

**Séminaire
Vies Collectives**

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

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
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
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
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
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2010)

**LA GRANDE MUE
DE LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE**

par

Jean-François MATTEI
Président de la Croix-Rouge française
Membre de l'Académie nationale de médecine
Ancien ministre

Séance du 23 septembre 2010
Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Chacun connaît la Croix-Rouge, mais qui sait ce qu'elle est réellement en France, avec son milliard d'euros de budget, ses dix-sept mille salariés et ses cinquante-deux mille bénévoles qui en font la première association française ! Fin 2004, le professeur Mattei en est élu président, au moment où le tsunami du 26 décembre enrôle d'urgence le monde de l'humanitaire. Mais derrière cette urgence s'en profile une autre, plus prosaïque : celle d'une organisation fragilisée par les déficits de ses établissements et qu'il faut moderniser rapidement. La question est de repenser de fond en comble la Croix-Rouge en libérant ses délégations locales de leurs contraintes de gestion pour qu'elles puissent se consacrer entièrement à leur action militante, et en s'adaptant aux évolutions du contexte dans lequel elle agit. Au cœur de cette imposante transformation, ce sont les valeurs de son projet associatif qui fondent ses orientations stratégiques et guident son plan d'action.

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

EXPOSÉ de Jean-François MATTEI

À la demande de l'École de Paris, je vais commencer par vous présenter mon parcours. Mon père étant militaire à la coloniale, j'ai passé une partie de ma vie en Afrique, et une autre en France, ce qui m'a conduit à fréquenter, au cours de ma scolarité, une dizaine d'établissements différents, une sorte d'ouverture au monde qui m'a déjà probablement façonné.

La médecine

Ce sont en effet ces années passées en Afrique qui m'ont donné l'envie de faire de la médecine humanitaire. J'ai commencé ma formation médicale à Marseille. En 1968, j'ai choisi de faire mon service militaire comme coopérant à Dakar où, pendant un an, j'ai beaucoup travaillé sur la malnutrition. J'étais parti là-bas avec mon épouse qui avait une maîtrise de génétique. À notre retour à Marseille, un patron de pédiatrie, intéressé par son diplôme, nous a finalement pris tous les deux sous son aile, puis m'a proposé de développer la génétique, une toute nouvelle discipline qu'il fallait construire. Pour cela, il m'a fallu commencer par faire une maîtrise et un doctorat de sciences. À la suite de cet assez long parcours, à la fois médical et scientifique, j'ai été nommé professeur agrégé de médecine en 1980. Après quoi mon patron m'a lancé dans le grand bain de cette aventure de la génétique médicale, et ce fut une activité passionnante.

La chose publique

Par ailleurs, je m'étais toujours intéressé à la chose publique, en commençant par être responsable de classe, puis en faisant du syndicalisme étudiant, ensuite en participant à un club de réflexion politique à Marseille, ce qui a attiré l'attention d'un responsable politique local qui, en 1982, m'a proposé de passer à l'acte, ce que je ne voulais pas. J'ai seulement accepté d'être candidat aux élections cantonales, sous la condition expresse que ce soit dans un secteur perdu d'avance du nord de Marseille. Mais je n'ai été battu qu'au second tour. Du coup, le même patron politique a fini par me convaincre de me présenter à l'élection municipale. Peu après mon élection, je suis devenu l'interlocuteur direct de Gaston Defferre, ce qui m'a conduit à faire un "troisième cycle" en apprenant, cette fois sur le tas, tout ce qui prévaut à l'organisation de la cité. Entre-temps, en 1985, j'étais quand même devenu conseiller général en centre ville. En 1988-1989, la liste sur laquelle j'étais inscrit a été laminée aux élections, et le chef de file a choisi de se retirer au Sénat. Comme j'étais son suppléant, je me suis trouvé en première ligne. Après avoir beaucoup hésité, je suis devenu député du groupe UDF (Union pour la démocratie française) en 1989.

Naturellement, j'ai continué à pratiquer la médecine à temps partiel, en assurant la direction de mon service et mes consultations, et en poursuivant mes enseignements. Pour pouvoir disposer de ce temps, je me suis focalisé, en tant que député, sur les problèmes de santé et d'éthique, car l'éthique biomédicale devenait à l'époque une vraie préoccupation : j'ai notamment été l'auteur de la première loi de bioéthique en 1994. En 2000, mes collègues m'ont élu président de groupe à l'Assemblée nationale, ce qui fait qu'entre 2000 et 2002, j'ai été directement impliqué dans l'élection présidentielle. Après quoi je suis entré au gouvernement comme ministre de la Santé, de la Famille et des Personnes Handicapées, fonction que j'ai occupée de 2002 à 2004.

La Croix-Rouge

Puis j'ai quitté le gouvernement en mai 2004, tout en sachant que la présidence de la Croix-Rouge était libre en décembre, ce qui m'intéressait tout particulièrement. Y être élu n'a pas été d'une simplicité extrême, car la Croix-Rouge est assez attentive à sa neutralité et son impartialité, et il y est mal vu qu'un politique, du moins encore étiqueté comme tel, puisse en

devenir président. J'ai sans doute réussi à convaincre puisque j'ai été élu le 19 décembre 2004. Huit jours plus tard, un tsunami frappait la Thaïlande, et il fallait organiser les secours de toute urgence...

La Croix-Rouge

L'association de la Croix-Rouge, qui a maintenant 150 ans, a été créée par Henry Dunant.

Des soins en temps de guerre...

Ce Genevois, devenu homme d'affaires dans le Maghreb, et confronté à des difficultés financières épouvantables, décide d'aller chercher de l'aide auprès de Napoléon III, alors en train de guerroyer en Italie du Nord contre les Autrichiens. Il arrive à Solferino le lendemain de la bataille du 24 juin 1859, et découvre des milliers de morts et des dizaines de milliers de blessés agonisants dont personne ne s'occupe. Son sang ne fait qu'un tour : il parvient à mobiliser les habitants du village de Castiglione, notamment les femmes, pour venir en aide aux blessés. Constatant qu'elles ne s'occupent que des Français et des Piémontais, il leur demande de soigner aussi les Autrichiens, mais elles protestent : « *Impossible ! ce sont des ennemis !* ». Il les convainc alors par ces mots restés célèbres : « *Tutti fratelli* », nous sommes tous frères, et ces hommes méritent d'être soutenus puisqu'ils sont hors de combat.

Il rentre à Genève, médite, et écrit son livre *Un souvenir de Solferino* qui paraît en 1863 et obtient un succès phénoménal dans toutes les cours et les gouvernements d'Europe. En l'espace d'un an, Henry Dunant parvient à réunir une conférence internationale de seize États, qui aboutit à la première convention de Genève, signée par les représentants de ces États le 22 août 1864, et qui crée la Croix-Rouge.

À l'époque, le but de la Croix-Rouge était de s'occuper des blessés en temps de guerre, et donc d'être l'auxiliaire du service de santé des armées. Du reste, elle s'appelait Société de secours aux blessés militaires Croix-Rouge. Des comités se montaient avec des dames qui préparaient à longueur de journée des compresses, des bandes, des couvertures, des lits...

... puis en temps de paix

Mais il n'était pas très motivant de passer son temps à préparer la guerre tout en ne la souhaitant pas, alors que, peut-être, on aurait pu s'occuper de gens qui souffraient en dehors de la guerre. C'est pourquoi la Croix-Rouge s'est ouverte, en temps de paix, à l'action sociale, médicosociale et sanitaire, auprès de toutes les populations vulnérables, fragiles et souffrantes.

Cela explique d'abord son emblème, qui n'est autre que le drapeau suisse dont les couleurs ont été inversées, et non une croix à signification chrétienne, et qui est devenu le symbole du sanitaire, puisqu'il évoque immédiatement les activités développées par la Croix-Rouge en temps de paix, comme les dispensaires, les centres de protection maternelle et infantile, les maternités, les centres de vaccination, etc.

Le mouvement Croix-Rouge

Cela explique aussi la création, juste après la guerre de 1914-1918, de la ligue des sociétés nationales Croix-Rouge et Croissant-Rouge. Cinq présidents de la Croix-Rouge, représentant l'Amérique, le Japon, la Grande-Bretagne, la France et l'Italie, s'étaient réunis pour créer cette ligue dans le but de mutualiser leurs moyens et de mieux coordonner leurs actions. Cette ligue est ensuite devenue la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Mais pourquoi le croissant rouge ? Lors des conflits en Turquie, à la fin du XIX^e siècle, les Turcs, voyant arriver les secours à bord de camions arborant une croix rouge, ont cru revivre

les croisades, et ont alors exprimé leur préférence pour un croissant. C'est pourquoi, lors de la création de la ligue en 1919, les deux emblèmes ont été associés, mais il s'agissait toujours de la même fédération, avec les mêmes règles et le même président international, et cela n'a pas changé depuis.

Ce qui devient le mouvement Croix-Rouge s'identifie alors en trois composantes :

- *Le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)*, qui reste une association de droit suisse gérée par des Suisses, ce qui ajoute la neutralité helvétique à la neutralité de la Croix-Rouge ; le CICR a désormais l'exclusive compétence d'agir sur des terrains où il y a des guerres, comme c'est actuellement le cas en Irak ou en Afghanistan ;
- *La Fédération*, qui a pour mission de coordonner les actions post-catastrophes naturelles, et de vérifier que les principes fondateurs de la Croix-Rouge sont respectés, de diffuser le droit international humanitaire, et de s'assurer que toutes les sociétés nationales vivent selon les mêmes références et de la même façon ;
- *Les sociétés nationales*, qui disposent d'une large autonomie.

L'ensemble est dirigé à Genève par un conseil de direction dont je suis membre élu depuis 2005.

Un développement méconnu

Les comités locaux se sont multipliés, chacun développant à l'envi des activités en établissant des partenariats locaux. Mais, si son emblème est très connu, la Croix-Rouge est beaucoup moins connue dans son identité, car elle n'est ni thématique, comme les Restos du Cœur, UNICEF sur l'enfance, Handicap International, etc., ni communautaire, comme le Secours Catholique, le Secours Islamique, le Secours populaire, l'Armée du Salut, qui sont respectivement l'émanation d'un groupe bien identifié.

D'une manière générale, les gens en savent peu sur la Croix-Rouge, hormis le secourisme, parce qu'il se voit, et l'aide lors des catastrophes, parce qu'elle est médiatisée.

Or, aujourd'hui, la Croix-Rouge compte :

- 50 000 bénévoles en France, 95 millions dans le monde ;
- 186 sociétés nationales dans le monde ;
- 18 délégations régionales en France ;
- 95 délégations départementales en France métropolitaine et dans les départements d'Outre-mer ;
- 900 délégations locales.

En outre, la Croix-Rouge française :

- gère 600 établissements, allant de la crèche halte-garderie jusqu'à de grands établissements de moyens ou longs séjours ;
- emploie 17 000 salariés, représentant plus de 80 métiers différents ;
- enseigne, dans une centaine d'écoles à caractère social et 40 écoles d'infirmières, tous les métiers paramédicaux et de la branche médicosociale : travailleur social, auxiliaire de vie, auxiliaire de gérontologie, ambulancier, masseur kinésithérapeute, cadre médical, et bien sûr infirmière : en France, 12 % des infirmières diplômées d'État sont formées par la Croix-Rouge.

Nos missions à l'étranger

La Croix-Rouge française assure des missions dans 40 pays différents, mais jamais de sa propre initiative : nous n'intervenons qu'après avoir été sollicités à la suite d'un conflit armé ou d'une catastrophe naturelle, ou tout simplement lorsqu'une société sœur nous demande de l'aide, ce que nous acceptons toujours.

Contrairement à un certain nombre d'autres ONG (organisation non gouvernementale) qui arrivent avec leur matériel, prennent les choses en main de façon assez autoritaire, et

encourent de ce fait la critique d'une certaine forme de néocolonialisme, nous n'intervenons jamais sur décision unilatérale. Lorsque nous arrivons sur place, nous sommes demandés, attendus, accompagnés, et nous constituons nos équipes avec une très forte proportion d'autochtones qui pourront poursuivre l'action après notre départ, élargissant ainsi la grande famille qu'est notre réseau international.

Nos règles d'or

Les règles d'or qui prévalent dans notre fonctionnement reposent sur sept principes : humanité, neutralité, impartialité, indépendance, volontariat, unité, universalité.

Le principe de neutralité est le plus difficile à mettre en œuvre. C'est en effet à cause de l'application trop stricte de ce principe que le CICR a encouru tous les reproches qui lui sont encore faits aujourd'hui sur son silence au sujet des camps de concentration. Lors de l'épouvantable famine qui a sévi en Éthiopie sous la dictature de Mengistu, nous y sommes allés en même temps que d'autres ONG. Celles qui ont voulu dénoncer le dictateur ont été expulsées sous 48 heures et n'ont donc jamais accédé aux victimes. La Croix-Rouge a pensé qu'il valait mieux y accéder, même si elle n'approuvait pas l'action du pouvoir. La neutralité est quelquefois un exercice difficile, car entre l'interpellation ou l'imprécation, et ce qui pourrait être qualifié de complicité, il n'est pas très facile de se situer. C'est pourquoi j'ai beaucoup plaidé, au Conseil de direction à Genève, pour une nouvelle expression de la neutralité : ne jamais attaquer quelqu'un, mais au contraire défendre ceux qui ont besoin d'aide, et donc développer une politique de plaider, mais un plaider *pour* et non un plaider *contre*.

Le financement de l'activité

Un peu plus d'un milliard d'euros, tel est le budget de la Croix-Rouge française, un colosse aux pieds d'argile, parce que, aussi impressionnant qu'il soit, ce budget est très déséquilibré. Sur ce milliard, 900 millions sont en effet du budget captif dédié à nos établissements et résultant des prix de journée de l'Assurance maladie, des versements des Allocations familiales et des conseils généraux, des subventions municipales pour les crèches, etc. Sur les 100 millions restants, 40 sont dédiés à l'international, dont 35 nous viennent de bailleurs internationaux ou du mécénat d'entreprises. Il ne reste donc que 60 millions vraiment dédiés au caritatif franco-français, soit à peu près 40 millions de ressources propres qui viennent de dons, legs, et produits divers de postes de secours, ventes de charité ou autres, et 20 millions de subventions des pouvoirs publics.

En clair, je peux faire fonctionner l'existant avec le budget dont je dispose, mais je n'ai aucun budget assuré me permettant de prendre des initiatives. C'est d'autant plus vrai que l'État – et notamment l'Assurance maladie – ne paie pas tout ce qu'il nous doit, ce qui crée chaque année un déficit de plusieurs millions d'euros que nous devons combler par d'autres moyens. Or, en temps de crise, et c'est actuellement le cas, d'un côté la pauvreté et la précarité s'accroissent, entraînant 20 à 30 % d'augmentation des demandes qui nous sont faites, et de l'autre, les dons diminuent. La Croix-Rouge elle-même doit devenir autonome. C'est pourquoi j'ai souhaité refondre son organisation, non pas pour en faire une entreprise au sens commercial du terme, mais une "association-entreprise" qui puisse s'engager dans l'entrepreneuriat social en développant des activités génératrices de revenus qui nous permettent de financer les actions sociales autrement que par des dons incertains.

Une modernisation indispensable

Lorsque je suis arrivé à la Croix-Rouge, la nécessité de la moderniser m'est apparue très vite. En voici plusieurs raisons.

L'absence de consolidation

Les présidents de délégation embauchaient et licenciaient leurs salariés comme ils l'entendaient, mais sans que l'information ne remonte au niveau national. Il m'était donc impossible de savoir combien de salariés la Croix-Rouge française employait...

Certes un budget annuel était voté, puis décentralisé aux structures locales, départementales et régionales. En bonne logique, une remontée des comptes en juin était nécessaire pour décider des actions visant à terminer l'année à l'équilibre. Mais, avec l'inertie des délégations locales, et le manque d'outils de pilotage, les remontées attendues n'étaient disponibles qu'en novembre, c'est-à-dire au moment de clore l'exercice, et il en manquait même encore ! Difficile, dans ces conditions, de consolider les comptes au niveau national.

L'insuffisance des compétences

Il ne faut évidemment pas jeter aux orties l'image associative d'autrefois, mais nous sommes aujourd'hui confrontés à des exigences comptables et l'utilisation des moyens informatiques s'impose. Encore aujourd'hui, je constate que certaines délégations n'ont pas d'ordinateur. Alors, on me dit : « *Écoutez, président ! Ça fait 150 ans que ça marche comme ça, ça peut bien continuer sans ordinateur !* » Sauf qu'en arrivant, j'avais fait faire un audit qui m'avait révélé 70 millions d'euros de découvert, une situation qui s'était aggravée durant ma première année de présidence. Cela ne pouvait pas durer. Il fallait donc lancer l'idée nouvelle d'un bénévolat de compétence, c'est-à-dire de personnes qualifiées, notamment d'informaticiens et de comptables, sans pour autant décourager les bénévoles en place.

Le manque de liens entre délégations

Il n'y avait aucune communication entre les délégations, même géographiquement proches. C'étaient en fait des féodalités où chacun se parait d'un titre de président. Il y a, en France, 50 000 bénévoles, mais 17 000 postes d'élus, avec 11 000 élus du fait de cumuls. C'est l'armée mexicaine, et ça devient ingérable !

Des mesures difficiles

J'ai été obligé de prendre des mesures, et cela ne s'est pas toujours bien passé.

Fermetures d'établissements

En 2005, nous avons décidé de fermer, dans le département de Seine-Saint-Denis, trois centres de santé qui affichaient un déficit global de 7 millions d'euros. Il a fallu passer par un plan social et un plan de sauvegarde de l'emploi, et donc dialoguer avec le comité central d'entreprise et les organisations syndicales qui ont exigé de jouer la règle de préférence, à savoir que le dernier arrivé doit être le premier parti. Et quand il s'est agi de recaser des personnels à la Croix-Rouge, voici un exemple de ce qui s'est dit :

Eux : « *Y a-t-il un poste vacant pour une secrétaire médicale de Seine-Saint-Denis ?* »

Moi : « *Oui ! j'ai un poste à Saint-Denis de La Réunion, et un autre en Guyane, à Saint-Laurent du Maroni.* »

Eux : « *Ah non ! C'est inacceptable !* »

Moi : « *Attendez ! Ce sont pourtant des postes gérés par la Croix-Rouge française !* »

Ils ont alors compris qu'il n'était sans doute pas possible de discuter avec nous comme avec de grandes entreprises n'ayant que quelques implantations, car à la Croix-Rouge, nous en avons 1 700 !

Informatisation généralisée

La première informatisation nationale de la paye a provoqué une panique invraisemblable car il a fallu tenir compte de quarante contrats de travail différents, du temps partiel modulé, des

intérim, et j'en passe. Après quatre ans d'efforts, tout est rentré dans l'ordre, et je suis aujourd'hui capable de vous dire, dans l'heure et à l'unité près, le nombre total des salariés de la Croix-Rouge française, et sa répartition selon les différents contrats. C'est une avancée considérable.

Lorsque, pour la deuxième année consécutive, les comptes ne sont pas remontés en temps voulu, nous avons décidé de les informatiser tous, ce qui n'a pas été très bien accueilli par les délégations, sans compter le fait qu'il fallait des bénévoles pour saisir toutes les données comptables. Mais cela a révélé aussi l'extrême diversité des situations : si une délégation Marseillaise gère un budget annuel de plus d'un million d'euros, il y en a 127 ailleurs dont le budget est inférieur à 10 000 euros. Il est alors un peu excessif de s'engager sur une comptabilité informatisée, le coût de l'ordinateur représentant à lui seul une part conséquente de ce budget.

Des grincements de dents

Il a fallu beaucoup travailler pour arriver où nous en sommes, c'est-à-dire au milieu du gué. Nous devons donc poursuivre l'effort, non sans grincements de dents, car ce n'est pas toujours simple. Par exemple, au milieu de la crise, j'avais fait valoir au Premier ministre et au ministre concerné qu'il nous fallait davantage d'argent pour assurer l'aide alimentaire. Nous avons obtenu gain de cause, et reçu des sommes de l'Europe et du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Mais comme nous recevons de l'argent européen, nous devons nous conformer aux exigences de la directive européenne, c'est-à-dire informatiser l'aide alimentaire pour assurer la traçabilité rendue obligatoire. Je vous assure qu'il n'est pas simple de dire à mes petites délégations, où cinq ou six personnes distribuent des boîtes de sardines et des paquets de riz, qu'il leur faut désormais s'équiper d'un lecteur de code-barres ! Mais d'un autre côté, ils comprennent que les choses doivent évoluer.

La réorganisation

Pour résumer, voici ce que nous avons fait en cinq ans.

Une meilleure affectation des rôles

Désormais, tous nos établissements sont gérés par du personnel salarié, rattaché hiérarchiquement au directeur régional de la Croix-Rouge, lui-même rapportant au directeur général. Dans chaque grande région, nous avons aussi créé des filières par métier, pour éviter que, si dans une même région plusieurs établissements s'occupent par exemple de personnes handicapées, on puisse éviter que les uns soient excédentaires quand d'autres sont déficitaires. Enfin, les directeurs d'établissement sont désormais recrutés avec appel à candidature et une série d'entretiens, voire en passant par des chasseurs de têtes, en fonction de la nature et de l'importance du poste.

Les bénévoles, quant à eux, sont impliqués dans ce que nous appelons des conseils de surveillance où ils sont invités à donner leur avis sur les besoins du territoire, et à exercer une certaine forme de contrôle sur l'activité de leur délégation. Les missions qui peuvent leur être confiées sont nombreuses, aussi bien en termes d'activité que de niveau de responsabilité : secouriste, infirmier, médecin, pharmacien, mais aussi formateur aux premiers secours, acteur de lutte contre l'illettrisme, référent prison, etc. L'aide alimentaire est également assurée par des bénévoles.

La réforme des modalités électorales

C'est à propos de l'aide alimentaire qu'il y a deux ans, j'ai un peu interpellé mes présidents départementaux pour qu'ils mettent en place des épiceries sociales, car la distribution alimentaire, c'est périmé. Les gens doivent pouvoir rentrer dans un magasin, faire leur choix dans des rayons, et se présenter à une caisse avec leurs provisions qu'ils vont payer une

somme très modique : ainsi il y aura un échange qui sera le garant de leur dignité. Selon le même principe, j'ai également demandé que soient créées des "vestiboutiques" pour les vêtements. Trois mois plus tard, ils sont revenus pour me dire pourquoi leurs présidents locaux ont refusé ce changement... Ce défaut de prise en compte d'une volonté exprimée au niveau national m'a convaincu que je devais m'engager dans une seconde phase de la réforme : faire en sorte que seuls les présidents départementaux soient élus, charge à eux de nommer leurs présidents locaux.

Un plan d'action

Comme nous ne sommes pas présents sur tout le territoire, nous avons décidé de nous adapter désormais au visage des communautés de communes, des communautés d'agglomérations, des grandes métropoles, et des départements, en nous référant à la loi en préparation sur la révision territoriale, et en nous interrogeant sur ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons. Nous avons rédigé pour la première fois le projet associatif de la Croix-Rouge, et cela a pris un an car j'ai essayé d'y associer tout le monde. Il a été voté à l'unanimité par l'assemblée générale. Ensuite, il nous fallait le décliner en orientations stratégiques. Déjà en 2005 nous avons travaillé sur des orientations concernant nos différents métiers, et nous en ajoutons d'autres que nous focalisons maintenant sur cinq publics cibles :

- *les personnes vulnérables* ;

- *les jeunes* ; nous avons lancé la Croix-Rouge Jeunesse, car notre société est en panne de projets pour les jeunes, les groupements existants ne satisfaisant pas à la totalité de la demande ;

- *les citoyens* d'une façon plus large ; ils doivent être confrontés aux véritables valeurs civiques et de citoyenneté, dans le respect d'autrui, et le souci du développement durable, car nous sommes responsables des générations à venir ;

- *la communauté d'acteurs* que sont nos bénévoles et nos salariés ; la Croix-Rouge ne fait pas exception : il y a toujours une tension plus ou moins affichée entre salariés et bénévoles ; il faut savoir se rassembler dans une véritable communauté d'acteurs ;

- *nos partenaires* ; plus que par le passé, nous devons nouer des partenariats, non seulement avec les pouvoirs publics, mais aussi avec des entreprises et d'autres associations, une voie nouvelle dans laquelle nous sommes déjà engagés.

Avec ces deux acquis – projet associatif et orientations stratégiques –, nous sommes en train de terminer la construction du plan d'action de la Croix-Rouge française, destiné à être décliné en plans d'action régionaux.

Une organisation réactive

La Croix-Rouge doit s'organiser en fonction de l'évolution des lois. Voici quelques exemples :

- les pouvoirs publics multipliant maintenant les appels à projets, nous devons être suffisamment réactifs pour pouvoir y répondre en quinze jours ;

- si nous vendons un établissement que la Croix-Rouge a développé avec des subventions des pouvoirs publics, l'État peut réclamer le produit de la vente au titre de ces subventions ; pour éviter ce risque, nous avons créé un fonds de dotation dans lequel nous pouvons placer des biens immobiliers qui deviennent alors la propriété de ce fonds, même s'il est lié à la Croix-Rouge ;

- nous avons fait évaluer notre patrimoine immobilier, ce qui nous confère une certaine assise financière quand nous rencontrons des difficultés au cours d'un exercice annuel ;

- ce patrimoine est en partie constitué par des immeubles qui nous sont légués, avec souvent des dispositions testamentaires nous interdisant de les vendre ; ces immeubles sont confiés à des délégations ; nous sommes obligés maintenant de nous doter de sociétés civiles immobilières : trois sont déjà créées ;

- nous n'avons pas encore de fondation reconnue d'utilité publique mais nous avons créé une fondation abritée à l'Institut de France, afin de pouvoir bénéficier des exonérations relatives à l'ISF (Impôt de solidarité sur la fortune), ce qui n'avait jamais été fait précédemment ;

- enfin, puisque nous allons vers l'entrepreneuriat social, il nous faudra créer une société commerciale.

Je suis profondément convaincu que, sans perdre son objet social et ses missions, il est possible de gérer une association de cette importance autrement que sur le mode patrimonial hérité du passé.

DÉBAT

Un intervenant : *Quel est, en France, le statut précis de la Croix-Rouge ?*

Jean-François Mattei : Nous sommes une association reconnue d'utilité publique, donc sous la tutelle du ministère de l'Intérieur, mais aussi des ministères de la Défense – nous sommes auxiliaire du service de santé des Armées –, de la Santé, et des Affaires sociales. Tous ces ministères sont représentés à notre conseil d'administration comme membres consultatifs.

Collaborer avec des ONG

Int. : *En cela vous vous distinguez des ONG, mais avez-vous des relations avec certaines d'entre elles ?*

J.-F. M. : Les ONG vivent une profonde mutation. Il est loin le temps où elles pouvaient débarquer dans le pays de leur choix pour y faire ce qu'elles voulaient avec l'argent de donateurs. En France, la plupart d'entre elles, y compris les grandes, fonctionnent avec des fonds en majorité publics, et de ce fait ont perdu leur indépendance. Enfin, elles ne peuvent plus entrer dans aucun pays sans un visa parfois très difficile à obtenir, et en sont chassées dès son expiration, voire avant, si elles font quelque chose qui déplaît au gouvernement local.

La Croix-Rouge est très différente des autres ONG car elle agit en tant que membre d'une fédération internationale, ce qui facilite ses opérations, et nous fonctionnons très bien avec d'autres associations, quelles qu'elles soient. Nous avons collaboré, dans l'action internationale, avec des ONG comme MSF (Médecins Sans Frontières), beaucoup plus médicalisée que nous pour les cas graves, et avec Handicap International pour les amputations.

Il faut aussi savoir que 90 % des gens qui travaillent à la Croix-Rouge aujourd'hui ont déjà travaillé dans une ou plusieurs ONG, et après quelques années chez nous, repartiront probablement dans une autre ONG.

Agir avec des entreprises

Int. : *Vous avez aussi parlé des entreprises. En quoi pouvez-vous leur être utile et réciproquement ?*

J.-F. M. : Nous sommes liés aux entreprises, d'abord et avant tout parce que nous les sollicitons pour être nos mécènes. Par exemple, chaque année, Total nous donne 1 million d'euros pour notre action contre le sida au Gabon, et La Poste frappe un timbre Croix-Rouge vendu un peu plus cher et nous en reverse la plus-value, soit 3 millions d'euros. Nous avons aussi des partenariats avec Nestlé, Danone, Epson, Air France, Veolia, et d'autres entreprises, sous la forme de dons ou de services rendus. Par exemple, dans le cas de Veolia, il s'agit d'un partenariat de compétences : dès que se présente un vrai problème de production d'eau, l'entreprise nous délègue des ingénieurs, des machines, et nous constituons des équipes mixtes. En contrepartie de leur aide, les entreprises ne se privent pas de faire valoir ce qu'elles font avec nous, le symbole de la Croix-Rouge ayant plutôt bonne cote.

Dans d'autres cas, ce sont des entreprises qui nous sollicitent après avoir décidé de payer la formation de leur personnel au geste qui sauve. Nous avons notamment assuré cette formation pour l'OPPBT (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics).

Collaborer avec d'autres associations

Int. : *Vous avez évoqué votre collaboration avec d'autres grandes associations, ce qui implique que celles avec lesquelles vous travaillez fassent aussi leur révolution copernicienne. Mais la font-elles vraiment ?*

J.-F. M. : Le Secours Catholique, récemment contrôlé par la Cour des comptes, s'est fait reprocher ses féodalités locales, son manque de coordination, etc., et il s'est totalement réorganisé ; comme c'est l'épiscopat qui nomme les responsables, la mutation a été plus facile à faire que chez nous. Une telle réforme s'impose nécessairement, et à peu près partout.

Cependant je ressens une tendance du gouvernement à diminuer de façon drastique le nombre de fonctionnaires et les subventions aveugles et saupoudrées dont il est difficile d'évaluer la réelle rentabilité en termes de services rendus. Peu à peu, il découvre que le secteur associatif est un acteur incontournable de la vie du pays, et qu'il faut davantage le solliciter, mais en remplaçant les subventions par des appels à projets. Du coup, l'organisme retenu signe un contrat d'objectifs et de moyens, et au bout du compte on va lui demander s'il a atteint son objectif. On n'est plus du tout dans l'amateurisme.

Hiérarchiser les priorités

Int. : *Dans la démarche que vous avez adoptée, vous êtes parti d'un projet social. En gros, l'essentiel est « quelle est notre mission ? » Cela peut paraître trivial, mais c'est fondamental. À partir de ça on peut hiérarchiser des priorités, et si j'ai bien compris, l'instance en charge de cette hiérarchisation est votre Fédération. Alors, comment ces gens travaillent-ils quand il y a des conflits d'intérêt, ou la nécessité de hiérarchiser entre des éléments contradictoires ?*

J.-F. M. : La Fédération intervient de manière proactive en cas de catastrophe et dans des situations de crise. En dehors de cela, les sociétés ont le parfait choix de leurs missions sachant que nos principes sont un cadre dont on ne peut s'écarter : par exemple il n'est pas question d'accepter de l'argent dont l'origine est incompatible avec les valeurs que nous défendons. C'est donc nous qui hiérarchisons, selon des choix politiques internes à l'association. À l'international, cela dépend des situations : par exemple, nous venons de fermer notre mission en Colombie, car nous n'avons plus trouvé de financements internationaux, et je pense que nous allons quitter la Syrie et la Jordanie parce que l'intérêt international est moindre sur ces pays où nous sommes pourtant depuis 5 ans. En revanche, nous allons nous installer en Irak, parce que c'est une priorité, et il n'est pas exclu qu'on aille ensuite en Afghanistan.

Int. : *Vous avez dit que la Croix-Rouge française reçoit des demandes de la Croix-Rouge d'autres pays, par exemple du Rwanda. Lui arrive-t-il de refuser son aide si elle estime la situation trop dangereuse ?*

J.-F. M. : À l'impossible nul n'est tenu. En revanche, ce n'est pas le risque de mourir du Choléra qui va nous empêcher d'aller au Rwanda, ni le risque d'une réplique de tremblement de terre qui nous dissuadera d'aller en Haïti. Mais aller se faire tirer comme des lapins ou se faire prendre en otage, c'est quand même autre chose.

Réformes et formation

Int. : *Pour réassocier les logiques militantes locales avec les impératifs gestionnaires, quelle est la place donnée à la formation de vos membres ?*

J.-F. M. : En 2007, nous avons rendu obligatoire une formation pour tous nos présidents et tous nos trésoriers, qu'ils soient régionaux, départementaux ou locaux, sachant que lorsqu'un président est élu, je lui délègue mon agrément pour un an, avec l'obligation de suivre cette formation statutaire dans les six mois. Au début, cela ne s'est pas bien passé. J'ai reçu des

protestations du genre : « *Je suis trésorier de délégation, et vous m'imposez une formation, alors que je suis cadre de banque !* » Mais, en fait, cette formation vise essentiellement à expliquer ce qu'est l'association Croix-Rouge, quelles sont ses contraintes, ses valeurs, ses principes, dans quel cadre elle agit, et à quelles obligations elle doit se plier. Nous avons des retours favorables de 90 % des personnes qui l'ont suivie, mais j'ai dû exclure un certain nombre de présidents et de trésoriers qui n'ont pas voulu se plier à cette nouvelle règle. D'une façon plus générale, nous assurons la formation professionnelle de nos membres, et même de nombreuses formations qui permettent de mettre en place la validation des acquis de l'expérience, ce qui rentre dans notre dynamique de réinsertion des exclus. La formation, c'est capital.

L'adhésion aux réformes

Int. : *Suite à vos réformes, avez-vous perdu beaucoup de bénévoles ?*

J.-F. M. : Nous faisons en sorte que le terrain s'approprie ces réformes qui résultent d'un travail collectif, car je suis entouré d'une équipe au bureau national et au conseil d'administration, j'ai une direction générale, et je suis conseillé par un cabinet ; mais nous perdons effectivement un certain nombre de bénévoles qui ne peuvent pas ou ne veulent pas s'y adapter. Nous aurons mis huit ans à les mettre en place et il faudra encore une dizaine d'années pour qu'elles se stabilisent. Sans cela, je suis convaincu que la Croix-Rouge aurait vécu sur son passé glorieux, mais n'aurait pas eu d'ambition.

Int. : *Comme visiblement vos réformes viennent d'en haut et risquent d'être vécues comme étant contre le bas, n'aurait-il pas été préférable qu'elles partent plutôt du bas ?*

J.-F. M. : C'est un sujet abyssal. Quand un président de délégation locale de la Croix-Rouge s'oppose à ces réformes décidées au niveau national, c'est avec beaucoup de respect, d'estime et d'admiration pour son action que je me permets de lui dire : « *Rien ne vous empêche d'adhérer à une association locale ou d'en créer une autre, mais vous adhérez actuellement à la Croix-Rouge française, et cela vous engage.* »

Bien sûr ces réformes se font par le haut, mais elles se font *pour* le bas. Aujourd'hui, nos 900 délégations locales ne sont plus à même d'assurer leur comptabilité, leurs emplois, ainsi que les contraintes qui leur sont imposées, comme c'est le cas pour l'aide alimentaire. Je souhaite donc que la gestion administrative et financière des délégations locales soit centralisée au niveau départemental, pour qu'elles puissent se consacrer entièrement à l'action, ce qui m'est très souvent confirmé par les acteurs eux-mêmes : « *Nous ne sommes pas venus à la Croix-Rouge pour se mettre derrière un ordinateur, mais pour aider les pauvres.* » Je souhaite même que ces délégations, débarrassées de toutes les contraintes de gestion, se multiplient pour avoir une présence de la Croix-Rouge dans les 2 400 communautés de communes à venir.

Pour que leur action soit efficace, je demande aussi à tous les acteurs de ne pas penser qu'à eux-mêmes. En effet, on m'a très souvent dit : « *Mais enfin, monsieur le président, moi je fais ce que je sais faire !* » Je réponds invariablement : « *Ce qui est important, c'est ce dont les gens dont vous vous occupez ont besoin.* » C'est pourquoi notre plan d'action est orienté sur la définition des besoins par territoire de population, ce qui implique une collaboration entre les délégations.

Prenons par exemple la prise en charge des exclus. Il faut bien sûr s'occuper de la prévention, mais lorsque des exclus se retrouvent sur le trottoir, il faut les signaler, aller les chercher, les héberger en urgence, puis les orienter vers un CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale), ou vers une maison relais, une résidence sociale, une pension de famille, une location type HLM ou un logement social. Ils peuvent également suivre un parcours de qualification, puis des écoles et des chantiers de réinsertion jusqu'à retrouver un emploi. Tout au long de ces étapes, s'ajoute un accompagnement par les épiceries sociales, les vestiboutiques, les centres de santé, etc. Pensez-vous qu'une seule délégation puisse tout faire ? À l'évidence, non. Il faut donc qu'à l'échelle d'un département, voire deux, les délégations se spécialisent dans la prévention, ou dans le signalement, ou encore dans

l'hébergement d'urgence, etc. S'il s'avère qu'un besoin ne peut être satisfait, il faut en trouver les moyens. À tel point d'ailleurs qu'aujourd'hui nous travaillons avec le Secours Catholique, le Secours populaire, Saint-Vincent-de-Paul et les Restos du Cœur, notamment pour assurer à tour de rôle la permanence des épiceries sociales.

Cette logique de satisfaction de nouveaux besoins s'applique évidemment au niveau national. Par exemple, suite au plan "soins palliatifs" du ministère de la Santé, la Croix-Rouge a lancé un appel d'offres dans ses délégations, parce que personne ne s'est encore intéressé à la fin de vie de l'enfant. C'est ainsi que la Croix-Rouge va prochainement inaugurer, dans la région de Toulouse, le premier centre français de soins palliatifs pédiatriques.

Int. : *Comment faites-vous pour obtenir l'adhésion de l'organisation à ces réformes, alors qu'elles la déstabilisent ?*

J.-F. M. : Il faut payer de sa personne. J'ai déjà fait trois tours de France, et j'en envisage un quatrième prochainement. À cette occasion, une grande réunion de 200 à 300 personnes est organisée dans chaque région avec les équipes départementales, pour faire passer les messages, répondre inlassablement à toutes les questions avec autant de bon sens que possible, et tenter de démontrer le pourquoi des choses. En fait, les gens sont moins hostiles qu'inconscients de la réalité des problèmes auxquels il faut faire face. La phrase que j'ai retenue de mon dernier tour de France est celle-ci : « *Bon, d'accord ! On vous comprend ! Mais alors il faut que vous nous aidiez à changer* » L'adhésion est donc possible, mais c'est un peu le rocher de Sisyphe !

Ravauder le tissu social

Int. : *D'un point de vue politique, je me demande si vous ne réparez pas aujourd'hui la rationalisation économique et les politiques de convergence qui nous viennent des États-Unis et pas seulement d'Europe. N'êtes-vous pas en train de continuer à faire le même métier, mais en soignant maintenant, en plus des blessés de la guerre, les blessés de l'évolution de notre société ?*

J.-F. M. : Je crois que nous payons aujourd'hui une perte de repères liée probablement aux guerres qui sont survenues et aux rebonds économiques qui les ont suivies, en même temps que les frontières disparaissaient peu à peu et la mondialisation s'installait. J'ai écrit l'an dernier un livre sur ce sujet¹, car nous payons les dégâts de la perte du lien social. Si des gens sont exclus, c'est qu'ils ont perdu le lien avec la société. Et cela s'applique aux migrants, aux détenus, à toutes sortes de victimes. Nous payons les années 1950 à 1990, particulièrement marquées par l'individualisme, le consumérisme et l'hédonisme avec, comme conséquences, le chacun pour soi, le plaisir d'abord, les autres ensuite, ce qui conduit à la déliquescence de la société. Ne vous étonnez pas de la drogue, des détenus, des taux de suicides. Comment voulez-vous qu'une société soit en bonne santé si chacun se sent seul ? Aujourd'hui l'action de la Croix-Rouge tend à ravauder le tissu social.

Présentation de l'orateur :

Jean-François Mattei : a consacré l'ensemble de sa carrière aux problèmes de la santé ; professeur de médecine à la faculté de Marseille, il exerce la pédiatrie puis la génétique médicale ; il s'est particulièrement spécialisé dans les questions d'éthique médicale ; il est membre de l'Académie nationale de médecine ; il a été parlementaire pendant treize ans, puis ministre de la Santé de 2002 à 2004 ; il est président de la Croix-Rouge française depuis 2004.

Diffusion décembre 2010

¹ Jean-François Mattei, *Humaniser la vie, plaidoyer pour le lien social* (Éditions Florent Masso, 2009).