

Une ambition humanitaire

Entretien avec Jean-François Mattei

1. Quel bilan tirez-vous de 18 mois de présidence de la Croix-Rouge française ?

Permettez-moi de dire à nouveau ma fierté d'avoir été élu d'abord par l'assemblée générale, puis par le conseil d'administration. C'est une double légitimité qui respecte, outre son indépendance, deux des principes fondateurs de notre association et de notre Mouvement : la neutralité et l'impartialité. J'ai fait ce choix d'engagement avec passion. Le premier événement qui m'a marqué, évidemment, c'est le tsunami survenu juste une semaine après mon élection. Par son ampleur, il a suscité un engagement hors du commun à la mesure de la générosité des Français. C'est un souci constant de veiller à l'avancement des chantiers et à la correcte utilisation de l'argent des donateurs.

Mais je retiens avec une émotion plus grande encore cette découverte de l'association au travers du tour de France des régions que j'ai toutes visitées de février à juin 2005. J'ai ressenti que des liens puissants de confiance et d'adhésion se nouaient entre les responsables, les bénévoles, les salariés et j'ai éprouvé un grand bonheur en fixant avec eux les nouvelles orientations stratégiques pour les années à venir. La force de la Croix-Rouge, c'est d'abord et avant tout son formidable réseau. C'est pour lui et avec lui que j'entends engager ma volonté et ma responsabilité. J'ai vraiment le sentiment d'y puiser mon énergie.

Je sais qu'il faudra de la patience et de la détermination au regard de nos ambitions communes et des enjeux qu'il faut relever.

2. Comment concevez-vous votre rôle de président ?

Je le conçois sur un mode collégial. Personne ne peut prétendre tout savoir et tout décider. Ce qui suppose de donner toute sa place à notre conseil d'administration et de l'associer vraiment à la réflexion et aux décisions. Nos administrateurs n'ont pas seulement une fonction de représentation, ils ont vocation à prendre à bras le corps le traitement de sujets clé pour le fonctionnement et l'avenir de notre association. Cette pratique est pertinente pour traduire en actes le primat accordé à la gouvernance élue dans notre association.

3. L'action internationale n'a-t-elle pas primé sur l'action nationale en 2005 ?

Personne ne peut nier que l'année a été exceptionnelle au plan international. D'abord, le tsunami a déclenché une opération de solidarité internationale sans précédent : notre dispositif s'est déployé dans cinq pays, nous avons été destinataires de près d'un tiers de la générosité des Français et nous avons eu à répondre à la pression importante que les médias ont mis sur ce sujet en 2005. Il y a eu, en outre, une succession de crises graves : la famine au Niger et en Afrique de l'ouest, une série d'ouragans en Amérique centrale et aux Etats-Unis dont l'ouragan Katrina et le terrible tremblement de terre au Pakistan.

Mais cette impression ne reflète pas la réalité quotidienne de la Croix-Rouge et de notre action. Pour l'international, ce sont 140 volontaires pour un budget global de 30 millions d'euros en 2005. Dans le même temps, pour l'action en France, en métropole et

outre-mer, ce sont 50 000 bénévoles, 17 000 salariés et près de 750 millions d'euros. Je n'ai cessé d'aller à la rencontre de ce vivier depuis plus d'un an : 38 déplacements, des dizaines de milliers de kilomètres parcourus sur notre sol français.

L'action internationale participe au rayonnement de la Croix-Rouge française, il faut y veiller, mais notre vocation prioritaire et naturelle reste et restera, évidemment, l'action nationale.

4. Quelles sont les bases de cette action nationale ?

Au niveau national, il faut d'abord tenir compte de la grande complexité de notre organisation (près de 1 200 délégations, un parc important mais disparate d'établissements, plus de 80 métiers différents, la grande force du bénévolat, les lourdes charges pesant sur les élus, une régionalisation seulement débutante, le sous dimensionnement des services centraux...).

Il faut aussi mesurer combien notre environnement est en pleine mutation, marqué par l'émergence de nouveaux besoins dans une société qui change, de profondes évolutions dans l'organisation des pouvoirs publics (comme la régionalisation de la formation), une certaine concurrence entre associations caritatives et humanitaires.

Au niveau local, l'action repose sur l'engagement humain de femmes et d'hommes, tous enracinés dans le terrain et sans lequel rien n'est possible. Cela suppose une énergie inimaginable pour surmonter les obstacles, dynamiser l'esprit d'équipe, faire vivre et développer nos missions de proximité. Je sais que l'action est un combat de chaque jour !

5. Quels sont les défis auxquels il fallait d'emblée s'atteler ?

J'en vois trois principaux. Mettre en avant les femmes et les hommes qui font la Croix-Rouge au quotidien, continuer la modernisation et le décloisonnement de l'association, poursuivre l'assainissement financier pour répondre à des besoins sans cesse croissants tant pour les actions anciennes que pour les nouvelles.

6. La Croix-Rouge n'est-elle pas une association globalement riche ?

Il faut ôter cette idée de la tête des gens, puisque apparemment, elle a pu y germer ! Le propre des associations est de ne pas rechercher les bénéfices mais ne pas pouvoir non plus supporter les déficits. Chaque année, nous visons l'équilibre pour redistribuer au mieux, dans nos différentes actions, chaque euro qui nous est confié. C'est ce que nous faisons à la Croix-Rouge – par vocation. Nous y parvenons bon an, mal an. Il ne faut pas se tromper : les excédents globaux affichés en 2004 résultent d'éléments exceptionnels (opération Broussais, effets tsunami...) qui masquent un résultat courant à la limite de l'équilibre. Et quelques unités génèrent des pertes à hauteur de 5 millions d'euros par an environ, ce qui n'est évidemment pas supportable longtemps. Nous devons aussi assumer des dettes héritées d'un volume important de déficits passés (une cinquantaine de millions d'euros accumulés sur de nombreuses années).

Evidemment, l'extraordinaire générosité des Français à l'occasion du tsunami a pu donner l'impression que la Croix-Rouge avait soudain beaucoup d'argent ; mais, là non plus, pas d'erreur : tout cet argent est destiné et sera dépensé pour les victimes du tsunami ; il

améliore provisoirement la seule trésorerie de l'association mais ne l'enrichit pas. Au total, nous sommes une association nécessairement rigoureuse dans sa gestion.

7. Ne peut-elle miser sur l'appui des pouvoirs publics ?

Dans la gestion de ses établissements qui contribuent à la mise en oeuvre des grandes politiques sociales de notre pays (santé, autonomie des personnes âgées ou handicapées, action sociale, formation...), la Croix-Rouge ne peut agir sans les pouvoirs publics. Elle reste néanmoins une association indépendante dans ses orientations, ses structures, son fonctionnement électif et ses modes de décision. En outre, la pérennité et le développement de ses actions sociales de proximité dépendent d'abord et avant tout de la générosité du public.

8. Comment compte-t-elle résorber ses déficits sans pénaliser son développement ?

En 2003, la volonté d'apurer une part des découverts bancaires résultant des déficits passés avait conduit à un prélèvement exceptionnel de 17 % sur les trésoreries excédentaires de toute l'association. Personne n'imagine aujourd'hui le renouvellement d'un tel prélèvement. Mais nous devons tous ensemble tirer les leçons du passé : ce prélèvement avait été rendu nécessaire par l'accumulation des dettes. Or, si nous progressons dans le remboursement des découverts d'hier, notre association en recrée chaque année. Attention ! Tous ensemble, nous devons pratiquer la religion de l'équilibre ! Il faut donc s'en tenir aux orientations stratégiques qui visent à recentrer l'action nationale sur les métiers et le savoirfaire de la Croix-Rouge tels que l'urgence et le secourisme, l'action sociale et la formation mais aussi à renforcer l'animation associative, la formation des élus, le professionnalisme des salariés, une meilleure mutualisation, la régionalisation, la rigueur de gestion et le développement des ressources.

9. Cela signifie-t-il que la CRF prévoit de réduire ses effectifs et ses structures ?

Certainement pas ! La Croix-Rouge française est une association en développement. Les besoins sont considérables. Les demandes affluent de partout. Nous entendons bien y répondre. C'est tout le sens des orientations stratégiques et du plan d'action que nous mettons en oeuvre. Dans ce cadre, nous prévoyons d'organiser le transfert à d'autres opérateurs de quelques établissements qui n'entrent pas dans nos orientations stratégiques prioritaires – c'est notamment le cas des hôpitaux de court séjour : nous le ferons d'une façon qui ne pénalise pas les besoins et organise le transfert des emplois. Pour les raisons que j'ai expliquées plus haut, nous devons aussi fermer quelques unités qui sont, aujourd'hui, dans une impasse financière et pour lesquelles nous ne parvenons pas à rebâtir un projet viable. Pour les unités déficitaires mais viables, nous nous employons à rétablir l'équilibre financier. Mais surtout, et c'est ce qu'il faut retenir, nous avons beaucoup plus de projets de reprise ou d'ouverture d'activités nouvelles que de fermeture ou de transfert : 20 en 2004, 10 en 2005, une quinzaine de projets au moins pour les mois qui viennent, avant même le vote du plan d'action.

10. Alors pourquoi envisager un plan de sauvegarde de l'emploi ?

Ce plan concerne exclusivement des structures durablement déficitaires et pour lesquelles, malgré de nombreux efforts, nous ne parvenons pas à construire un projet

d'avenir financé (9 sur 1 800). Ce constat exprime une inadaptation par rapport aux besoins que notre société, aujourd'hui, entend prendre en charge et financer. Si ces structures étaient autonomes, il y a longtemps qu'elles seraient fermées. Leur déficit cumulé – près de 6 millions d'euros, soit 1,5 fois le montant de la quête nationale annuelle ! – menace potentiellement l'association. Nous ne pouvons pas laisser de telles situations durer ; ce serait une faute irresponsable.

11. « La Croix-Rouge abandonne les pauvres » ont affirmé certains médias ...

C'est une aberration ! C'est un déni de la vocation même de l'association. Certains présidents ont réagi vigoureusement pour rétablir la vérité et je les en félicite. Ces affirmations outrancières dénotent au mieux une méconnaissance, au pire une volonté malveillante que je ne comprends pas à l'égard de la Croix-Rouge et de ceux qui la servent avec obstination et discrétion.

Pour mémoire, un million de personnes sont aidées chaque année par la Croix-Rouge. Nous sommes le numéro 1 de l'urgence sociale avec 54 SAMU sociaux, des dispositifs d'aide et d'accompagnement sont implantés dans plus de 1 000 unités réparties sur le territoire, 200 000 personnes sont secourues en urgence chaque année, 217 établissements sociaux accueillent des personnes vulnérables (réadaptation sociale, protection de l'enfance, aide à la famille, soutien aux personnes âgées...).

12. Pourquoi ne vous êtes-vous pas exprimé sur le sujet ?

Le président n'est pas la seule voix de l'association et n'a pas vocation à s'exprimer sur tous les sujets ! Il me semble même nécessaire d'inviter les élus à ne pas hésiter à prendre la parole, avec le soutien de la direction de la communication. La collégialité, c'est aussi cela ! Etant entendu que la clé de répartition des compétences en matière de communication n'a jamais varié : le président national ne s'exprime que sur les sujets qui vont au-delà d'enjeux locaux, lesquels doivent être traités au niveau du département.

En outre, pour ce qui relève du plan de sauvegarde de l'emploi, nous avons la volonté de poursuivre le dialogue avec les partenaires sociaux sans interférences extérieures. C'est d'ailleurs ce qui se passe depuis que les médias ont tourné leur attention vers d'autres sujets. Le climat médiatique était devenu passionnel et irrationnel, sans réelle volonté de comprendre les difficultés à résoudre et les responsabilités en jeu. Malgré une explication complète et détaillée donnée par le directeur général et la direction de la communication, seuls des arguments à charge ont été mis en avant par les médias. La tentation sensationnaliste l'a emporté sur l'examen rationnel du dossier. Il a suffi d'une phrase, d'une apostrophe pour mettre le feu aux poudres et voir défiler des titres imprécateurs dans la presse parisienne. Devant les excès de circonstance, aucun argument de fond n'a pu être entendu. On en a d'ailleurs eu la preuve.

Ce qui est paradoxal, c'est que dans le même temps la Croix-Rouge lance de nouvelles initiatives, ouvre ou prévoit d'ouvrir de nouveaux établissements (accueil temporaire pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, centres pour personnes handicapées, services pour personnes démunies ou âgées). Mais ces bonnes nouvelles n'ont pas suscité beaucoup d'attention. Comme si les trains qui arrivent à l'heure n'intéressent décidément personne...

13. La Croix-Rouge ne peut-elle prélever une part des 110 millions reçus pour les victimes du tsunami pour relancer les structures déficitaires ?

Encore une fois, l'argent des donateurs alimente un fonds dédié dont l'utilisation est réservée à ce pour quoi cet argent a été donné. Ce principe sur lequel repose la confiance des donateurs dans la Croix-Rouge est strictement contrôlé, à la fois en interne et par divers organismes externes. Dès janvier 2005, la Croix-Rouge s'est engagée à affecter cette somme aux centaines de milliers de rescapés dont les besoins sont encore loin d'être couverts. J'ajoute que, même si une telle réaffectation était possible, elle ne constituerait pas une solution durable : l'injection d'argent n'offre pas la solution pérenne au maintien de centres structurellement déficitaires.

14. Que se passera-t-il pour les salariés concernés ?

Nous avons fait des propositions très précises aux partenaires sociaux qui les examinent en ce moment pour garantir des solutions satisfaisantes pour tous. Le plan de sauvegarde de l'emploi permet justement de traiter de façon approfondie chaque cas personnel des salariés concernés. Il va de soi que notre préoccupation est de le faire avec humanité.

15. La Croix-Rouge ne donne-t-elle pas l'impression de se comporter comme une entreprise pilotée selon une logique technocratique ?

En raison des valeurs de la Croix-Rouge, on attend d'elle de la solidarité, une attention aux besoins des plus démunis et des solutions humaines. C'est précisément ce souci qui nous anime. Je pilote l'association selon sa vocation : c'est bien ce qu'expriment les orientations stratégiques – validées à l'unanimité par l'assemblée générale en juin dernier. Nous voulons davantage de Croix-Rouge parce que notre mission sociale, qui est de prévenir et d'alléger les souffrances humaines, n'est pas près de disparaître. Elle se fait même de plus en plus pressante....

C'est précisément en vertu de notre vocation qu'il nous appartient de fermer, redimensionner ou réorienter les unités dont l'avenir n'est pas assuré. Toutes nos équipes ont le droit à un avenir clair et toute l'association a le droit à cette forme de solidarité interne qu'est l'équilibre que chaque unité doit aux autres. Il y va de notre capacité à organiser plus de Croix-Rouge dans les années qui viennent, pour répondre aux besoins.

Pour le reste, chacun comprend que l'association évolue dans un environnement très réglementé qui la contraint à adapter ses modes de gestion selon des principes d'efficacité et de responsabilité, sauf à s'exposer à des poursuites judiciaires pouvant aller jusqu'au pénal.

16. Comment est envisagée la dynamisation de la vie associative ?

L'expérience montre que ce sont les projets qui attirent, motivent et fédèrent les bénévoles. Au cours de ces dernières années, la création et le développement de nombreux samu sociaux en sont une bonne illustration dans la plupart des départements.

Dans cet esprit, l'élaboration en cours des plans d'actions départementaux doit permettre d'animer une dynamique de projets. Elle vise à reconduire les actions les plus

pertinentes, à transformer les autres et bien sûr à en créer de nouvelles, en partant de l'existant et en mobilisant les délégations locales pour répondre aux besoins locaux.

Pour accompagner cette démarche, l'accueil et l'intégration de nouveaux bénévoles doivent être particulièrement soignés, ce sont les meilleurs gages de fidélisation. Cet effort doit être porté par chaque délégation, avec l'appui d'outils simples et adaptables, que le siège doit rapidement mettre à disposition des délégations.

Par ailleurs, le plan stratégique prévoit, à travers ces différents leviers d'action, de renforcer la communication interne, d'accroître la formation des élus, de développer les ressources des délégations et d'intensifier les efforts de mutualisation. Plusieurs actions sont engagées dans ce sens par le siège en lien étroit avec des délégations départementales, appelées à jouer un rôle central en terme d'animation du réseau. L'exemple le plus abouti à ce jour est le projet Opti-ressources qui vise à accroître les ressources financières.

17. Qu'entend faire la Croix-Rouge auprès des personnes vivant dans des espaces de grande précarité sociale et d'instabilité, comme c'est le cas dans certaines banlieues ?

Nous sommes déjà largement impliqués auprès de ces personnes, dans de nombreuses activités de proximité (aide alimentaire et vestimentaire, lutte contre l'illettrisme et accompagnement scolaire, actions de prévention sanitaire et de soutien aux familles, initiation aux premiers secours, SAMU sociaux et maraudes...)

Une série de propositions complémentaires a été élaborée pour lancer de nouvelles réponses pertinentes dans les zones défavorisées, qu'elles soient urbaines ou rurales. L'objectif est d'offrir des perspectives, susciter une motivation et surtout un espoir durable chez des personnes privées d'horizon.

Plusieurs pistes sont envisagées telles que la médiation vers l'emploi, l'offre de formation qualifiante, l'offre de participation aux missions de l'association et la lutte contre la solitude et l'isolement.

18. Quels sont finalement les mots d'ordre de la Croix-Rouge française pour les années à venir ?

Sans tourner le dos au passé, il faut poursuivre la vocation de pionnier de la Croix-Rouge. Il faut considérer celles et ceux qui servent la Croix-Rouge en France comme des bienfaiteurs de l'ombre, des antidotes à l'indifférence et au mépris. Il faut se tourner vers les besoins non couverts, promouvoir une culture de l'entraide et de la solidarité en interne comme en externe. Réaffirmer que la religion de l'équilibre financier est la condition de l'engagement, tout comme il est indispensable de ne rien céder sur les principes et les valeurs qui fondent le socle de l'association. Là où s'installent la détresse, la peur et le sentiment d'abandon, la Croix-Rouge doit incarner une force de conviction et de convivialité, d'action et d'espérance.

Propose recueillis par Pierre Kremer