

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel 00 et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2012)

**LE SECOURS CATHOLIQUE EN QUÊTE
D'UNE IDENTITÉ DE GROUPE**

par

François SOULAGE
Président du Secours Catholique

Séance du 8 décembre 2011
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

En bref

Le Secours Catholique français, créé en 1947, représente 1 000 salariés, 62 000 bénévoles, 4 200 équipes, 2 700 lieux d'accueil au public, un budget de 130 millions d'euros, 480 000 donateurs et 11,4 millions d'euros de subventions. Avec le temps, il a été amené à intervenir sur la plupart des besoins des personnes : logement, habillement, emploi, santé, crédit. Si l'on en parle comme d'une entité unique, il regroupe en fait un grand nombre d'associations variées, avec parfois des statuts particuliers ou des accréditations spécifiques. La cohérence et la continuité des actions menées envers les personnes prises en charge ne sont alors pas toujours faciles à assurer. C'est pourquoi François Soulage a pour objectif de constituer pour l'ensemble une vraie identité de groupe. Cela suppose d'inventer des formules et des dispositifs qui créent de la cohérence sans trop bousculer les pratiques établies, car cette démarche révèle la diversité des identités singulières réunies sous une même bannière...

*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 François SOULAGE

Pour comprendre notre volonté de créer une identité de groupe au Secours Catholique, il faut prendre en compte l'histoire de notre association, et l'éclairer de mon expérience personnelle. Pendant vingt-cinq ans, j'ai dirigé une société de capital-risque qui finançait des coopératives et, je continue d'être actif en ce domaine en enseignant l'économie sociale et solidaire à l'ESSEC et à l'Institut catholique. Chef d'entreprise avant tout, je me retrouve aujourd'hui président d'une association qui hérite d'un fonctionnement singulier.

Revenir aux origines de notre mission

Avec pour mission de venir en aide aux personnes, et spécialement aux prisonniers de guerre, le Secours Catholique a été créé en 1947 par Jean Rodhain, à partir de la fusion du Secours international et du Secours Catholique français. Authentique association nationale d'un point de vue juridique, avec un conseil d'administration et un secrétaire général, le Secours Catholique ne s'en rapproche pas moins dans son fonctionnement d'une sorte d'association d'associations. À la base de notre structure se trouvent quatre-vingt six délégations départementales, qui fonctionnent autour de présidents appelés par les évêques. N'ayant pas d'existence juridique, ces délégations sont cependant représentées par douze représentants élus qui siègent à notre conseil d'administration. Portant la voix des délégués départementaux et donc des évêques, ils sont, avec neuf autres personnalités, qualifiés au cœur du processus de décision politique de notre association.

Cette structure explique un dialogue constant entre la pastorale du diocèse et notre propre pastorale. C'est un exercice indispensable pour ne pas agir en décalage général avec la Conférence des évêques de France, mais un exercice enrichissant, qui permet de faire valoir différents points de vue. De ce fait, il nous arrive parfois d'être en désaccord avec certains évêques, qui de leur côté, se montrent d'autant plus libres qu'ils sont les vrais patrons de leurs diocèses. Deux sujets font ainsi controverse. Ainsi, sur la question de l'immigration, nous avons beau être en accord avec les déclarations des commissions Justice et Paix, de Famille et société, et avec celles de la Conférence des évêques, quatre présidents de délégations, appuyés par les évêques, contestent notre position sur l'accueil inconditionnel des immigrés présents sur le sol français. De même en ce qui concerne l'aide alimentaire. Constatant l'existence d'associations très efficaces sur le sujet, à l'instar des Restos du Cœur ou de la Croix-Rouge, notre stratégie est de nous recentrer sur l'accompagnement des personnes. Pour un certain nombre d'évêques, de présidents de délégations mais aussi de bénévoles engagés sur le terrain, c'est une position difficile à admettre. Nous pensons cependant qu'accompagner pendant plusieurs mois des personnes en leur apprenant par exemple le français peut s'avérer aussi utile que de distribuer de l'aide alimentaire ponctuelle.

C'est d'ailleurs en ce sens que nous nous sommes récemment investis aux côtés de la Croix-Rouge et de l'Union nationale des Centres communaux d'action sociale, en faveur de l'inclusion bancaire. Avec pour objectif de réintégrer dans le circuit bancaire ceux qui en sont exclus, il s'agit de s'engager en faveur d'une insertion de long terme. Notre volonté de remplacer les vestiaires par des boutiques solidaires, où chacun pourra choisir le vêtement qui lui plaît, entrer et sortir de la boutique librement, en gardant sa dignité, participe de la même ambition. « *Vous vous transformez en boutiquiers* » entendons-nous dire parfois. Il y a malentendu. Et ce ne doit être qu'une incitation supplémentaire pour que nous expliquions la portée profonde de notre action.

Une confrérie habituée à l'autonomie

Il nous faut d'autant plus convaincre qu'une partie de nos équipes n'est pas sous contrôle direct. Si le Secours Catholique possède une chaîne de salariés, avec son secrétaire général, des délégués et des animateurs de terrain qui relaient son action, selon un nombre qui varie de deux à dix-sept en fonction de la taille du diocèse, il faut savoir que l'essentiel de notre action est

relayée par nos bénévoles. Notre association ne compte pas moins de 63 000 bénévoles pour seulement un millier de salariés, qui représentent en fait 920 équivalents temps plein. Il y a donc une potentielle dualité, qui se retrouve à chaque niveau de la chaîne de commandement, que ce soit au sein du conseil d'administration, ou au niveau des délégations où un président et un bureau de bénévoles font face à un délégué et des animateurs salariés. Il n'en reste pas moins que notre identité repose sur ce socle de bénévoles, et nous souhaitons qu'ils restent au cœur de notre dispositif, de nos 2 700 lieux d'accueil et de nos 4 200 équipes. De même, notre identité est faite d'une indépendance financière avérée, qu'il nous appartient de maintenir. Ainsi, sur un budget total de 132 millions d'euros, 60 millions proviennent de dons directs, 34 millions proviennent de legs et 14 millions de participations (braderies, boutiques solidaires), ce qui correspond à un financement sur fonds privés de 92 %.

Des centres qui disposent déjà de leurs ressources propres

Si notre socle de bénévoles pose la question de la cohérence de notre action, le statut de nos centres d'hébergement n'est pas non plus sans nous confronter à un dilemme. Historiquement, le Secours catholique a, dans le cadre de sa mission d'accompagnement, été amené à ouvrir des centres d'hébergement fonctionnant grâce à des salariés. Trouvant leur place dans une politique nationale, ces centres ont rapidement fait l'objet d'une prise en charge de leurs frais de fonctionnement par l'État. Au fil des années, la place de ces centres, financés par l'État et fonctionnant grâce à des salariés, n'a pas manqué de poser question. Une solution a consisté à créer l'association des Cités du Secours Catholique dans laquelle nous avons basculé la plupart des Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), et plus globalement, toutes les structures financées par l'État et fonctionnant grâce au concours de salariés. Petit à petit, l'association est sortie de la sphère d'influence directe du Secours Catholique. Du moins en apparence, car en fait un système a été mis en place parallèlement qui prévoit que la moitié des administrateurs de l'association des Cités soient désignés par le conseil d'administration du Secours Catholique. Le lien entre les deux structures n'en est devenu que plus ambigu, sans que cela ne résolve la question du contrôle, qui se pose toujours.

Un réseau de boutiques qui se rêvent indépendantes

Une autre structure est apparue, qui échappe encore une fois au modèle de gestion qui lie traditionnellement une maison mère à ses filiales : l'association Tissons la solidarité. Il y a une quinzaine d'années, le Secours Catholique a décidé d'investir dans le recyclage du textile. Solution créative au service de l'emploi, il s'agissait de valoriser les tonnes de vêtements que nous, comme le Secours populaire ou la Croix-Rouge, récupérons chaque année et dont nous sommes envahis. Or, il faut savoir qu'une petite partie de ces vêtements sont recyclables via les vestiaires et les boutiques solidaires : 15 % des dons est immédiatement recyclé, 40 % est retapé, mais une bonne moitié reste inutilisable. Il fallait donc trouver une solution, soit en utilisant les bouts de tissus pour concevoir de nouveaux vêtements, soit en les recyclant comme matière première en vue d'une transformation. Sur ce point, Emmaüs constitue un exemple. Avec la création de la société anonyme Le Relais, ils se sont lancés dans la transformation des textiles inutilisables en moquette, en isolant pour murs, et même en matériaux pour la voirie.

Fort de cet exemple, nous nous sommes dit : « *Nous avons le stock de vêtements, le réseau des boutiques solidaires, que peut-on faire d'autre ?* » Nous avons alors créé de petites entreprises qui, soit reprennent et nettoient les vêtements pour les vendre dans un autre réseau que celui des boutiques solidaires, soit utilisent la matière première pour créer de nouveaux produits comme des sacs ou des vêtements. Il existe même depuis trois ans des défilés de mode des boutiques. Aujourd'hui, le réseau Tissons la solidarité, c'est soixante-douze associations différentes, fédérées mais conservant leur seul nom. Cependant, comme les associations n'utilisent pas le nom de la fédération, le lien s'avère plus que modéré. Pour un chef d'entreprise, cela pose un vrai problème de cohérence et de contrôle. Un problème qui s'avère d'autant plus saillant qu'un accord a été conclu avec les Relais Emmaüs pour créer des centres de tri régionaux, mais qui n'oblige aucun des membres de notre réseau à y contribuer...

Et une Fondation presque intouchable

Un dernier frein à notre action est l'impossibilité, par nature, d'exercer le moindre contrôle sur notre Fondation Caritas, reconnue d'utilité publique. Imaginée pour récolter des fonds par le biais de l'impôt de solidarité sur la fortune, cette fondation qui fonctionne en toute autonomie est à l'image du fonctionnement du Secours Catholique dans son ensemble. Avec l'objectif de renforcer et de structurer notre action en faveur de l'accompagnement des personnes, l'enjeu est donc à la fois de trouver un moyen de piloter notre chaîne de bénévoles, impulser une logique nationale à des boutiques encore ancrées dans une logique locale, et trouver le moyen d'agir en accord avec une fondation totalement autonome. La situation serait déjà suffisamment compliquée si un certain nombre d'associations, proches par leurs activités et leurs valeurs, ne venaient vers nous avec l'idée de créer un lien autour de notre mission de base : des chrétiens en action au service de leurs frères.

Prendre le contrôle ? Impensable !

C'est à partir de ces réflexions que nous avons réfléchi à des solutions. La première consisterait à filialiser l'ensemble. Cela nous mettrait dans la position confortable de l'actionnaire majoritaire, qui exerce tout contrôle sur ses filiales, sans qu'il nous faille renoncer au statut de notre association à but non lucratif. Cependant, dans le cas de l'action sociale et des CHRS. en particulier, cela mettrait en danger les financements publics. L'Union européenne rend difficile en effet le financement par un État d'activités sociales d'intérêt général qui se retrouvent aussi dans le secteur marchand concurrentiel. Nous avons donc intérêt à ne pas les transformer en filiales commerciales. La question ne se poserait pas pour le réseau Tissons la solidarité, où le modèle de la maison mère qui contrôle des entités commerciales pourrait s'imposer. Il faudrait néanmoins faire attention à une subtilité : ce qui est valable pour les entreprises d'insertion ne l'est pas pour les ateliers et les chantiers d'insertion. Une partie seulement du réseau pourrait donc être filialisée pour respecter la réglementation européenne. Enfin, il resterait impossible de transformer la Fondation Caritas en filiale et d'exercer le moindre contrôle sur elle. La structure de groupe ne fonctionne donc pas.

Une autre solution serait de s'inspirer de ce qu'a fait le groupe SOS. sous l'égide de Jean-Marc Borello¹. Pour se développer sans perdre le contrôle, il a imaginé une solution tentante : créer pour chaque nouvelle activité, une nouvelle association avec un conseil d'administration composé des trois associations mères uniquement. La formule est la même lorsque sont reprises des associations : le conseil d'administration est remanié et aussitôt réduit à ces trois membres. Le système fonctionne très bien. Jean-Marc Borello étant le délégué général des trois associations de départ, il est mécaniquement le délégué général de l'ensemble des associations. Mais cela fonctionne d'autant mieux que le réseau est relativement homogène, et ne réunit que des associations de salariés financées sur fonds publics. Dans le cas du Secours Catholique, qui est fondamentalement une association de bénévoles, il serait impensable de transformer nos structures en associations dotées de conseils d'administration où ne siègeraient pour ainsi dire que le Secours Catholique. Créer une association d'associations ne nous paraît pas envisageable aujourd'hui.

Et si gouverner c'était fédérer ?

Nous nous acheminons vers deux solutions. La première consiste à créer un groupe partenarial contractuel, sur le modèle du *grupo paratetico* italien. Très populaire en Italie, notamment dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, il permet à des coopératives de se regrouper en consortium et de déléguer à cette nouvelle structure la gestion des contrats avec les donneurs d'ordre ainsi que la répartition des commandes entre ses membres. Aucun lien de capital n'existe entre les coopératives. Seule la confiance appuyée par un contrat fait fonctionner

¹ Jean-Marc Borello, "Les entreprises sociales, l'exemple du groupe SOS", *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol XVII.

l'ensemble. C'est un peu comme au Crédit Mutuel ou à la Banque Populaire. Je trouve ce modèle intéressant car il repose sur le consentement mutuel et sur la mise en commun d'activités dont chacun a besoin dans son fonctionnement quotidien. Pour notre réseau Tissons la solidarité, cela conduirait à l'idée d'adopter un même nom, qui fasse bénéficier l'ensemble des membres d'un positionnement et d'une visibilité sur le marché, mais qui implique en retour le respect d'une certaine charte. C'est un pari auquel nous croyons. Pour ce qui concerne l'association des Cités, nous avançons sur la mise en commun de la trésorerie, de la communication, des ressources humaines, mais aussi de l'action institutionnelle. Ainsi, le contrat prévoit que le représentant de l'association des Cités comme le représentant du Secours Catholique puissent indifféremment négocier avec les pouvoirs publics pour compte commun. Cela implique que les conditions de dénonciation du contrat soient clairement établies, pour éviter les écarts. Si nous sommes en train d'évoluer vers un groupe contractuel, ce n'est pourtant que la première étape.

L'objectif est de s'acheminer, progressivement, vers le modèle du groupe partenarial. Cela reviendrait à étendre notre Groupe à des membres qui ne souhaitent partager que le plaidoyer, ou plus précisément l'*advocacy*. À l'image de ce que nous avons conclu avec la Fondation Abbé Pierre sur la question du logement, il s'agirait de se reconnaître dans une action politique commune. Le niveau d'intégration restera bien sûr libre et chacun des partenaires pourra donc sortir du réseau au gré de l'évolution de sa position institutionnelle. Par rapport aux membres qui rejoignent la structure contractuelle, ceux qui s'engagent dans le réseau le font d'une façon beaucoup plus souple. À l'heure actuelle, je pense que ce serait intéressant de s'associer pour plaider ensemble la transformation des organismes paritaires collecteurs agréés.

L'avantage de la forme d'organisation que nous bâtissons, c'est qu'elle est ouverte à toutes les possibilités. Cependant, quelques pistes se dessinent. S'il devient par exemple nécessaire que nous entrions au capital de certaines structures du réseau Tissons la solidarité pour combler des besoins de financement, nous le ferons. Pour les chantiers d'insertion, qui doivent demeurer des associations, il est probable que nous n'entrerons pas au conseil d'administration, et que nous jouerons davantage la carte du contrat. Mais cela se fera dans le cadre d'une fédération qui sera elle-même bâtie sur un socle contractuel et le Secours Catholique entrera alors au conseil d'administration de la fédération. C'est la solution qui nous paraît la plus aboutie pour que le réseau Tissons la solidarité intègre progressivement la galaxie du Secours Catholique. La solution du contrat sera vraisemblablement également de mise avec notre fondation. Mais, l'essentiel du changement ne tiendra pas aux structures. Il faudra s'habituer à ne pas contrôler, à renoncer à ce qu'il y ait un chef qui décide pour tous.

DÉBAT

Une association face à la loi de l'évolution

Un intervenant : *Pour ceux qui en ont l'expérience, les associations sont souvent des refuges pour ego surdimensionnés. Or, vous semblez y faire face avec calme et tolérance. Je vous admire...*

François Soulage : Vous avez raison, on ne coupe pas à la lutte des ego. Le réseau Tissons la solidarité est composé de soixante-douze associations parce qu'il y a autant de présidents. Pour les délégations, c'est pareil. Et c'est pourquoi il est si difficile d'en rassembler deux. Face à cela, j'essaie d'introduire de la cohérence dans notre développement, car nous sommes arrivés à un moment de notre évolution où il nous faut un modèle. De ce point de vue, le modèle du groupe contractuel devrait s'affirmer comme une direction bénéfique. Mais c'est une transformation qui prendra du temps.

Int. : *Une certaine frange de vos croyants sont clairement conservateurs. Comment faites-vous pour les convaincre de vos projets de changement ?*

F. S. : Il est de notoriété publique que j'ai eu des engagements qui me situaient à gauche. Nos donateurs n'ont pas mis longtemps à réagir lorsque j'ai été désigné président et c'est plusieurs centaines de lettres qui nous sont parvenues disant : « *Comment pouvez-vous accepter à la tête du Secours Catholique quelqu'un qui a eu des responsabilités politiques ?* » Autant dire qu'il m'a fallu convaincre que j'étais légitime, et que nous n'allions pas devenir une colonie d'un parti politique. Depuis, ça s'est apaisé car le Secours Catholique s'est toujours intéressé à la chose politique. Le père Rodhain disait : « *La charité d'aujourd'hui c'est la justice sociale de demain.* » À la suite de Benoît XVI, je dirais aujourd'hui l'inverse. Quoiqu'il en soit, monseigneur Rodhain avait déjà ce réflexe de s'adresser systématiquement aux institutions politiques. Il nous faut donc convaincre que nous sommes là pour défendre la cause des plus pauvres, à partir de ce qui est vécu sur le terrain et que nous traduisons en termes politiques. Ce qui nous conduit naturellement à être dans une posture de réclamation et, j'espère, de proposition. Surtout en cette période où la cause des plus pauvres se trouve occultée au profit de celle des classes moyennes.

Int. : *Comment voyez-vous l'avenir des associations d'aide dans le contexte actuel de désengagement de l'État ?*

F. S. : Sur la place de l'État, il faut distinguer deux évolutions très différentes. Il y a un État qui a moins d'argent, et qui cherche à basculer un certain nombre de fonctions sur les associations. Cependant, quand on regarde la collecte totale des associations sur la base des reçus fiscaux, on arrive à un milliard trois cent millions d'euros, somme à laquelle il faut ajouter les dons qui n'ont pas fait l'objet de reçus fiscaux. On arrive à une générosité du public estimée à trois milliards d'euros. Ce n'est pas grand chose : deux fois le budget de l'action sociale du département des Yvelines. Et c'est une goutte d'eau comparé aux sept cent milliards de l'action sociale de l'État.

L'autre problème, beaucoup plus lourd, que l'on ne voit pas, c'est que l'on passe d'un système où l'État fait lui-même, à un système où l'État paie. Chacun reçoit de l'argent et se débrouille. Dans le cas de l'aide à la personne, l'action de l'État est réduite à l'allocation individualisée d'aide à l'autonomie. Quelles sont les implications pour les associations ? Ne recevant plus d'aides publiques, il faut qu'elles aillent directement solliciter la personne indemnisée, en se positionnant par exemple sur le marché de l'aide à domicile. Voilà où est la véritable évolution. Avec les aides indirectes de l'État, les sommes en jeu représentent des dizaines de milliards d'euros qui ne font plus l'objet d'une régulation globale. Or, nous sommes incapables de nous réunir entre associations pour tenir ce discours en public. Chacun croit encore qu'il pourra tirer son épingle du jeu d'une manière ou d'une autre. L'État cherche à se défaire sur des associations dont les moyens sont très inférieurs.

Unir par l'image

Int. : *Quels sont les enjeux du contrôle ? Voulez-vous réagir à un problème de cohérence, éviter un éventuel comblement de passif, ou cherchez-vous à imposer une "ligne" à l'intérieur de votre association, au sens où l'entend Philippe Frémeaux² ?*

F. S. : Honnêtement, la visibilité est un enjeu qui nous taraude en permanence. Il s'agit de faire valoir la diversité de nos actions. En tant qu'association fonctionnant essentiellement sur fonds privés, c'est une façon de se préparer à l'avenir, mais c'est aussi un enjeu philosophique. Toutes les associations du réseau Tissons la solidarité ont été fondées par des chrétiens engagés, et c'est pour conserver cet état d'esprit de démarrage que nous souhaitons avoir recours à la structure contractuelle. Et puis, il faut reconnaître que malgré la discrétion avec laquelle nos associations font référence au Secours Catholique, cela ne dégage en rien notre responsabilité devant un tribunal de grande instance. Quant à l'association des Cités du Secours Catholique, l'État ne cesse de diminuer les aides envers les CHRS, et le risque c'est que les responsables se mettent à penser que nous pouvons jouer le rôle de caisse de secours. Nous estimons qu'il y a une contrepartie. Nous allons donc contractualiser les liens. Mais peut-être que le fond de l'affaire, c'est finalement de conserver l'état d'esprit de démarrage au service de notre vision d'une société plus juste et plus fraternelle.

Comme nous, les évêques sont attachés à leur visibilité. Dans une société qui n'est plus majoritairement attachée à la religion catholique, il reste important de montrer que l'on est présent sur le terrain de la vie des gens. La grande majorité des évêques a conscience que l'avenir de l'Église ne réside pas dans les murs ecclésiaux, mais dans la capacité à attirer dans ses murs des gens qui, à partir et au nom de leur foi chrétienne, sont engagés à l'extérieur. Il faut donc être capable de montrer que des chrétiens sont engagés dans la vie du monde, et c'est ce qu'il faut rendre visible.

Int. : *Un projet idéal ne serait-il pas finalement de centraliser au niveau symbolique, en créant ce qui peut s'apparenter à une marque, et de décentraliser la gestion des ressources humaines, en veillant simplement à créer du lien, au travers par exemple d'une sorte d'université d'entreprise ?*

F. S. : C'est exactement notre idée de base. Nous voulons exploiter la marque Secours Catholique, et notamment le mot *catholique* qui est une "marque" superbe. Or, nous avons fait face à des résistances énormes, que je ne m'explique pas. Quant à la gestion des ressources humaines, il s'agit de centraliser le système en s'inspirant de ce qui a été fait au sein du groupe SOS, tout en laissant au terrain la gestion des carrières. Je suis en effet sensible à ce qu'il y ait de la mobilité à l'intérieur du Groupe, et à ce que l'on puisse engager une véritable gestion des carrières, pour retenir les meilleurs. Mais il reste que l'appartenance commune des dirigeants demeure un problème. Et ce serait une idée de mettre en place un système de type université d'entreprise.

Int. : *Vous êtes à la recherche d'un ciment fédérateur. Avez-vous pensé à élaborer une charte ?*

F. S. : C'est un document qui est en voie d'achèvement. Nous avons également lancé une réflexion participative sur notre vision de la société. Nous arrivons aujourd'hui à un document final qui n'est pas tout à fait celui que nous imaginions. Nous nous sommes rendus compte que nos bénévoles vont de l'extrême droite à l'extrême gauche en termes politiques, que certains agissent d'une façon totalement désintéressée quand d'autres sont là pour résoudre un problème personnel, et que les très riches comme les très pauvres sont représentés. Difficile dans ce contexte de trouver une voie moyenne, si ce n'est en revenant aux fondamentaux : « *Je suis au Secours Catholique pour y vivre ma foi de chrétien.* » Voilà le ciment commun que nous avons dégagé. Je trouve que c'est très riche, et que c'est un fil conducteur pour dérouler

² Philippe Frémeaux, "L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ?", séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, Ref ES201011.

une société plus juste et plus fraternelle, en oubliant toutes nos différences. Maintenant, il s'agit de le faire partager au niveau du Groupe.

Bénévoles et salariés sont dans un bateau...

Int. : *Comment se répartissent les rôles entre salariés et bénévoles ?*

F. S. : Aujourd'hui, les salariés encadrent les bénévoles dans l'aide au quotidien. En dehors de cela, les équipes locales du Secours Catholique font à peu près ce qu'elles veulent. Ainsi, beaucoup continuent à entretenir un guichet, un vestiaire, ou à faire de l'aide alimentaire. Par rapport à notre volonté de changement au niveau national, c'est une situation difficile à gérer. C'est pourquoi, nous essayons de faire évoluer les choses en douceur, au niveau des délégations. Nous avons un programme de formation très solide. Nous sommes, je crois, le premier utilisateur du fonds national de la vie associative, avec douze mille bénéficiaires dans ce cadre l'an passé. À cela, il faut ajouter la formation des personnes, pour laquelle nous ne demandons aucun financement. Si nous investissons autant, c'est pour essayer d'insérer les bénévoles dans une logique collective et de les faire participer aux conseils d'animation, qui rassemblent les responsables et les salariés des équipes locales, ainsi que les bénévoles. Au final, il me semble que notre gouvernance s'avère assez souple. Cela n'empêche pas nos salariés, animés par l'envie de faire bouger les choses et de donner vie à leurs projets, d'agir parfois en imposant leurs vues aux bénévoles. Il y a de temps en temps des frottements.

Int. : *Je fais partie de ces bénévoles engagés et heureux de venir en aide à des personnes qui, souvent, donnent un nouveau sens à notre vie. À ce titre, il me semble indispensable que l'ensemble des équipes fasse preuve de professionnalisme. Que pouvez-vous dire de l'évaluation des salariés ?*

F. S. : Vous mettez en évidence deux problèmes. Quand je disais que les équipes locales font ce qu'elles veulent, je voulais dire qu'elles ont le pouvoir de décider quelle action elles vont développer. Nous avons beau avoir une vision de notre action, nous ne pouvons rien imposer. À ce niveau, la question du professionnalisme peut se poser. Mais, elle peut aussi se poser à un autre niveau. Jusqu'à récemment, il s'agissait de recruter nos salariés en fonction de leurs capacités professionnelles, sans que leur engagement en faveur d'une action chrétienne ne soit véritablement discriminatoire. Or, nous avons complexifié le profil. Nous voulons des gens qui soient porteurs du message chrétien, qui soient des managers d'équipes bénévoles, et qui possèdent naturellement les compétences techniques adaptées, le tout, en étant très mal payés. On a du mal, mais c'est la seule solution pour résoudre les questions que vous posez. Aussi, nous n'hésitons pas à nous séparer de salariés pour éviter qu'un trop grand désaccord ne se manifeste ouvertement et durablement. Quant à l'évaluation, c'est une des composantes des projets que doivent désormais élaborer les délégations. Cela implique de définir, au préalable à toute action, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Cependant, beaucoup réagissent en disant : « *Je ne suis pas au Secours Catholique pour faire comme dans une entreprise.* »

Int. : *Il y a traditionnellement chez les bénévoles une résistance aux nouveaux venus : comment le bénévolat va-t-il évoluer ?*

F. S. : Nous avons une règle inflexible parfois difficile à accepter : toute responsabilité s'arrête le jour des soixante-quinze ans, ou après neuf ans de responsabilités. Il est important que personne ne puisse déroger à cette règle. Il n'empêche que dans certaines communes, cela pose problème. Dans telle ville par exemple, une bande de copains a réussi à faire deux fois neuf ans, et ensuite plus rien, plus de responsable. En Seine-Saint-Denis, l'évêque ne trouve pas de président de délégation. Nous demandons donc à nos salariés d'être attentifs au renouvellement des responsables d'équipes, vigilance que les curés ne peuvent plus assumer. Il faut aussi admettre une idée simple : notre génération était plutôt militante et acceptait de s'engager sur la durée. Ce n'est plus la culture des jeunes aujourd'hui. Il nous faut donc trouver les jeunes qui sont suffisamment dans la culture de leur monde pour qu'ils puissent inventer et porter leur propre projet. Or, c'est un défi car à tous les échelons de notre organisation, le réflexe est plutôt de vouloir définir un projet pour le transmettre. Cela fonctionne dans le réseau de nos

boutiques solidaires. Souvent, de jeunes femmes arrivent, avec leurs idées et leur projet, et insufflent une nouvelle dynamique à la structure tout entière.

L'union des associations fera leur force

Int. : *Un terme me vient à l'esprit lorsque l'on découvre la complexité de votre organisation : diabolique ! Vous faites face à un monde dans lequel des organisations différentes coexistent, mais qui partagent une mission commune. Comment faites-vous pour agir ensemble ?*

F. S. : Si les systèmes fédératifs traditionnels fonctionnent assez bien dans le plaidoyer général, il faut remarquer qu'ils font aujourd'hui face à leurs limites, notamment lorsqu'il s'agit de s'attaquer à des problèmes précis, comme le logement et l'hébergement. Nous essayons donc de nous organiser avec les autres associations d'un même champ sous forme de collectif. C'est ce qui s'est produit par exemple avec les tentes du pont des Arts, ou les tentes du canal Saint-Martin, où quarante-deux associations s'étaient regroupées au sein du collectif Unis pour le logement. Cela a été très efficace pour pointer l'enjeu de l'hébergement. Sur un autre point, la famille, nous sommes actuellement en train de travailler avec la Fondation des orphelins apprentis d'Auteuil sur ce que nous appelons la maison des familles. L'enjeu n'est plus seulement de partager un même plaidoyer mais de croiser nos pratiques pour élaborer un produit commun. Il faut, dans ce cas, trouver un partenaire qui partage notre philosophie. Ainsi, sur la question de l'insertion par l'économique, nous travaillons avec l'association Les Jardins de Cocagne. Cela a permis de mener à bien une expérimentation prometteuse, qui initie des changements assez profonds des contrats d'insertion.

Mais il y a des cas où la collaboration n'est pas si efficace. C'est le cas de l'action internationale. À ce niveau, il existe une initiative commune appelée Coordination SUD qui n'a pas réussi à initier une action collective. Chacun y va de son action, de sa collecte. On est très loin de ce qui peut se passer au Québec, où j'ai récemment pu constater que, pendant une semaine, toutes les associations se réunissent sous la même bannière pour collecter ensemble les dons, ensuite répartis au prorata de ce que chacun avait collecté par ailleurs. J'ai voulu faire de même en France après la catastrophe d'Haïti. Ce fut impossible. Je continue pour ma part à penser que, compte tenu des chiffres obtenus par le Québec, ce serait une bonne idée. On en revient à un principe de base ; quand on veut avancer en collectif, il faut un thème clairement fédérateur. C'est en appliquant ce principe que nous sommes en train de tenter une action au niveau de l'ensemble des associations catholiques, à travers l'initiative Diaconia 2013. Si nous y parvenons, on pourra voir sur le même terrain toutes les associations catholiques concernées réunies. Il faudra peut-être changer notre structure territoriale. Mais je crois qu'il faut aller jusque là.

Int. : *Nous sommes dans le Collège des Bernardins, un lieu qui porte la trace de l'action de Saint-Bernard de Clairveaux, qui n'a pas simplement laissé derrière lui quatre-cent cinquante abbayes cisterciennes, mais a surtout bâti un formidable réseau d'assistance aux plus pauvres. Ma question est simple : où est donc passée l'Église ? Que font les congrégations religieuses ?*

F. S. : Voilà l'objectif de Diaconia justement. Comme le dit le cardinal Vingt-Trois, il s'agit de démontrer que les chrétiens, partout où ils sont, à l'intérieur et en dehors de l'Église, s'impliquent dans la transformation sociale de notre pays. C'est pourquoi nous essayons de rassembler les projets et les énergies, pour que nos communautés deviennent diaconales, c'est-à-dire des communautés "serviteurs". Serviteurs de leur territoire, serviteurs des gens qui les entourent, serviteurs des chrétiens à qui elles vont apporter la parole, la célébration, les sacrements.

Int. : *Un certain nombre d'enjeux, au premier titre desquels la lutte contre le chômage, nécessitent une action concertée. Pouvez-vous revenir sur les synergies qui existent avec les autres associations ?*

F. S. : Nous avons demandé à nos délégations d'entrer systématiquement en contact avec les représentants de l'association Solidarités nouvelles face au chômage, quand il s'agit d'accompagner les personnes vers l'emploi. Cette question nécessite en effet un savoir-faire

que nous n'avons pas, et un professionnalisme reconnu. Mais, d'une manière plus générale, il faut éviter de réinventer des structures. Nous avons espéré que le Pôle emploi pourrait être doté d'une mission de rassemblement. Martin Hirsch a beau s'être battu à nos côtés, on s'est heurté aux textes constitutifs. Aujourd'hui, comme cela paraît faisable, nous aimerions que les missions locales pour l'emploi des jeunes soient des lieux où se réunissent les différents partenaires et les différents acteurs.

Int. : *À l'international, secours aux personnes rime avec Nations Unies. Que pensez-vous de leur action ? Et que répondez-vous au sujet des dérives religieuses dont cette organisation se fait parfois l'écho, notamment en Haïti ?*

F. S. : Au niveau international, le Secours Catholique fonctionne essentiellement avec les Caritas locales, qui sont partie intégrante des conférences épiscopales. En Haïti, nous avons donc d'abord aidé la Caritas locale jusqu'à nous rendre compte qu'elle était tellement en lien avec l'épiscopat que sa principale préoccupation était de reconstruire des églises. Nous pensions en revanche qu'il fallait plutôt reconstruire des écoles, rétablir le réseau d'eau potable, ou lutter contre le choléra. C'est pourquoi, nous nous sommes éloignés de certaines Caritas pour travailler avec des associations locales. Sur le même terrain, l'Organisation des Nations Unies a été incapable de définir une stratégie en un an. C'est une organisation bloquée par un processus de décision et un protocole d'intervention extrêmement rigides. Nous aurions pu, en revanche, collaborer avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), comme nous le faisons au Tchad où notre Caritas locale a la gestion en délégation de deux camps. Mais, s'agissant de mouvements de population à l'intérieur d'un même pays, le HCR ne pouvait pas plus intervenir en Haïti qu'au Darfour. Ce qu'il faut retenir, c'est que nous intervenons principalement par le biais des Caritas locales, en prenant spécialement soin d'être au service des chrétiens et non des évêques. Et c'est une position que le Vatican n'hésite pas non plus à faire respecter, comme ce fut le cas récemment en République centrafricaine.

Le Secours va-t-il perdre son âme ?

Int. : *Ayant mené des recherches de terrain dans le secteur des associations du handicap et de l'enfance en danger, je ne peux que m'interroger sur l'écart grandissant qui se crée entre des structures associatives qui s'institutionnalisent et des réalités de terrain qui ne font que se dégrader. Cela ne va-t-il pas à l'encontre de l'action associative qui devrait, comme le rappelait Coluche lorsqu'il a créé les Restos du Cœur, s'inscrire dans une logique temporaire ? N'est-il pas temps de mettre les victimes au cœur de l'action associative, pour enfin les faire sortir de leur dépendance ?*

F. S. : Si j'ai parlé de l'accompagnement, c'est parce que c'est vraiment l'évolution que le Secours Catholique connaît depuis dix ans et que j'essaie de développer. Il faut s'engager dans des actions qui respectent la dignité des personnes. Nous n'avons cependant pas tous la même conception de la dignité, et nos actions peuvent hélas prendre de multiples directions. Il n'en reste pas moins que nous rejetons la logique purement institutionnelle, et pour éviter toute dérive en ce sens, nous avons donc réaffirmé notre ambition de conserver des financements privés et d'agir principalement à travers des bénévoles. Nous avons, vis-à-vis de nos donateurs, une obligation de résultats. Tous les ans, je dois me préoccuper du montant de mes dons. C'est un indicateur de marché très fort. En revanche, il est très compliqué d'évaluer la portée de notre action pour ce qui est de l'accompagnement et de l'insertion. Aucun indicateur d'insertion sociale n'existe à l'heure actuelle si ce n'est le témoignage des personnes soutenues. C'est tout le sens de l'initiative Diaconia. C'est également l'objectif poursuivi par notre projet d'inclusion bancaire, qui tend à ce que les individus et les banques prennent chacun leurs responsabilités. Nous avons une expression au Secours Catholique : « *Nous sommes en accompagnement des personnes pour aller là où elles veulent aller, elles.* » Mais sachez que c'est une transformation énorme.

Int. : *Qu'entendez-vous par insertion ?*

F. S. : Insérer c'est redonner à la personne la capacité de son autonomie. Il faut alors faire la distinction entre plusieurs types d'insertions. Il y a l'insertion par l'activité économique, qui consiste à redonner un emploi à la personne, à la remettre dans le rythme du travail. C'est ce que nous faisons au niveau du réseau Tissons la solidarité. Il y a l'insertion sociale, qui vise à la rétablir dans ses droits, notamment dans son droit au logement. À ce niveau, nous agissons au travers des C.H.R.S. Il y a aussi l'insertion par la santé, qui doit permettre à la personne de se remettre en situation normale dans la société. On peut dire que l'insertion, c'est un outil de reconstruction. C'est pourquoi, nous chrétiens, nous disons : « *Faire des hommes et des femmes debout.* »

Présentation de l'orateur :

François Soulage : réinventeur de l'économie sociale et solidaire dans les années 1970 ; financeur pendant vingt-cinq ans de ces entreprises à travers l'apport de fonds propres et la création de fonds de garantie ; président pendant huit ans de la Fédération des associations de tourisme ; conseiller municipal de Nanterre pendant douze ans ; formateur pendant vingt-cinq ans de laïcs en charge ecclésiale dans le diocèse de Nanterre ; conseiller technique de Michel Rocard de 1981 à 1983 et délégué interministériel à l'économie sociale de 1989 à 1992 ; président national du Secours Catholique depuis février 2008.

Diffusion mars 2012