

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2003)

**À LA RECHERCHE DES BÉNÉVOLES PERDUS**

par

**Jacques FINE**

Président de l'AJAR (Auprès des jeunes adolescents de la rue)

Séance du 19 décembre 2002

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

L'association AJAR (Auprès des jeunes adolescents de la rue) a été créée en 1975 pour développer un réseau de familles d'accueil de jeunes justiciables et organiser des séjours de vacances, en collaboration avec le service de la liberté surveillée du tribunal de grande instance de Valenciennes. Elle connaît un fort développement mais rencontre en 1998 des difficultés financières qui aboutiront à un plan de redressement ; c'est ainsi que Jacques Fine, après une expérience d'industriel puis de délégué à la reconversion économique du bassin de Valenciennes, est amené à prendre la présidence de l'association. Il découvre un univers dont les bénévoles ont été peu à peu exclus, et où les éducateurs spécialisés vivent dans une sorte de ghetto social. Jacques Fine multiplie les embauches décalées et celles de jeunes enthousiastes, qui permettent à l'association de profiter malgré tout de quelques-unes des vertus du bénévolat, et peut-être à terme, d'attirer à nouveau des bénévoles.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Jacques FINE**

J'ai passé l'essentiel de ma carrière dans l'industrie, et les dix dernières années dans la fonction publique, à la DATAR du Nord-Pas-de-Calais, auprès du préfet, pour m'occuper de la reconversion industrielle du Valenciennois. Quand j'ai pris ma retraite, un ami m'a suggéré de m'intéresser à l'association AJAR (Auprès des jeunes adolescents de la rue) ; la suite de mon parcours pourrait s'appeler *Histoire d'un naïf*, car je ne connaissais rien au monde associatif, et je suis allé de surprise en surprise.

### **Présentation de l'association AJAR**

L'AJAR a été créée en 1975 ; elle compte soixante-cinq salariés et son chiffre d'affaires annuel s'élève à trois millions d'euros.

Elle gère un centre d'hébergement et de réadaptation sociale pour des jeunes de dix-huit à vingt-sept ans, avec seize places en interne et dix en logement diffus à l'extérieur, pour la prise d'autonomie ; un centre de réadaptation à la vie active pour les RMistes, les personnes au chômage depuis plus de trois ans, les personnes très éloignées de l'emploi ; un service d'insertion par l'économie, qui permet aux personnes de se former et de commencer à travailler dans le secteur du BTP ; un point d'accueil et d'écoute en ville, ouvert à tous, qui aide les gens à remplir leurs papiers et les oriente éventuellement vers des institutions spécialisées.

L'AJAR comprend également, ce qui est plus original, un service justice, qui se charge d'appliquer certaines mesures prescrites par les magistrats, comme des médiations pénales ou encore du contrôle judiciaire. Le contrôle judiciaire consiste à recevoir chaque semaine, pendant deux ans, des jeunes délinquants dont le magistrat pense qu'on peut encore les remettre sur le bon chemin : s'ils se comportent bien pendant cette période, ils ne passeront pas en jugement ou ne subiront qu'une peine très réduite. La médiation pénale consiste à chercher un arrangement entre le délinquant et sa victime ; parfois, il s'agit seulement de présenter des excuses ; parfois il y a une petite réparation, par exemple remettre en état un bien qui a été endommagé ; d'autres cas sont beaucoup plus lourds.

L'AJAR s'est également chargée de monter, pour une expérience de six mois, un service d'aide d'urgence aux victimes.

### **Premiers contacts**

Mon premier contact avec l'AJAR a consisté à assister à un conseil d'administration. La réunion a commencé avec trois quarts d'heure de retard, s'est terminée à minuit, et en sortant, j'étais incapable de dire ce qui s'y était passé. Ces réunions se passaient à écouter le directeur évoquer divers problèmes rencontrés par les usagers de l'association, ce qui était totalement hors sujet ; les autres membres du conseil ne protestaient pas.

Sur ces entrefaites, le directeur tombe gravement malade, et lors du conseil d'administration suivant, le trésorier, un vieil homme de quatre-vingts ans, répète avec insistance que « *Nous sommes aux mains des banques* », et révèle que l'AJAR doit quatre cent mille francs d'agios bancaires.

Nous faisons alors appel à un comptable pour tirer cela au clair ; il prend rendez-vous au Crédit coopératif pour faire le point sur l'état des finances de l'AJAR, et je lui propose de l'accompagner. Le directeur du Crédit coopératif nous reçoit et nous annonce froidement que soit nous trouvons tout de suite huit cent mille francs, soit la banque ne verse pas la prochaine paye. Le président, flegmatique, déclare qu'« *on verra bien* » !

J'adresse alors une télécopie à la DDASS (Direction départementale des affaires sanitaires et sociales), qui me répond : « *Nous vous envoyons six cent mille francs : tâchez de calmer la banque* ». Je réponds qu'il ne s'agit pas de six cent mille francs, mais de huit cent mille, et que je ne veux pas me charger de la négociation alors que je ne sais même pas de quoi il s'agit. Là-dessus le sous-préfet intervient, la DDASS envoie huit cent mille francs, et la banque verse la paye.

### **Au pied du mur**

Trouvant extraordinaire qu'une association puisse obtenir huit cent mille francs en quelques jours, je me plonge dans les comptes de l'AJAR, et je trouve un trou de trois millions sur un chiffre d'affaires de huit millions. Comme je connaissais bien le procureur, je lui demande son avis, qui était très clair : « *De toute façon, j'ai décidé de mettre cette association en liquidation ; je vous aurais d'ailleurs demandé d'en être le mandataire judiciaire si vous n'étiez pas administrateur. Une autre solution serait que vous deveniez président et que vous vous chargiez du redressement judiciaire. Vous avez quarante-huit heures pour réfléchir ; si vous refusez, je fais procéder à la liquidation.* »

Je m'étais peu à peu attaché à cette association et à plusieurs de ses salariés. J'ai donc accepté de devenir président, mais seulement le temps de mener à bien le redressement judiciaire.

### **Difficultés imprévues**

Pour cela, il fallait trouver des sources d'économies. Dans une association à but social, les salaires représentent l'essentiel des dépenses ; en l'occurrence, ceux-ci correspondaient à 80 % du chiffre d'affaires. J'ai commencé par licencier les deux ou trois personnes qui pouvaient l'être facilement, puis j'ai proposé une réduction des salaires de 2 à 6 % ; les délégués du personnel, qui avaient commencé par protester, ont compris qu'il n'y avait pas d'autre moyen de sauver l'association, et ont fini par accepter.

Mais l'inspecteur du Travail m'a appris que notre association étant régie par la convention de 1966, qui est calquée sur les conventions des fonctionnaires : il m'était rigoureusement impossible, même avec l'accord des délégués, de toucher aux salaires. D'après lui, c'est d'ailleurs une convention « *qui tue toutes les associations* ».

Comme mon plan de redressement devait malgré tout permettre de faire des économies, je comptais me servir du bénéfice dégagé pour rembourser les dettes de l'association. Nouvelle surprise : je découvre qu'il est impossible pour une association de faire des bénéfices, car dans ce cas, ils sont déduits du montant des subventions de l'année suivante.

J'écris donc à la DDASS pour demander qu'on me garantisse le maintien des subventions sur les cinq ans à venir ; pas de réponse. Je fais une relance un mois plus tard : toujours rien. La veille de la convocation au tribunal, j'envoie une télécopie : « *Soit vous me donnez satisfaction, soit je ne présente pas le plan de redressement demain* » ; et je reçois en retour une télécopie qui m'accorde ce que je demandais.

Le lendemain, le plan était accepté. La tâche que je m'étais fixée était terminée et en principe, j'aurais donc dû m'en aller. Mais j'étais désormais mordu, et je suis resté !

### **Le ghetto social**

L'une des choses qui m'ont le plus motivé pour rester est la découverte du véritable ghetto social dans lequel vivent les éducateurs spécialisés. Les fonctionnaires qui étudient leurs dossiers de demande de subvention viennent des mêmes écoles qu'eux, dont ils sont en général sortis mieux classés ; ils font donc leurs petits arrangements : « *Il me faut tant pour financer tel programme ; tu peux me faire ça ?* » Non seulement ils n'ont pas vraiment besoin de passer par les présidents des associations, mais dans un tel système, il n'y a pas de vrai client : les personnes en difficulté sociale sont leur fonds de commerce ; je dirais même leur

basse-cour. Ils vous disent « *Occupez-vous des problèmes financiers ; nous, nous sauvons le monde* » ; et pour ma part, j'ai envie de leur répondre « *Vous ne sauvez rien du tout : vous sauvez vos emplois, c'est tout !* »

J'avais été confronté au même genre d'enfermement social avec les maires des communes du Valenciennois : depuis des générations, les grands industriels se chargeaient de tout, terrains de sport, cimetières, éducation des filles... ; les maires n'avaient rien d'autre à faire que de contester les décisions prises par ceux qui avaient le véritable pouvoir. Ils ont donc développé une culture d'opposition, de protestation. Quand je suis allé les rencontrer, ils ne cessaient de me dire « *Après tout ce que notre région a fait pour la France, le gouvernement nous doit ceci, nous doit cela...* » Je leur répondais que le gouvernement ne leur devait rien, que c'était à eux de se prendre en charge et qu'il fallait simplement que nous réfléchissions à ce que nous pourrions faire ensemble pour améliorer la situation.

Je pense que c'est l'envie de combattre cette façon dont les éducateurs spécialisés tournaient en rond entre eux qui a été ma principale motivation pour continuer à travailler avec eux. J'avais d'ailleurs le sentiment que, même pour eux, c'était difficile à vivre : il n'y avait qu'à voir comment ils appréciaient de discuter avec moi, qui venais d'un tout autre milieu.

### **Le départ des derniers bénévoles**

Pour moi, la seule solution pour sortir de ce ghetto social était de faire appel aux bénévoles, car par définition, ils venaient de milieux différents de celui des éducateurs spécialisés.

Or à l'AJAR, il y en avait fort peu. J'avais appris que nous en avions quatre qui travaillaient pour nous dans une antenne du palais de justice de Cambrai. Il s'agissait d'anciens chefs de service ou de cadres de haut niveau qui avaient été recrutés par le procureur parmi ses amis, pour appliquer les mesures judiciaires les plus simples.

La chef de service de cette antenne ne me convenait pas ; elle a trouvé un poste à la CAF (Caisse d'allocations familiales) et j'ai recruté à sa place une jeune femme de vingt-quatre ans, qui avait un DEA de criminologie et avait suivi son mari dans le Valenciennois. Très rapidement, elle m'a fait savoir qu'il lui était impossible de travailler avec les bénévoles qu'elle avait trouvés sur place : ils venaient ou ne venaient pas ; ils ne rédigeaient pas toujours leurs rapports ; il fallait le faire à leur place à partir des notes qu'ils avaient prises, et souvent, faire revenir les personnes qu'ils avaient déjà reçues. Ils ont fini par partir d'eux-mêmes et je me suis retrouvé sans aucun bénévole...

### **Un benchmarking décevant**

J'ai donc décidé d'aller voir comment faisaient les autres associations pour en recruter, et je me suis inscrit à un cours pour les administrateurs d'associations. Nouvel étonnement : sur les trente personnes qui participaient à ce cours, cinq étaient des administrateurs ; tous les autres étaient des salariés !

Même constat à la Fédération nationale de réinsertion, qui regroupe toutes les associations qui travaillent dans ce secteur. Sur les trente-cinq membres du conseil d'administration de la Fédération du Nord-Pas-de-Calais, il n'y avait que deux administrateurs d'associations, tous les autres étant des salariés. La commission spécialisée concernant la vie associative, et donc tout ce qui touche au bénévolat, ne comptait que trois membres avec moi ! D'ailleurs il était question de la supprimer. Au niveau national, cette même commission aurait dû comprendre un représentant par région, soit vingt-deux membres ; nous n'étions que cinq, dont deux personnes de la même région.

J'ai ainsi découvert qu'en réalité, les salariés sont partout, s'occupent de tout ; ceci est dû à la complexité de la politique sociale et à l'instrumentalisation par l'État des associations de ce secteur, mais c'est contraire à l'esprit associatif.

## **Les emplois-jeunes : des ersatz de bénévoles**

Là-dessus, le gouvernement de l'époque a créé les emplois-jeunes et je me suis frotté les mains en me disant que si j'en embauchais, j'aurais en quelque sorte des ersatz de bénévoles, compte tenu du niveau de leurs salaires restant à la charge de l'association.

Plusieurs membres du personnel ont naturellement commencé par pousser de hauts cris, car ils craignaient de perdre leurs emplois. Je leur ai répondu qu'en principe nous étions une association tournée vers la solidarité, et que les emplois-jeunes représentaient un effort de solidarité envers des personnes à la recherche d'une première expérience professionnelle. Finalement j'ai emporté la décision, et nous avons recruté cinq personnes sous ce type de contrat.

La question s'est alors posée de savoir quelle tâche leur confier. La responsable du service justice souhaitait en prendre dans son service, mais j'étais contre : il me paraissait inconcevable de charger des jeunes de vingt-trois ans de faire du contrôle judiciaire ou de la médiation pénale. C'est pourquoi je ne lui en ai accordé qu'un, à titre d'essai. Mais c'était elle qui avait raison : quatre mois plus tard, les cinq étaient dans son service ! Ils ont été sensationnels et ont complètement transformé l'ambiance de travail.

Bien sûr, il ne s'agissait pas de n'importe quels jeunes : la chef de service avait su recruter des personnes très motivées, avec une bonne formation de base, généralement une licence en droit, ou parfois une maîtrise ; et ils avaient, de plus, l'obligation de poursuivre leurs études. Mais le résultat a été surprenant : ils ont réussi à mener à bien 70 % des cas qu'ils ont eu à traiter.

## **La richesse des personnes décalées**

Parallèlement et de façon tout à fait inattendue, une *vraie* bénévole, une journaliste qui venait de prendre sa retraite, s'est présentée à l'AJAR. Elle aussi est entrée au service justice et s'est vu confier des mesures socio-éducatives, ce qui a aussitôt mis une grande animation dans les couloirs : paradoxalement, les jeunes recrutés en emplois-jeunes étaient beaucoup plus sévères qu'elle, par exemple, pour les adolescents qui fumaient du shit. Elle a vraiment joué le jeu : elle rédigeait ses comptes rendus, acceptait de se faire critiquer, de réviser sa position, etc. De leur côté, les jeunes étaient ravis de pouvoir discuter avec quelqu'un qui avait barouillé et connaissait des tas de choses. Un peu d'air frais commençait à circuler...

Toujours dans l'objectif d'ouvrir un peu les esprits, je souhaitais créer un petit journal interne destiné à faciliter l'expression de chacun. Pour que cela fonctionne, il me semblait qu'il fallait en confier la rédaction à une personne compétente, certes, mais également décalée et indépendante par rapport au reste du groupe. Je me suis adressé à un salarié non éducateur, de culture musulmane, qui s'est chargé de ce travail de rédaction en plus de son mi-temps, ce qui en fait un semi-bénévole. Le choix s'est avéré judicieux : cela fait trois ans que le journal existe, et son rédacteur a l'art de stimuler les débats dans l'association. De temps en temps, il m'épinglé dans ses colonnes, j'use éventuellement de mon droit de réponse, et tout va pour le mieux.

## **Le point de blocage**

En 2000, toujours pour trouver comment développer la place du bénévolat à l'AJAR, j'ai constitué un groupe de réflexion intitulé "Évolution", qui se réunissait de façon informelle et conviviale, à l'heure du déjeuner ; il comprenait les administrateurs qui le souhaitaient et les cadres de l'association. Ce groupe s'est réuni huit fois, mais les discussions restaient enfermées dans un langage et des rôles convenus. J'ai fini par interrompre l'expérience, mais j'avais découvert entre temps qu'en réalité, c'était le directeur de l'association qui constituait le point de blocage.

Un grave conflit est d'ailleurs survenu entre lui et la chef du service justice. Après avoir tenté en vain de le résoudre, j'ai conclu que la seule solution était de le licencier. Mais le directeur de la DDASS m'a mis en garde : « *Trois fois sur quatre, dans un conflit entre le directeur et le président, c'est le président qui s'en va, car le directeur a les salariés pour lui !* » Il m'a conseillé de faire réaliser un audit et j'en ai profité pour chercher à savoir en faveur de qui penchaient les salariés...

Interrogés discrètement par les auditeurs, les salariés ont répondu qu'ils souhaitaient garder l'un et l'autre : moi, parce qu'ils voyaient que je donnais du dynamisme à l'association ; le directeur, parce qu'il était de leur côté et leur apportait ainsi une certaine sécurité, alors que je les inquiétais un peu. Après moult péripéties, j'ai finalement décidé de le licencier quand même. Un mois après son départ, l'un des cadres, qui s'entendait bien avec lui et commençait à craindre pour lui-même, a essayé de pousser les salariés à faire adhérer quelques amis chacun, et à leur demander de voter contre moi, pour que je perde mon siège de président ; heureusement, les délégués du personnel s'y sont opposés, et finalement tout s'est bien passé.

### **Un directeur beur, sans diplôme d'éducateur**

L'étape suivante consistait à recruter un nouveau directeur, et cette fois à faire le bon choix : je devais trouver quelqu'un qui comprendrait l'importance de briser le ghetto social et de faire entrer des bénévoles dans l'association.

Instruit par l'expérience positive de mon unique bénévole et du rédacteur du petit journal interne, j'ai décidé de recruter comme directeur une personne qui soit également décalée par rapport au monde des éducateurs spécialisés. J'ai trouvé un beur de trente-cinq ans, qui avait des expériences diverses dans l'animation mais n'était pas éducateur spécialisé ; il a très bien compris ce que je voulais, et je suis désormais le plus heureux des hommes.

Je précise que l'ancien directeur est finalement très heureux aussi de son choix : il a quitté la région mais il m'écrit et revient me voir pour me parler de son nouvel emploi.

### **L'enthousiasme de la jeunesse**

Une autre expérience m'a permis de mesurer une fois de plus l'intérêt de faire entrer un peu d'air frais dans la maison.

À la demande de Jean-Louis Borloo, ministre délégué à la Ville et ancien maire de Valenciennes, nous avons lancé une expérience pilote de six mois sur l'aide d'urgence aux victimes de crimes et délits.

Quand un délinquant est arrêté, il dispose immédiatement d'un avocat pour lui venir en aide, alors que bien souvent, sa victime est abandonnée à elle-même ; l'idée était de constituer une équipe de psychologues et de juristes qui pourrait intervenir vingt-quatre heures sur vingt-quatre, dimanches et jours fériés compris.

Nous avons très vite décidé de confier ce travail, comme les mesures socio-éducatives, à des jeunes, mais nous n'avions pas la possibilité, en termes de délais, de recourir aux emplois-jeunes. J'ai calculé ce qu'allait coûter l'embauche de huit jeunes qualifiés en contrat à durée déterminée, avec un apport important en formation, un encadrement solide, du travail de nuit, des véhicules pour se déplacer, etc. Le total s'élevait à deux cent quarante mille euros pour six mois ; le ministre m'a donné son accord, mais le TPG (trésorier payeur général) rechignait à me verser la somme correspondante. Conformément à mes habitudes, j'ai utilisé le chantage : « *Soit vous me versez l'argent immédiatement, soit je ne commence pas l'expérience.* » Quinze jours plus tard, l'argent était sur notre compte !

En six mois, les équipes de l'AJAR sont intervenues auprès de sept cents victimes de faits graves : il s'agissait entre autres de neuf meurtres, quatorze suicides, quarante-neuf viols et

agressions sexuelles lourdes, trois cents cas de coups et blessures volontaires, dont le tiers sur conjoint, sur enfant mineur ou sur ascendant.

L'expérience a été un succès incontestable, lié en grande partie, à mon avis, au fait qu'il s'agissait de personnes compétentes, mais aussi que nous n'avons pas lésiné sur le complément de formation nécessaire : des débriefings fréquents ont été organisés et animés par des professionnels spécialisés qui ont l'habitude d'être confrontés à des victimes, comme les pompiers. L'autre clef du succès est que ces équipes avaient l'enthousiasme, la foi, la générosité de la jeunesse, et que cela avait un impact énorme sur leurs interlocuteurs. Par exemple, un jour, un forcené avait été arrêté et il fallait six hommes pour le maintenir ; l'un de mes psychologues, âgé de vingt-sept ans, a demandé qu'on le laisse en tête-à-tête avec lui ; trois quarts d'heure plus tard, le forcené est ressorti parfaitement calmé.

### **Les volontaires, nouvel ersatz de bénévoles ?**

Il faut dire que ces jeunes ont une motivation vraiment étonnante ; par exemple, une jeune femme a dû s'arrêter trois mois pour une maternité, mais elle venait pendant ses congés pour voir comment cela se passait et rester en contact !

C'est pourquoi je crois que l'on pourrait avec profit développer la notion de *volontariat* : on a supprimé le service national, mais pourquoi n'offrirait-on pas aux jeunes qui le souhaitent des contrats de deux ans dans des associations à but social, avec une rémunération réduite ? Cela provoquerait un brassage social et leur donnerait une expérience professionnelle intéressante.

Du côté des associations, le volontariat permettrait de contrebalancer l'omniprésence des salariés dans les institutions à but social. Une étude sur ce sujet a été lancée par le gouvernement, qui considère qu'il donne trop d'argent aux associations et veut resserrer la vis ; je vais sans doute participer à son comité de pilotage.

### **Muscler le CA, recruter des adhérents**

En réalité, toute association comprend une part incompressible de bénévoles : les membres du conseil d'administration (CA). Mais comme je l'ai dit, ceux du CA de l'AJAR restaient à peu près muets dans les réunions.

Tant que l'ancien directeur était en place, je n'osais pas en recruter de nouveaux, car cela n'aurait pas présenté beaucoup d'intérêt pour eux : les décisions se prenaient ailleurs, et le directeur ne rendait pas de comptes sur son action.

Le changement de directeur m'a permis de muscler le CA : j'y ai fait entrer, par exemple, un proviseur de lycée très motivé par la question de la délinquance des jeunes ; ou encore la présidente des Restos du cœur, qui est bien placée pour savoir ce que c'est que la misère. Inversement, j'ai ouvert le CA aux salariés, en y invitant par exemple les chefs de service, ou encore en donnant la parole aux éducateurs qui veulent défendre des projets particuliers.

La disparition des bénévoles au sein de l'association allait de pair avec celle des adhérents. Quand je suis arrivé, il y en avait encore trente, et aujourd'hui il n'en reste que sept. Mais quel sens cela avait-il d'être adhérent d'une association qui ne faisait travailler que des salariés ? Maintenant que nous avons réussi à développer un esprit différent, nous allons lancer une campagne d'adhésion à partir d'un petit bulletin de présentation de l'association, et je demanderai aux administrateurs de me trouver chacun dix adhérents. De cette façon, nous pourrions disposer d'une vraie assemblée générale et donner toute sa légitimité au conseil.

## DÉBAT

### Quelles activités pour les bénévoles ?

**Un intervenant :** *Vous avez mis l'accent sur les vertus de la jeunesse, mais ce sont les retraités qui constituent le plus grand gisement de bénévoles. Pourquoi ne pas les mobiliser davantage ? Retraité moi-même, j'effectue de l'accompagnement scolaire en milieu difficile : à partir du moment où l'on se fait accepter par les enseignants, on peut faire un travail très utile pour les élèves, et très gratifiant pour soi-même.*

**Jacques Fine :** L'activité d'accompagnement scolaire convient particulièrement bien au bénévolat. La Fédération nationale de réinsertion a réalisé une enquête pour mieux connaître les bénévoles qui travaillaient dans les sept cents associations qu'elle regroupe : trente-cinq d'entre elles ont répondu ; 5 % seulement avaient des bénévoles, et parmi les mille bénévoles recensés, six cents personnes faisaient de l'accompagnement scolaire, les autres activités identifiées étant, par exemple, l'accueil ou l'aide aux repas, c'est-à-dire des activités faiblement techniques, mais demandant beaucoup de temps et de convivialité. Le problème, pour nous, est que nous n'avons pas beaucoup d'activités faiblement techniques à offrir aux bénévoles.

De plus, dans l'association d'accompagnement scolaire dont vous parlez, je suppose qu'il n'y a que des bénévoles, et dans ce cas, cela peut fonctionner très bien ; ce qui est difficile, c'est de faire travailler ensemble des bénévoles et des salariés.

### L'expérience anglaise

**Int. :** *Il semble qu'en Angleterre, les formules mixtes soient beaucoup plus développées que chez nous. Il existe par exemple des associations de quartier, qui sont gérées par des professionnels de la santé, médecins et infirmières, et qui pilotent un groupe de vingt-cinq bénévoles pour réaliser, par exemple, l'accompagnement des personnes en fin de vie.*

**J. F. :** C'est ce que j'aimerais obtenir pour notre point d'accueil et d'écoute, qui emploie dix personnes et nous coûte très cher. En réalité, il pourrait très bien fonctionner avec des bénévoles : dans la plupart des cas, ce n'est pas un travail très technique ; il suffirait de pouvoir, en cas de besoin, adresser les personnes vers un professionnel, qu'il s'agisse d'une infirmière, d'une assistante sociale ou encore d'un juriste. L'équipe de dix pourrait ainsi se composer de trois professionnels et de sept bénévoles ; mais pour l'instant je sens encore des résistances...

### Le bénévolat du président

**Int. :** *Il y a malgré tout dans votre association un bénévole qui joue un rôle fondamental, c'est vous-même. Combien de temps consacrez-vous à l'AJAR par semaine ?*

**J. F. :** Le rapport d'audit a conclu que j'étais trop présent... Je suis sur place sept ou huit heures par semaine, mais je passe énormément de temps au téléphone, et j'accompagne souvent le directeur dans ses rendez-vous ; mais c'est généralement à sa demande, car il ne connaît pas encore bien tous ses interlocuteurs.

**Int. :** *C'est sans doute moins le temps que vous y consacrez que votre charisme personnel qui vous donne cette place centrale dans l'association, ainsi que la façon dont vous avez su redresser ses comptes mais aussi changer son état d'esprit.*

**Int. :** *Votre réseau de contacts a dû jouer un rôle très important également : quelqu'un qui connaît tout le monde dans le Valenciennois, c'est rassurant !*

**J. F. :** Il faut relativiser quand même, parce que les préfets, les sous-préfets ou les grands directeurs ne restent guère plus de deux ou trois ans. Mais c'est vrai que je m'applique à faire chaque année le tour des acteurs importants, comme le président de la cour d'appel ou encore



l'avocat général, pour discuter avec eux de choses plus importantes que les questions d'argent.

En ce moment, par exemple, nous nous interrogeons sur l'opportunité de changer de public cible pour l'AJAR. À l'origine, l'association s'adressait aux mineurs, mais suite à divers incidents, dont des problèmes de pédophilie, elle a dû se contenter de travailler auprès des dix-huit-vingt-sept ans. Or aujourd'hui, les éducateurs me disent que cela ne sert à rien d'intervenir aussi tard, auprès de jeunes qui, en fait, n'ont reçu quasiment aucune éducation ; il serait beaucoup plus utile d'intervenir auprès des quatorze-dix-huit ans, voire même encore plus tôt. C'est une question importante, qui justifie de consulter différentes personnes pour se faire une opinion, et je peux effectivement jouer ce rôle-là.

### **Le monde à l'envers**

**Int. :** *Si vous parvenez à augmenter la place des bénévoles dans votre association, ces derniers ne vont-ils pas prendre le travail qui aurait été confié à des salariés ?*

**J. F. :** En fait, la concurrence ne vient pas de là. Le vrai problème, c'est le développement du "bénévolat rémunéré". Aussi étonnant que cela puisse paraître, les tribunaux recourent de plus en plus à des bénévoles, souvent des retraités de la fonction publique, qu'ils recrutent directement, sans passer par les associations, et à qui ils confient un certain nombre de tâches relativement simples, moyennant une rétribution en honoraires. C'est parfaitement légal, on les appelle des délégués du procureur ou des conciliateurs de justice, mais je pense que c'est une grave dérive.

On voit aussi des administrateurs d'associations se faire payer, mais je ne veux pas entendre parler : administrer une association doit être une activité bénévole et gratuite.

**Int. :** *Pourtant, les volontaires que vous appelez de vos vœux seraient payés, eux aussi !*

**J. F. :** C'est différent : les volontaires en question seraient des jeunes à la recherche d'une première expérience professionnelle ou d'une formation complémentaire ; cela n'a rien à voir avec le cas de retraités qui cherchent à arrondir leur pension.

Si vraiment la Justice a besoin d'embaucher des gens pour effectuer ce type de tâche, pourquoi ne recrute-t-elle pas des fonctionnaires ? En réalité j'en connais la raison, qui est double : d'une part les fonctionnaires coûtent cher et donc on préfère confier le travail à des indépendants ; d'autre part, en s'adressant à des associations comme la nôtre, en cas de problème, il suffit de diminuer le financement de l'association : c'est elle qui se charge des licenciements...

### **Du bon usage des subventions**

**Int. :** *Je travaille pour les Réseaux d'échange réciproque de savoir, qui reposent entièrement sur le bénévolat et sur la gratuité, et fonctionnent d'une façon très libre et ouverte : l'association nationale regroupe des associations déclarées et d'autres simplement "de fait" ; elle n'admet aucune hiérarchie. Avec le succès du réseau, qui compte maintenant près de deux cent mille personnes ayant participé au moins à un échange de savoir, le besoin s'est fait sentir d'embaucher des salariés, ne serait-ce que pour assurer le déplacement des volontaires qui vont dispenser des formations dans des réseaux éloignés, et d'une façon générale pour aider les réseaux à fonctionner. Mais comment payer ces salariés ? Nous ne savons pas comment on fait pour trouver des subventions, et nous nous trouvons donc dans le cas paradoxal de devoir embaucher des salariés sachant comment obtenir les subventions... qui permettront de payer leurs salaires.*

**J. F. :** Avec deux cent mille cotisants et à raison de vingt euros par personne, vous pourriez dégager un budget de fonctionnement confortable.

**Int. :** *C'est impossible, car notre principe fondateur est la gratuité !*

**J. F. :** Je suis assez choqué par ce raisonnement : pour quelle raison le contribuable devrait-il payer pour une association dont il n'a peut-être rien à faire ? Si vous ne voulez pas faire payer vos adhérents, vous devriez au moins chercher des sympathisants, des gens qui soient prêts à vous verser quelque chose pour que votre association fonctionne. Cela me semble poser un problème moral que vous demandiez de l'aide à l'État parce que vous avez décidé que votre association reposait sur la gratuité !

**Int. :** *Vous aurez effectivement sans doute du mal à obtenir des subventions de l'État, sauf si vous faites la démonstration que vous assurez une mission d'intérêt public.*

### **Secteur associatif et service public**

**Int. :** *On a l'impression qu'il faudrait distinguer entre deux types d'associations : celles qui font l'objet d'une délégation parce qu'elles assurent un service public, et dont il est normal à ce titre, qu'elles recourent au salariat et qu'elles fassent appel à des subventions ; celles qui se constituent autour de causes et qui devraient fonctionner uniquement grâce aux adhésions et au bénévolat. Au fond, quel sens cela a-t-il de faire appel à des bénévoles pour effectuer une mission de service public ?*

**Int. :** *En France, toute la formation professionnelle, par exemple, est confiée au secteur associatif, alors qu'il s'agit d'une obligation définie par des lois, et qu'elle devrait donc relever d'un service public.*

**J. F. :** En tant que président de l'AJAR, je suis en plein paradoxe, car je partage l'idée que les tâches que nous accomplissons, en ce qui concerne la justice, par exemple, ne devraient être assurées ni par des bénévoles rémunérés, ni par des bénévoles gratuits, ni même par des salariés associatifs, mais par des fonctionnaires ! Comme il ne se dessine pas d'autre solution pour le moment, nous continuons cependant à faire ce travail.

Nous espérons malgré tout obtenir quelques améliorations : il est question, par exemple, que les associations puissent bénéficier de conventions trisannuelles, ce qui serait un progrès par rapport à la situation actuelle, où nous sommes dans l'obligation d'embaucher des personnes pour plusieurs années, ne serait-ce que pour avoir le temps de les former, et où en revanche nous touchons les subventions de façon annuelle, et qui plus est au mois de novembre, alors que les salaires doivent être versés dès le mois de janvier... Sans compter qu'il est en principe impossible de faire des réserves, sans quoi elles sont soustraites des subventions de l'année suivante ! Il faudrait à tout le moins remédier à ce type d'incohérences.

### **Le bénévolat, un état d'esprit ?**

**Int. :** *Finally, dans votre conception, le bénévolat est plutôt un état d'esprit : les "vrais" bénévoles sont parfois peu performants, comme ces bénévoles de Cambrai qui ne rédigeaient pas leurs rapports. Ce que vous recherchez, ce sont des salariés qui en plus de leur compétence et de leur professionnalisme, aient le dévouement, la disponibilité et la passion des bénévoles.*

**J. F. :** Il y en a quelques-uns de ce genre à l'AJAR. Certains salariés font ce travail-là comme n'importe quel autre travail : une fois leur journée finie, ils rentrent chez eux et n'y pensent plus ; d'autres se passionnent, ont un engagement personnel très important, souvent plus important encore que le mien ; on a presque l'impression que pour eux, le salaire est secondaire ! À mon avis, on retrouve ces deux profils également dans le secteur privé et dans le secteur public : il y a partout des gens qui travaillent pour toucher leur salaire, et d'autres qui travaillent aussi parce que cela les passionne. Mon objectif est effectivement de développer, parmi les salariés, cet état d'esprit du bénévolat qui fait qu'on travaille avec passion. J'espère qu'alors, cela fera tache d'huile, et que de vrais bénévoles se présenteront pour travailler avec nous !

Présentation de l'orateur :

Jacques Fine : polytechnicien ; activités professionnelles : armée (6 ans) ; petites et moyennes entreprises ; pôle de conversion du valenciennois (DATAR, préfecture).

Diffusion mars 2003

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>