et deuxièmement, que l'argent qui est donné est utile et va bien dans le sens des objectifs attendus. Ce sont des étapes nécessaires, me semble-t-il, à un dispositif global, au risque sinon, de voir des sources se tarir,

surtout en période où les finances sont un peu tendues.

**Didier Vanoni, Fors Recherche Sociale**

Je suis sensible à l'argument que Jean-Louis Viélajus a développé sur la question de la juste mesure pour l'évaluation, et je reviens sur l'idée de ce qui peut motiver le développement de l'évaluation.

On peut dire simplement que les fonds sont de plus en plus difficiles à gagner, qu'il y a de plus en plus de prétendants, donc il y a une concurrence. Si le secteur marchand soupçonne le secteur associatif d'en faire trop peu, c'est peut-être qu'il y a des marchés à gagner par le secteur marchand... Il faut donc revenir dans nos analyses sur les véritables moteurs : et pour être un peu plus proactif, se servir de l'évaluation pour actualiser le projet associatif, pour redonner du sens à des choses tellement tacites, qu'il faut les reformuler. Je suis notamment sensible à tout ce qui touche les ressources humaines au sein des associations, et il n'y a pas de raison qu'on ne puisse pas se servir de l'évaluation pour améliorer les processus de production des biens et des services, c'est-à-dire s'en servir comme outil pour rationaliser la gestion et le fonctionnement des organismes.

Il faudrait surtout réancrer l'évaluation dans le fonctionnement des organisations, d'où ma conclusion tout à l'heure de retourner l'évaluation vers l'organisation elle-même et que le conseil d'administration s'en saisisse pour en faire un objet de pilotage, d'orientation, et même éventuellement de prospective.

**Philippe-Henri Dutheil, animateur**

C'est parfait. Il est l'heure. Merci à tous de vos interventions, et de votre écoute.

## **Table ronde 4 : Ressources humaines : les enjeux de la professionnalisation**

*Professionnalisation de l'action, rôle du bénévole, politiques de rémunération, formation... quelles sont les évolutions à préparer ?*

**Animateur** : Gilles Paillard, Directeur général de SOS villages d'Enfants

### **Intervenants**

- Dominique Thierry, Vice-Président de France Bénévolat
- Bernard Bruhnes, Président de France Initiative et Président de Emmaüs Habitat
- François Soulage, Président du Secours Catholique
- François Content, Directeur général de la Fondation d'Auteuil

- *Si avec 14 millions de bénévoles en France, on ne peut parler de « crise », il est difficile de recruter des bénévoles disponibles et disposant des compétences de plus en plus pointues requises par les associations, notamment pour remplacer leurs dirigeants.*
- *En face, les associations doivent améliorer leur « offre » aux bénévoles en matière d'accueil, d'intégration, de formation, de reconnaissance et d'animation.*
- *Pour retenir et fidéliser la compétence salariée, les grandes structures doivent rester attractives en terme de projet associatif, d'évolution de carrière et de rémunération.*
- *Une répartition claire des rôles entre bénévoles et salariés limite les risques de conflit.*
- *Les bénévoles n'ont pas l'apanage du militantisme, ni les salariés celui de la compétence. On va donc se retrouver face à deux grandes catégories : les professionnels qui sont de vrais militants et des bénévoles qui, une fois finie leur carrière professionnelle, deviennent des bénévoles compétents.*
- *Comment faire comprendre aux donateurs que la compétence de plus en plus nécessaire des salariés, pour répondre aux nouveaux défis sociétaux, ou pour encadrer celle des bénévoles, a un coût qu'il faut bien accepter dans les frais de fonctionnement ?*

**Gilles Paillard, Directeur général de SOS villages d'Enfants, animateur**

Nous fêtons le 20<sup>ème</sup> anniversaire du Comité de la Charte et l'idée, c'est de regarder devant, ce qui veut dire ce qui va se passer à la porte de nos associations et de nos fondations, y compris pour les hommes et les femmes qui les composent, qu'ils soient salariés ou bénévoles. Stéphane Rozès nous disait ce matin : « ne perdez pas votre âme, ne devenez pas une entreprise ». Dans cette table ronde, nous allons essayer de relever le défi de trouver des axes de réflexion pour les dix ans à venir, que nous pourrions communiquer à nos organisations en sortant d'ici.

**Dominique Thierry, Vice-Président de France Bénévolat**

Je voudrais commencer par un peu de provocation : je dis souvent à des chefs d'entreprise qu'ils devraient envoyer leurs chefs d'équipe animer des bénévoles, et je dis bien « animer », ils apprendraient d'autant mieux à manager des salariés !

Pour en revenir à notre sujet, je voudrais dire qu'il n'existe pas de crise du bénévolat, mais des difficultés pour trouver des bénévoles, quand il faut, au bon endroit, avec les compétences requises. Le terme de « crise » est inacceptable, alors que 14 millions de Français donnent de leur temps. De plus, selon des statistiques plus ou moins solides, il y aurait une progression de 3 à 4% par an de bénévoles, tout type confondu (bénévoles occasionnels, réguliers, de compétences etc...). D'ailleurs, le sentiment qu'ont les associations d'avoir du mal à trouver des bénévoles peut être interprété comme un signe positif : cela signifie qu'elles ont toujours et toujours plus besoin de bénévoles ! Il y a 14 millions de bénévoles, mais s'il y en avait 28, elles auraient le même sentiment. C'est un signe de dynamisme qui montre qu'elles ont des projets pour lesquels elles ont besoin de ressources. L'autre signe explicatif de ce sentiment, c'est que les associations sont en concurrence vis-à-vis des bénévoles : ils choisissent leur mission, et leur association.

La montée du professionnalisme dans les associations a été plusieurs fois évoquée ce matin. C'est un peu ambigu à mon avis : est-ce qu'on parle des relations entre les salariés et les bénévoles, ou est-ce qu'on parle de la montée en compétences des deux ? Il n'y a pas à opposer ce qu'on appelle couramment la « logique du cœur » et la logique de compétences. Il est vrai cependant que les associations ont besoin de compétences de plus en plus pointues.

Par contre, on peut dire qu'il y a une vraie crise de renouvellement des dirigeants associatifs. Là, c'est un vrai sujet dans le sujet. On n'est pas dans la recherche extérieure de type chercheur de tête comme pour un dirigeant de PME. Nous croyons plutôt que c'est à l'issue d'un travail de fond au sein de l'association, de la réflexion sur le projet associatif, et sur la répartition des responsabilités, qu'on peut trouver les compétences diverses, et faire monter les personnes en compétences, au sein de l'association, au cours d'un processus plus en amont.

On constate aussi une insuffisance de lisibilité des associations, et une insuffisance des connaissances des citoyens sur l'extraordinaire spectre associatif : ce spectre est si varié, qu'on peut trouver pour les gens qui ont envie de s'engager, tout type de mission.

Il y a également une modification de la sociologie du bénévolat. Les jeunes s'engagent autant qu'il y a cinquante ans, mais ils ne s'engagent pas de la même façon. Aujourd'hui, il y a une forme d'engagement plus « contractuel » : on s'engage plus sur l'action que le projet associatif. Donc la question qui se pose est de savoir comment les amener progressivement vers le projet. Je vais vous dire une citation qui n'est pas de moi : « Un bénévole régulier est un bénévole occasionnel que l'association a su élever ».

Autre point : la réserve à prendre des responsabilités, qui sont perçues comme trop lourdes, trop risquées, pas assez gratifiantes, pas assez lisibles. « Je veux bien faire des choses concrètes, c'est gratifiant, mais prendre des responsabilités globales dans l'association, ça l'est beaucoup moins ».

L'équation du bénévolat, c'est la façon de relier trois ingrédients fondamentaux : le Sens, l'Utilité, et le Plaisir.

Il y a également un besoin de règles du jeu claires, à travers par exemple ce que nous appelons nous « la convention d'engagements réciproques » ou la charte du bénévolat ou tout autre support.

Pour énoncer quelques grands enjeux clés pour l'avenir, on peut vouloir :

- continuer la promotion du bénévolat. Il s'agit d'un enjeu quantitatif : même s'ils sont déjà 14 millions, il existe une réserve potentielle. On peut toujours en parler davantage, mieux, au national comme au local, et de façon adaptée en fonction du public.
- Des compétences de plus en plus pointues : cela nécessite de bien connaître les associations et de les aider à formuler leurs besoins.
- Les associations sont confrontées à des populations très diverses, et donc nous devons mettre en place des supports d'offres et de conseils multiples pour répondre de façon ciblée à une sociologie en rapide évolution.
- Enfin, l'absolue nécessité pour les associations de mieux gérer leurs bénévoles ! Il faut qu'elles appliquent les cinq piliers de la bonne gestion des bénévoles : bien accueillir, bien intégrer, bien former, bien reconnaître –par exemple grâce au « Passeport du bénévole » et enfin, bien animer.

### *François Content, Directeur général de la Fondation d'Auteuil*

Pratiquement, nous nous occupons de jeunes en difficulté, sous quatre modes résumés par quatre verbes : Accueillir - Éduquer - Former – Insérer.

#### **Les caractéristiques de la Fondation d'Auteuil<sup>6</sup>**

•**Son âge** : 143 ans

•**Sa taille** :

- Plus de 12 700 jeunes de 6 à 21 ans
- Un budget de l'ordre de 230 M€
- 200 établissements
- 4300 collaborateurs

•**Son projet singulier** :

- À la charnière entre protection de l'enfance et prévention
- Articulation entre prise en charge éducative et formation

•**Sa double appartenance** : œuvre d'Eglise engagée dans des missions d'utilité publique

•**Son activité sur quatre champs professionnels différents** : collecte de fonds, social, formation initiale, insertion

Nous sommes sur un champ d'activités extrêmement vaste, qui est occupé essentiellement par des professionnels, puisque s'agissant par exemple de prise en charge éducative, nous avons surtout affaire à des enseignants et des éducateurs. On s'occupe de ceux qui sont exclus, c'est donc un champ exigeant et compliqué, qui nous pousse à une double exigence de résultats et de qualité de prise en charge permanente. Pour cela, nous sommes confrontés à trois défis :

---

<sup>6</sup> Les encadrés sont issus de la présentation power point projetée pour accompagner l'intervention de F.Content.

Le premier est de rechercher et de mobiliser les acteurs :

- Dans notre secteur, aussi bien du social que de la formation, il nous est apparu une énorme exigence de management. Nous avons dû prendre la décision du recrutement externe, avec certes un risque de coupure du terrain : les personnes qui pouvaient être de bons managers, ne connaissaient pas obligatoirement le cœur de notre métier. Nous leur avons donc proposé une connaissance du terrain, voire une prise de responsabilité sur le terrain. On a créé un centre interne de management, tout en s'efforçant de conserver un équilibre entre professionnels de notre secteur et managers de l'extérieur.
- Concernant les bénévoles, leur relation avec les salariés doit être réglée en évitant la guerre ! Il faut par exemple éviter qu'un bénévole ne remplace un poste de salarié. A l'égard des bénévoles, nous devons avoir une exigence de bon accueil, de formation, d'information, de responsabilité et de capacité à prendre des initiatives. En ce qui nous concerne, les bénévoles sont plutôt des consultants qu'on envoie faire des audits d'établissement. Donc, on les prend sur des fonctions externes.
- Le troisième problème auquel nous avons été confrontés concerne l'hyper-féminisation du secteur de l'enseignement et de la formation. Or les jeunes en difficulté sont précisément en manque de « re-pères ». Ils ont un défaut de représentation du père, donc si nous ne sommes pas capables de leur offrir un équilibre hommes-femmes, nous avons une difficulté dans notre proposition éducative. Pour cela, nous avons dû rendre plus lisibles les perspectives de carrière, car pour beaucoup d'hommes, il n'y aurait pas de carrière possible dans le social. Nous avons pu mettre en place un système qui conduit à des promotions internes.

Une autre question est de trouver un équilibre entre militantisme et professionnalisme. Cela passe par plusieurs éléments :

- **Veiller à l'attractivité du projet et donner du sens à l'action**

Dès lors qu'on met en place des processus, nous avons emprunté beaucoup de méthodes issues de l'entreprise. Nous avons donc beaucoup veillé à l'attractivité du projet. Il ne s'agit pas seulement d'écrire un texte, mais aussi qu'il soit connu, compris, porté et mis en œuvre. Pour vous donner un exemple, plus de 1500 collaborateurs, soit environ la moitié, sur la base du volontariat, ont participé à la réécriture du projet par petits groupes. Les responsables qui devaient définitivement porter ce projet ont été filmés en train de le présenter. Nous avons fait du « media training », afin de pouvoir rendre ce projet intéressant et attractif.

- **Permettre la créativité et l'innovation à tous les niveaux**

Si une personne qui vient dans une association ou une fondation n'a pas la possibilité de développer des talents, il n'y trouvera pas son compte. Quand on compare une entreprise et une association, l'avantage de cette dernière est qu'elle a un maillage lâche. Il est demandé à tout salarié d'une association une capacité d'être autonome, qu'on ne lui demanderait pas forcément en entreprise. Le maillage serré d'une entreprise n'existe pas dans le secteur associatif. C'est donc un lieu de créativité, qu'il faut organiser pour cela.

- **Prendre en compte la réalité du monde associatif : concertation, recherche de solutions en commun**

Enfin, vu de l'extérieur, on a l'impression qu'on est en réunion en permanence, alors qu'il s'agit d'un autre type de constante : il faut permettre à chacun, surtout en période de changement, de s'exprimer, de comprendre là où il en est, et de constater que ce qu'il a pu dire est reporté et pris en compte.

- **Elaborer des règles de rémunération qui respectent éthique interne et éthique externe en intégrant les règles associatives et en évitant la marginalisation des salariés.**

Chacun de nos métiers relevait d'une convention collective particulière. Or si on avait fait le choix de s'adosser à autant de conventions, on aurait cloisonné d'autant l'association : plus de passerelles, plus de travail interactif. Nous avons donc choisi de créer un protocole social, et il a fallu définir un mode de rémunération. Nous avons fait appel à un bureau de consultants, qui a fait des « pesées » en points techniques, des différents postes, avec leur degré de responsabilité, d'initiative etc. On a ensuite référencé ces points à un salaire médian français, c'est-à-dire, le salaire qui va diviser la population en deux. Or, comme la courbe des salaires est exponentielle quand on monte en responsabilité, il a fallu établir un « taux de renoncement » pour les cadres supérieurs, car le milieu associatif n'est pas capable d'adhérer à un tel schéma. A l'inverse, à la base, on a tenté de revaloriser les salaires par rapport à un salaire médian, mais avec une réelle participation au projet de l'association. Par exemple, l'homme d'entretien a été promu « éducateur technique » et avec une formation ad hoc pour pouvoir travailler avec des jeunes en difficulté, peut encadrer un groupe pour l'entretien des bâtiments.

Actuellement nous avons une réflexion en cours sur un intéressement sur la qualité de la prise en charge des jeunes.

Autre défi : celui de la formation pour s'adapter, tant les jeunes nous bousculent en permanence. On observe que les cycles éducatifs se raccourcissent, donc nous avons mis des chantiers de recherche en cours sur l'éducation, sur les pratiques pédagogiques... on a créé de nouvelles identités professionnelles ; un master à l'université de Lille pour enseigner aux animateurs-pédagogues... et enfin, nous faisons de la recherche-action en psychologie, pour mieux suivre notre public et la pertinence de nos réponses.

En conclusion, c'est donc :

- garder toute l'attractivité du projet associatif,
- être accompagné avec une politique de rémunération qui est juste
- mener des efforts de formation et de recherche qui passent nécessairement par des partenariats.

### ***Bernard Bruhnes, Président de France Initiative et Président de Emmaüs Habitat***

A travers l'expérience de France Initiative, je vais vous parler du bénévolat économique, qui est un peu différent. Très rapidement, France Initiative est un réseau de 250 associations locales, sur tout le territoire, dont l'objectif est d'aider des créateurs ou des repreneurs d'entreprises, en leur apportant des prêts d'honneur et en les suivant pendant trois ans, par un système de parrainage.

#### **Quelques chiffres caractéristiques de France Initiative<sup>7</sup>...**

- 249 associations locales (plateformes d'initiative locale) couvrant l'ensemble du territoire national
- 13 600 entreprises créées (ou reprises) en 2008
- 87% des entreprises dépassent leur 3ème anniversaire
- 100 millions € prêtés en 2008. 300 millions d'encours
- 15 000 bénévoles et 700 permanents salariés (500 en équivalent temps plein)
- 68% des bénéficiaires sont des chômeurs.

<sup>7</sup> L'encadré est issu de la présentation power point réalisée pour accompagner l'intervention de M. Bruhnes

### ... et ses grands principes d'organisation

- Un système très décentralisé: chaque plateforme est maîtresse chez elle
- 249 conseils d'administration composés de responsables économiques locaux, de chefs d'entreprise, etc.
- 450 comités d'agrément qui se réunissent régulièrement et prennent les décisions de prêt
- Mais... un contrôle a posteriori strict par la tête de réseau (qualification selon une norme officielle dont le respect est régulièrement contrôlé, comité d'éthique, etc.)
- Une structure de gouvernance qui fonctionne bien (coordinations régionales élues, conférence des présidents de région, comités et groupes de travail permanents)

Nous avons mené une enquête approfondie l'année dernière sur nos bénévoles qui a montré des éléments intéressants : 4 sur 5 sont en activité. La plupart sont des chefs d'entreprise ou des professions libérales. Beaucoup (de plus en plus) sont recrutés parmi les créateurs antérieurement aidés par la plateforme. Beaucoup ont d'autres engagements dans la cité (organisations professionnelles, associations, etc.). Et enfin, on peut distinguer deux catégories : ceux qui participent à l'animation de la plateforme et aux comités d'agrément (qui se réunissent tous les quinze jours), et les parrains (qui voient leur filleul plusieurs fois par mois, sur deux ou trois ans). La plupart de nos bénévoles le sont dans la durée.

L'étude nous a permis également de comprendre les problèmes posés par le bénévolat économique :

- Beaucoup de bénévoles n'ont pas conscience d'appartenir à un mouvement, avec ses objectifs et ses valeurs. Les parrains trouvent leur satisfaction dans le tête à tête avec le filleul, sans se préoccuper de l'environnement associatif.
- Les parrains ont parfois du mal à trouver la bonne posture : très proches du chef d'entreprise... mais sans prendre les décisions à sa place. Ce problème est peut-être spécifique à notre domaine, mais nous voyons là, qu'il y a un réel besoin de formation des bénévoles, qu'il faudra développer.
- Enfin, les parrains doivent signer une « charte du bénévolat France Initiative », avec le président de la plate-forme à laquelle il est rattaché. C'est un peu l'équivalent d'un contrat de travail.

J'approuve la formule disant que l'on sait gérer des salariés quand on sait gérer des bénévoles. Pour un bénévole, il faut trouver d'autres manières de le reconnaître que de lui donner de l'argent ! En 2008, on a décidé de déclarer « l'année du bénévolat économique ». La plupart des plateformes ont organisé des manifestations pour attirer des volontaires. L'expérience nous a montré qu'il faut trouver des méthodes pour répondre au besoin de reconnaissance des bénévoles : cérémonies, remises de prix, manifestations publiques, rencontres entre les bénévoles du mouvement et les autorités locales... Quand on a une activité qui nous occupe déjà à 90% de son temps, comme c'est le cas pour nos bénévoles, c'est très important de ne pas se décourager et d'avoir quelqu'un qui nous dit : « c'est bien ce que tu fais ». C'est sur cette reconnaissance que nous essayons maintenant de travailler. Il faut attirer les bénévoles, c'est déjà difficile, mais aussi les fidéliser, les maintenir.

En ce qui concerne la situation des permanents et la relation avec les bénévoles, nous ne sommes pas tout à fait dans la même situation que celles décrites précédemment. Nos salariés ne font pas le même métier que nos bénévoles : ils sont vraiment des exécutants quotidiens, alors que les bénévoles sont là pour les conseils, le suivi, le parrainage...

Nous avons 700 salariés, et nous avons proposé de leur donner le statut des agents de développement. Comme nous sommes un système décentralisé, on ne peut pas contraindre les présidents des plateformes de leur donner ce statut, donc à ce jour, environ la moitié l'a adopté. En tout cas, nous avons des permanents qui n'ont pas de problème pour s'insérer dans le milieu local, parce qu'ils ont un métier économique et social, qui se développe beaucoup depuis une vingtaine d'années, et pour lequel il existe un grand nombre de formations dans les universités. On retrouve, les mêmes métiers dans les collectivités locales, les chambres de commerce etc. Notre problème est plutôt la charge de travail pour les petites plateformes qui n'ont qu'un salarié.

Nous travaillons beaucoup au niveau central pour avoir une communication continue avec les salariés, par des outils comme l'Intranet, mais aussi par des groupes de travail. Ce sont eux qui sont finalement le plus au courant de ce qu'il se passe. Nous n'avons donc pas réellement de problème entre les permanents et les bénévoles, compte tenu de leurs rôles respectifs, et d'une claire répartition des tâches. De plus, les bénévoles sont très dépendants des permanents car ce sont les premiers à recevoir les candidats à la création d'entreprise (près de 50 000 par an). Ils préparent aussi les dossiers d'agrément et organisent les comités, etc.

Pour conclure, je pense que notre expérience de bénévolat économique est différente et assez complémentaire d'autres expériences de bénévolat plus dans le social.

### *François Soulage, Président du Secours Catholique*

Je vais d'abord vous donner quelques chiffres pour resituer mon intervention : le Secours Catholique, c'est aujourd'hui 60 000 bénévoles et 1000 salariés, répartis entre 4000 équipes locales et 2300 lieux d'accueil. Nous recevons 650 000 personnes chaque année et distribuons 1 450 000 aides. Nous sommes donc une association généraliste.

Avant de réfléchir à la question des bénévoles et des salariés, il faut revenir à la question de l'évolution du rôle de l'Etat. Nous sommes aujourd'hui dans un système où l'Etat-providence est en crise et n'a de cesse de renvoyer sur les intervenants extérieurs, dont les associations, la responsabilité de prendre en charge des fonctions collectives. A leur charge d'obtenir les ressources dont elles ont besoin, en particulier auprès des donateurs, par le biais de déductions fiscales, au lieu de bénéficier de subventions. Le Secours Catholique bénéficie de ces dons pour 90 % de ses ressources.

Parce que l'Etat joue cette politique, nous sommes passés progressivement d'une très grande majorité d'associations non marchandes, dans lesquels le bénévolat trouvait sa place sans aucune difficulté, à des associations marchandes, mais non concurrentielles entre elles, où seul comptait le service rendu, que ce soit par les dons ou par les financements publics. Aujourd'hui nous sommes des associations non seulement marchandes, mais aussi concurrentielles entre elles : pour leurs actions, elles doivent trouver leur « clientèle ». On peut prendre l'exemple de notre Réseau de chantiers d'insertion « Tissons la Solidarité » : c'est une association qui bénéficie de subventions publiques, mais à la condition qu'elle ait recruté des gens en insertion ! On nous demande bien de remplir une fonction publique, et en même temps on nous demande de trouver des clients qui ont besoin d'une réponse à ce besoin...

Donc le changement est assez considérable, et il me semble donc que la professionnalisation de ces associations est inéluctable, ce qui ne veut pas dire qu'il y a nécessairement contradiction entre « bénévole » et « professionnel ».

Nous avons de plus en plus de mal aujourd'hui, les uns et les autres, à mobiliser des donateurs très sollicités. Or ce sera de plus en plus difficile, compte tenu du fait que l'Etat demandera de plus en plus au secteur privé et à la générosité du public. On vient de le voir aussi avec la multiplication des types de fondation et la création des fonds de dotation.

Par ailleurs, la Puissance publique, au lieu de nous laisser répondre avec nos méthodes et notre vision des choses à un besoin social identifié, intervient de plus en plus sur la base d'appel d'offres. C'est elle qui devient le donneur d'ordre et plus l'association qui répond d'après son projet associatif. Il devient donc plus difficile d'une part d'intéresser des donateurs largement sollicités par ailleurs, et d'autre part, de se présenter avec suffisamment de spécialisation devant les donneurs d'ordre publics. Il faudrait, pour évoluer dans le sens voulu, fortement professionnaliser notre bénévolat. Cela ne paraît pas aujourd'hui souhaitable.

Nous avons eu du mal ces dernières années à mobiliser des bénévoles compétents et disponibles à des âges où ils ont encore la compétence. Cela ne va pas s'améliorer avec l'allongement de la durée du travail, et ce, d'autant plus que nous sommes en concurrence les uns avec les autres. C'est le cas dans le secteur de l'hébergement, si je prends l'exemple de l'association des Cités du Secours Catholique. Il n'y a pas assez de centres, mais malgré tout il faut se débrouiller pour aller chercher le public !

Bref, je pense qu'aujourd'hui nous avons davantage besoin de bénévoles mais que nous avons plus de mal à les recruter, et que dès lors que nous les avons, ils ont besoin d'une qualité d'encadrement qui soit au niveau de leurs compétences.

Nous ne pouvons donc pas dire qu'il y a antinomie entre bénévoles et salariés, car pour nous, les salariés sont là pour encadrer, fournir aux bénévoles les moyens au plein exercice de leurs fonctions, d'où le rapport de 1000 salariés pour 60 000 bénévoles. Nous avons dans les délégations 500 bénévoles pour 10, 12 salariés.

Nous réfléchissons cependant au profil de ce que nous appelons les « professionnels militants », qui sont très présents au Secours Catholique. Dans la nouvelle génération, nous voyons arriver des professionnels qui viennent là pour s'engager. On va donc se retrouver face à deux grandes catégories : les professionnels qui sont de vrais militants et des bénévoles qui, une fois finie leur carrière professionnelle, deviennent des bénévoles compétents. Or, nous ne pouvons pas assurer aujourd'hui au Secours catholique la même évolution de carrière aux professionnels en place, que celle qu'ont connue les bénévoles qu'ils doivent encadrer.

Quand je paye un Bac +5 à 1700 euros net par mois, c'est compliqué lorsqu'il a en face quelqu'un qui a gagné 4 ou 5 fois plus et qui a lui-même du mal à comprendre cette situation.

Je crois qu'il faut que nous travaillions les uns et les autres sur cette question du professionnalisme militant. Nous avons, en tout cas au Secours Catholique, mal travaillé sur la question de la rémunération. Et nos donateurs ne comprennent pas qu'il nous faut aujourd'hui des encadrements compétents et correctement rémunérés, compte tenu des gens avec qui ils travaillent.

Donc, nous devons préparer cette cohabitation et les outils de celle-ci

Enfin, et c'est ma troisième proposition : que nous travaillions ensemble, pourquoi pas à travers le Comité de la Charte, à faire comprendre que nous devons faire progresser la rémunération de nos professionnels, parce que c'est la condition pour maintenir des réseaux

de bénévoles compétents. Mais je crains que nos donateurs ne soient pas dans l'état d'esprit d'accepter cette hausse réelle des frais de fonctionnement. Mais ces frais de fonctionnement doivent inéluctablement augmenter car notre mission sociale a été modifiée et parce que nos professionnels encadrants ne sont plus les mêmes et ont eux-aussi besoin d'être reconnus par une rémunération à la hauteur de ce qu'on leur demande.

### ***Débat animé par Gilles Paillard***

Merci à chacun pour vos présentations. Ce débat porte donc sur une complémentarité de vue et il ne s'agit pas d'opposer les bénévoles et les salariés. Nous avons parlé de l'importance de la formation, de la qualité de l'encadrement et de l'accueil des bénévoles dans la structure, mais aussi du projet associatif.

On voit qu'il s'agit de déployer nos stratégies associatives dans un environnement qui lui-même évolue. Nous avons tous en tête que nos associations, nos fondations ne sont que des « passeurs de la solidarité » et que nous essayons d'être le plus performant, en ayant des comptes à rendre. Or ce n'est pas toujours facile à accepter pour un secteur qui a très longtemps fonctionné sur la logique du cœur.

Je vous invite maintenant à débattre avec la salle.

### **Sylvie Tsyboula (Tiers Secteur Consulting)**

J'ai créé, voici huit ans, un outil qui peut peut-être aider et qui s'appelle « l'Observatoire des salaires ». Il s'agit d'une enquête sur les salaires qui permet une objectivation. On demande aux associations et fondations membres de renseigner 16 critères sur tous les postes. Et donc nous disposons de données très précises sur l'ancienneté, le degré de formation, l'étendue des responsabilités etc. Notre base de données concerne aujourd'hui une quarantaine de structures et 1700 salariés répertoriés. Cette enquête nous a permis de voir qu'il y avait des postes où le niveau des salaires est en train de galoper. C'est le cas par exemple des responsables du développement des ressources. On voit donc que la tension sur les ressources se manifeste immédiatement dans la tension sur les salaires de ceux qui sont chargés de trouver ces ressources.

En tant que Présidente par ailleurs d'une petite association, et alors que nous avons un conseil d'administration constitué de personnes actives et compétentes, je suis effarée de voir leur méconnaissance du fonctionnement d'une association qu'ils fréquentent depuis longtemps ! Il y a beaucoup à faire pour faire connaître nos associations à ce milieu de bénévoles compétents.

### **Michel Quinot, Terre des Hommes – France**

Nous nous sommes interrogés sur le temps passé par les bénévoles car on doit commencer à les inclure dans les comptes emploi-ressources. Serait-il possible, ou à envisager, de convertir ces temps en abandon de frais ? Mais je sais qu'actuellement, ce n'est pas possible.

### **Dominique Thierry, France Bénévolat**

Vous posez une double question : celle de la valorisation du temps des bénévoles avec toutes les règles à mettre au point, et la question, éventuellement, de l'impôt négatif pour le bénévole en question. Là je crois qu'il faut défendre notre position : le bénévolat, c'est non rémunéré. Donner des points de retraite supplémentaires aux bénévoles comme le Président de la République l'a imaginé, ou ça, c'est de la rémunération différée ! Dans ce cas, on n'est plus sur le sujet du bénévolat, il ne faut pas mélanger les genres.

### **François Content, Fondation d'Auteuil**

Ma conviction, c'est que la nature a horreur du vide. Et qu'on soit issu des associations ou des entreprises, on est confronté à la même réalité économique et chacun a des frais pour son logement, ses enfants etc. Il y a actuellement un maquillage des revenus dans les frais administratifs, les primes et autres indemnités. Il faut se poser la question de la transparence des rémunérations à travers des règles claires.

### **Marc Chabant, Fondation Mouvement pour les Villages d'enfants**

Il ne faut pas oublier que le pendant de « professionnel » c'est « amateur », et non « bénévole » ! Je pense que bénévoles ET salariés ont besoin de professionnalisation. Concernant la rémunération, et pour avoir entendu parler de l'approche collective ce matin, ne serait-ce pas le moment que les leaders de la collecte de fonds se mettent autour de la table et trouvent la façon d'expliquer aux donateurs qu'il faut des frais de fonctionnement parce que la réglementation et une complexification du système demande à avoir davantage de salariés compétents et bien rémunérés. Il me semble que sur les questions de collecte de fonds en particulier, de marketing direct, entre la surenchère émotionnelle dans les messages, les bricolages des comptes emploi-ressources pour notamment afficher des frais de fonctionnement bas, ne serait-on pas en train de « se tirer une balle dans le pied » pour les dix prochaines années ? Il serait temps, mais cela ne peut passer que par les leaders de la collecte, de rompre avec ces logiques là.

### **François Soulage, Secours Catholique**

Je pense que le Comité de la Charte avait un peu cela en tête en préparant cette table ronde, en tout cas, j'aimerais bien que la conclusion de l'atelier soit votre proposition et qu'ensuite elle soit soutenue par un certain nombre d'associations identifiées. Je crois qu'on ferait alors un très grand progrès !

### **Nadia Roberge, Association Française des Fundraisers**

Notre association rassemble aujourd'hui environ 370 membres, qui sont tous des professionnels de la collecte de fonds, ou plus globalement du développement des ressources, qu'ils soient au sein des structures à but non lucratif ou au sein des agences professionnelles. A l'AFF, nous avons abordé cette question de la rémunération des responsables de la collecte de fonds : les responsables de département, mais nous avons aussi pointé un certain nombre de fonctions spécialisées, comme celle du responsable de mécénat, responsable des legs, responsable du marketing direct...

Nous avons sorti une première étude en juin 2009 qui a posé un premier profil du fundraiser en France : on a regardé le niveau de rémunération, mais aussi le niveau de formation, de turn over etc. Nous avons déjà remarqué qu'il existait une forte disparité entre les collecteurs de fonds employés par le secteur caritatif et ceux qui arrivent sur les nouveaux « marchés » que sont l'enseignement, la santé, la culture. Cet écart est de 20 à 30%. Tout le monde se demande si de ce fait, les rémunérations vont être tirées vers le haut, et si c'est bien ou pas.

Pour une question de transparence vis-à-vis des donateurs, je pense comme vous qu'il est temps de se mettre autour de la table, pourquoi pas avec le Comité de la Charte et des grosses associations, pour réfléchir à la manière d'informer les donateurs pour qu'ils comprennent les enjeux sociaux qui, maintenant, avec le désengagement de l'Etat, se retournent vers les associations.

### **Evelyne Debrosse, A chacun son Everest**

Nous, nous avons un problème de terrain lié aux ressources humaines : nous sommes de plus en plus restreints par tous ce qu'on nous impose au niveau des salariés, notamment pour les heures supplémentaires. Cela crée des problèmes avec les bénévoles qui ont parfois trois fois plus d'heures que les salariés. Avez-vous d'autres expériences qui nous permettraient de sortir de cette problématique qui devient ingérable ?

### **François Content, Fondation d'Auteuil**

Vous voyez pourquoi nous n'avons que 1000 bénévoles : dès qu'on crée une activité, il faut un diplôme et une autorisation pour le faire. Par exemple, si une famille veut accueillir un jeune un week end, il faut qu'elle ait un agrément, cela prend quatre mois et c'est une véritable inquisition dans la vie privée... Il y a également de fait ces 35 heures qui nous ont bloqués. A 4500 salariés, tout est déterminé par la négociation ! On signe 14 accords par an chez nous ! Donc parfois pour de l'innovation, on passe par de petites associations où il y a encore une certaine souplesse. Ou alors, il y a des conventions collectives qui sont un peu plus lâches, auxquelles nous avons choisi d'adhérer.

### **François Soulage, Secours Catholique**

Pour notre part, nous cherchons à éviter les appels d'offre très contraignants et nous cherchons en permanence à ne pas rentrer dans le raisonnement : « Je ne fais pas cela très bien, faites-le à ma place ». Par exemple, certaines équipes des délégations du Secours Catholique se réjouissaient de remplir des missions qui leur étaient dévolues par le CCAS, par exemple la domiciliation pour les demandeurs d'asile. Or nous nous sommes battus pour que cela reste du domaine des CCAS comme le prévoit la loi. Idem avec le Pôle Emploi sur le RSA : nous avons dit qu'on recevrait la dizaine ou la vingtaine de personnes que raisonnablement le Pôle Emploi ne peut pas recevoir du fait de leur état de dégradation, mais il est hors de question qu'on en accueille 200 à la place du Pôle Emploi !

C'est une bagarre permanente, parce que le bénévole a envie de se rendre utile sur des choses faciles. Nous avons un système social développé mais qui laisse des failles sur plein de choses, ce n'est pas la peine d'aller perdre du temps sur ce que fait la puissance publique, quelques fois mal. On peut se battre pour qu'elle le fasse mieux, mais pas pour le faire à sa place. Notre objectif est de créer des opinions publiques favorables à ce qu'une mesure publique puisse avoir lieu et pendant ce temps, on essaie de pallier la difficulté. Si on entre dans une autre logique, on ne sait plus où s'arrête le fait qu'on prenne en charge et en cas de désengagement de l'Etat d'un financement pluriannuel, nous, en bon employeur, on s'est parfois mis des CDI sur les bras, dont on ne sait plus quoi faire !

Notre problématique aujourd'hui est de savoir comment faire en terme d'opinion publique, pour que ce désengagement de l'Etat en faveur d'associations et de fondations à qui on ne donne pas les moyens de répondre convenablement, puisse devenir un problème politique. Et là, nous avons quelques idées, nous en parlions tout à l'heure avec Dominique Balmay, Président de l'UNIOPSS.

### **Christophe Gouriou, Cabinet Continuum Dirigeants**

J'interviens depuis 13 ans dans le domaine caritatif sur les problématiques de chasse de tête. Je voulais témoigner sur le fait qu'avec un projet associatif clair, avec une transparence sur le cahier des charges, on peut arriver à recruter à l'extérieur, éventuellement via des chercheurs de tête. Cela demande effectivement de la créativité, de prendre des chemins de traverse

plutôt que des organigrammes des institutions, parce qu'effectivement, on n'est pas dans le CAC 40 ou dans l'économie financière, mais dans un autre champ.

### **François Favol, Délégation Catholique pour la Coopération**

Il est peut-être important de rappeler qu'il existe des réseaux associatifs et qu'on pourrait davantage discuter entre nous de la façon de gérer les ressources humaines et de proposer des parcours professionnels d'association à association. Il faut qu'on se prévienne davantage entre nous lorsqu'un poste se libère.

Par ailleurs je crois beaucoup à la « fertilisation croisée » entre des mondes qui disent s'ignorer ! Je regrette mais une maison de retraite avec 49 salariés, c'est aussi une entreprise, c'est aussi une convention collective, même si elle est gérée sous forme associative. Les deux mondes sont interpénétrés, et d'ailleurs le code du travail s'applique aussi aux associations, fort heureusement d'ailleurs. Il est important de se dire qu'on a peut-être des façons différentes d'appréhender les ressources humaines, mais on s'insère aussi dans des sphères plus vastes qui ont les mêmes types de problématiques. Autour de la mutualisation et de la circulation de l'information, je crois qu'il y a beaucoup à faire.

### **Marc Chabant, Fondation Mouvement pour les Villages d'Enfants**

Une question pour les « vieilles dames » qui forcément ont sédimenté un certain nombre de salariés, qui en étant là, faisaient « naturellement le bien »... On se rend compte que ces profils-là ne sont pas toujours faciles à gérer aujourd'hui en particulier dans les sièges. Comment vous y prenez-vous pour gérer humainement des transitions professionnelles sur des profils « sédimentés » ?

### **François Content, Fondation d'Auteuil**

Il faut considérer aussi ce que j'appelle le « passif social » : on a demandé beaucoup de choses à certaines personnes pendant très longtemps, sans s'occuper de leur formation professionnelle. C'est un passif social qui doit être considéré comme tel et traité comme tel.

En ce qui nous concerne, comme on fait une revue de l'ensemble de nos salariés chaque année, avec les engagements, les difficultés et les potentialités... Donc, chaque manager s'engage sur les deux traitements. Dans les périodes de développement comme nous, les reclassements sont toujours possibles.

### **Nadia Roberge, Association Française des Fundraisers**

Une dernière remarque. Nous avons beaucoup parlé des rapports entre les bénévoles et les salariés au niveau de la gestion d'équipe et d'animation managériale. Je pense que se pose aussi la question de l'équilibre entre l'équipe dirigeante salariée et le conseil d'administration bénévole. Les deux doivent être en voie de professionnalisation. L'AFF travaille avec le Comité de la Charte et l'IFA, l'Institut Français des Administrateurs, pour une formation des administrateurs.

### **Gilles Paillard, animateur**

Nous arrivons au terme de cette table ronde. Je voudrais que chacun des intervenants nous donne deux ou trois idées avec lesquelles repartir vers nos conseils d'administration respectifs concernant les dix prochaines années.

### **Dominique Thierry, France Bénévolat**

J'ai envie de rebondir sur la dernière intervention. Quand on a parlé de la complémentarité bénévoles/salariés, il faut élargir à une complémentarité à trois : dirigeants associatifs/bénévoles/salariés. Le thème de la complémentarité me paraît être au cœur de ces

questions de relation, alors que si on pose la question de la substitution, on est en train de dériver.

Le deuxième point qui me paraît primordial à développer est celui de la formation des dirigeants pour animer les bénévoles associatifs. Il faut trouver une ingénierie pédagogique spécifique

### **Bernard Bruhnes, France Initiative et Emmaüs Habitat**

Pour ma part, je voudrais revenir sur la question de la gouvernance. La question n'est pas tant celle effectivement des relations entre les bénévoles et les salariés, que de savoir ce que le conseil d'administration a en tête. Il faut que les administrateurs se demandent pourquoi ils sont là et ce qu'ils veulent.

Pour que les associations jouent leur rôle, qui n'est pas seulement de remplacer une administration défailante, mais bien un rôle d'imagination et de dynamisation, de recherche de nouvelles actions cohérentes, nous avons besoin de bénévoles qui soient effectivement innovants et réactifs. Il ne s'agit donc pas seulement qu'ils soient compétents, mais qu'ils soient aussi dynamiques pour avoir la réactivité que l'administration n'a pas.

### **François Content, Fondation d'Auteuil**

Bernard m'a un peu pris ma conclusion ! Ma conviction est que nous avons plus de souplesse que l'Etat et qu'il s'agit d'une posture de dialogue. Soit nous sommes les serviteurs du donneur d'ordre, soit nous sommes force de proposition et nous apportons une vraie innovation. Chez nous, la fonction veille & stratégie est devenue très importante car les réponses se font dans des propositions totalement innovantes, et dans ce cas, nous avons une liberté d'action totale.

### **François Soulage, Secours Catholique**

Peut-être que face au rôle qu'on donne à la générosité du public à la place du rôle de l'Etat, peut-être faut-il se poser la question aussi de savoir ce que cela veut dire que de développer la générosité du public en terme de politique de l'Etat.

Deuxièmement, mon inquiétude est qu'à ne pas se saisir de la question des rémunérations, notre secteur crée des emplois fragiles.

Enfin, il s'agit des jeunes. Si nous avons du mal à recruter des bénévoles jeunes, nous avons des salariés qui sont des professionnels militants : ils ont la même capacité d'analyse et la même volonté que nos bénévoles, sauf qu'ils sont salariés. Le Comité de la Charte s'est beaucoup battu pour avoir des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration. Est-ce qu'il ne faudrait pas aussi réfléchir aussi à la façon dont on associe cette couche qui est justement salariée, compétente et militante aux orientations stratégiques. On pourrait poursuivre ainsi notre réflexion sur la gouvernance, car je peux vous dire que ces jeunes professionnels militants feront de sacrés dirigeants associatifs pour demain, lorsqu'ils pourront devenir bénévoles ! Il faut voir comment on s'adapte à une situation nouvelle, en offrant des opportunités nouvelles. Je crois que le Comité de la Charte qui s'occupe des questions de gouvernance, doit aussi se poser la question de la place des jeunes dans la gouvernance.

### **Gilles Paillard, animateur**

Merci beaucoup à vous tous pour votre participation.

## Séance plénière après-midi

- **Synthèse des tables rondes** : Edith Archambault, Vice-Présidente du Comité de la Charte
- **Débat avec la salle**
- **Conclusion** : Martin Hirsch, Haut commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et haut commissaire à la jeunesse

### *Synthèse des tables rondes par Edith Archambault, Vice-Présidente du Comité de la Charte*

#### *Session 1 - Appel à la générosité du public : évolution des missions demandées au secteur des organisations recourant à la générosité publique et sa réponse*

##### Constat et prévisions

- **Le constat part de l'étude réalisée pour le Comité de la Charte par CSA.** C'est celui d'un secteur très émietté, où les causes se multiplient (parmi les causes nouvelles : la dépendance des personnes âgées, le développement durable, la marginalisation accrue d'une partie des jeunes, les alternatives à la prison...). Les causes **s'enchevêtrent et se concurrencent souvent de manière inutile, car la solidarité n'est ni un marché ni un impôt volontaire.** Dans un secteur fortement **individualiste**, il est plus question de **mutualisation des moyens** que de **regroupements ou de concentration**, en dépit d'une **triple pression** de l'Etat qui multiplie les appels à projet, des **bailleurs** de fond qui veulent réduire le nombre de leurs interlocuteurs et enfin de la nécessité de **diversifier les financements privés.**
- Le DG de l'homologue néerlandais du Comité de la Charte, a rappelé les principales **exigences internationales** auxquelles doivent répondre les **organes de contrôle** : **indépendance à l'égard de l'Etat et des organisations contrôlées** et **procédures de contrôle approfondies** et les principaux standards qu'ils doivent recommander : **collecte loyale à un coût raisonnable** et **bonne gouvernance sans conflits d'intérêts.** Parmi les **tendances futures** : la mesure de la qualité et de l'efficacité ; une plus grande **exigence de donateurs mieux informés** ; le risque pour les organisations de taille moyenne d'être laminées entre les grandes marques et les petites structures innovantes, l'apparition d'une **concurrence européenne sur les dons** en fonction des avantages fiscaux.
- Le contrôle de la Cour des Comptes est intervenu pour les organisations recourant à la générosité publique après la création de Comité de la Charte, sur des critères proches : transparence, bonne gouvernance (défaillante à la SPA), qualité de la communication aux donateurs, outils de contrôle interne. Des **avancées importantes ont été constatées au sein des organisations contrôlées plusieurs fois.** La Cour reconnaît le rôle essentiel des organisations recourant à la générosité publique qui apportent, par exemple, 80% de l'aide alimentaire, bénévolat valorisé inclus.
- **L'hétérogénéité du secteur peut amener à son clivage entre opérateurs et veilleurs** : les grandes organisations étant de plus en plus amenées à jouer un rôle d'opérateur au service de l'Etat alors que les petites structures resteront plus indépendantes et assumeront pleinement la fonction d'avant-garde. La multiplication des appels d'offres a en effet pour

conséquence que la fonction fondamentale des associations **d'initiative, de veille sociale, d'innovation et d'expérimentation** reste à financer et , si elle ne l'est pas, elle risque de disparaître.

### Préconisations

- **Revaloriser le projet associatif**, qui doit être écrit de manière lisible, consultable, et révisé périodiquement en fonction des évolutions de l'environnement et des pratiques
- **Redonner de la lisibilité au secteur par regroupement** des associations qui oeuvrent pour la même cause et par **spécialisation** de celles qui ont des objets trop multiples. Les coûts de fonctionnement augmentant avec la professionnalisation nécessaire, des **coopérations** seront nécessaires pour **la collecte de fonds, qui doit demeurer sous le contrôle du CA, et le partage des fonctions support très qualifiées**
- **Assurer la confiance** des donateurs en réalisant à l'instar des Pays-Bas un fichier informatique détaillé des organisations recourant à la générosité publique. Conjuguer **contrôle externe par un organisme indépendant et transparence, traçabilité et redevabilité** accrue des organisations recourant à la générosité publique
- **Penser et agir collectif**, en développant la **communication institutionnelle** pour **l'ensemble du secteur** des organisations recourant à la générosité publique. Défendre l'association en tant que **mouvement**. **Assainir les relations avec les médias** et mieux gérer les appels à l'émotion collective pour les transformer en générosité durable
- **Valoriser la philanthropie**, sous toutes ses formes (dons d'argent, dons de temps, dons d'organes...) sans la substituer à l'action de l'Etat. Une **réflexion existentielle** s'impose aux associations qui ne doivent devenir ni des supplétifs des pouvoirs publics, ni des entreprises marchandes banalisées, ni des faire-valoir des grandes entreprises en mal d'image. **Devenir de vraies entreprises tout en gardant son humanité**, selon le modèle idéal de l'économie sociale, reste un défi à relever.

### *Session 2 - Quels financements et quelles évolutions pour la générosité ?*

#### Constat et prévisions

- **306 milliards de \$ pour la philanthropie aux Etats-Unis en 2007 contre 5 à 6 milliards d'€ en France**. Il y a donc un avenir pour la générosité en France (mais les Français sont plus imposés que les Américains et reçoivent en contrepartie plus de biens publics gratuits de l'Etat).
- **Le vieillissement et la disparition des donateurs et la volatilité des jeunes donateurs** (Tsunami) pose problème. Comment renouveler la population des donateurs en tenant compte des caractéristiques des jeunes générations, très sensibles à l'impact des médias et comment les fidéliser ? (le street-fundraising a-t-il un avenir ou perdra-t-il de son impact en se généralisant ?)
- Néanmoins, perspective de croissance de la générosité publique, notamment des **grands donateurs et des legs** ; multiplication depuis 2003 des fondations de toutes sortes et des fonds de dotation depuis 2008.
- D'où une **concurrence renforcée pour l'accès au mécénat d'entreprise et à la générosité du public avec universités, hôpitaux...Concurrence exacerbée sur les grands donateurs**, très exigeants sur le compte-rendu. Arrivée en France de la **venture philanthropy**, une générosité plus aventureuse, plus professionnelle, dirigée vers les entreprises sociales commerciales et même distributrices de leur profit, mais aussi vers les

organisations recourant à la générosité publique. Ce qui risque de faire bouger les lignes. (ex Graamenbank/Danone au Bangladesh)

- **Clivage croissant entre les organisations qui reposent essentiellement sur la générosité publique et celles à financement public prédominant**, happées par la logique des appels à projets, mais pour qui les dons gardent une valeur symbolique.

### Préconisations

- **Meilleure prospection des « gisements de générosité »**. Meilleure connaissance des facteurs qui y conduisent (caractéristiques socio-démographiques fines des donateurs et des bénévoles, motivations et obstacles à la générosité...). Meilleure adaptation au secteur des techniques de marketing moderne, sans « perdre son âme »
- **Nouvelles formes de partenariats sur la recherche et l'enseignement supérieur** entre organisations recourant à la générosité publique, fondations, universités et grandes écoles, hôpitaux, susceptibles d'attirer des jeunes
- **Collecte de fonds à coût réduit** : collectes classiques groupées, création de fonds de dotation, appels sur internet, web2, SMS, jeux vidéos orientés vers les problèmes sociaux... pour toucher les jeunes, tout en maintenant un fond de collecte traditionnel
- **Professionnalisation du mécénat d'entreprise**, avec évaluation systématique des projets financés
- **Diversification des ressources** : Il faut certes développer la générosité publique, mais aussi tenir compte de ses **rendements décroissants** et surtout savoir qu'avec les déductions fiscales accordées aux donateurs parmi les plus élevées du monde, il y a des **limites philosophiques au développement de la collecte**, car on ne peut pas remplacer l'Etat. Toutes les associations ne sont pas égales devant l'intérêt général et Obama a commencé à plafonner les exonérations fiscales des plus riches donateurs...

<p><i>Session 3 - Comment évaluer les performances et rendre comptes des résultats (ou de l'activité) ?</i></p>
---

### Constat et prévisions

- L'enquête réalisée par le cabinet **FORS Recherche Sociale** a servi de point de départ à cette session. Elle nous a appris **que la « culture de l'évaluation » s'est fortement diffusée en milieu associatif, en partie par l'impulsion des bailleurs de fonds publics (nationaux ou européens) ou privés (fondations d'entreprise surtout)**, qui passent d'une logique de donateur à une **logique d'investisseur social**, souhaitant voir des « retours sur investissement ».
- Cependant l'étude constate une certaine **confusion entre évaluation, analyse des pratiques, quantification des résultats et contrôle** et une méconnaissance des différences entre mesures **d'efficacité, d'efficience et d'impact**. Elle a remarqué une plus grande réticence des organisations plus bénévoles au principe de l'évaluation, avec une tendance à considérer l'accompagnement social, le relationnel, les actions de plaidoyer comme impossibles à évaluer. Par ailleurs, l'évaluation apparaît plus comme un outil de réflexion collective sur les pratiques de l'organisation que comme **un outil de management** et les résultats de l'évaluation sont **peu diffusés** dans les rapports d'activité ou auprès des donateurs
- Des **exemples concrets d'évaluation** ont été présentés par les intervenants. Notamment une grille d'évaluation multicritères très sophistiquée employée par une **fondation d'entreprise** pour juger de projets d'insertion par le sport de jeunes en difficulté. Cette

évaluation comporte un retour immédiat sur les projets concernés. L'expérience pragmatique d'une **agence publique** subventionnant 15 000 associations liées à la **politique de la ville** montre qu'on ne peut évaluer de la même manière une grande structure et une association de bas d'immeuble, ce qui amène à opérer soit en exhaustif soit par sondage. En tant qu'intermédiaire, cette agence est à la fois évaluatrice et évaluée et doit donc trouver des outils communs (nomenclatures, tableaux de bord, indicateurs...). Enfin, l'évaluation se révèle spécialement nécessaire mais très difficile à réaliser pour les **ONG « hors sol »**, parce qu'elle nécessite un niveau élevé de concertation, parce qu'il faut mesurer les impacts à long terme et tenir compte du risque politique, variable selon les pays d'accueil

### Préconisations

- **Diffuser les résultats de l'évaluation et en discuter au CA** qui doit organiser systématiquement la **rétroaction** des résultats **sur les actions futures**, en **réallouant les moyens humains et financiers**, en prévoyant **des plans d'actions correctives** voire en **abandonnant des programmes devenus peu performants**.
- Diffusion postérieure des résultats de l'évaluation à un **public plus large**, peut-être sélectivement : bailleurs, donateurs, journalistes...
- Eviter que l'évaluation ne devienne une **formalité administrative** parmi d'autres ou qu'elle serve d'**alibi** à des pratiques médiocres. Evaluer les projets et les programmes plutôt que les personnes ou les organisations. Substituer une évaluation à des contrôles redondants (une association a été contrôlée 52 fois en 2008 !)
- **S'approprier les méthodes et les outils d'une évaluation qui n'est pas que quantitative**. S'affranchir des cadres imposés par l'administration ou le consultant pour bâtir ses propres outils ou les co-construire avec les partenaires. Associer les syndicats. Trouver un **juste équilibre** entre des indicateurs trop généraux et trop spécifiques, afin qu'ils puissent être comparables dans le temps et dans l'espace. Equilibre à trouver également entre l'**auto-évaluation**, très pédagogique et l'**évaluation externe** indépendante mais coûteuse.

### *Session 4 - Ressources humaines : les enjeux de la professionnalisation*

#### Constat et Prévisions

Cette session regroupait des porte-parole d'**organisations très différentes, associations ou fondations**, allant de celles où la mission repose sur un grand nombre de bénévoles encadrés par des salariés permanents à d'autres où elle est essentiellement accomplie par un **personnel salarié, plus ou moins militant**, un petit nombre de bénévoles ajoutant un plus. La gouvernance et le fonctionnement de ces grandes structures va de la **centralisation** la plus stricte à la **décentralisation** complète. En dépit de ces diversités, il y a eu un accord des intervenants sur les points suivants :

- L'inexorable et nécessaire **professionnalisation**, des salariés autant que des bénévoles, qui passe par la **formation** des deux catégories et par l'**amélioration de la rémunération des salariés**,
- Le **risque de la dominance** d'un groupe sur l'autre, génératrice de frustrations et même de conflits ouverts,
- **La concurrence entre les organisations pour recruter des salariés et des bénévoles compétents** ; le risque de pénurie de bénévoles compétents, après l'apport des baby-boomers jeunes retraités, lié au recul de l'âge de la retraite et à l'allongement de la durée

du travail. Difficulté d'attirer de jeunes bénévoles dans des associations vieillies, où on tarde à leur donner des responsabilités. En revanche, arrivée dans les jeunes générations de **salariés militants**,

- La **difficulté de renouveler les dirigeants bénévoles** (responsabilités trop lourdes, engagement de la responsabilité civile et même pénale, faible reconnaissance sociale...).

### **Préconisations**

- Avoir une véritable **gestion des ressources humaines**, commune ou non, **des salariés et des bénévoles**. Pour ces derniers, cela passe par l'accueil, l'intégration, la formation, l'expression de la reconnaissance. **Professionaliser aussi les CA et les diversifier**, en les ouvrant notamment aux **jeunes salariés militants**.
- Bâtir des **plans de recrutement** (profil de poste, fiche de fonction...) et des **plans de carrière** (mobilité, avancement...) pour les **deux catégories**.
- **Faire adhérer les salariés au projet associatif**, pour créer des **professionnels militants** à côté des **bénévoles professionnels** ; puiser dans le vivier des mouvements de jeunesse. Ne pas oublier cependant que l'on a toujours besoin de bénévoles traditionnels pour ouvrir une permanence, répondre au téléphone etc, Organiser la coexistence entre bénévoles de qualifications et de générations différentes
- Introduire une **plus grande mixité et diversité dans les ressources humaines** à tous niveaux (éviter la spécialisation des femmes dans les activités sociales et des hommes dans les activités économiques ; ouvrir davantage un bénévolat qualifiant aux demandeurs d'emploi). Utiliser les nouvelles formes de volontariat, intermédiaires entre bénévolat et salariat.
- **Faire admettre aux bailleurs publics, en cas de délégation de mission d'intérêt général, ainsi qu'aux donateurs privés** que la compétence des ressources humaines et la qualité des services rendus implique de **mieux rémunérer les salariés**, Ce qui a pour conséquence des **ratios de coûts de fonctionnement par rapport aux ressources plus élevés**. Eviter le moins-disant social et la création d'emplois de mauvaise qualité.

### *Débat animé par Michel Soublin, Président du Comité de la Charte*

Merci Edith. Je me posais moi-même la question : combien d'organisations ont dans les deux dernières années travaillé sur un plan à moyen terme ? Je ne sais pas. On a commencé au Comité de la Charte, mais c'est compliqué, et prend du temps sur les autres activités. Le colloque d'aujourd'hui nous donne quelques lignes de force pour mettre en place le nôtre.

### **Jacques Tassi, Handicap International**

Pour répondre à ta question sur les plans à moyen et long terme, nous fonctionnons à HI sur des stratégies à cinq ans. La prochaine sera sur 2011–2015.

Nous avons fait le constat d'une certaine hétérogénéité du secteur, d'un certain manque d'identité. Ne faut-il pas construire une segmentation sectorielle qui permettrait d'éviter des comparaisons « de choux et de carottes » et qui permettrait de construire des études prenant en compte les spécificités de taille, de secteur etc. Certainement, il y a des points communs, mais ne faut-il pas faire des études plus segmentées ?

### **Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Je vais répondre en deux temps. Dans ce secteur qu'a fustigé M. Mattéi en disant : ce n'est pas un secteur, vous êtes beaucoup trop hétérogènes, il y a quand même une constante qu'on

retrouve dans cette salle, qui est : les organisations faisant appel à la générosité du public. C'est déjà une caractéristique qui change beaucoup de choses dans une organisation, à partir du moment où on prend la responsabilité de faire appel à la générosité du public. Cela permet de réduire le champ de l'étude et d'autre part, de regrouper dans ce segment des structures juridiques très différentes : des associations, des fondations de différents types, voire des établissements publics .

Pour clarifier l'image du secteur, je crois que c'est important d'insister sur ce segment des organisations faisant appel à la générosité du public. Le problème, c'est que rien que ce nom est anti-communicant ! Il faudrait trouver un autre nom. En anglais, on parle de « Charities », c'est plus clair, plus moderne. Un autre nom permettrait déjà de fédérer et de donner une image.

Deuxième réponse : nous réfléchissons actuellement à une segmentation, à travers un détour par le Compte Emploi-Ressources (CER), puisque, avec sa nouvelle formule, on va comparer des organismes qui ne sont plus du tout comparables. Donc, on s'attaque, et je fais appel aux bonnes volontés, pour essayer de définir quelques types de modèles socio-économiques, et par conséquent quelques types de CER, qui pour le coup, seront plus cohérents. La dimension sociale est importante, en plus de l'économique, car par exemple, tout change dans une organisation selon qu'on fait appel au bénévolat ou pas. On a un gros travail là-dessus, ceux qui veulent se joindre à nous sont les bienvenus.

#### **Sylvie Tsyboula, Tiers Secteur Consulting - Sauvegarde de l'adolescence à Paris.**

Le schéma très simple que nous a montré le représentant de l'EVPA avec un continuum partant des associations les plus « associatives » et celles pouvant s'assimiler à de l'économie sociale et solidaire, fournit déjà une typologie de réflexion. Ce continuum ne cesse de s'enrichir depuis cinq ou six ans.

#### **François Soulage, Secours Catholique**

Je reviens sur ce qu'a dit Edith à propos de la labellisation et du risque que des organisations comme l'AFNOR commencent elles-mêmes à vouloir labelliser ou normer notre monde. Je crois qu'il y a une vraie tentative dans ce sens et il va falloir que le Comité de la Charte y soit très attentif, surtout qu'on y pense de plus en plus, du côté des milieux gouvernementaux.

#### **Edith Archambault, Vice-Présidente du Comité de la charte**

Je crois que c'est l'un des enjeux de la conférence du 17 décembre<sup>8</sup>. Il y a derrière ces questions de certification, un marché à conquérir pour certaines organisations, certaines entreprises qui ne sont pas sans but lucratif.

#### **Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Ta remarque rejoint celle de Jacques Tassi sur la segmentation. Une certification générale et globale ne sert pas à grand-chose, et je ne pense pas que beaucoup d'entre vous, dans vos relations avec vos parties prenantes, vous vous préoccupez tellement des certifications Iso 9001, qui ont été un marché formidable pour un certain nombre d'organismes de certification. Ce marché aujourd'hui se tarit, et par conséquent ils recherchent d'autres marchés... Pourquoi aujourd'hui ces certifications n'ont plus beaucoup d'effet ? Justement, parce qu'elles sont trop général.

Au Comité de la Charte, nous n'allons pas dire qu'un agrément ou un label est une mauvaise idée, évidemment, mais il faut qu'il soit très adapté pour être utile. Donc on ne peut pas aboutir à un bon résultat si on veut labelliser de la même façon une association de tennis de

---

<sup>8</sup> Deuxième conférence de la Vie Associative, organisée le 17 décembre 2009 et présidée par Martin Hirsch.

table ou la Croix rouge...Je crois donc qu'il faudrait commencer par segmenter avant de lancer une autorité de régulation d'un secteur tellement hétérogène.

Je me posais une autre question. Vous avez dit, Edith, qu'il faudrait améliorer les rémunérations, et réfléchir à la hiérarchie entre les rémunérations. Je pense qu'il faudrait peut-être commencer par une évaluation des postes. Certains postes, par exemple dans la direction d'association, sont extrêmement complexes et difficiles à gérer. Ils sont certainement sous-évalués si on les compare à des postes de PME de même taille. Ces évaluations de poste seraient donc utiles, pour, dans un deuxième temps, établir une politique de rémunération. En effet, il sera plus facile d'expliquer au public, si on a fait des évaluations comparatives et qu'on a fait des analyses de postes, qu'on augmente les coûts.

### **Bruno Ladsous, Ligue nationale contre le cancer**

Ce que vous dites me renvoie à la question du statut social des bénévoles, qui sont une vraie richesse pour nos associations, et pour d'autres structures encore de notre pays. On a parlé tout à l'heure de Validation des Acquis de l'Expérience, cela mérite d'être travaillé de façon plus approfondie, pour les attirer davantage et pour mettre encore un peu du lien social dans notre pays.

### **Michel Soublin**

Certainement, mais je pense que ce travail doit commencer dans les organisations elles-mêmes, avant de commencer à chercher des statuts du bénévole... Il est sûrement aussi important, sinon plus de consacrer du temps et de l'investissement pour mieux les accueillir et les former.

### **Anne Poitrenaud, France Bénévolat**

Je voulais rebondir sur le statut au sens très large du bénévole, et sur la question de la valorisation par la société, de la place du bénévole. Nous travaillons beaucoup sur la question de la reconnaissance, et elle sera également abordé lors de la Conférence de décembre. Et en particulier sur la validation de l'expérience bénévole, il y a un outil en place depuis deux ans, qui est le Passeport Bénévole. Il est désormais reconnu, notamment par le Pôle emploi.

### **Hervé Guérin, Les Restaurants du Cœur**

Nous avons 55 000 bénévoles, très peu de salariés. Je rebondis sur ce point de la reconnaissance des bénévoles, mais sur le plan juridique. Nous avons été condamnés en justice parce qu'on avait exclu un bénévole de façon un peu légère sur le terrain, alors qu'on a une procédure qui existe. On a été condamné comme on l'aurait été pour un salarié, avec une obligation de réintégration. Je pense qu'il y aurait une réflexion à faire remonter ce cas jusqu'aux pouvoirs publics...

### **Pierre Levené, Secours catholique**

On gère aussi beaucoup de bénévoles, je n'ai pas eu ce genre de souci juridique, mais il est vrai que se pose au quotidien, dans des organisations comme les nôtres, l'équilibre entre bénévoles et salariés, et aussi sur le plan départemental, le fait que les cadres dirigeants du SC sont des bénévoles. Il y a là un jeu un peu complexe entre salariés et bénévoles, et nous avons à gérer parfois des conflits un peu lourds.

Je voudrais aussi insister sur l'enjeu des formations. Elles sont nécessaires, car on ne peut pas lancer des gens sans formation face à la grande pauvreté. Il y a aussi l'aspect du financement de cette formation. Et là, nous devons nous battre de plus en plus durement, maintenant au plan régional pour obtenir ces financements. Or, le discours de l'État est plutôt de valoriser

l'engagement bénévole. Il y a une contradiction entre le manque de moyens pour la formation des bénévoles et le discours sur la valorisation du bénévolat dans la société.

### **Dominique Thierry, France Bénévolat**

C'est une réaction au cas exposé par les Restaus du Cœur. Je crois que le risque, certes très limité, d'une requalification du bénévole en contrat de salarié est d'autant plus fort s'il n'y a pas une distinction forte entre la gestion des salariés et celle des bénévoles. Il faut deux structures de gestion, et il ne faut pas les confondre dans la même structure. Et tout ce qui va dans le sens d'un statut du bénévole, rejoint ce risque, y compris quand on parle de « contrat de bénévolat ». Entre « convention d'engagement » qui est notre terminologie, et « contrat », on n'est pas sur les mêmes registres.

### **Hervé Guérin, Les Restaurants du Cœur**

Je précise qu'il n'y a pas eu requalification, mais dommages et intérêts pour préjudice moral, et réintégration du bénévole. Vous vouliez les circonstances : un bénévole a tenu des propos raciste, du type « je ne sers pas tel client » ; la responsable du centre lui a demandé de partir, et il a porté plainte. Nous avons été condamnés, certes à un montant symbolique pour dommages et intérêts, et à la réintégration de cette personne comme bénévole.

### **Adri Kemps, Centraal Bureau Fondsenwerving**

Concernant les éléments de l'évaluation, j'aimerais partager avec vous quelques expériences que nous avons rencontrées aux Pays-Bas. Je pense que le colloque de cet après-midi a constitué un véritable effort du Comité de la Charte et des organisations présentes pour définir comment les mécanismes peuvent être améliorés. Il s'agit de développer les techniques d'évaluation et de voir comment elles peuvent être mises en place.

Pour relever les défis de la prochaine décennie, on verrait une nette amélioration si, grâce aux évaluations, on pouvait refléter de manière transparente ce que font les associations, leurs résultats et leur impact. Les associations devraient davantage montrer leurs efforts pour améliorer leur transparence, en partageant ces résultats de l'évaluation avec leurs donateurs, et le public en général.

C'est un processus sur le long terme, mais je pense que la première étape passe par la façon de présenter ces résultats au public et de montrer les efforts réalisés dans le sens de la transparence. Il faut publier à la fois les expériences positives et négatives, car c'est ainsi que vous rendrez compte de manière fiable à vos donateurs. Ce n'est pas une question d'efficacité, mais de mettre en place une véritable relation avec les donateurs, en étant ouverts sur les processus d'efficacité et sur l'impact. Cela peut permettre de réduire le fossé entre ce que vous dites que vous faites et ce que vous faites véritablement. C'est une question de communication. Je pense que c'est la phase à mettre en place pour les dix prochaines années, pour être dans la transparence.

### **Edith Archambault, Vice-Présidente du Comité de la Charte**

Dans l'expérience néerlandaise, il y a la constitution d'une base de données de toutes les organisations faisant appel à la générosité. Je me demande si la constitution d'une base de données sur ce monde qu'on nous demande de clarifier ne serait pas un préalable, et pourquoi pas une tâche pour le Comité ?

### **Adri Kemps, Centraal Bureau Fondsenwerving**

Bien entendu, on peut partager avec vous l'expérience que nous avons en matière de bases de données, mais celles-ci ne doivent pas être prises comme des mécanismes d'évaluation en soi.

### **Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Je crois que c'est le moment de venir nous rejoindre, M. le Haut Commissaire. Nous sommes particulièrement heureux que vous veniez partager avec nous votre vision sur les défis des organisations qui font appel à la générosité du public, donc ce vaste secteur hétérogène. Vous êtes pour nous à la fois un acteur, à travers vos différentes responsabilités dans l'État, et aussi dans le mouvement associatif. Vous êtes aussi un observateur ayant publié beaucoup d'ouvrages. Nous sommes donc très intéressés par votre vision sur ce que le secteur devrait faire dans les dix prochaines années.

### ***Martin Hirsch, Haut commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et haut commissaire à la jeunesse.***

Merci de votre accueil. Je ne me sens pas à la hauteur pour vous donner des leçons et des conseils pour les dix prochaines années. Pour commencer, je voudrais vous féliciter pour cet anniversaire des vingt ans du Comité de la charte. Je me souviens de la naissance du Comité de la Charte, dans des conditions douloureuses, puisque dans ces années 87 à 89, on pensait que le secteur ne se relèverait pas de l'affaire de l'ARC.

Il y a effectivement une sorte de sécurité, de garantie, de confiance qui est essentielle et dont vous savez qu'elle est à construire, qu'elle n'est jamais acquise pour toujours. La confiance, cela se mérite, et elle peut être emportée par la première bourrasque venue, sauf si on a des arguments à opposer. Et cette demande de transparence est légitime. Je me réjouis que le Comité de la Charte joue ce rôle-là.

Je me réjouis aussi que l'Etat ait pris ses responsabilités en modifiant les compétences de la Cour des comptes pour lui permettre de contrôler les comptes des organismes faisant appel à la générosité publique. Ayant vécu à l'ARC et dans le mouvement Emmaüs, le contrôle de la Cour, je peux vous dire que quand le contrôle se passe bien, on est content. Et quand il se passe mal, la procédure contradictoire permet de rétablir les choses. Il faut rappeler que chaque fois qu'un Français donne un euro, l'État lui-même, avec l'argent de nos impôts en donne, donc on est comptable de cela.

Quand on regarde qui donne en fonction des revenus, c'est tout à fait intéressant : plus on est riche, moins on donne en fonction de ses revenus. N'oubliez jamais cela. Vous avez là aussi, une conquête à faire ! Quand on regarde les données fiscales, les Français les plus modestes, doivent donner 0,75 % de leur revenu à différentes causes pouvant donner lieu à des réductions fiscales. Les revenus les plus élevés donnent péniblement 0,6 % de leurs revenus.

On pourrait imaginer que ce soit plutôt progressif, en fonction du revenu (même si cela fait plus en valeur absolue). L'objectif des prochaines années est de pouvoir faire donner davantage, en fonction de ses moyens.

Vous parliez de la transparence des associations et de la manière dont elles rendent des comptes. Les gens qui donnent ont une sorte de pudeur, parfois, qui finalement, ne conduit pas à l'exemplarité. Ils n'osent pas dire qu'ils donnent, alors qu'il faut le faire ! C'est ce qu'il se passe aux Etats-Unis. Je trouverais intéressant de tenir une sorte de palmarès sur la manière dont on donne, pour les plus hauts revenus, pour qu'il y ait une émulation vers le haut. Il y a un enjeu pour inverser la pyramide, auquel vous pouvez contribuer en incitant à utiliser les dispositions fiscales.

Il serait bien également, et ce sera aussi le moment lors de la Conférence sur la vie associative en décembre, de redéfinir une doctrine commune entre l'État, les collectivités territoriales et les associations, et sur la façon de revisiter ces relations à un moment où beaucoup de choses

ont changé : des données fiscales nouvelles ; des compétences réparties différemment entre l'Etat et les collectivités ; domaine par domaine, des niveaux de maturité différents du rôle des associations ; une complexité assez forte aussi dans la répartition des crédits, entre rétractation et augmentation...

Il faudrait arriver à revisiter ce paysage en ayant une vision homogène, globale, partagée : qu'est-ce que l'effort de l'État et des collectivités territoriales ? Comment on prend en compte les aides par subvention, par réduction fiscale sur les dons, par prestation etc., quelle est la répartition actuelle des moyens de financement et comment on donne plus de visibilité et de stabilité aux acteurs dans ce domaine-là.

Je remercie le Président Soublin d'avoir accepté de participer à cette réflexion avant la conférence du 17 décembre, rendez-vous qu'on n'a pas le droit de manquer ! Il y a des attentes extrêmement fortes de clarification, par exemple sur les conditions dans lesquelles la mise en concurrence est légitime ou ne l'est pas, ou sur la façon de financer les nouveaux entrants sans qu'on leur dise que l'enveloppe est déjà distribuée...

On a des enjeux assez délicats, difficiles, et finalement, on voit quand il y a telle crise, telle directive, tel désengagement d'un ministère, qu'il nous manque une doctrine partagée. J'ai très envie de clarifier cela, et notamment l'intégration des associations dans le service public.

Les choses avancent d'ailleurs, dans des domaines qui me sont chers, comme l'hébergement des sans-abris. Parfois, les associations innovent là où l'État ne fait rien. Dans ce cas, les associations disent : « c'est scandaleux, ce ne devrait pas être à nous de nous en occuper... » ; Et il y a aussi des moments où l'État est convaincu, et s'y met. Alors les associations disent : « L'Etat récupère notre boulot, quelle est notre place ? etc ».

On peut repenser dans quel cas il est légitime qu'on soit dans ce que veut dire une obligation de service public, universelle, générale, et comment l'intervention des associations peut se faire, et quelles relations juridiques et financières entre l'Etat ou les collectivités et les associations en découlent.

Vous voyez qu'on a des sujets extrêmement importants à traiter.

Et la mise en concurrence, ne veut pas dire « une gentille association » face à « une méchante entreprise ». C'est juste pour que le service rendu soit meilleur, qu'il y ait une émulation entre deux, trois associations, et qu'on puisse choisir l'association non pas en fonction de critères politiques ou par amitié, mais selon des critères les plus objectifs possibles. Il faut alors définir des règles d'engagement dans la durée.

Comme les relations entre l'Etat et les associations sont nécessaires, on est obligé de trouver une solution. Il n'y a pas de raison de ne pas en trouver et ne pas établir un cadre qui nous permette d'avancer.

Voilà les messages que je voulais vous dire à un moment où on a sur la table beaucoup de projets. Par exemple, on vient d'annoncer qu'on prendrait une loi pour diminuer la majorité associative et permettre à des jeunes d'être trésorier ou président d'association de lycéens par exemple. C'est le moment aussi où on crée le service civil, qui est une opportunité formidable. Cela doit pouvoir prendre deux formes : un jeune indemnisé pendant six mois ou un an auprès d'un organisme d'intérêt général, mais aussi permettre à des jeunes engagés le samedi, le dimanche dans telle organisation, de valoriser leur expérience bénévole en tant que service civil et que l'université reconnaisse cette validation.

Ce sont deux exemples de chantiers parmi beaucoup d'autres, que nous avons ouverts pour retravailler ensemble les relations entre les pouvoirs publics et les associations, pour revisiter le projet associatif, et faire en sorte d'avoir autant d'arguments et d'armes pour faire appel à la générosité des Français, des entreprises, et de toutes les formes de générosités : argent, temps, compétences, réseaux...

Vous connaissez sûrement le mécénat de compétences. J'ai fait une tentative pour essayer d'aller plus loin mais qui n'est pas encore connue. Il s'agit de monter un système dans lequel il serait possible de mutualiser ses RTT pour, au fur et à mesure, par exemple, constituer un mois de temps à consacrer à une association. C'est possible juridiquement. Quelqu'un le sait-il dans cette salle ? Une personne ! Bien. Le décret est arrivé en septembre dernier, et il y a eu la crise, le chômage partiel, donc le moment était mal choisi pour communiquer là-dessus...

Donc il faut mobiliser la générosité en temps, en compétence, en argent, pouvoir montrer que cette générosité, cet engagement, sert à quelque chose et pouvoir rendre des comptes.

Je voudrais finir sur une petite anecdote. La première fois que j'ai visité une communauté Emmaüs avec une bénévole, retraitée, tout à fait sympathique, qui m'a dit, en montrant les compagnons : « tu vois, Martin, pour eux, heureusement qu'on est là ! ». Ensuite, dès qu'elle s'est un peu éloignée, un compagnon m'a dit : « tu vois Martin, pour la vieille, heureusement qu'on est là ! ». Merci beaucoup.

### **André Hochberg, Président de France Générosités**

Juste pour vous dire qu'on lance le 17 octobre une campagne sur toutes les radios qui va dans le sens de ce que vous dites, puisqu'elle a pour objectif de promouvoir le pouvoir de don.

Elle est financée par les associations et les fondations. Le message essentiel est de dire : « vous voulez donner 30€, donnez 90, l'Etat vous rembourse la différence ! ».

Par ailleurs, on lance le 3 décembre, notre 4<sup>ème</sup> journée nationale d'information sur les générosités et qui a pour thème : « Défricher les nouveaux champs de la générosité ». L'idée est d'utiliser tous les dispositifs juridiques et fiscaux qui nous sont offerts par le gouvernement et de dire : on peut aller plus loin.

### **François Soulage, Président du Secours Catholique**

Compte tenu des objectifs de la Conférence de la Vie associative et des délais de préparation, peut-on imaginer que cette conférence n'est qu'une première étape ouvrant des pistes de réflexion ?

Deuxième question : Aujourd'hui, peut-on se poser la question du crédit d'impôt pour les dons ? Car au Secours catholique, la moitié de nos donateurs ne bénéficient pas de la déduction fiscale ! Si on veut vraiment développer la générosité, il faut le faire. Peut-on aborder cela aussi le 17 décembre, même si on attendra une meilleure conjoncture pour aller plus loin ?

### **Martin Hirsch**

Oui, on ne dit pas que le 17 décembre au soir, on a tout réglé ! Nous la concevons ainsi : il faut qu'il y ait un certain nombre de principes, de points de doctrine, sur lesquels on arrive à se mettre d'accord. Deuxième chose : par rapport à tous les enjeux juridiques, européen, etc., il y a une course de vitesse, et il faut qu'on les règle. Et ensuite, nous avons effectivement des chantiers à ouvrir et à traiter. Ce qui prend souvent le plus de temps, c'est de trouver avec qui on arrive à le faire, et à mettre tous les acteurs autour de la table.

Je trouve que l'ouverture du crédit d'impôt au don est une cause qui mérite qu'on se batte pour elle, je n'ai aucun doute là-dessus, mais c'est un combat difficile. Je suis sûr que tu vas

nous proposer des trucs particulièrement astucieux pour faire une première brèche, ensuite on ira plus loin !

**Sylvie Toraille, Conseillère Référendaire, Cour des Comptes**

Vous avez parlé tout à l'heure du travail de la Cour des Comptes. J'en profite pour vous demander si vous pouvez faire quelque chose... Nous attendons depuis 2003 le décret d'application d'une loi qui nous confie une compétence nouvelle en matière d'organismes bénéficiant de dons ouvrant droit à avantage fiscal, notamment les fondations d'entreprise. Pouvez-vous faire quelque chose ?

**Martin Hirsch**

Je n'étais pas au courant qu'on était en attente de ce décret... Je vais donc me renseigner et revenir vers vous après ! On va regarder et essayer de le faire sortir.

**Michel Soublin, Président du Comité de la Charte**

Cela clôt notre colloque. Merci à tous de votre contribution. Bon travail pour les plans à moyen terme. A bientôt.

Ce colloque a été réalisé avec le concours de :

