

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

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

Animateur

Gilles Paillard, Directeur général de SOS villages d'Enfants

Intervenants

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

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

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

Dominique Thierry, Vice-Président de France Bénévolat

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- continuer la promotion du bénévolat. Il s'agit d'un enjeu quantitatif : même s'ils sont déjà 14 millions, il existe une réserve potentielle. On peut toujours en parler davantage, mieux, au national comme au local, et de façon adaptée en fonction du public.

- Des compétences de plus en plus pointues : cela nécessite de bien connaître les associations et de les aider à formuler leurs besoins.
- Les associations sont confrontées à des populations très diverses, et donc nous devons mettre en place des supports d'offres et de conseils multiples pour répondre de façon ciblée à une sociologie en rapide évolution.
- Enfin, l'absolue nécessité pour les associations de mieux gérer leurs bénévoles ! Il faut qu'elles appliquent les cinq piliers de la bonne gestion des bénévoles : bien accueillir, bien intégrer, bien former, bien reconnaître –par exemple grâce au « Passeport du bénévole » et enfin, bien animer.

François Content, Directeur général de la Fondation d'Auteuil

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

Les caractéristiques de la Fondation d'Auteuil¹

- Son âge** : 143 ans
- Sa taille** :
 - Plus de 12 700 jeunes de 6 à 21 ans
 - Un budget de l'ordre de 230 M€
 - 200 établissements
 - 4300 collaborateurs
- Son projet singulier** :
 - À la charnière entre protection de l'enfance et prévention
 - Articulation entre prise en charge éducative et formation
- Sa double appartenance** : œuvre d'Eglise engagée dans des missions d'utilité publique
- Son activité sur quatre champs professionnels différents** :
collecte de fonds, social, formation initiale, insertion

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

Le premier est de rechercher et de mobiliser les acteurs :

- Dans notre secteur, aussi bien du social que de la formation, il nous est apparu une énorme exigence de management. Nous avons dû prendre la décision du recrutement externe, avec certes un risque de coupure du terrain : les personnes qui pouvaient être de bons managers, ne connaissaient pas obligatoirement le cœur de notre métier. Nous leur avons donc proposé une connaissance du terrain, voire une prise de responsabilité sur le terrain. On a créé un centre interne de management, tout en s'efforçant de conserver un équilibre entre professionnels de notre secteur et managers de l'extérieur.
- Concernant les bénévoles, leur relation avec les salariés doit être réglée en évitant la guerre ! Il faut par exemple éviter qu'un bénévole ne remplace un poste de salarié. A l'égard des bénévoles, nous devons avoir une exigence de bon accueil, de formation, d'information, de responsabilité et de capacité à prendre des initiatives. En ce qui nous concerne, les bénévoles sont plutôt des consultants qu'on envoie faire des audits d'établissement. Donc, on les prend sur des fonctions externes.

¹ Les encadrés sont issus de la présentation power point projetée pour accompagner l'intervention de F.Content.

- Le troisième problème auquel nous avons été confrontés concerne l'hyper-féminisation du secteur de l'enseignement et de la formation. Or les jeunes en difficulté sont précisément en manque de « re-pères ». Ils ont un défaut de représentation du père, donc si nous ne sommes pas capables de leur offrir un équilibre hommes-femmes, nous avons une difficulté dans notre proposition éducative. Pour cela, nous avons dû rendre plus lisibles les perspectives de carrière, car pour beaucoup d'hommes, il n'y aurait pas de carrière possible dans le social. Nous avons pu mettre en place un système qui conduit à des promotions internes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

pouvoir travailler avec des jeunes en difficulté, peut encadrer un groupe pour l'entretien des bâtiments.

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

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

En conclusion, c'est donc :

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

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

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

Quelques chiffres caractéristiques de France Initiative²

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

... et ses grands principes d'organisation

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

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

² L'encadré est issu de la présentation power point réalisée pour accompagner l'intervention de M. Bruhnes

se réunissent tous les quinze jours), et les parrains (qui voient leur filleul plusieurs fois par mois, sur deux ou trois ans). La plupart de nos bénévoles le sont dans la durée.

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

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

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

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

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

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

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

François Soulage, Président du Secours Catholique

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

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

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

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

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

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

Nous avons eu du mal ces dernières années à mobiliser des bénévoles compétents et disponibles à des âges où ils ont encore la compétence. Cela ne va pas s'améliorer avec l'allongement de la durée du travail, et ce, d'autant plus que nous sommes en concurrence les uns avec les autres. C'est le cas dans le secteur de l'hébergement, si je prends l'exemple de

l'association des Cités du Secours Catholique. Il n'y a pas assez de centres, mais malgré tout il faut se débrouiller pour aller chercher le public !

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

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

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

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

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

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

Enfin, et c'est ma troisième proposition : que nous travaillions ensemble, pourquoi pas à travers le Comité de la Charte, à faire comprendre que nous devons faire progresser la rémunération de nos professionnels, parce que c'est la condition pour maintenir des réseaux de bénévoles compétents. Mais je crains que nos donateurs ne soient pas dans l'état d'esprit d'accepter cette hausse réelle des frais de fonctionnement. Mais ces frais de fonctionnement doivent inéluctablement augmenter car notre mission sociale a été modifiée et parce que nos professionnels encadrants ne sont plus les mêmes et ont eux-aussi besoin d'être reconnus par une rémunération à la hauteur de ce qu'on leur demande.

Gilles Paillard, animateur

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

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

Je vous invite maintenant à débattre avec la salle.

Sylvie Tsyboula (Tiers Secteur Consulting)

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

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

Michel Quinot, Terre des Hommes – France

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

Dominique Thierry, France Bénévolat

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

François Content, Fondation d'Auteuil

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

Marc Chabant, Fondation Mouvement pour les Villages d'enfants

Il ne faut pas oublier que le pendant de « professionnel » c'est « amateur », et non « bénévole » ! Je pense que bénévoles ET salariés ont besoin de professionnalisation.

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

François Soulage, Secours Catholique

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

Nadia Roberge, Association Française des Fundraisers

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

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

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

Evelyne Debrosse, A chacun son Everest

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

François Content, Fondation d'Auteuil

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

François Soulage, Secours Catholique

Pour notre part, nous cherchons à éviter les appels d'offre très contraignants et nous cherchons en permanence à ne pas rentrer dans le raisonnement : « Je ne fais pas cela très bien, faites-le à ma place ». Par exemple, certaines équipes des délégations du Secours Catholique se réjouissaient de remplir des missions qui leur étaient dévolues par le CCAS, par

exemple la domiciliation pour les demandeurs d'asile. Or nous nous sommes battus pour que cela reste du domaine des CCAS comme le prévoit la loi. Idem avec le Pôle Emploi sur le RSA : nous avons dit qu'on recevrait la dizaine ou la vingtaine de personnes que raisonnablement le Pôle Emploi ne peut pas recevoir du fait de leur état de dégradation, mais il est hors de question qu'on en accueille 200 à la place du Pôle Emploi !

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

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

Christophe Gouriou, Cabinet Continuum Dirigeants

J'interviens depuis 13 ans dans le domaine caritatif sur les problématiques de chasse de tête. Je voulais témoigner sur le fait qu'avec un projet associatif clair, avec une transparence sur le cahier des charges, on peut arriver à recruter à l'extérieur, éventuellement via des chercheurs de tête. Cela demande effectivement de la créativité, de prendre des chemins de traverse plutôt que des organigrammes des institutions, parce qu'effectivement, on n'est pas dans le CAC 40 ou dans l'économie financière, mais dans un autre champ.

François Fayol, Délégation Catholique pour la Coopération

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

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

Marc Chabant, Fondation Mouvement pour les Villages d'Enfants

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

François Content, Fondation d'Auteuil

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

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

Nadia Roberge, Association Française des Fundraisers

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

Gilles Paillard, animateur

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

Dominique Thierry, France Bénévolat

J'ai envie de rebondir sur la dernière intervention. Quand on a parlé de la complémentarité bénévoles/salariés, il faut élargir à une complémentarité à trois : dirigeants associatifs/bénévoles/salariés. Le thème de la complémentarité me paraît être au cœur de ces questions de relation, alors que si on pose la question de la substitution, on est en train de dériver.

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

Bernard Bruhnes, France Initiative et Emmaüs Habitat

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

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

François Content, Fondation d'Auteuil

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

réponses se font dans des propositions totalement innovantes, et dans ce cas, nous avons une liberté d'action totale.

François Soulage, Secours Catholique

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

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

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

Gilles Paillard, animateur

Merci beaucoup à vous tous pour votre participation.