

Synthèse des débats, Colloque du Comité de la Charte, 8 octobre 2009

(E. 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...

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

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 vieilles, 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.