



## **Organisations qui font appel à la générosité :**

### **Les défis de la prochaine décennie**

**Paris, 8 octobre 2009, Collège des Bernardins**

**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

#### **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 Kempes, 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.

### **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.

### **Stéphane Rozès, CSA,**

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 voicemails 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 Kensas, 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.

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

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 Lalu, 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. !