

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^{ème} 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^{ème} 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^{ème} 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 Adri

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)**¹

- **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, 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

¹ Les encadrés sont issus de la présentation power point de M.Kemps, réalisée pour accompagner son intervention.

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 charities et entraîner un coût de fonctionnement plus élevé pour le secteur dans son ensemble.
 - Les charities 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 charities 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.

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

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 appuyer 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.