

*La Fondation,
des outils et pratiques professionnels :
un moteur de l'éthique associative*

Août 2007

Mémoire réalisé par:
Odile PONSONAILLE - odile.ponsonaille@free.fr

B.A.D.G.E. de Management Associatif
ADEMA / Ecole des Mines

pour la Caisse d'Epargne Val de France Orléanais

*dans le cadre d'un dispositif initié à la Fondation Caisses d'Epargne
pour la solidarité ^A : « Savoirs Pour Réussir ^B »*

Dans le cadre d'un stage au sein de la Caisse d'Epargne Val de France Orléanais à la fin de ma formation en management associatif, j'ai eu à étudier le besoin et la pertinence locale d'un dispositif d'accompagnement conçu par la Fondation Caisse d'Epargne pour la solidarité.

Ce sont ces apports, par des outils professionnels de structuration et de gestion du projet dans le cadre d'une démarche humaniste, que j'ai été amené à expliciter.

Tous ces éléments constituent un moteur de professionnalisme qui répond à un réel besoin de tous les acteurs.

Remerciements

Je souhaite vivement remercier

- Monsieur TORECCILLA, Directeur du service mécénat de la Caisse d'Epargne Val de France Orléanais, pour son accueil et son implication dans la démarche
- Monsieur Francis LAVOINE, Directeur du département de lutte contre l'illettrisme à la Fondation Caisse d'Epargne pour la solidarité, et Madame Domitille CHOBERT, Chargée de Mission à la Fondation Caisse d'Epargne pour la solidarité, pour leur écoute et leurs conseils
- Messieurs Hervé GARRAULT et Pierre BIRAMBEAU de la formation, pour leur patience tout au long de cette dernière et pour l'appui pendant le stage qui l'a clôturée

Annotations:

Les lettres renvoient à un lexique en fin de document

Les nombres renvoient en bas de page

SOMMAIRE

Remerciements	2
INTRODUCTION.....	4
A – L’Ethique sociale au service d’une mission d’Intérêt général...	5
I – Une action dans l’histoire	6
I a - Les caisses d’épargne : une tradition sociale	6
I b - Les caisses d’épargne : à l’écoute des problématiques actuelles	6
II – Le contexte actuel de la problématique	6
II a – une prise de conscience du problème par les édiles de toutes les strates géographiques.....	6
1/ Les chiffres nationaux &	7
2/ Localement chiffrer le besoin : diagnostic et territoire	7
Les chiffres régionaux & lors des JAPD en 2005 :	7
Les chiffres départementaux de jeunes repérés sur le territoire de VFO par deux sources différentes	7
II b – une prise de conscience pour une approche locale et une implication concrète	8
1/ Continuité d’une démarche.....	8
2/ Une démarche en réponse à un réel besoin	8
3/ Une originalité proposée face à l’existant : une expertise du problème, les financements envisagés	8
II c – une mobilisation qui cherche avant tout à répondre à un réel besoin local :	9
1/ Diagnostic : Les solutions actuelles localement.....	9
2/ L’expression formulée d’un réel manque	9
III – Une fondation qui se donne les moyens par des missions clairement définies	9
III a - La continuité d’une mobilisation : l’éthique reconnue et appliquée	9
III b - une éthique riche et réfléchie en fonction des missions.	10
1/ Une réflexion au sein même du groupe, les stratégies des différentes actions sociales.....	10
2/ La cible est clairement définie, sans ambiguïté de positionnement	10
B – Des outils professionnels au service de l’intérêt général.....	11
I – Des outils dans la structuration même et la vie du concept	11
I a – En amont : les statuts et les éléments de création : structuration réfléchie	11
1/ Fidélité aux engagements.....	11
2/ Ambition du réseau	11
3/ Exigence envers les acteurs	12
I b – Un cadre évolutif en aval de la création, issu du professionnalisme et d’une réelle mutualisation des savoirs : aide à la vie du concept.....	12
1/ Fidélité aux valeurs, aide à l’adhésion aux valeurs	12
2/ Une réelle mutualisation des savoirs déclinée : Ambition du réseau – vie de groupe - synergies	13
Ambition du réseau	13
La vie de groupe de la structure locale : recruter, animer et fidéliser les acteurs.....	13
Synergies	14
II – Des outils vers les préoccupations actuelles de tous les acteurs sociaux	14
II a – Etude de la cible et prise en compte des besoins réels des bénéficiaires	14
1/ Savoir écouter la cible : une priorité pour la dynamique des actions	15
2/ Ecouter pour lui permettre de se réaliser par la responsabilisation :	15
II b – Des préoccupations pour un apport dynamique, professionnel et varié des acteurs en face de la mission	16
1/ Des nouvelles attentes bénévoles : une demande simultanée d’engagements et de reconnaissances personnelles	16
2/ Des bailleurs publics attentifs aux optimisations des subventions et des problématiques émergentes	19
3/ Des partenaires sensibles aux messages générés par leur implication (communication externe et interne).....	20
III – Ce professionnalisme est délibérément tourné vers autrui	21
1/ Une demande des salariés satisfaite comme un moyen de fidéliser durablement.....	21
2/ Les salariés vers l’association : prise en compte des bénéficiaires comme des bénévoles.....	22
2a/ Respect des bénéficiaires	22
2b/ Par un épanouissement des bénévoles	24
CONCLUSION	27

INTRODUCTION

Le monde associatif s'interroge aujourd'hui entre deux voies à suivre : l'expression des bonnes volontés dans le souci de l'éthique associative mais sans nécessairement être très efficace ou bien le recours à des outils professionnels (gestion, management, marketing...) avec la crainte de perdre son âme.

Pourtant bonne volonté et outils professionnels sont amplement compatibles.

Dans le cadre de mon stage à la Caisse d'Epargne Val de France Orléanais^C, j'ai été à même d'étudier un concept proposé par la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité afin d'en décliner éventuellement une application locale.

J'ai ainsi pu constater que le dispositif proposé utilise amplement des outils professionnels sans jamais renier son éthique historique d'engagement local et tout en apportant une réponse à un besoin social présent et reconnu.

C'est par des moyens professionnels expérimentés que la Fondation décline un concept qui répond aux attentes de tous et sait prendre en considération les nouvelles demandes et possibilités.

A – L’Ethique sociale au service d’une mission d’Intérêt général...

1/ « L’intérêt général est ce qui est pour le [bien public](#).

Histoire : L’idée d’intérêt général apparaît au [XVIII^e siècle](#) se substituant à celle de [bien commun](#). Sans sens précis elle désigne à la fois la somme des intérêts des individus qui composent la [nation](#) et en même temps un intérêt propre à la collectivité qui transcenderait celui de ses membres.

Ainsi, c’est dès le début du XIX^e que les caisses d’épargne se positionnent sur cette question d’utilité. Cet accord, basé sur le bien commun, contient une coordination des moyens à un moment donné et la légitimation d’une action collective¹.

En France : le [Conseil d’État](#) comme le [Conseil constitutionnel](#) se réfèrent couramment à l’intérêt général dans leurs arrêts et en ont fait un des fondements de la limitation des [libertés publiques](#). Du fait même de l’imprécision de ce concept le juge administratif a toutefois été amené à la réinterpréter systématiquement ce qui a pu entraîner certaines dérives dues à une sur-utilisation de la notion. »¹

2/ L’intérêt général est l’affaire de chaque citoyen²

Le débat sur l’intérêt général n’est pas seulement l’affaire des pouvoirs publics. Il concerne, en réalité, chaque citoyen. La recherche de l’intérêt général implique, ou l’a vu, la capacité pour chacun de prendre de la distance avec ses propres intérêts. Or, préoccupés avant tout de leurs intérêts propres, les individus ont trop souvent bien du mal à reconnaître et à accepter les finalités communes que recouvre précisément la notion d’intérêt général. En ce sens, la crise de l’intérêt général n’est pas étrangère à la crise des valeurs communes d’une société dans laquelle beaucoup ont du mal à se retrouver.

Ces éléments sont analysés dans le Rapport de France Bénévolat³ sur l’état de l’engagement. Cela expliquerait en partie le « butinage » des implications actuelles.

Force est de constater qu’en valorisant des finalités qui privilégient surtout le particularisme des intérêts, la société ne facilite pas le développement d’un espace où l’universel puisse l’emporter sur le particulier. Or, la démocratie repose entièrement sur les individus eux-mêmes et sur leur capacité à assumer leur charge de citoyens.

C’est donc en tant qu’êtres autonomes et responsables qu’ils participeront à la définition et à la mise en oeuvre des fins d’intérêt général. C’est dans une approche actuelle que les acteurs peuvent se réapproprier les valeurs de solidarité, ciment du bien vivre ensemble de la société. Ainsi l’intérêt général, idée neuve il y a deux cents ans, pourra retrouver suffisamment de vigueur et de légitimité pour contribuer à éclairer les fins de la société présente.

La définition des attentes intrinsèques sur ce sujet a subi des modifications dans le temps, tant au sein des associations elles-mêmes qui ne peuvent plus se contenter de la seule « bonne volonté », qu’auprès des acteurs des actions qui demandent aujourd’hui une réelle reconnaissance de leur implication⁴.

¹ « Sociologie des organisations » Laville et Sainsaulieu - Ed Desclée et Brouwer 1998

² Rapport Public du Conseil d’Etat de 1999 « Réflexions sur l’intérêt général »

³ Rapport Bénévolat / CPCA 2005

⁴ conférence 14/06/2007 école des mines : Intervention de Jean Bastide (Président de France bénévolat) et de Patrick Bertrand (Président de Passerelles & Compétences) http://blog.fluck-competences.com/public/1_volution_des_associations.pdf

Découle de cette philosophie que le Groupe est toujours fidèle à l'ambition de progrès social, qui est à l'origine de la création de la première Caisse d'Epargne en 1818.

I – Une action dans l'histoire

I a - Les caisses d'épargne : une tradition sociale

Le Groupe est toujours resté fidèle à ses ambitions premières d'aide à la construction des individus par des moyens respectant impérativement la personne, dans sa globalité, face aux difficultés rencontrées. Le but premier des Caisses d'Epargne était alors de collecter l'Epargne des "petites gens" afin de leur permettre de faire face aux aléas de la vie (maladie, accident du travail au moment où n'existe aucun système social).

De nombreuses applications ont été mises en place avec le temps, toujours avec la préoccupation de trouver une solution qui réponde à un besoin certain du respect de la personne. Cette expertise est depuis longtemps reconnue de tous.

De même, en 2001, la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité (FCEs) était reconnue d'utilité publique.

La Fondation Caisse d'Epargne pour la solidarité cherche à optimiser l'existant des dispositifs, en cohérence avec ses missions⁵, en plus des autres engagements du Groupe.

Les 5,7 millions d'euros de dons reçus par la Fondation en 2006 ont permis de soutenir 97 projets sélectionnés et évalués par la Fondation qui s'inscrivent dans cadre des 11 opérations d'intérêt général autour des missions de soins - d'autonomie - de lutte contre l'exclusion.

I b - Les caisses d'épargne : à l'écoute des problématiques actuelles

La lutte contre l'illettrisme est une des préoccupations premières de ce dernier axe d'implication.

Face aux problèmes liés à l'écrit, il convient de différencier : Illettrisme, Analphabétisme (personnes n'ayant jamais appris le langage écrit), les apprentissages de Français Langue Etrangère (FLE) destinés aux personnes ayant suivi une scolarité dans une autre langue.

L'illettrisme (situation de ne pas savoir lire, écrire, comprendre, calculer malgré un passage par le système scolaire) est un handicap social majeur, qui rend les situations et les démarches du quotidien plus difficiles. C'est un facteur d'isolement et de pénalisation socioprofessionnelle⁶.

C'est cette voie qui a été choisie lors de la création de la mobilisation autour de cette problématique sociale en 2001, en réponse aux formulations législatives des édiles.

II – Le contexte actuel de la problématique

II a – une prise de conscience du problème par les édiles de toutes les strates géographiques

La loi du 29 juillet 1998 s'intègre au combat contre l'exclusion sociale⁷.

Sont dites en situation d'illettrisme : « *les personnes qui ne peuvent pas comprendre, seules, une information disponible seulement sous une forme écrite, après avoir été scolarisées au moins cinq années* »⁸

⁵ <http://www.groupe.caisse-epargne.com/> « un groupe engagé »

⁶ Colloque St Denis 14-15 juin 2007, Mariela de Ferrari (Directrice des programmes CLP) et Michel Lebel (Université de Nanterre) "le rapport aux savoirs et les logiques dites d'échec chez l'adulte apprenant".

⁷ Colloque St Denis 14-15 juin 2007, Penser l'accompagnement adulte, Jean-Pierre BOUTINET, Université Catholique de l'Ouest

⁸ Source ANLCI (Agence nationale de lutte contre l'illettrisme) – Enquête INSEE Information Vie Quotidienne 2004-2005

1/ Les chiffres nationaux ^{9 & 10}

Environ 3 millions de personnes sont concernées soit 9 % des 18-65 ans, 57 % des illettrés sont en emploi, les titulaires du RMI sont trois fois plus touchés, mais aussi bien plus les hommes que les femmes, les détenus et les sortants de prison.

Environ 50 000 jeunes âgés de 17 à 18 ans, sont identifiés chaque année en situation d'illettrisme lors des JAPD (Journées d'Appel et de Préparation à la Défense)^D soit 4,5% de cette population et 11% ont des difficultés de compréhension de l'écrit. Les jeunes représentent 9 % de la population totale de cette situation.

C'est donc par un dispositif étatique décliné localement, que l'état s'est engagé avec la Fondation pour agir sur la problématique : des protocoles nationaux avec de nombreux ministères ont été signés et renouvelés afin de permettre d'optimiser plus avant ses engagements.

2/ Localement chiffrer le besoin : diagnostic et territoire

L'approche élargie à la région est importante, de par la fusion des Caisses d'Epargne Val de Loire et Val de France Orléanais concrétisée à l'automne 2007, même si l'étude était a priori destinée à la Caisse d'Epargne Val de France Orléanais.

Les chiffres régionaux ^{11 & 12} lors des JAPD en 2005 :

Les grandes tendances nationales sont respectées, elles s'affinent à partir des éléments suivants.

-680 jeunes ont été repérés en situation d'illettrisme

-11,8 – 12 % est le taux qui en découle : ce taux est supérieur à la moyenne nationale (10,5%) :

La Région Centre se positionne à la 19^{ème} place sur 22 (France métropolitaine).

Il est à noter que parmi la population totale présentée, les taux de situations d'illettrisme comme le taux de réussite aux tests sont supérieurs à la moyenne nationale. Il y a donc un fort différentiel entre les situations (plus d'illettrés et plus de lettrés).

De même, le taux d'illettrisme élevé en Région Centre s'explique par différents points : une immersion plus jeune dans la vie active, des études courtes plus développées, une région avec la présence de fortes ruralités.

Les chiffres départementaux de jeunes repérés ¹³ sur le territoire de VFO par deux sources différentes

dans les différents départements lors des JADP en 2005, :

Dépt 28 : 93 Dépt 45 : 204 Dépt 18 : 66

A noter que le Cher coordonne les acteurs (Mission locale, armée) depuis plusieurs années et malgré le facteur de ruralité, les chiffres sont plus positifs.

dans les différents départements dans les Missions locales en 2005

Dépt 28 : 263 Dépt 45 : 370 Dépt 18 : 359

Ces données doivent être pondérées par le fait que seul le personnel exhaustif du Cher remplit automatiquement ce paramètre à la rencontre de jeunes.

Plus vulnérables, les jeunes en situation d'illettrisme connaissent, à l'issue de leur scolarisation, une période d'inactivité qui peut durer. Pendant ces années, aucune formation ne sera pratiquée, aucune expérience professionnelle ne sera acquise.

¹⁰ <http://www.education.gouv.fr/>

¹¹ Source ANLCI Région Centre – rendez-vous avec Mr RALEMA le 07/03/2007

¹² Annuaire statistique Régional du Centre – Bilan de la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité – Chiffres 2001-2002 par Fernando Pérez-Díaz sous la direction d'Alain Bentolila (linguiste) et Jean-Philippe Rivière

¹³ Source ANLCI Région Centre

Cette période d'errance est aussi la période de l'oubli des savoirs scolaires et du renforcement de l'illettrisme. Pour de nombreux jeunes, garçons et filles, c'est à 17-18 ans que se joue le basculement vers l'exclusion et quelquefois la délinquance.¹⁴

Les témoignages recueillis auprès des partenaires éventuels orléanais, à la présentation du dispositif, étayaient ces chiffres et leur connaissance de la situation locale.

II b – une prise de conscience pour une approche locale et une implication concrète

1/ Continuité d'une démarche...

L'intérêt réel des acteurs des caisses d'épargne locales pour des missions socialement engagées près de leur implantation perdure encore dans la démarche actuelle. Ainsi, ils affichent clairement et appliquent des valeurs sociales qu'ils savent faire évoluer et croître avec les situations constatées.¹⁵

La Fondation est certes jeune mais est forte de l'expérience de ses fondateurs et de la structure dont elle est majoritairement issue.

2/ Une démarche en réponse à un réel besoin

Un état des lieux sur la situation, régionale comme départementale est donc nécessaire pour comprendre la pertinence et les spécificités qui doivent être prises en compte dans la création d'une nouvelle association : Analyse de l'exclusivité de l'approche proposée doit être démontrée¹⁶. En effet, le monde associatif a un « haut niveau de créations qui se maintient »¹⁷ et il est donc nécessaire de prouver l'apport.

Ainsi, la Fondation ne propose pas, aux caisses d'épargne locales un n^{ième} dispositif, mais une méthode qui valorise l'existant, grâce notamment à des appuis professionnels – des réseaux – des outils disponibles et en constante évolution : c'est là son apport.

3/ Une originalité proposée face à l'existant : une expertise du problème, les financements envisagés

De même, il conviendra de démontrer, outre la pertinence du besoin (chiffres connus), la capacité à solutionner le problème et à amener à soutenir l'action¹⁸.

Il importe d'analyser toutes les données locales comme l'expertise / besoin et le mode d'application afin d'éviter les redondances des actions sur le terrain qui conduisent parfois à des incohérences criantes¹⁹.

C'est donc par une étude motivée, une structuration solide et argumentée que les associations (implantations locales) sont soumises à la validation des statuts et autres éléments générateurs de leur création (chiffres locaux, budgets conçus et validés par le Directoire local et à la Fondation).

C'est en amont que les problématiques sont étudiées afin de ne pas dilapider les fonds inutilement : besoin et capacité de faisabilité du projet sont stratégiquement pensés, réfléchis.

Par exemple, il est établi que chaque tuteur - accompagnateur se voit confier un maximum de trois jeunes. Ces jeunes sont orientés avec un bénévole en fonction de leur problématique et de leur personnalité, ceci afin d'optimiser les chances d'une bonne accroche réciproque entre jeunes et tuteurs et un réel apport à la demande.

¹⁴ lettre avril 2007 – Rotary club du département 67 – Rapport d'autosaisine 05/2005 Conseil Economique et Social Régional du Limousin

¹⁵ http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele3.aspx?np=architecture_groupe_ci&nv=20070720104926 -

440 sociétés d'épargne locales, 3,4 millions de sociétaires : un réel maillage local existant et activé.

¹⁶ Pierre Bocquiny <http://www.maxyma.com/experts.php>

¹⁷ " France associative en mouvement" rapport France Bénévolat octobre 2006

¹⁸ Principe du « case for support » Developing Your Case for Support de Timothy L. Seiler

¹⁹ Rapport de la Cours des Comptes « L'aide française aux victimes du Tsunami » Janvier 2007

II c – une mobilisation qui cherche avant tout à répondre à un réel besoin local :

Le constat d'un manque : Des témoignages qui sous-tendent les chiffres

1/ Diagnostic : Les solutions actuelles localement

L'armée cherche à orienter les jeunes vers les Missions Locales. Le personnel est formé pour détecter plus pertinemment cette cible²⁰. Dans le Département du Cher, le conseiller de l'armée prend rendez-vous avec le jeune à la Mission Locale pour amorcer la démarche. Rien de tel dans les autres départements VFO.

Les Missions Locales et les CRIA^E sensibilisent les jeunes touchés et cherchent à les orienter vers des centres de formation sur les savoirs de bases.

2/ L'expression formulée d'un réel manque

- Le plus difficile actuellement est le premier contact entre le jeune et la personne lui proposant un dispositif : peu de centres de JAPD accompagnent le jeune pour un rendez-vous, et le retour de cette démarche n'est pas quantifié
- Les jeunes repérés suivent un parcours après un rendez-vous à la Mission Locale et sont orientés vers des centres de formation pour l'acquisition des savoirs de base – la Mission Locale d'Orléans a mis en place un système de tuteurs mais pas à destination de cette cible.
- L'AFPA du Loiret se questionne sur le devenir actuel des jeunes ayant échoué aux tests d'entrée de leur structure^{21 22} : ces derniers ne se voient pas proposer de solution de substitution.
- l'illettrisme n'est pas perçu dans une globalité sociale mais comme une carence simple de savoirs au même titre que si les jeunes allaient apprendre une matière lambda (pas d'accompagnement sur les problèmes de vie quotidienne rencontrés par cette population)²³
- la formation proposée est pertinente mais elle est parfois perçue comme insuffisante en volume et dénuée d'encadrement (PLIE^F)²⁴

C'est dans le cadre de ce constat quantitatif et qualitatif que le dispositif proposé semble répondre à un besoin, d'autant qu'il offre avant tout une activation des dispositifs existants par des partenariats très variés et non une n^{ième} proposition à ajouter aux engagements locaux.

C'est cette optimisation, issue de l'expérience de la démarche sociale comme des outils réfléchis en amont (stratégie, gestion) envers autrui, que la fondation se propose aujourd'hui de mettre en place sur le territoire concerné (avec un flottement cependant de l'ampleur du territoire).

III – Une fondation qui se donne les moyens par des missions clairement définies

III a - La continuité d'une mobilisation : l'éthique reconnue et appliquée

du Groupe Caisse d'Epargne, de La Fondation Caisse d'Epargnes pour la solidarité

Reconnaissance officielle d'une expertise

Comme une forme de reconnaissance implicite de son savoir faire sur le sujet, la loi de 1999 précise que le réseau des Caisses d'Epargne "contribue à la protection de l'épargne populaire, à la collecte des fonds destinés au financement du logement social, à l'amélioration du développement économique local et régional, particulièrement dans le domaine de l'emploi et de la formation, et à la lutte contre l'exclusion bancaire et financière de tous les acteurs de la vie économique, sociale et environnementale".

Trois mots pourraient résumer l'action des caisses d'épargne depuis la création : fidélité, ambition, exigence.

²⁰ Une des priorités du Comité Régional de Lutte contre l'Illettrisme impliquant La Région Centre, Le Préfet, et l'Armée – Bulletin de liaison des CRIAd de la région centre juillet 2006

²¹ Rendez-vous avec Mr Berthelot (l'AFPA Orléans) le 14/03/2007

²² Seuls 2,8% des jeunes détectés intègrent les dispositifs publics actuels – ANLCI Forum actuel des pratiques – Rencontre internationale des 5/7 avril 2005 à Lyon

²³ Remarque de Madame Vullaert Directrice du CRIA 45, rendez-vous en mars 2007

²⁴ Remarque de Monsieur Rossignol du PLIE 45, rendez-vous en mars 2007

III b - une éthique riche et réfléchie en fonction des missions.

1/ Une réflexion au sein même du groupe, les stratégies des différentes actions sociales

Le type de stratégie adopté pensé en amont des actions

En délimitant en amont le type de mission de chaque action, le groupe comme la fondation se donnent les moyens de présenter son éthique de façon claire et diffusable.

Les acteurs se voient donc donner les moyens de gérer sans confusion évidente les objectifs de la mission, que ce soit sur la politique de communication à mener, la recherche de financements, la stratégie à tenir, le management à développer ou simplement le message global à formuler.²⁵ :

En effet, le groupe caisses d'épargne décline clairement ses divers modes d'engagement :

- intérêt général (livret A – PELS - Finances et pédagogie),
- **La Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité** (reconnue d'utilité publique en avril 2001) mène des actions de lutte contre les formes de dépendance et d'isolement liées au grand âge - à la maladie - au handicap (la fondation gère 85 établissements médico-sociaux pour personnes âgées, malades ou handicapées) ou encore à des situations d'illettrisme,
- Mécénat (dont mécénat du trois mâts Belem depuis 1979)
- développement durable,
- le sponsoring (Bande Dessinée, aide à la création).

2/ La cible est clairement définie, sans ambiguïté de positionnement

La cible reste clairement définie dans ses cadres et doit être décrite dans la structure même de l'association porteuse. En effet, cela doit être sans ambiguïté et doit constituer un des éléments forts du message global de communication.

En effet, il s'agit ici de définir des règles claires et compréhensibles en interne comme en externe afin d'atteindre les objectifs auprès de la cible (marché –cible)²⁶ : susciter des échanges sains et non générateurs (autant que possible) d'ambiguïté.

Les décideurs doivent donc structurer en amont le message concernant la cible et prendre garde à ne pas s'en écarter, même au profit de subventions éventuelles.

Par exemple, en ce qui nous préoccupe, la Fondation s'appuie fortement sur des missions d'intérêt général (action de lutte contre l'illettrisme, ...) qui visent tous les citoyens touchés par la difficulté et non une population géographiquement ciblée à un moment donné (Contrat de Ville, appelé nouvellement CUCS).

Dans ce sens, lors de mon stage, il m'a été dit par certains bailleurs, qu'un local choisi dans un « quartier sensible » générerait plus d'implications financières des bailleurs publics, entrant de ce fait dans leur compétences.... Cette idée n'adhère pas à la mission de fait puisqu'elle crée une forme de sélection.

Il est à noter dans ce sens qu'au sein du réseau, de nombreux partenariats ont été conçus avec les clubs entreprises qui sont majoritairement en phase avec la mission /cible (souhait de toucher le plus grand nombre sans distinction de lieu, de type...).

C'est donc un ensemble d'outils que la fondation se propose de mettre à disposition et en application lors de la création d'une nouvelle association locale de son dispositif. Ici, tout semble concourir à la diffusion des pratiques²⁷.

²⁵ voir l'ensemble des cours des UMA de l'ADEMA / Ecole des Mines Paris

²⁶ Technique du Marketing Mix ou règle des 4P (diagnostic et pour le produit proposé, le prix, la place (distribution) et promotion (communication), c'est l'exemple type d'un outil de gestion entreprise transposé au monde associatif, tout en respectant la mission si la veille est effective.

²⁷ espace membre sur le site de la fondation avec mutualisation des « bonnes pratiques »

B – Des outils professionnels au service de l'intérêt général

I – Des outils dans la structuration même et la vie du concept

I a – En amont : les statuts et les éléments de création : structuration réfléchie

1/ Fidélité aux engagements

La fondation apporte son expertise des sujets aux caisses d'épargne qui souhaitent faire la démarche, que cela soit sur une clarification des statuts à choisir, la connaissance réelle du sujet, la faisabilité locale (état des lieux et financements), les marges de manœuvre offertes. Il s'agit d'un bilan exhaustif de la situation du problème rencontré : un vrai « 360° ».

À cette fin, elle dispose d'un certain nombre de professionnels (2504 collaborateurs en 2005) qui recherchent une solution pertinente aux problématiques locales rencontrées²⁸ comme à la réflexion de la conception²⁹.

C'est le bénévolat axé sur le social qui est choisi (priorité des personnes), le bénévolat sur ce thème en Région est faiblement développé³⁰.

De même, l'organisationnel devra être prévu en amont (dans les statuts en partie) afin de permettre une déclinaison opérationnelle des pouvoirs décisionnaires.

En effet, il s'agit de définir les articulations afin d'éviter la détention de tous les pouvoirs en une seule main. De même, un règlement intérieur est prévu afin de préciser les organisations de terrain. De plus, ce dernier offre l'avantage d'être modifiable plus aisément et donc plus facilement adaptable à l'évolution de la situation.

Enfin, la condition de connaissance réelle de sa propre structure est nécessaire pour la rendre performante. L'instruction des porteurs du message est donc à effectuer dans les premiers éléments³¹. La faisabilité dépend aussi de la capacité des décisionnaires à présenter le concept.

2/ Ambition du réseau

La fondation favorise l'expansion et l'appropriation du concept par les nouveaux venus : le concept est ainsi proposé, maîtrisé, diffusé.

À cette fin, les outils propres au monde de l'entreprise ont été valorisés et adaptés pour coller au plus proche de la mission choisie : le marketing est, par exemple, transposé dans l'esprit du monde associatif³² afin de créer une démarche cohérente pour l'acquisition des ressources, faire connaître l'association à son public, le tout en agissant en fonction de sa mission³³.

En utilisant les méthodes et la compétence des professionnels, la fondation se donne les moyens de réaliser ses objectifs, dynamiser son réseau, communiquer de façon cohérente afin de proposer une mobilisation efficiente envers un problème social.

Cette rigueur structurelle, lui permet en retour une exigence constructive envers les acteurs du système.

²⁸ rapport d'activité de la Fondation FCEs 2005

<http://www.fces.fr/112pagesCorpus2.pdf>

²⁹ je dois faire état d'un excellent accueil de l'ensemble de l'équipe de la fondation lors de mon stage en février mars 2007. Au cours des nombreux contacts (Domitille Chobert, Francis Lavoine Directeur département Lutte contre l'Illettrisme, Brigitte Plisson Directrice du pôle de lutte contre l'exclusion sociale) j'ai pu constater une démarche pédagogique de la part de mes interlocuteurs pour me faire prendre conscience de leur éthique comme de la nécessité de maîtriser optimalement l'ensemble des paramètres au vu de la conception d'une association locale.

³⁰ Op.cit

³¹ « Connaître son association pour la rendre performante » C. Drot et D. Montferrand - Ed Juris Associations

³² Règle des 4P ou mix marketing

³³ Sophie Rieunier (maître de conférence IAE de Paris) intervention le 12/12/2006 à ADEMA / Ecole des Mines

3/ Exigence envers les acteurs

En effet, une réelle base de données avec des présentations plus ou moins synthétiques est à disposition pour mieux appréhender l'ensemble des paramètres.

Une étude très précise sera menée sur les jeunes lorsque chaque association locale aura 3 ans d'ancienneté³⁴, ce qui permettra des comparatifs et des informations en terme d'insertion professionnelle. Une base de données en cours de réalisation aidera également à harmoniser les pratiques en terme de date de sortie, comme des paramètres à étudier.³⁵ Tout cela servira d'éclairage aux acteurs impliqués.

De même, la cible ne doit à aucun moment être délaissée et tout doit concourir à la préoccupation de sa satisfaction / réalisation des objectifs : permettre l'optimisation des démarches variées envers des partenaires et favoriser un management pertinent sont primordiaux.

Ainsi, j'ai eu facilement accès à des documents aussi variés que descriptifs, statuts et règlements intérieurs existants d'associations locales en activité, fiches de poste, diaporamas (l'organisation de la structure le permet en amont).

De même, une connaissance ou un savoir-faire technique (tuteur expert, réseau) est vital à l'organisme (aide pour la structure et les personnes), en terme de développement, de gestion quotidienne, d'information, ou encore en terme de « réseau » (c'est la gestion du système).

Le mécénat de compétences ou « tuteur réseau » est une mission plus ponctuelle que les autres formes de tutorat mais elle peut élargir les domaines (intervention d'un expert psychiatre auprès d'un jeune....).

L'apport professionnel comme la mutualisation des bonnes pratiques semblent concourir au positionnement du responsable sur les démarches partenariales (extérieur) et le relationnel managérial (interne).

Cet élément de compétences est d'ailleurs mentionnées dans les caractéristiques de recrutement de ce dernier (fiche de poste) :

- Capacité à intervenir en extérieur (partenariat et participation à des collectifs locaux...)
- Sensibilisation prouvée aux sujets d'insertion et au relationnel qui lui est propre
- Connaissance du monde associatif à cette fin

I b – Un cadre évolutif en aval de la création, issu du professionnalisme et d'une réelle mutualisation des savoirs : aide à la vie du concept

1/ Fidélité aux valeurs, aide à l'adhésion aux valeurs

Appui réel et continu

Toute la structure accompagnante de la fondation demeure en appui professionnel ou bien au-delà de la simple conception : les collaborateurs de la fondation restent très disponibles face aux problématiques rencontrées. Tout est mis en place pour favoriser la rigueur de gestion et le professionnalisme de l'image véhiculée.

Ainsi, lors de ma réflexion sur les statuts, un collaborateur de la fondation m'a fait part d'un problème qu'il avait rencontré avec une association locale après sa création sur les statuts mêmes de cette

³⁴ Il s'agira alors de raisonner en terme de stock alors que la présente étude traite des flux d'où des séquences de parcours concernant autant le savoir-être du jeune que son savoir-faire (savoirs de base, formation qualifiante...)

³⁵ Marseille, les jeunes en premier emploi continuent à être « suivis » soit car ils sont considérés comme étant encore fragiles, soit parce que l'équipe considère que ce premier emploi ne correspond pas forcément à ce que le jeune peut ou est en capacité de construire en terme professionnel.

dernière : la possibilité de don n'avait pas été prise en compte en amont et cela a généré une lourdeur de gestion. Cette anecdote relatée avait donc pour double rôle de me faire savoir que le suivi continuait mais aussi qu'il convenait d'en tirer enseignement.

2/ Une réelle mutualisation des savoirs déclinée : Ambition du réseau – vie de groupe - synergies

Ambition du réseau

Une réelle dynamique de groupe, à l'échelle même du réseau, est annoncée et entretenue par une communication interne motivante³⁶ : il s'agit ici de créer une dynamique de l'ensemble des personnes appliquées par un chapitre Internet accessible et facilement alimentable. Au lieu de tout réinventer, les professionnels savent tirer enseignement des expériences de leurs confrères³⁷.

Ainsi, loin d'être seul, le responsable d'une association locale bénéficie du terreau des expériences antérieures des autres illustrations appliquées : de quoi favoriser les idées et valoriser les initiatives.

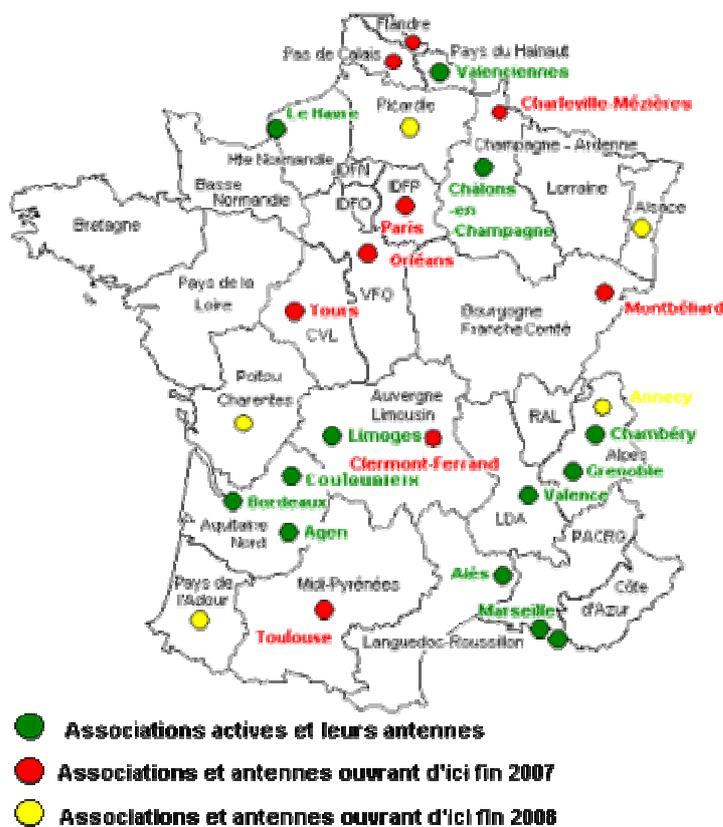
Le réseau, visualisable sur la carte ci-dessus fait état du maillage géographique est en pleine expansion.

Il bénéficie d'une concrète mutualisation des expériences. Sur le site www.savoirspourreussir.fr, un chapitre existe pour les acteurs du réseau qui porte le nom de « Mutualisation ». Des journaux internes sont à disposition relatant les expériences, créant ainsi un dialogue potentiel entre les acteurs du concept associatif. J'ai constaté que le site est extrêmement dynamique.

De même, des réunions pour faire le point au niveau national sont organisées régulièrement. J'ai été invitée à la dernière qui s'est déroulée le 15 mai à Paris.

Il ressort de l'enquête bénévoles également une envie de rencontrer les autres tuteurs en vue d'échanger leurs expériences³⁸.

Le concept de l'essaimage, choisi ici, est décliné en mode « souple » dans la mesure où il offre un cadre tout en permettant une adaptation à la problématique locale : il s'agit ici d'associations et non d'antennes ou délégations.



La vie de groupe de la structure locale : recruter, animer et fidéliser les acteurs

La mobilisation des individus (bénéficiaires comme l'ensemble des acteurs) ne s'obtient durablement que dans une dynamique globale. Il apparaît donc évident que la mise en place d'une communication au groupe (en interne comme vers l'externe) et son entretien est un des éléments de fidélisation au système.

Ces points d'animation du groupe local seront développés ultérieurement.

³⁶ Principe du Team building

³⁷ Principe du Benchmarking – « Profiter des bonnes idées des autres » Courrier Cadre mars 2007

³⁸ A défaut, un journal pour l'ensemble des structures pourrait être constitué

Les réunions impliquant tous les acteurs sont obligatoires pour, permettre l'appropriation de l'action dans sa globalité³⁹ par une restitution collective.

Des réunions sont planifiées avec régularité.

Synergies

La bonne conduite d'une association nécessite la combinaison de plusieurs paramètres tels que les règles inhérentes à la mission, les bonnes pratiques, l'encouragement de ces dernières et enfin, le contrôle de l'efficacité des actions⁴⁰.

C'est donc, par des moyens stratégiques (instances cohérentes dans leur globalité), comportementaux (qualités humaines évidentes exigées de tous les acteurs) et logistiques (acteurs formés et efficaces, que ce soit des salariés ou des bénévoles pertinents, aux objectifs à mener) que l'association sera à même d'être pilotée optimalement^{41 & 42}.

Dans ce sens, l'ensemble des éléments semble rassemblé tant sur la rigueur stratégique que la diffusion des bonnes pratiques par le concept de mutualisation disponible sur Internet ou la mise à disposition aisée de professionnels pour répondre aux difficultés rencontrées et les derniers sondages effectués (un sondage en novembre 2006 auprès des bénévoles, en avril 2007 auprès des bénéficiaires).

Ainsi, il s'agira d'alimenter régulièrement les outils et de les faire vivre (adaptation, alimentation, exploitation, valorisation des données). On sait aujourd'hui qu'une base de données (donateurs) s'effrite de 20 à 30% / an...

Tous ces outils permettent théoriquement les réalisations mais doivent être alimentés avec sérieux et régularité : le laxisme et la bonne foi ne permettent que rarement d'atteindre les objectifs, en tout cas pas durablement.

L'efficacité des processus de travail et l'amélioration de la chaîne d'information dépendent de la combinaison de l'organisation et du système d'information en lui-même⁴³. C'est le « pourquoi – comment » qui vise le « pourquoi et pour quels effets ».

Cependant, le concept encore jeune ne permet pas de prendre suffisamment de recul pour pouvoir tirer des enseignements des situations rencontrées. La fondation en a conscience et reste attentive sur ce sujet (projet de réaliser une enquête auprès de chaque association locale à son troisième anniversaire sur les parcours réalisés).

II – Des outils vers les préoccupations actuelles de tous les acteurs sociaux

II a – Etude de la cible et prise en compte des besoins réels des bénéficiaires

Une cible écoutée et accompagnée : le public concerné par l'action reste la première priorité et doit donc être pris en compte sur différents niveaux (les statuts, les objectifs, les actions menées), la réelle réponse à ses besoins (veille à mettre en place), une écoute certaine de ses attentes).

³⁹ Principe du feed back

⁴⁰ Sophie Rieunier (maître de conférence IAE de Paris) intervention le 12/12/2006 à ADEMA / Ecole des Mines

⁴¹ La logistique un soutien tactique à la collaboration stratégique – Management Logistique, Ed Litec – Les essentiels de gestion 1997 par Aurifeille, Coli, Fabbe-Costes, Jaffeux, Paché

⁴² Différents documents de F. Mayaux sur les éléments de pertinence associative.

⁴³ « Systèmes d'information et management des organisations » R. Reix - Ed Vuibert 2004

A cette fin, les pouvoirs publics poussent les associations à rationaliser leurs objectifs et à mieux s'interroger sur le qualitatif de la mission (Témoignages additifs aux éléments quantitatifs).

Ainsi par mon expérience⁴⁴, j'ai pu constater dans le Cadre du Contrat de Ville (actuellement dispositif CUCS), la nécessité de motiver les bilans certes de façon quantitative mais aussi démontrer plus avant le caractère efficient du projet (analyse des moyens engagés / objectifs obtenus, satisfaction des bénéficiaires même par de simples témoignages de bénéficiaires).

La cible de SPR concerne en principe les jeunes de 16 à 25 ans et 85% d'entre eux sont majeurs. Elle concerne tous les jeunes diagnostiqués dans cette situation, sans restriction d'origine ou d'appartenance. Elle est subordonnée à l'adhésion du jeune au dispositif : un mode volontaire de démarche pour se reconstruire qui nécessite une sérieuse écoute⁴⁵ et un apport sans faille des acteurs.

1/ Savoir écouter la cible : une priorité pour la dynamique des actions

La cible, reste avant tout la priorité première de l'action et la structure doit donc être attentive aux attentes réelles de cette dernière de façon synthétique par rapport aux données, sur le plan du respect quotidien des personnes comme sur leur participation démocratique au système. Une analyse en amont des besoins de la cible a été précédemment évoquée comme nécessaire, et la structure ne doit pas perdre de vue l'évolution de ses besoins.

À cette fin, les informations internes doivent être clairement disponibles à la montée comme à la descente⁴⁶, de façon formelle (la possibilité d'assister aux instances doit théoriquement être souhaitable et possible)⁴⁷ comme informelle (réel dialogue continu, témoignages lors des journaux internes...) en tenant compte des spécificités relationnelles et managériales du monde associatif (complexité éventuelle du management qui doit tenir compte de la différence des statuts bénéficiaires / salariés / bénévoles).

Ainsi, la Fondation a effectué un bilan auprès de la cible en avril dernier afin de faire un point sur le parcours proposé⁴⁸ : profil et type de réalisation, ressenti des bénéficiaires.

Il est nécessaire de mettre en phase plus avant ces deux analyses (quantitatives et subjectives) dans l'enquête annoncée à moyen terme : une étude très précise sera menée sur les jeunes lorsque chaque association locale aura 3 ans d'ancienneté⁴⁹, ce qui permettra des comparatifs et des informations en terme d'insertion professionnelle. Une base de données en cours de réalisation aidera également à harmoniser les pratiques en terme de date de sortie, comme des paramètres à étudier.⁵⁰

Une optimisation est d'ores et déjà réfléchi et en cours de conceptualisation, issue en partie des réactions des bailleurs et autres partenaires : il s'agit de se donner des moyens pour gérer l'avenir et non le subir.

2/ Ecouter pour lui permettre de se réaliser par la responsabilisation :

Une des philosophies de l'action des caisses d'épargne reste assurément la responsabilité des personnes au vu des situations rencontrées.

⁴⁴ Contrat de Ville Orléans 2005-2006-2007

⁴⁵ Enquête menée auprès des jeunes avril 2007

⁴⁶ Manageor, Michel Barabel et Olivier Meier - Ed Dunod 2006

⁴⁷ Article de F.MAYAUX « Typologie des CA d'associations » revue internationale de l'économie sociale n° 272 (en 1999, p 45/57)

⁴⁸ http://www.savoirspoureussir.fr/Mutualisation/Enquete_jeunes_CA.doc

⁴⁹ cf note 34

⁵⁰ cf note 35

Assurément, il s'agit avant tout de donner des outils aux bénéficiaires pour leur permettre de se construire durablement, dans une démarche pédagogique des savoirs et dans le respect de la personne.

Ainsi, c'est un véritable contrat qui est établi entre l'association et le jeune : contrat déterminé conjointement entre l'équipe accompagnante et lui-même (attentes et engagements), dans un total respect des individualités (potentiel, rythme, choix du jeune). Le jeune est donc acteur du dispositif dont il bénéficie : une illustration démocratique et humaine de l'aide.

La fondation fait preuve donc d'une réelle écoute sur le terrain, par des implications concrètes des jeunes dans la mise à disposition des locaux, par des outils qui leur permettent de témoigner leur parcours en tant que bénéficiaires.

Comme l'Ecole de la 2^{ème} chance⁵¹ avec qui l'association a des partenariats, SPR utilise toujours au moins trois logiques d'apprentissage différentes ce qui génère de fait un encadrement fort et varié.

Il restera à déterminer, avec plus de recul, le positionnement du statut des bénéficiaires au sein des instances. Cette dernière question pourrait être envisagée dans le cadre d'une nécessaire mutation des statuts à long terme comme le préconisent déjà certaines instances judiciaires⁵².

En effet, la croissance et / ou vieillissement du dispositif engendrera logiquement une refonte du squelette à un moment donné, surtout au vu de la croissance effective constatée.

Permettre les éléments stratégiques du succès est nécessaire, surtout en phase de croissance comme cela est le cas.

Les articulations entre stratégie - processus organisationnels - compétences permettent de raisonner autour de la stratégie de l'association et de montrer comment à chaque niveau les acteurs peuvent mener à bien la mission (salariés, bailleurs de fonds, bénéficiaires, bénévoles, partenaires de tous ordres)⁵³.

Cette mutation de fond à moyen – long terme ne pourra être évidemment effective qu'avec une gestion raisonnée et présente du dispositif dans sa vie quotidienne.

II b – Des préoccupations pour un apport dynamique, professionnel et varié des acteurs en face de la mission

Une réelle prise de conscience des acteurs pour une démarche gagnant / gagnant du relationnel avec le monde associatif. En effet, des nouvelles exigences mutuelles tant des associations que des bénévoles voient le jour⁵⁴.

1/ Des nouvelles attentes bénévoles : une demande simultanée d'engagements et de reconnaissances personnelles

Le monde associatif subit de profondes mutations qui imposent de reconsidérer les approches envers le bénévolat moteur de ses missions.

En effet, les chiffres⁵⁵ et réflexions de France Bénévolat et la CPCA développent ces mutations.

Recrutement large – animation forte demandée – des moyens pour fidéliser

- Une occupation tournée vers un désir de réalisation par une utilité sociale. Ainsi, la première des choses est de vérifier l'adéquation valeurs du bénévole éventuel avec celles de la structure (adhésion au projet associatif) – au risque de ne pas aller assurément dans la

⁵¹ <http://www.e2c-marseille.net/cadres.htm>

⁵² Un arrêt de la Cour d'Appel de Paris abonde dans ce sens

⁵³ développées notamment dans la plate-forme stratégique BCG – synthèse d'Octave Gélinier

⁵⁴ Op.cit.

⁵⁵ Chiffres de France Bénévolat mars 2006

http://www.cerphi.org/pdf_publications/La_France_associative_en_mouvement.pdf

même direction et de générer rapidement des incompréhensions majeures avec l'individu.. et le groupe dans son ensemble.

- Une forte attente de contacts humains⁵⁶
- Valorisation des compétences par une reconnaissance de l'expérience et expertise de terrain (valorisation VAE, occasion de démontrer la capacité de réalisations de projets dans le cadre d'une recherche d'emploi⁵⁷, reconnaissance de l'engagement social par l'employeur...) : les bénévoles ont aujourd'hui une démarche d'échange construite avec l'associatif et cherchent dans ce sens des définitions réciproques (établissement d'une charte de l'engagement bénévole⁵⁸) Une demande forte de moyens pour permettre d'optimiser la mission confiée et sa propre réalisation : des formations adaptées sont donc nécessaires et demandées par les bénévoles pour l'application immédiate et / ou la construction de leur avenir.

Les caisses d'épargne se positionnent sur un bénévolat d'utilité sociale (créneau le plus fort de la demande bénévole) et remplit ainsi l'équilibre offre / demande. C'est aussi plus précisément le cas de l'association.

Le recrutement initial peut se faire par un appel à candidatures dans la communication interne de la Caisse d'Epargne VFO (Caisses d'Epargne de Prévoyance Locales) envers les sociétaires et leurs relations. Ce moyen aurait le double intérêt de faire connaître l'association et d'effectuer un appel large au bénévolat⁵⁹. Une fois l'activité lancée, le mode de recrutement peut être élargi aux partenaires.

Le bénévolat pourra voir sa formalisation prise en compte dans un « dossier bénévolat »⁶⁰ à partir de septembre 2007.

Un engagement issu de l'attachement contractualisé aux valeurs

De plus, une charte doit exister entre les deux parties et engage donc les tuteurs accompagnants (quel que soient les tutorats choisis) contre des engagements de l'association (formation, mise à disposition d'outils pour mener à bien la mission) clarifiant les objectifs et leurs attentes. Cette conceptualisation permet de donner plus aisément un cadre aux gestions de terrain des calendriers, des locaux... Elle vérifie surtout a priori la compatibilité au projet associatif moteur de l'action de ce domaine d'activité dans ses valeurs d'acceptation, de réalisation, d'objectifs.

C'est ici le cas, une sensibilisation forte des responsables transparaît nettement. Ainsi, il m'a été relaté par un chef de projet une anecdote rencontrée dans son association locale : un couple, s'est investi pour la mission dans sa globalité mais, sur le terrain, il n'acceptait pas la globalité de la cible (propos racistes) malgré ce qui avait été affiché lors de l'entretien de recrutement.

La capacité d'écoute d'autrui est très souvent impérative⁶¹ dans les actions sociales et d'insertion.

A cette fin, des aptitudes mais aussi la personnalité comptent beaucoup - la façon d'être comme les dispositions aux situations sensibles doivent être maîtrisées et cela relève plus de l'inné que de l'acquis⁶²

Une personne dénuée de pédagogie et de patience n'aura nécessairement pas l'attitude pertinente face aux difficultés de fait, même avec beaucoup de bonne volonté ou une formation dans ce sens.

⁵⁶ op.cit.

⁵⁷ 1/ « Quand le bénévolat devient un tremplin vers l'emploi » La Croix 05/12/2006 : une activité bénéfique tant que le chômeur ne se perd pas dans l'action.

2/ Mémoire d'Evelyne Saint-Martin BADGE novembre 2006 « Le bénévolat : un espace de reconnaissance pour les demandeurs d'emploi » http://www.management-associatif.org/images/stories/rapports/enquete_e_saint-martin_badge.pdf

⁵⁸ Charte bénévole du Secours catholique disponible sur le site qui a été réfléchi par tous les types d'acteurs – présentation par Vincent Blyweert responsable du bénévolat et des jeunes – Intervention ADEMA / Ecole des mines le 08/02/2007

⁵⁹ Même méthode de l'association Passerelles & Compétences

⁶⁰ Démarche de curriculum vitae ou même du « cahier ouvrier » : historique de l'engagement

⁶¹ Dans une structure accueillant des jeunes en grande difficulté, les recrutements doivent être axés sur deux axes nécessaires afin de leur donner les moyens de se "grandir".

⁶² Aux sources de l'expérience, W.R. Bion PUF 2003

Particularité du management associatif⁶³ : optimiser les pratiques s'avère vital dans ce secteur

- définir et communiquer les logiques internes pour l'animation
- analyser les enjeux et contraintes associées pour valoriser
- aider pour la gouvernance et le management des équipes pour répondre à la demande

L'animation du groupe - communication

L'animation doit être elle aussi au rendez-vous par ses diverses déclinaisons qui permettent de fédérer le groupe autour des mêmes objectifs (rythme des bilans de groupe, sociabilité des locaux, communication montante et descendante).

La cordialité et la bonne gestion des informations concourent à cette forme de vie de groupe.

Ici, des affichages sont alimentés, des moments forts sont partagés, les acteurs osent demander à être écoutés... en interne pour, idéalement, le transmettre à l'externe.

Savoir valoriser

Donner les moyens de réussir sa mission : la valorisation de l'engagement est illustré par une forte sensibilisation aux problèmes rencontrés par des formations « obligatoires » (formations adaptées (minimum 4 journées) pour les bénévoles, dispensées par des formateurs sur les questions des apprentissages et du social). Il s'agit d'un ensemble d'outils et de méthodes permettant de bien identifier les compétences de chaque jeune à chaque étape, ses aspirations et leur degré de réalisation.

Ces dernières ont été suivies dans 89 % des cas, avec un taux de satisfaction de 58% (un élément qu'il conviendra d'étudier plus avant dans la prochaine enquête tuteurs (la dernière réalisée date de novembre 2006)). Au vu de la composition par activité des tuteurs, il serait me semble-t-il pertinent de chercher à concrétiser l'engagement des personnes en recherche d'emploi (37%) et pourquoi pas, sur le même message de construction vers l'avenir, les étudiants aujourd'hui très minoritaires mais qui ont le mérite de se présenter comme un vivier pour le recrutement présent et à venir (besoin de recrutement large pour permettre un choix pertinent des acteurs).

Il convient de préciser que dans les formations suivies, on compte celles dispensées par la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité, mais aussi des formations en extérieur, notamment celles des Centres Ressources Illettrisme (CRI) qui permettent aux personnes engagées de partager entre-elles mais aussi avec des bénévoles d'autres missions⁶⁴ répondant ainsi au double objectif de formation et de partage / mutualisation des savoirs au niveau de l'équipe et du réseau plus élargi.

Effectivement, plus de 80% des tuteurs envisagent de suivre d'autres formations en rapport avec la lutte contre l'illettrisme d'une part, tournant autour de la pédagogie ou de l'accompagnement et la compréhension des jeunes, d'autre part.

Permettre une offre variée de missions : C'est une attente actuelle des bénévoles

La démarche actuelle du bénévolat est passée à un bénévolat avec des missions définies⁶⁵, et celle-ci doit répondre au plus près des attentes réelles (analyse des besoins) au risque de voir partir ce mode de don.

Les tuteurs s'appuient sur l'équipe salariée de l'association qui a notamment pour fonction de suivre l'évolution de la relation jeune - tuteur et d'assurer sa régulation. Il est donc nécessaire, tant pour la gestion que pour la motivation des tuteurs de scinder les missions.

De plus, cette clarification des fonctions répond clairement aux attentes actuelles et ces acteurs sont aussi des personnes fortement mobilisées par ailleurs, et donc plus facilement démobilisables (50% sont engagés dans une mission de bénévolat au sein d'une autre association). Les caractéristiques comportementales générales des bénévoles actuels se vérifient donc bien ici.

⁶³ « les ONG et le management » Quéinnec et Igalens - Ed Vuibert 2005

⁶⁴ Demande nette de Mme Wullaert – CRIA Orléans faisant état des intérêts réciproques de tels panachages de formations

⁶⁵ Le "pluri - bénévolat" tend à se multiplier ces dernières années - Intervention de France Bénévolat 14/06/2007

2/ Des bailleurs publics attentifs aux optimisations des subventions et des problématiques émergentes

Les bailleurs sont devenus plus exigeants :

Ils sollicitent désormais des dossiers et bilans plus structurés : une réflexion en amont de l'action est aujourd'hui impérative pour répondre à une démarche toujours plus présente d'interopérabilité des données⁶⁶. Ce n'est pas pour autant que la structure doit passer d'un concept de sur-mesure à une normalisation de l'apport, ce qui constitue pourtant un risque facilement franchissable et doit établir une veille constante.

Les exigences financières ne doivent pas inciter les associations à modifier sur le terrain la cible concernée premièrement – hors modification des statuts. Les pouvoirs publics ont conscience de l'étendue du domaine d'action des associations même si les missions ne sont pas toujours pleinement respectées.

Ainsi, il convient de construire avec les jeunes un parcours tutoré qui associe la maîtrise des savoirs de base à celle des savoirs-faire utiles à l'obtention d'un emploi durable : cette démarche s'inscrit nécessairement dans la durée et dans la mise en œuvre d'un accompagnement global à géométrie variable qui suscite parfois l'incompréhension de certains financeurs par son absence (au moins aujourd'hui, du fait du manque relatif de recul) de régularité et de généralité ou tendance constatée....

Une communication cohérente par une lecture aisée par tous du message global

En outre, une structure contraignante doit rester évolutive et en phase avec

1/ sa propre mission

2/ les attentes toujours nouvelles des bailleurs (les associations sont des laboratoires sociaux, des lieux de révélations de problématiques émergentes)..

Les clients secondaires (dont certains bailleurs) doivent aussi pouvoir trouver leur compte. Il est nécessaire qu'ils puissent juger de la pertinence de la structure par des outils adéquats, des processus compréhensibles. Dans ce but, un regard régulier et/ou extérieur est assurément pertinent pour la lisibilité de l'action avant que celle-ci parte à l'externe.

L'apport, en amont et en aval de la conception, des professionnels de la fondation aux personnes du terrain contribue là aussi au professionnalisme et aux attentes des partenaires.

Cela permet aux associations de faire preuve d'adaptabilité et de souplesse face aux nouvelles exigences des bailleurs (tableaux de bord, réactivité aux demandes, propos adaptés à chaque interlocuteur - même si les bailleurs ont mis en place dernièrement des documents génériques pour simplifier les procédures, par expérience, des adaptations sont souvent à faire).

Les missions doivent aussi être complètes et compréhensibles. Il conviendra d'être capable de présenter les projets (comme la mission dans sa globalité) ainsi que leur réalisation avec la limpidité d'un récit intelligible (idée, ses applications avec résultat des objectifs, sa conclusion) qui s'avère nécessaire à une prise de connaissance et de conscience optimale.⁶⁷

En effet, une idée, aussi complexe et complète soit elle, n'est vraiment valable que si elle est suffisamment structurée, claire et compréhensible par tous (le bénéficiaire, les bénévoles, les bailleurs comme les autres partenaires) : la « clarté » du propos diffusé est elle-même porteuse du message.

⁶⁶ Déclinaisons depuis les directives européennes de 1991 par les acteurs publics de tous les niveaux afin de gagner en pertinence des actions (fonds mieux répartis, recoupement des éléments, statistiques)

⁶⁷ Mr Rousseau « Gérer et militer, une autre façon d'entreprendre ? » (thèse en 2004) « L'esprit militant et le management » (*Journal de l'École de Paris N°55*).- Cours UMA

3/ Des partenaires sensibles aux messages générés par leur implication (communication externe et interne)

Une attente des entreprises

Les entreprises ont aujourd'hui clairement conscience qu'elles doivent considérer leur implication dans une action sociale comme un mode de partenariat fort et réciproque. Dans une démarche de projet, les conditions d'un bon partenariat ont même été définies par certaines d'entre elles.

En plus de la conceptualisation juridique évidente (projet et objectif clair), l'entreprise doit déterminer le territoire de son action. Le financement sur trois ans peut être préféré pour pouvoir juger des résultats. L'innovation reste déterminante et les outils et les évaluations doivent être prévus pour l'avenir.⁶⁸

Ainsi, la fondation met à disposition un ensemble de conventions pour d'éventuels partenariats. Ces éléments font, à raison, un rappel appuyé aux valeurs qui la structurent.

La communication est primordiale : l'interne vers l'externe

Ce mode d'implication des salariés des entreprises (communication interne) est de plus en plus reconnu de par la possibilité d'action sociétale qu'il offre à ces derniers^{69 & 70}. Ainsi, les sociétés y voient assurément un outil supplémentaire pour fidéliser leurs collaborateurs.

Les associations ont ici une porte d'entrée dans les organismes sur plusieurs niveaux.

En effet, cette démarche rejaille sur l'image en externe : Les caisses d'épargne communiquent aisément sur leur implication locale en interne via le réseau de CE Locales et cela de longue date (reconnaissance déjà évoquée). Elles touchent par là la richesse de leurs réseaux par sa diversité des publics tournés naturellement vers une action sociale (salariés, sociétaires, clients de l'entreprise...).

En effet, 36% des intervenants ont eu connaissance du dispositif par des documents des Caisses d'Epargne et de Prévoyance ayant trouvé un message global suffisamment clair pour être intelligible en interne et en externe (proche).

Le professionnalisme au service de l'intérêt général.

Même si on peut se demander si « les associations deviennent-elles des entreprises ? »⁷¹, il semble acquis aujourd'hui que ces dernières doivent se professionnaliser

- pour mieux répondre aux attentes de plus en plus pointues des partenaires face à une optimisation des ressources (contrat de partenariat⁷², bilans plus affinés de subventions⁷³, nouvelles dispositions de dons).
- pour une réelle prise de conscience des entreprises par rapport aux problématiques sociales⁷⁴ et les possibilités d'action, par l'implantation proche du terrain⁷⁵ et les déclinaisons managériales⁷⁶.
- par une demande plus appuyée de valorisation, sollicitée par les bénévoles impliqués⁷⁷, qui répond à un réel besoin d'éthique, en miroirs des crises des valeurs

⁶⁸ Conférence du 14/06/2007 Ecole des Mines – Dominique Héron (Directeur des Partenariats, Véolia Environnement)
http://blog.fluck-competences.com/public/l_volution_des_associations.pdf

⁶⁹ 14/06/2007 op.cit – Sophie Fourchy (Directrice de la Fondation Carrefour) « le fait de mettre le cœur de métier du groupe au service des actions sociétales a progressivement suscité l'envie des collaborateurs d'être impliqué dans les projets »

⁷⁰ « Comment allons-nous travailler demain ? » « Changer de métier, les passions qui rapportent » Courrier Cadres
Juillet août 2007

⁷¹ Conférence école des mines de D.Barataud et M. Berry le 30/11/2004 : une hyper professionnalisation des structures change les équilibres salariés / bénévoles et génère de fait de nouvelles problématiques.

<http://www.management-associatif.org/content/view/674/231/>

⁷² op.cit.

⁷³ mise en place d'un formulaire unique « COSA » de subventions pour le dispositif CUCS par exemple

⁷⁴ op.cit.

⁷⁵ ADMICAL « les chiffres clés du mécénat d'entreprise 2005 » : très fort potentiel des PME locales sur ce sujet.

⁷⁶ « Mieux gouverner l'entreprise » Rapport 2003 Institut Montaigne

http://www.institutmontaigne.org/medias/im_rapport_mieux-gouverner-entreprise.pdf

« Conseils sur l'engagement des salariés d'une entreprise partenaire » National Multiple Sclerosis Society

En effet, la croissance du nombre d'employeurs et de salariés dans ce domaine⁷⁸ ne doit pas occulter la démarche individuelle de l'engagement direct et même apparemment indirect (intérêt pour les mobilisations sociétales dans les entreprises évoqué préalablement).

Le monde associatif se redéfinit mais il doit rester ouvert aux outils professionnels et non aux professionnels exclusivement.

Jour après jour, c'est en prouvant sans relâche (difficulté concrète mentionnée par des tuteurs dans leurs témoignages) et de façon concrète et individualisée à ces jeunes adultes (sortant d'un échec scolaire) que la lecture et l'écriture sont les meilleures armes pour forger leur propre destin social et professionnel.

C'est ce « sur mesure » du concept qui colle précisément au mécénat de compétences, dans son relationnel entre individus comme individualités.

La fondation a conscience de cet apport du concret dans le parcours et a formalisé des conventions avec des syndicats professionnels d'activités porteuses et même en carence de personnel⁷⁹. Ces domaines sont en veille de jeunes motivés par leur métier et sont prêt à faire preuve de souplesse, à accepter les différences⁸⁰.

Tous ces éléments concourent à une démarche des associations plus appuyées envers les entreprises locales.

III – Ce professionnalisme est délibérément tourné vers autrui

C'est par un management impliquant les salariés et contribuant à l'image externe que l'engagement salarial est vécu comme un moyen supplémentaire de motiver et fidéliser durablement les collaborateurs, en phase avec les attentes des bénévoles comme des individus dans leur généralité.

Une sensibilisation toute particulière du management tant au sein du groupe qu'au niveau de l'action est déclinée toujours dans le respect de la personne et sa valorisation. On voit ici que le professionnalisme ne doit en rien éluder les missions retenues, il doit être un outil qui permet d'affirmer cette dernière.⁸¹

1/ Une demande des salariés satisfaite comme un moyen de fidéliser durablement.

De plus, la communication nécessaire pour la prise de conscience existe déjà en interne et ne génère pas de coût additif⁸². Bien au contraire, cela prouve aux collaborateurs l'aspect « humain » de l'employeur⁸³ (et c'est une de ses nouvelles attentes clairement énoncée) et finit, si cela est pensé en cohérence, par transparaître à l'externe.

Dans le cadre de l'association, cela se révèle très parlant car sur l'ensemble des tuteurs, 16% sont administrateurs du Groupe Caisse d'Épargne et un taux beaucoup plus impressionnant vient de par la connaissance réseau (cible plus large que la cible précédente)⁸⁴.

77

op.cit.

78

op.cit.

79

Protocole national CAPEB, à décliner localement dans une convention.

80

Action de communication des IUMM pour attirer les femmes « les Intrustrielles »

81

op.cit.

82

Enquête en 2002 l'ANAE – 57% est consacré à la communication interne, 43% à l'externe

83

op.cit.

84

op.cit.

Une très bonne communication interne génère un impact positif à l'externe, même ne serait-ce que de façon implicite (ici pour ce mode d'appel du recrutement initial) : c'est une cohérence de gestion mûrement pensée.

2/ Les salariés vers l'association : prise en compte des bénéficiaires comme des bénévoles.

2a/ Respect des bénéficiaires

Une responsabilisation et une motivation sont indispensables pour que le bénéficiaire suive une démarche de reconstruction durable : l'aide dite « alimentaire » ou « sous perfusion » atteint en effet rapidement ses limites et n'est, de plus, pas en phase avec le respect de la personne.

Il y a donc une responsabilisation concrète (inscription volontaire et non rémunérée) du jeune envers le système d'accompagnement.

Permettre au jeune de se construire sur les trois strates (cognitifs, théoriques, appliquées) est nécessaire pour son insertion.

Les jeunes se construisent sur une agrégation de ces apprentissages combinés. En effet l'employabilité est définie comme la possession de savoirs cumulés : les trois niveaux.⁸⁵

Les trois stades de construction respectés :

- Les cognitivistes considèrent que le sujet apprenant est un sujet actif et constructif qui acquiert, intègre et réutilise des connaissances. Ces connaissances se construisent graduellement.

Il traite des informations affectives qui viennent plus particulièrement de ses expériences scolaires antérieures. Aussi, à leur arrivée dans l'association, les jeunes vont participer à des ateliers « internes » dits ateliers de remobilisation. Ceux-ci ont pour objectif principal de les réconcilier avec l'écrit et de leur redonner le goût d'apprendre. Cette première étape, de responsabilisation / motivation pour des personnes ayant vécu un lourd échec scolaire, peut être longue mais elle est primordiale car elle leur permet de se remettre dans une situation d'apprentissage et de reprendre confiance. C'est une condition incontournable pour qu'elles puissent intégrer sereinement une formation linguistique de base et leur éviter de se retrouver à nouveau en situation d'échec (raisonnement cyclique de l'échec).

- Un rappel des savoirs de base (remise à niveau à l'issue d'un diagnostic) et la démarche formation s'intègrent logiquement comme la seconde étape du développement de la personne.

Une effet, la qualification fait référence à un état des connaissances et doit correspondre à une organisation stable de l'activité. Ainsi ici, les connaissances peuvent être désuètes, oubliées ou non encore acquises. Il s'agira donc d'acquérir ou d'actualiser ces dernières en réponse aux besoins effectifs du marché du travail actuel.

- Vers une réalisation effective des acquis sur le terrain : il s'agit de faire prendre conscience au jeune des réalités extérieures (contraintes de la société, de certains domaines d'activité et / ou métiers) et des siennes (adéquation souhait / réalité, capacité pour une activité). Le fort partenariat avec les entreprises locales, pour les stages notamment, permet d'explicitier plus concrètement au jeune les contraintes du monde actif.

187 jeunes, soit 37% de ceux qui sont accueillis dans une association, ont effectué un stage professionnel ou sont actuellement en stage. C'est souvent le tuteur accompagnateur qui grâce à son réseau personnel (généralement ou en engagement spécifique envers l'association à cette finalité

⁸⁵ « La production d'adaptabilité : les modalités d'apprentissage de l'expérience professionnelle » B. Cart et M.H. Toutin, dans le cadre du programme de l'IFRESI-CNRS – Ed L'Harmattan 1998

« tuteur réseau ») va trouver un lieu de stage au jeune qu'il accompagne. Il a entre autre été signé des conventions avec le monde professionnel à cette fin⁸⁶.

Développement du concept dans le respect des particularités

Le respect de la globalité des difficultés de la personne cible : dans la démarche de reconstruction de la cible, il est impératif de prendre en considération la personne avec l'ensemble de ses difficultés vers une sortie concrète et définitive de la situation, au risque de rien voir évoluer⁸⁷.

Ainsi, de par les déclinaisons du tutorat envers le jeune et l'ensemble des partenariats contractualisés, l'association apporte une solution complète face aux difficultés complexes rencontrées pour la durabilité de l'action.

Loin de remplacer les dispositifs existants, elle souhaite au contraire mobiliser, autour des jeunes, les compétences appliquées de chacun des acteurs de l'insertion sociale (difficultés de logement, avec des administration, de santé) et professionnelle (recherche du projet, formation et contacts avec l'entreprise) : des applications concrètes et appliquées.⁸⁸

Par le règlement des questions sociales : Il s'agit ici de résoudre les problématiques « environnementales » pouvant freiner le processus d'apprentissage du jeune voire le stopper. La prise en compte et le règlement des questions d'ordre sanitaire et social se font dès son entrée dans le dispositif et perdurent durant tout son parcours dans l'association⁸⁹, quitte à décliner le degré de cet accompagnement toujours dans le but de l'autonomie à atteindre.

La prise en considération des particularités individuelles : Une autre déclinaison du respect qui prend les caractéristiques de la gestion de projet⁹⁰ (réalisme, adaptation aux compétences et aux aspirations individuelles, définition des objectifs et rythme⁹¹).

Tout concours effectivement dans l'accompagnement à les aider à mieux définir leur projet de vie. L'objectif est de favoriser la construction d'un parcours de formation et d'insertion professionnelle réaliste, adapté aux compétences et aux aspirations individuelles.

La durée significative de la mission envers chaque bénéficiaire est primordiale pour être en appui de la motivation intrinsèque et difficile à tenir dans le temps. L'engagement officiel par un contrat semble le minimum dans un domaine d'activité où les personnes ont du mal à se structurer personnellement et par rapport à leurs activités (gestion des rendez-vous, maintien des engagements) : c'est un travail impliquant et de longue haleine obligatoire pour s'intégrer au monde actif.

En effet, de par mes diverses expériences du monde de l'insertion et du caritatif, ce public est et semble généralement reconnu comme peu stable dans ses démarches. La plus grande difficulté rencontrée sur les cinq sites (de l'enquête menée) est de mobiliser les jeunes sur des parcours. La plupart de ces jeunes connaît des difficultés à se projeter dans l'avenir, à construire un projet, ils minimisent le plus souvent leurs difficultés face à l'écrit. Ici, les jeunes continuent à être accompagnés par la suite, lors de leur parcours dans des organismes de formation et pendant leur recherche d'emploi.

⁸⁶ op.cit.

⁸⁷ Un des dangers de l'aide apparente exclusivement (don unique et immédiat), le bénéficiaire risque de se comporter en consommateur passif

⁸⁸ « Réunir pour mieux agir - ce n'est un slogan, ni une devise mais une méthode de travail » - les actions pour prévenir l'illettrisme – M.T. GEFFROY Directrice de l'ANLCI Journée Régionale PACA 13/02/2007

⁸⁹ Cette remarque est illustrée par les réactions sur les manques actuels de la Directrice du CRIA Orléans et de l'Elue de la Vie Associative d'Orléans (rencontrée plusieurs fois).

⁹⁰ « De l'intention au projet » P. Jonnaert Ed de Boeck 1993

⁹¹ Principe là encore applicable du « case for support »

La structure veille à ne pas le « laisser tomber » alors qu'il serait encore en désir de soutien. Un recul sera salutaire pour juger de la pertinence durée de l'accompagnement / situation à la fin de celui-ci (étude prévue).

Une nécessaire approche pertinence action / besoin par l'encadrement associé souligne encore l'importance vitale et sensible des rapports bénévoles – bénéficiaires – partenariat : la nécessité de prendre en compte conjointement les besoins des clients primaires comme des clients secondaires (de toutes catégories) afin d'optimiser le pilotage d'une association.

L'encadrement étant le pilier du concept, les tuteurs sont certes choisis mais ils sont aussi fortement considérés comme étant force de proposition.

Aussi, ce sont les bénéficiaires comme les acteurs de l'association qui sont entendus et mis en complémentarité besoin / apport possible.

Il y a donc une responsabilisation concrète (inscription volontaire et non rémunérée) du jeune envers le système d'accompagnement et des compétences certaines sont proposées et modulées en réponse avec, entre autre, un bénévolat ayant une approche de professionnels (bénévoles ou non).

2b/ Par un épanouissement des bénévoles

Les bénévoles voient manifestement proposés aujourd'hui, de par l'ensemble de la réflexion sur le monde associatif, une nouvelle déclinaison et / ou un paramétrage de leur implication (mécénat de compétence au sein même de leur entreprise, retour aux valeurs dans un cadre potentiellement valorisant, clarification des engagements réciproques).

Les chiffres concernant les bénévoles sont proches des derniers chiffres du bénévolat en France (Rapport « La France Bénévole 2007 »⁹² illustre les éléments chiffrés suivants)

Seuls 28 % des français sont bénévoles alors que la très grande majorité d'entre eux ont une image très positive de ce domaine d'activité, semble-il est-ce en partie un problème de disponibilité des personnes⁹³. Peut-être faut-il savoir décliner les modes d'engagement pour intéresser activement et agrandir le cercle de recrutement⁹⁴.

La fondation a conscience de la spécificité de son mode initial de recrutement et invite à élargir celui-ci une fois la structure lancée. Aussi, il peut être fait état que le choix d'appel à recrutement premier (par le réseau des caisses d'épargne) positionne l'association sur un vivier différent des autres organismes associatifs.

Le comportement multi-engagements se développe de façon générale en France.

Cela éclaire, en partie le fait que seulement 11% des acteurs bénévoles ont choisi de n'être impliqués que sur plusieurs modes de tutorat (accompagnement et atelier, accompagnement et ressource ou les trois). 50% des personnes sont aussi engagées par ailleurs (chiffre très élevé, le rapport INSEE dont France Bénévolat fait mention d'un taux de 25%), il semble y avoir une possibilité de démobilisation.... de l'ailleurs.

Un attachement premier à l'utilité sociale (les français iraient spontanément vers les associations pour contribuer à solutionner les problèmes en France 71%).

⁹² http://www.francebenevolat.org/PDF/La_France_Benevole_2007.pdf

⁹³ chiffres de France Bénévolat étayés par « les associations ont du mal à recruter » La Croix 05/12/2006

⁹⁴ Passerelles & Compétences est dans ce cas – conférence 14/06/2007 Ecole des Mines

Ici, les tuteurs perçoivent leur action comme un moyen de s'impliquer dans la lutte contre l'illettrisme pour 77% des tuteurs, un moyen de transmettre des valeurs ou des repères pour 67% d'entre eux, un acte de solidarité, une façon de redonner sa chance à un jeune pour 19% d'entre eux, un moyen de mener une action bénévole permettant d'occuper leur temps pour 14% d'entre eux.

Une demande d'une clarification du partenariat est prise en considération par diverses propositions et la contractualisation du choix pour établir un relationnel stable entre la personne et la structure constituent c'est un moyen pour fidéliser au vu des nouvelles données du bénévolat (moins disponible, plus volatile).

Là encore, l'existence d'une charte envers le bénévole, trois choix possibles combinables et en partie modulables (selon les besoins, les offres possibles) démontrent la conscience qu'une adhésion impérative aux valeurs / mission (s) / moyens donnés est ainsi implicitement reconnue.

L'âge des bénévoles est traditionnellement élevé et vieillissant.

L'âge se démarque par un recrutement jeune de fait. Sa répartition démontre aussi que la structure sait attirer les moins de 50 ans et une proportion moindre de plus de 60 ans (9% moins de 40 ans, 28% les 40-50 ans, 29% les 50-60 et 34% de plus de 60 ans).

Cette distribution des âges peut s'expliquer (/ au bénévolat en France) et provenir du mode de recrutement (tourné vers des actifs du Groupe Caisse d'Epargne). L'association est « jeune » et diversifiée ce qui ne peut être qu'un plus pour son adaptabilité / son concept, aux réseaux. Cela est très porteur par rapport à la préoccupation première de la cible et ses objectifs (jeunes vers l'emploi).

Cependant, les conditions impératives à pratiquer, dans le cadre du recrutement bénévole (vérification des adéquations aux valeurs, objectifs, choix de la mission), ne doivent en aucun cas être évincées, même pour des nouvelles déclinaisons.

En effet, il ne peut être demandé à un comptable même chevronné de faire preuve de patience envers un amateur du sujet s'il est dépourvu de capacité pédagogique.

Ici, les capacités (au moins innées) de communication et en management sont évidentes pour chaque acteur et cela rentre dans les critères de choix de l'association / bénévole éventuel.

C'est aussi le cas du mécénat de compétences, même quand ce dernier est relayé par l'employeur. Il conviendra à de vérifier cette adéquation (valeurs mission) avant d'engager une personne vers une action sociale. Il faudra éviter que cet élément ne devienne un mode de critère de sélection à l'embauche.

Ainsi, même après la formalisation du partenariat PME / association, l'entreprise ne doit pas perdre de vue les croyances de son partenaire et doit analyser le besoin pour pouvoir y répondre⁹⁵, s'en donner les moyens⁹⁶ - sur le principe de l'échange gagnant / gagnant.

L'entreprise doit pouvoir gérer un projet compatible avec son activité afin que celui-ci apporte une valeur ajoutée intégrable à sa stratégie, la mission en question illustrant l'indenté de l'entreprise.

Le mécénat de compétences peut présentement s'illustrer dans le cadre des stages omniprésents dans l'accompagnement des jeunes.

L'échange gagnant gagnant est donc indispensable si on souhaite durablement l'implication des entreprises vers certains publics en difficulté.

Le mécénat de compétences est assurément un atout à jouer pour les entreprises, dans ce contexte.

⁹⁵ Son apport opérationnel est important, en plus du personnel mis à disposition – MEDEF conférence 14/06/2007

⁹⁶ Rapport de la Cours des Comptes sur l'aide française aux victimes du Tsunami : inadéquations relevées, définition de l'action / cible, redondances divers...

En effet, il permet de communiquer plus optimalement mais aussi de fidéliser ses cadres auxquels il est demandé aujourd'hui des compétences non seulement techniques mais également humaines. Cette fidélisation s'inscrit dans le cadre de formations continues sur des problématiques de société⁹⁷ ou sur des responsabilités associatives⁹⁸.

En effet, dans une économie en constante évolution, il peut être stratégique de disposer d'une main d'œuvre très adaptable⁹⁹ car celle-ci réagit rapidement et à moindre coût aux modifications de l'environnement et repose sur l'existence de compétences transversales, au moins en partie endogène à l'activité même du travail.

⁹⁷ L 900-6 du code du travail

⁹⁸ L 900-2 du code du travail

⁹⁹ « Stratégies d'entreprise et compétences transversales » A. Léné, dans le cadre du programme de l'IFRESI-CNRS – Ed L'Harmattan 1998

CONCLUSION

C'est par des moyens professionnels expérimentés que la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité décline un concept fort qui répond aux attentes de tous les partenaires, tout en respectant son histoire et les nouvelles déclinaisons de son éthique.

Elle répond donc, ici, aux nouvelles demandes (reformulation du moteur souhaits / besoins) tant des individus acteurs en recherche de valeurs que des partenaires du monde professionnel qui ont conscience de l'omniprésence de celles-ci.

Elle donne aussi un éclairage d'un outil sous exploité dans l'investissement de personnes et d'entreprises : l'extension probable du mécénat de compétences, facilité par une situation propice (vivier) et des dispositions fiscales dans ce sens.

Ainsi, les associations sont un moyen de donner du sens à sa vie tant professionnel que personnel.

C'est la preuve que les notions de professionnalisme et d'éthique sur le terrain sont parfaitement conciliables.

-
- A FCEs : Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité
 - B SPR : dispositif Savoirs Pour Réussir
 - C CEVFO : Caisse d'Epargne Val de France Orléanais
 - D JAPD : Journées d'Appel et de Préparation à la Défense
 - E CRIA : Centre de Ressources Illettrisme et Analphabétisation
 - F PLIE : Plan Local Insertion vers l'Emploi