



**Des Seniors au service du développement
économique et social
42 ans d'histoire d'ECTI**

Bernard COTTRANT
Président d'honneur

Sommaire

Editorial	4
Chapitre 1 - La naissance d'ECTI en 1974	7
<i>La concrétisation d'une idée de Paul Borel</i>	7
<i>Les premiers pas</i>	10
Chapitre 2 - Les années de jeunesse de 1977 à 1983	14
<i>Un nouveau Président, Francis-Louis Closon</i>	16
<i>Quel était le financement d'ECTI ?</i>	19
<i>Vers un nouveau modèle financier</i>	20
<i>Des activités en croissance</i>	22
<i>Les associations d'experts seniors en France et dans le monde</i>	22
Chapitre 3 - L'adolescence d'ECTI de 1984 à 1988	26
<i>Le virage stratégique de 1984</i>	26
<i>Une forte croissance</i>	27
Chapitre 4 - L'âge adulte, ECTI en régime de croisière de 1989 à 1996	30
<i>Un nombre d'adhérents et une activité globalement stables</i>	30
<i>Une activité internationale en tension</i>	31
<i>Une activité en France qui croit et se diversifie</i>	31
<i>Une situation financière robuste</i>	33
<i>Un nouveau Président en 1991, François Rozan</i>	33
<i>Un nouveau changement de Président en 1995, Henri Dhavernars</i>	36
<i>Les associations de seniors dans le monde</i>	39
Chapitre 5 - La refondation, de 1997 à 2003	42
<i>Un nouveau Président, Michel Cointat</i>	42
<i>L'organisation évolue</i>	44

<i>Le projet DR 2000</i>	45
<i>L'affaire de la TVA</i>	45
<i>Des changements institutionnels</i>	46
<i>La communication</i>	47
<i>Les ressources humaines</i>	48
<i>L'activité reste stable en France, mais l'international est à la peine</i>	50
<i>Les finances</i>	52
<i>En bref</i>	54
Chapitre 6 - La modernisation, de 2003 à 2009	55
<i>Un nouveau Président, Georges Dupasquier</i>	55
<i>Des tensions au niveau financier</i>	56
<i>L'activité en France</i>	58
<i>L'activité à l'international</i>	60
<i>Les ressources humaines</i>	62
<i>En bref</i>	63
Chapitre 7 - Un nouveau visage, de 2010 à 2016	65
<i>Un nouveau Président, Bernard Cottrant</i>	67
<i>Le rôle de la Communication, à l'interne et à l'externe</i>	68
<i>Les 40 ans d'ECTI</i>	71
<i>Les ressources humaines</i>	73
<i>Valoriser les compétences, la motivation et la gestion des adhérents</i>	73
<i>Le rôle primordial des délégués territoriaux</i>	75
<i>L'activité en France et à l'International</i>	76
<i>Les finances et le plan de redressement</i>	78
<i>La coopération avec les autres associations</i>	79
<i>En Bref</i>	81
ECTI aujourd'hui et conclusion	82
Postface	84

Editorial

Créée en 1974, ECTI a dû s'adapter en permanence à son environnement pour poursuivre sa mission, la faire évoluer et se développer. La finalité première de l'association était l'aide gratuite aux cadres des pays en voie de développement ; très tôt, cette mission a été élargie à des activités diversifiées sur le territoire national, d'abord tournées vers les entreprises, puis vers des activités à caractère plus social. Faute d'aides publiques et privées, ECTI a dû développer un modèle économique propre : son financement a dû être totalement assuré par ses bénéficiaires contrairement aux associations nord européennes subventionnées par les gouvernements ou les entreprises. Elle n'a cessé de se structurer au fil des années pour conduire le changement, être plus efficiente et saisir les nouvelles opportunités.

Son organisation, ses comportements, ses processus, son mode opérationnel, son mode de financement, sans compter sa dimension humaine ont évolué en fonction de la conjoncture économique, sociale, tant nationale qu'internationale. Si bien que ses fondateurs ne reconnaîtraient probablement pas l'enfant qu'ils ont mis au monde, mais n'en est-il pas toujours ainsi dans toute entreprise humaine ?

Néanmoins, l'élément fondateur --la volonté de cadres seniors retraités de transmettre bénévolement leurs compétences et leur expérience aux générations futures-- n'a jamais été remis en cause. Tant que cet élan perdurera, ECTI sera assurée de vivre et continuera à apporter son concours à la société car la population des seniors ne cesse de croître avec l'allongement de l'espérance de vie. Cependant les aspirations des seniors évoluent avec la société et les règles régissant la retraite changent. C'est pour cela qu'ECTI devra continuer à adapter son offre et ses modes de fonctionnement aux circonstances nouvelles.

Jusqu'alors, il n'y a eu aucune tentative de produire une histoire d'ECTI et c'est à cette tâche que je consacre le présent ouvrage. La connaissance du passé est nécessaire à la continuité de l'identité. C'est d'autant plus vrai dans une association de seniors où la durée moyenne d'adhésion est relativement courte, de 5 à 10 ans. Il est nécessaire de pouvoir acculturer les nouveaux adhérents rapidement et c'est une des fonctions de l'histoire que de véhiculer la culture. Connaître l'histoire apporte aussi des réponses aux questions que se posent les nouveaux adhérents sur les enjeux et les pratiques d'aujourd'hui.

Montrer comment ECTI a su s'adapter et gérer les crises avec succès qu'elle a connues au cours de cette quarantaine d'années permet d'avoir foi en l'avenir. Rien n'est écrit dans le marbre, de nombreuses évolutions sont possibles, à condition de conserver les fondamentaux que sont le bénévolat et la volonté de transmettre aux générations plus jeunes.

Plus de 18000 seniors ont fait partie des effectifs de l'association depuis sa création. Plusieurs milliers ont exercé des fonctions d'animation dans les régions ou au siège, pour les activités internationales et nationales. Ce sont eux qui ont fait la richesse d'ECTI et lui ont permis de remplir sa mission. Il aurait fallu les citer tous mais ce n'était pas possible. J'ai fait le choix de me limiter à nommer, en tête de chaque chapitre, les noms des responsables nationaux de l'association à la période considérée, mais cela ne veut pas dire que les autres, ceux qui ont travaillé dans l'ombre, sont oubliés.

Pour finir, J'espère que le lecteur sera intéressé par ce récit et que de nouveaux chapitres viendront enrichir cette histoire dans le futur.

Bernard COTTRANT

Chapitre 1

La naissance d'ECTI en 1974

La concrétisation d'une idée

L'idée de créer ECTI revient à Paul Borel. Cet ancien élève de l'Ecole Polytechnique (promotion 29) a fait carrière dans l'armée, puis a « pantouflé » dans l'industrie comme c'était la coutume à l'époque. Etant devenu expert en économie, notamment pour les pays en développement, il a terminé sa vie professionnelle comme haut fonctionnaire à l'ONU. A ce titre, il a visité de nombreux pays à travers le monde afin de gérer les programmes et projets de cette grande organisation internationale.



Parmi les nombreux freins au développement des pays les plus pauvres, il avait constaté, lors de ses multiples interventions, le manque d'expérience des cadres locaux. Contrairement aux idées reçues, ces pays ne manquaient pas de cadres diplômés, mais, jeunes et inexpérimentés, ils avaient du mal à mettre en pratique leur bagage théorique au service de leur pays ou de leur entreprise.

En parallèle, il avait entendu parler d'associations de retraités bénévoles aux USA (IESC : International Executive Services Corps) et au Canada (CESO : Canadian Expert Services Organisation) qui envoyaient des retraités bénévoles en missions de courte durée dans les pays en voie de développement afin de les épauler dans la gestion de leurs projets et de leurs entreprises.

Il acquit ainsi la conviction qu'une telle organisation pourrait être créée en France. Elle allierait le désir des retraités de rester actif et de transmettre leur expérience au besoin d'appui pratique ressenti par les cadres des pays en développement. Elle serait également un moyen de rayonnement de la technologie et de la culture françaises dans le monde.

Juste après avoir pris sa retraite, il fit un voyage en Inde pour explorer la pertinence et la faisabilité de ses idées. A New Delhi, il rencontra des industriels en rapport avec le CESO et fit le constat que

Propos de Paul Borel

... Ma profession d'assistant économique aux pays en développement m'avait fait parcourir la terre de différents côtés, rencontrant aussi bien, ministres et chefs d'état que paysans. J'avais le désir de créer avec les Nations Unies une organisation nouvelle capable d'agir sur des domaines qui étaient restés béants et où ne régnaient que des hommes d'affaires.

Je me trouvais dans une usine de Delhi lorsqu'un directeur me dit : « C'est très bien de venir nous voir, mais mieux voudrait que quelques-uns d'entre vous apportent une aide permanente, car elle seule serait capable d'attaquer les problèmes. » Sur ces entrefaites, j'interrogeais un entrepreneur moyen sur la valeur de ses ingénieurs et voici sa réponse : « Ils ont une formation valable, sont sympathiques et sérieux ; mais ils manquent d'expérience ».

Je pensais alors que l'expérience ne s'acquiert que par le vécu et qu'il y avait donc là un besoin criant d'agents seniors. On voit l'idée surgir en moi : « eh bien moi, j'apporterai l'aide de ce senior. » L'heure avait donc sonné pour une aide bénévole : je voyais l'importance et l'urgence d'exploiter ce créneau. Je m'y engouffrais avec tous les moyens que je pouvais réunir, sous l'égide du secrétaire adjoint des Nations Unies et d'autres amis du même niveau..

cette organisation canadienne, créée en 1967, correspondait exactement à ce qu'il souhaitait. Il prit également contact avec l'association américaine IESC créée en 1964 par David Rockefeller, Président de la Chase Manhattan Bank. Ces deux associations étaient financées pour partie par les gouvernements fédéraux et pour partie par de grandes entreprises de leurs pays respectifs, aussi bien pour l'administration interne que pour les frais de missions. Généralement, seuls les frais de missions engagés localement par les intervenants restaient à la charge des bénéficiaires. La réussite de ces deux associations d'outre-Atlantique l'encouragea, d'autant plus qu'il y avait un déficit d'offre de service en langue française, limitée alors aux ressortissants du Québec. Le contexte socio-politique mondial se prêtait bien à l'arrivée d'un opérateur européen. La signature des accords de Paris, en janvier 73, qui mettaient fin à la guerre du Vietnam, avait semé le doute sur la toute-puissance des USA. De même, la fin des accords de Bretton Woods qui instaurait des taux de change flottants avait entraîné une dévaluation du dollar.

Fin 1973 eut lieu le premier choc pétrolier. La guerre du Kippour et la dévaluation du dollar engagèrent l'OPEP à limiter la production pétrolière entraînant un triplement des prix du pétrole. Ce fut un choc économique pour le monde entier, mais ce fut surtout un coup très dur porté aux économies des pays en développement, extrêmement dépendantes du pétrole. D'où, leur besoin accru de faire appel à l'aide internationale pour affronter ce nouveau défi.

En France, après la mort du Président Pompidou et l'élection de Valéry Giscard d'Estaing, un nouveau gouvernement était arrivé aux affaires. C'était la bonne période pour entamer une coopération avec les pouvoirs publics.

Dans ce contexte favorable, Paul Borel s'adressa aux autorités françaises pour leur soumettre son idée : créer une association de cadres retraités bénévoles désireux d'apporter leur assistance aux projets et entreprises des pays en développement. Il reçut deux lettres d'encouragement, l'une du ministre des Affaires Etrangères et l'autre du ministre de la Coopération qui, non seulement adhéraient à son projet, mais lui promettaient des subventions pour l'aider à démarrer.

Fort de ces soutiens, il déposa immédiatement les statuts d'une association à but non lucratif, baptisée « Echanges et Consultations Techniques Internationaux », qui furent publiés au JO du 12 septembre 1974.

ECTI était née, mais beaucoup de questions restaient en suspens pour assurer sa viabilité. Y aurait-il suffisamment de cadres retraités pour tenter l'aventure ? L'espérance de vie était, à l'époque, d'un peu plus de 72 ans et la retraite à 65 ans --plus tard qu'aux USA-- ce qui laissait peu de temps pour une pseudo vie professionnelle.

Les français, connus pour être plutôt casaniers, accepteraient-ils, à la retraite, de reprendre du service et de voyager à travers le monde pour transmettre bénévolement leur expérience et leurs compétences ?

Et puis les financements seraient-ils suffisants ? Les associations nord-américaines étaient soutenues par les gouvernements et les entreprises de leurs pays, à la fois pour le financement des frais de missions et pour l'administration des associations. En France, avec des moyens financiers probablement limités, on pourrait tout juste financer les frais de missions ; alors trouverait-on suffisamment de volontaires pour administrer bénévolement l'association ?

Les premiers pas

Président : Paul Borel 1975 1976

Vice-président : Francis-Louis Closon 1975 1976

Trésorier : Pierre Michel 1975 1977

Secrétaire général : Jean Werquin 1976 1984

Directeur général : Gérard Sadran 1975 1987

Les fondateurs d'ECTI se mirent au travail à un rythme accéléré pour concrétiser le lancement des activités. Dès le 6 février 1975, une assemblée constitutive fut convoquée au siège d'«Information Publicité», filiale du groupe RTL, dont le Président, Francis-Louis Closon, succédera à Paul Borel quelques années plus tard.

Une vingtaine d'associés posèrent les bases du fonctionnement de l'association et bâtirent un plan d'actions pour l'année 1975. On procéda à l'élection d'un bureau avec Président, Vice-Président, Secrétaire Général et Trésorier.

La cotisation pour les volontaires bénévoles, qui avait pour but d'exprimer l'attachement à l'association et l'adhésion à ses objectifs, fut fixée à 50 F par an. Afin de financer l'association, il fut décidé de demander aux entreprises adhérentes une cotisation de base de 10.000 F par an.

L'Assemblée Générale se donna pour objectif de réaliser 100 à 150 interventions par an pour les premières années.

Le plan d'actions reposait sur trois domaines majeurs, garants du succès.

Il fallait en premier lieu recruter suffisamment de volontaires bénévoles et d'entreprises susceptibles de supporter l'initiative. Ensuite il s'agissait de trouver des missions, ce qui nécessitait des contacts avec les responsables politico-économiques dans les pays en voie de développement. Enfin, se posait la question du financement, car, à l'instar des organisations américaines, il fallait a minima couvrir les frais de missions des volontaires, notamment les frais de voyage.

Les subventions de lancement des deux ministères permettaient dans un premier temps de résoudre ce dernier point.

Pour le recrutement des volontaires, deux canaux furent privilégiés : les associations d'anciens élèves de grandes écoles et les caisses de retraite. Plus de 12 000 lettres furent adressées à des jeunes retraités, un exploit compte tenu du manque de secrétariat. Dans le même temps, des encarts furent insérés dans les revues des grandes écoles.

Pour obtenir le concours des entreprises, Paul Borel fit une rencontre déterminante avec l'«Institut de l'Entreprise ». Cet organisme venait d'être créé par François Ceyrac -Président du CNPF, Jean Chenevier - son premier Président, et François Dalle, à partir du CRC (Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'entreprise). Le contact fut pris en réalité avec le groupe « Entreprises et Pays Tiers », animé par Olivier Lecerf, Président de la société Lafarge. Ce dernier venait d'engager l'étude de la transposition en France du modèle canadien CESO dont il avait entendu parler par sa filiale canadienne. L'entente entre les deux hommes fut à l'origine du soutien déterminant apporté par Lafarge à ECTI dans ses premières années.

L'accès aux entreprises fut grandement facilité par cette démarche et en juin 1975, le Président du CNPF et le Président de l'Institut de l'Entreprise signèrent une lettre commune adressée en 6 000

exemplaires à leurs entreprises adhérentes. Cette action permit d'enregistrer les premières adhésions d'entreprises à ECTI.

En parallèle, le Conseil d'Administration d'ECTI s'était enrichi de personnalités du monde économique : cadres dirigeants de Lafarge, du BRGM, du CNPF... et ne comptait pas moins de 9 polytechniciens.

Dès octobre 1975, l'association s'installa dans un local Place des Victoires dans le 2^e arrondissement de Paris et engagea sa première secrétaire salariée. L'administration de l'association était effectuée par une dizaine de bénévoles qui se répartissaient les tâches administratives et les démarches, en gardant en tête cet argument majeur : « les américains et les canadiens le font bien, il n'y a pas de raison que nous n'y arrivions pas ».

Pour susciter des demandes de missions, ECTI mit au point un plan de prospection dans quelques pays à différents stades de développement. : en Afrique du Nord, les 3 pays du Maghreb, en Afrique Subsaharienne -Zaire, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Sénégal, Haute-Volta (devenu depuis le Burkina Faso)-, au Moyen-Orient -Syrie et Egypte-, en Amérique Latine - Colombie et Pérou-.

Des personnalités sympathisantes en place dans ces pays facilitèrent les contacts et 11 pays furent prospectés dès 1976. Le résultat fut très positif puisque 155 missions potentielles furent identifiées dans 24 pays.

La première mission fut réalisée début 1976 par Mr Diehl en Ouganda pour le compte d'une entreprise textile. Une dizaine de missions suivirent en Ouganda, au Niger, au Nord-Yémen, au Maroc, en Côte d'Ivoire et en Egypte. Les domaines d'intervention étaient variés, de l'industrie textile aux ouvrages hydrauliques en passant par l'industrie hôtelière, les finances et les banques.

Fin 1976, l'association s'enorgueillissait de quelques 350 volontaires adhérents cotisants. Leur majorité résidait en région parisienne, mais il y en avait aussi en province, ce qui permit de créer des embryons d'équipes régionales. Très vite, on compta 10 délégués régionaux -Bordeaux, Grasse, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Montpellier, Mulhouse et Poitiers. Leurs missions étaient de faciliter le recrutement de volontaires bénévoles et de rechercher des entreprises locales susceptibles d'adhérer.

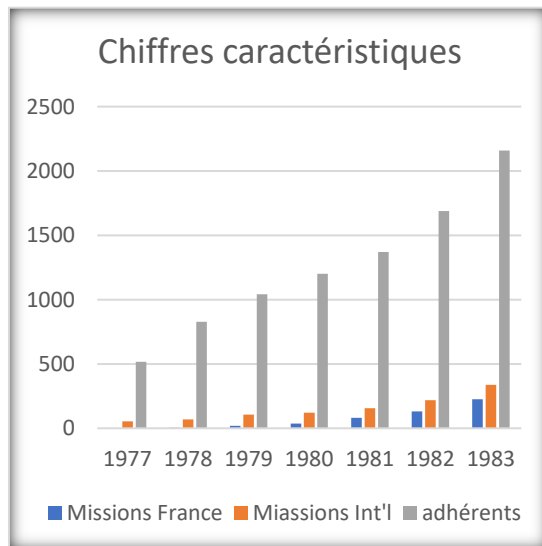
Très tôt, ce mouvement souleva des craintes dans les sociétés d'études et d'ingénierie qui voyaient dans les activités d'ECTI un risque de concurrence déloyale en raison du caractère bénévole des intervenants. Des réunions entre ECTI et des représentants de ces sociétés permirent d'explicitier le positionnement d'ECTI : pas de concurrence mais le souhait d'être complémentaire. Des relations furent nouées avec une dizaine de ces sociétés qui purent bénéficier de l'apport d'expertise d'ECTI ; certaines furent même, par la suite, membres de son Conseil d'Administration.

Grâce à la ténacité de Paul Borel et à l'appui indéfectible des premiers associés, ECTI était devenue opérationnelle. Il restait à l'amener à sa vitesse de croisière et à gérer sa croissance.

Chapitre 2

Les années de jeunesse de 1977 à 1983

Président : Francis Louis Closon 1977 1991
Vice-Président : Jean Audibert 1977 1980
Directeur général : Gérard Sadran 1975 1987
Trésoriers : Michel Gouraud 1978 1980
Gabriel Bonnefoy : 1981 1982
Denis Lanquetot 1983 1986
Secrétaire Général : Jean Werquin 1975
1984



des entreprises françaises adhérentes.

L'année 1977 marqua le véritable lancement opérationnel d'ECTI. L'association s'installa au 23 rue de la Sourdière dans le 1^{er} arrondissement, dans un appartement de trois pièces.

Le modèle d'ECTI était simple.

Une association qui envoie en mission de courte durée des cadres retraités dans des entreprises de pays en voie de développement afin de transmettre leurs compétences et leur expérience à des cadres locaux.

Ces intervenants étaient entièrement bénévoles et la mission était gratuite pour le bénéficiaire, sauf pour les frais locaux (logement et subsistance).

Les frais de voyage des intervenants en mission étaient financés par ECTI.

L'administration de l'association était effectuée par des bénévoles assistés d'une poignée de salariés.

Le financement d'ECTI – frais de fonctionnement et frais de voyage des intervenants, était assuré par les subventions publiques et privées et les cotisations

Exemple de mission en Colombie

Témoignage de J. Duval en Novembre 1977

Pourquoi sommes-nous intervenus à Caldas ?

Caldas, c'est à peu de choses près le centre géographique de la Colombie, la montagne andine dans toute sa splendeur et sa variété. Les cultures tropicales et les neiges éternelles ne sont séparées, à vol d'oiseau, que par quelques dizaines de kilomètres. Les plantations de café se développent rapidement entre 1000 et 1700m d'altitude. Il s'agit de cette variante suave, très appréciée aux USA où elle détient la cote la plus élevée sous la dénomination « Manizales », capitale du département de Caldas.

Nous français, convertis depuis plus d'un siècle au goût qu'on appelle « italien », n'apprécions pas à leur juste valeur ces grains de café suaves dépouillés de toutes leurs peaux amères et qu'on ne grille pas exagérément, de manière que le breuvage auquel ils donnent naissance conserve toute sa saveur.

Depuis que les cultures caféières brésiliennes ont été décimées, voici quelques années, par des gelées massives, la demande en café surpasse l'offre sur les marchés internationaux, les prix s'envolent et des café-dollars affluent vers la Colombie. Comment investir intelligemment cette manne qui ne tombera du ciel que pendant une période limitée ?

Les français n'apprécient pas le café « Manizales », cependant les Manizalenos n'ont pas hésité à demander conseil à des français sur la meilleure manière d'implanter dans leur région des industries s'adaptant bien aux conditions locales et qui fixeraient une population attirée par la capitale dont la population croît à un rythme inquiétant. ECTI a été choisie pour étudier ce problème et suggérer des solutions.

La reconnaissance d'ECTI par les pouvoirs publics fut rapide puisque, outre les subventions, par décision du 23 avril 1978, le Ministère du Budget donna à ECTI le statut d'« Œuvre d'Intérêt Général présentant un caractère philanthropique et éducatif », ce qui permettait aux entreprises de déduire les dons de leur bénéfice imposable et aux particuliers de les déduire de leur revenu imposable.

Un nouveau Président, Francis-Louis Closos

Au printemps 1977, sa mission accomplie, Paul Borel laissa la place à Francis-Louis Closos, 67 ans, qui l'avait accompagné depuis le début de l'aventure. Docteur en droit, résistant éminent et Compagnon de la Libération, il fut nommé Commissaire de la République dans le Nord-Pas de Calais en 1944, puis il fonda l'INSEE en 1946 et en devint Directeur Général jusqu'en 1961. Il prit ensuite la direction d'« Information Publicité », la régie publicitaire de RTL jusqu'à sa retraite en 1976.



Sous sa présidence, ECTI commença à s'organiser. Sur le plan institutionnel, le Conseil d'Administration comprenait une vingtaine de membres, personnalités du monde économique et notamment des grandes entreprises : dirigeants ou anciens dirigeants de Total, Rhône-Poulenc, Alsthom, Louis-Dreyfus, Nobel-Bozel, Airbus, Air-France. Le Conseil se réunissait régulièrement trois fois l'an.

Un Comité de Patronage fut créé avec pour mission de conseiller l'association sur les grandes options stratégiques et de servir de vitrine pour les entreprises et les pouvoirs publics. Il était composé de 5 organisations –Ministère des Affaires Etrangères, Total, Institut de l'Entreprise, Lafarge et Renault – et de 9 personnalités issues du CNPF, de l'Université, de l'Institut de l'Entreprise, des corps des Mines et des Ponts et Chaussées, de SACILOR, d'Air France, de l'ONU et de la FAO.

Le bureau comprenait le Président, un Vice-Président, le Secrétaire Général et le Trésorier. Un Directeur Général, cadre supérieur rémunéré par Lafarge, renforça cette équipe qui se réunissait tous les lundis au siège de l'association.

L'administration quotidienne de l'association était réalisée par un groupe de bénévoles à Paris. D'une vingtaine au début, il s'étoffa rapidement à une quarantaine de membres. Cette équipe érigea en rite la réunion hebdomadaire du mercredi, l'occasion d'échanger entre eux et avec le bureau.

Pour faire face à cet afflux de personnel, il fallut rechercher un espace plus grand. Le siège d'ECTI déménagea dans un local trois fois plus vaste, au 3 rue Logelbach dans le 17^e arrondissement de Paris, en avril 1980.

Fin 1983, l'association comptait 27 représentants dans le monde : 10 en Afrique subsaharienne et Océan Indien, 2 dans le Maghreb, 8 en Amérique latine, 5 en Asie et 1 en Turquie, 1 en Belgique pour les relations avec la Communauté Européenne.

Elle s'était enrichie d'une trentaine d'implantations régionales dans les principales grandes villes françaises.

Très informelle au début, l'organisation interne se structura ensuite autour de plusieurs pôles d'activités : les groupes internationaux regroupés en 7 zones géographiques, la gestion des représentations à l'étranger, la gestion des expertises techniques par métiers, la gestion des délégations régionales françaises, les affaires financières et juridiques, les relations extérieures et la promotion.

Fin 1977, on comptait une cinquantaine d'entreprises adhérentes, essentiellement des grandes entreprises. Elles seront une centaine en 1979 et le double en 1983. Chaque année, les entreprises adhérentes étaient conviées à une réunion d'échange et d'information, l'occasion de mieux faire connaître ECTI en présentant ses activités et ses résultats, et de rappeler son positionnement de non concurrence et de complémentarité avec les activités marchandes.

Le nombre de bénévoles passa dans le même temps à plus de 2000, grâce à des recrutements de 500 à 600 par an. Il faut dire qu'à cette période avaient commencé à se développer les mises à la retraite anticipées qui sortaient du monde du travail un grand nombre de cadres relativement jeunes. De plus, le nouveau gouvernement, issu des élections de 1981, avait instauré la retraite à 60 ans à partir du 1^{er} avril 1983. Ainsi, en 1983, l'âge moyen des nouvelles recrues s'élevait à 60 ans et demi et l'âge moyen de la population totale des adhérents était d'un peu plus de 63 ans.

Tous ces éléments permirent une évolution rapide de l'activité. Le nombre de missions à l'international dépassa les 300 en 1983. Et, fait non-escompté, des missions furent aussi développées sur le territoire national. On en comptait plus de 200 cette même année.

Il est utile de s'arrêter sur ce phénomène qui aura beaucoup de conséquences pour le futur d'ECTI. L'activité en France se développa pour au moins trois raisons.

Réunion des Ectiens d'Annecy le 18 mai 1982

Les Ectiens de l'Isère, de la Savoie et de la Haute-Savoie se sont réunis dans les locaux de la Chambre de Commerce et d'Industrie où ils ont été accueillis d'une façon très agréable par Le secrétaire général.

Parmi les nombreux sujets qu'ils ont abordés, les participants ont plus spécialement examiné les moyens de mieux faire connaître ECTI dans la région. En effet si les petites entreprises locales connaissaient l'existence de notre association, elles n'hésiteraient sûrement pas à demander l'aide de nos experts pour les problèmes variés qui se posent à elles.

La presse locale a longuement rendu compte de cette réunion qui s'est déroulée dans une ambiance particulièrement sympathique et amicale.

Les entreprises cotisantes souhaitent, qu'en plus des missions à l'étranger, elles puissent bénéficier de retombées positives pour elles-mêmes en utilisant des experts d'ECTI pour leur activité nationale.

Pour faire connaître ECTI, les délégations régionales prirent des contacts avec les responsables économiques locaux, chambres consulaires, syndicats professionnels, élus ; ces derniers proposèrent qu'ECTI puisse intervenir localement, notamment auprès des PME, pour les aider à l'export et pour les épauler lorsqu'elles rencontraient des difficultés ; en outre, en 1981, s'ouvrit une coopération avec France Initiative qui venait d'être créée pour financer les créateurs d'entreprises.

Enfin, en octobre 1980, devant la montée du chômage et l'accroissement

des préretraites, une convention fut signée entre ECTI et le Ministère du Travail et de la Participation portant sur l'emploi des cadres.

L'organisation interne s'est ainsi enrichie, dès 1980, d'un nouveau groupe : délégation aux interventions France et aux relations avec les PME.

Quel était le financement d'ECTI ?

Dès sa création, ECTI fut financé par trois sources traditionnelles : les cotisations des entreprises adhérentes et des bénévoles ; des subventions privées par des entreprises et organismes souhaitant soutenir l'action d'ECTI ; des subventions de l'Etat, Ministère de la Coopération et Ministère des Affaires Etrangères Ministère de l'Industrie et Ministère du travail.

Au fil du temps, un financement nouveau se développa, les remboursements de frais de missions par les bénéficiaires eux-mêmes.

Reprenons chaque poste individuellement.

La cotisation des adhérents bénévoles passa à 100€/an en 1980, ce qui n'a jamais représenté un poste important de recettes. La cotisation de base des entreprises augmenta à 15kF/an en 1981, mais pouvait être modulée selon les situations particulières. Les cotisations des entreprises ont toujours été le premier poste de recettes ; elles ont représenté, bon an mal an, 45 à 50% des recettes.

Les subventions privées ont représenté 10% environ des recettes dans les premières années. Elles se sont tariées en 1980. Lafarge octroya à ECTI une subvention exceptionnelle en 1980 et en 1981 d'un montant équivalent. Mais elles disparurent complètement à partir de 1982.

Les subventions publiques progressèrent de 100kF en 1977 jusqu'à 700 kF en 1981, soit 20% des recettes à cette date. Elles ont diminué par la suite pour être totalement supprimées en 1984.

Enfin, il faut dire un mot sur les frais de missions. Les frais de voyage à l'étranger en constituaient la majeure partie, les frais engagés sur place -logement et restauration- étant souvent à la charge des bénéficiaires locaux, comme dans les modèles des associations d'outre-Atlantique. A l'origine, les frais de voyage devaient être financés par les cotisations et les subventions publiques et privées.

Cependant, lorsque le bénéficiaire jouissait d'une situation financière confortable, il lui était demandé de couvrir, en plus, tout ou partie des frais de voyage.

Devant la diminution des subventions et la difficulté du renouvellement des cotisations des entreprises, ECTI a cherché des missions pour des bénéficiaires ayant les capacités financières suffisantes pour couvrir les frais de voyage.

Vers un nouveau modèle financier

Le remboursement des frais de missions par les bénéficiaires n'a cessé d'augmenter pour atteindre 38% des recettes en 1983. Alors, la moitié des missions étaient réalisées pour le compte des entreprises qui avaient les moyens de financer les frais de missions.

Pour certaines missions en France, comme à l'international, est apparue la notion de PFG (participation aux frais généraux) pour les bénéficiaires qui ne souhaitaient pas devenir membres cotisants. C'était une contribution financière modeste, en plus du défraiement des intervenants.

On voit ainsi apparaître un changement progressif, mais inéluctable du modèle d'ECTI : se développent des missions en France, non prévues dans les intentions de départ, financées par les cotisations des bénéficiaires ou des participations aux frais généraux ; et les frais de voyage des missions à l'international sont de plus en plus supportés par les bénéficiaires

Ce deuxième point a été fortement regretté par les dirigeants de l'association car il s'agissait d'un changement profond de philosophie. En effet, il devenait difficile de monter des missions pour des bénéficiaires ayant peu de ressources mais un plus grand besoin d'ECTI. Devant l'impossibilité de convaincre les pouvoirs publics d'accroître, ni même de maintenir leurs subventions, il a bien fallu s'y résoudre.

*Compte-rendu partiel de la réunion du 6 décembre
1979 des « personnes morales et entreprises »*

Pour la troisième fois, les personnes morales adhérentes d'ECTI se sont réunies quelques semaines avant la fin de l'exercice. L'un des thèmes abordés est le travail d'experts d'ECTI à la demande et au profit d'entreprises adhérentes. Il n'y a pas là une dérive des objectifs initiaux de l'association, mais bien une complémentarité de moyens et une diversification pour une plus large utilisation de notre potentiel : tout en contribuant ainsi à renforcer l'intérêt de l'économie française pour le développement des pays du tiers monde, nous multiplions le nombre des services concrets que nous pouvons rendre et nous maintenons plus fermement nos experts dans l'ambiance active favorable à l'entretien de leur savoir.

Le débat a montré l'intérêt des entreprises pour un tel renfort d'hommes disponibles et compétents. Leur bénévolat garantit leur motivation puisque leur seule récompense est de réussir. Dans les sociétés petites ou moyennes, leur apport peut être déterminant et des responsables, témoignant en ce sens, ont affirmé hautement en réunion qu'une mission demandée à ECTI ne concurrence ni les personnes actives ni les organismes de conseil. Bien au contraire, les experts bénévoles « ouvrent » (le mot a été utilisé plus d'une fois) la voie au travail de tels organismes et aux créations d'emploi. Un participant a même déclaré avoir notifié par écrit cette opinion à l'organisation professionnelle à laquelle il appartient et qui reste très attentive au risque de concurrence....

Des activités en croissance

Pendant toute cette période, la demande en provenance des pays étrangers est restée forte et le nombre de missions n'a été limité que par les problèmes de financement évoqués précédemment.

Les missions réalisées à l'étranger en 1983 avaient un caractère technique très prononcé. Plus de la moitié étaient localisées en Afrique, à égalité entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Les autres se répartissaient équitablement entre Asie, Amérique latine et le reste du monde, notamment le Moyen-Orient.

Les interventions en France avaient un caractère moins technique et plus généraliste ; elles touchaient souvent aux aspects financiers, management, export, entreprises en difficulté et création d'entreprises.

Le chiffre d'affaires atteignit 4,4 millions de F en 1983. La trésorerie, somme des résultats d'exploitation accumulés pendant les années précédentes se montait à un peu plus d'un tiers du chiffre d'affaires. C'était évidemment peu face aux incertitudes qui pesaient sur l'avenir avec l'arrêt complet des subventions publiques et privées.

Alors que les pouvoirs publics décidaient de ne plus subventionner ECTI, sans qu'aucune discussion ne soit possible, ils décidaient de soutenir financièrement d'autres initiatives similaires !

Les associations d'experts seniors en France et dans le monde

Dès 1982, fut lancée l'Association EGEE (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise), gérée au départ par l'ANCE (Agence Nationale pour la Création d'Entreprises) qui utilisait des retraités bénévoles pour épauler les créateurs d'entreprises. Elle fonctionna sur crédits publics jusqu'en 1990, puis à l'image d'ECTI dut par la suite demander un financement à ses bénéficiaires. Ce n'est que quelques années après qu'elle étendit ses activités à la formation, la qualité et l'informatique, l'international devenant ainsi très similaire à ECTI.

De son côté, le Ministère des Personnes Agées décidait, en 1983, de susciter la création d'une association de seniors basée sur le même modèle qu'ECTI qui prit le nom d'AGIR ABCD (Association Générale des Intervenants Retraités - Actions de Bénévoles pour la Coopération et le

Développement). Cette association, moins tournée vers l'appui aux entreprises, avait un objectif plus social qu'ECTI et ses premiers adhérents étaient en grande partie des retraités de la fonction publique.

Certains ont vu la création de cette association sœur subventionnée avec une certaine amertume ; d'autres y ont vu au contraire un encouragement à la promotion de l'activité des seniors dans la société, d'autant plus que les deux associations apparaissaient complémentaires aussi bien dans leur composition que dans leurs objectifs. De nombreux contacts eurent lieu entre les associations, mais il aura fallu attendre 30 ans pour qu'elles décident d'ouvrir des chantiers de coopération et notamment de localiser leurs sièges sociaux dans le même immeuble !

Dans le monde, on comptait un grand nombre d'associations similaires : IESC (USA, 1964), CESO (Canada, 1967), BESO (Royaume-Uni, 1972), JSV (japon, 1977), SEC (Suisse, 1979), NMC (Pays-Bas, 1979, qui deviendra PUM), AESOP (Australie, 1983), APSO (Irlande, 1974), SES (Allemagne 1983).

Du 10 au 13 mai 1983, les organisations européennes qu'il est convenu d'appeler SES (Senior Executive Services) se sont réunies pour la première fois à Berlin, à l'invitation de la Fondation Allemande pour le Développement International. Cette réunion avait trois buts : favoriser une meilleure connaissance réciproque, établir une coopération entre associations et établir une meilleure coopération avec les institutions internationales. Si le premier but fut atteint, les deux autres furent plus difficiles à mettre en œuvre. Plus tard, se créèrent trois associations : une italienne, une espagnole et une portugaise. Les associations européennes se fédéreront dans le CESES (Confederation of European Senior Expert Services) en 2000.

Le 4 septembre 1984 eut lieu à Genève, sous l'égide du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), une consultation entre une délégation de la République Populaire de Chine et les organisations non gouvernementales européennes d'experts seniors dans le but d'établir une coopération à l'image de celle engagée avec le Canada et les USA.

La concrétisation de ces entretiens fut le point de départ de nouvelles missions en Chine. On put en comptabiliser, pour ECTI, une vingtaine dès 1985 et une quarantaine en 1986.

Chronique du DG d'ECTI en mars 1984

« La pression sociale due à un chômage aigu chez les jeunes de moins de 25 ans a donné à la retraite prématurée le prestige d'une obligation morale. Ceci est une considération absurde. Si certains d'entre nous dès leur cinquantaine ont certes besoin d'un loisir accru, beaucoup ont une forte réserve de créativité. Quand on leur dit qu'ils ne sont plus bons qu'à être mis au vert, ils sont souvent prêts à le croire... jusqu'à ce qu'ils puissent trouver ... quelque chose d'intéressant à faire qu'un groupe bien organisé leur permettra d'accomplir à temps partiel. Et parfois, cela se révèle plus passionnant que quoi que ce soit qu'ils aient pu faire durant toute leur carrière. » (Michael Dixon Financial Times)

ECTI ne peut que souscrire sans réserve à des propos de cette nature et applaudir à la naissance de tous ceux qui, à son image, pensent s'associer à une œuvre où il y a tant à faire et où, fort exceptionnellement, tous les intérêts sont concordants.

AGIR est en France la dernière-née des associations de ce genre. Même si les bonnes fées qui se sont penchées sur son berceau diffèrent de celles qui ont doté ECTI, l'identité des objectifs, la communauté des approches, peuvent avoir matière à perturber ceux qui seront doublement et identiquement informés, voire sollicités.

En fait AGIR, qui découle d'une proposition faite en septembre 1982 par le Président F. Mitterrand au roi Hassan II du Maroc, et qui a été mise sur pied par les instances gouvernementales, s'est avérée dans la pratique beaucoup plus proche d'ECTI que cela ne le laissait prévoir.

La concertation a été large, tant dans la phase préliminaire de l'organisation que pour la présentation de l'offre, et si les choses évoluent dans le sens prévu,

les deux associations peuvent dans bien des cas envisager des actions communes.

ECTI et AGIR se proposent effectivement de ne pas toucher le même créneau de retraités ou préretraités bénévoles, mais d'ouvrir à eux deux le champ des volontaires, des premiers niveaux de la maîtrise où l'expérience pratique a une valeur inestimable au sommet de la hiérarchie de l'administration ou des entreprises où l'organisation, l'analyse et les vues à long terme sont déterminantes.

Missions simultanées ou successives. Missions plus courtes ou plus longues selon le cas. Expert plus ceci ou plus cela ... Il n'y a là que l'accessoire. L'important est de voir se rejoindre dans une même volonté d'être utiles et complémentaires une initiative privée déjà ancienne et une initiative publique récente, mais qui confirment l'avenir de ce mouvement et de la légitimité du conseil bénévole dans le concert national et international actuel.

Chapitre 3

L'adolescence d'ECTI de 1984 à 1988

Président : Francis Louis Closon 1977 1991
Trésorier : Denis Lanquetot : 1983 1986
Pierre Lecrubier : 1977 1995
Secrétaire général : Jean Werquin : 1975 1984
Guy Charbonnel : 1985 1987
André Destoppeleire : 1988 1992

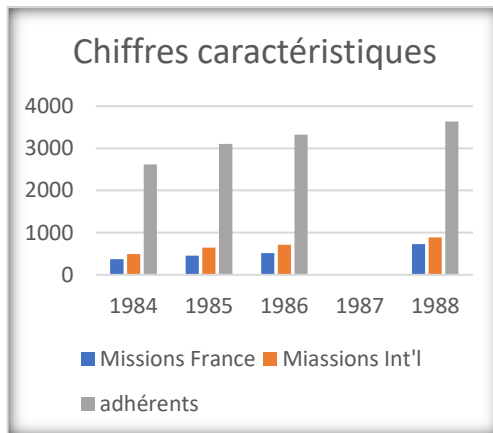
Le virage stratégique de 1984

Dès 1984, ECTI s'est trouvée confrontée à deux défis majeurs : l'arrêt des subventions publiques et la nécessité de proposer des activités à un nombre toujours croissant d'adhérents. Les 562 missions enregistrées en 1983 étaient loin d'occuper les quelques deux milliers de volontaires !

L'arrêt des subventions eut pour première conséquence de limiter les missions de prospection à l'étranger et d'augmenter celles pour lesquelles les bénéficiaires pouvaient couvrir les frais de déplacement des experts.

La seconde conséquence s'est traduite par un changement stratégique profond. L'activité en France, qui s'était développée de manière fortuite au fil des années, est devenue un élément incontournable de la nouvelle stratégie. Grâce aux cotisations et participations aux frais

généraux qu'elle rapportait, elle permettait de couvrir les frais de fonctionnement et même de financer une partie des frais de déplacement liés aux interventions à l'étranger. Par ailleurs, son volume presqu'équivalent à celui de l'international offrait aux adhérents l'occasion d'utiliser leurs talents.



Francis-Louis Closon, en juillet 1984

« Le travail des Ectiens pour des entreprises françaises a permis de couvrir pour une très large partie les dépenses de fonctionnement, de maintenir et d'augmenter au maximum notre concours aux pays en développement... Cet équilibre n'est pas le résultat d'un plan préétabli, même si tout se passe comme s'il en avait été ainsi. Il s'est avéré nécessaire à la mise en œuvre d'un outil de développement dont les capacités restent considérables. »

L'activité destinée aux entreprises françaises devenait le moyen nécessaire pour financer les activités internationales dans les pays en développement, but premier de l'association. Elle était aussi source d'activité et de maintien des compétences pour les volontaires.

Ce virage s'est accompagné d'un changement d'organisation. En complément des sept groupes internationaux --Inde, Est Asiatique, Océan Indien, Maghreb, Moyen Orient, Amérique Latine et Afrique subsaharienne, le groupe « France » reprit les activités d'aide à l'export pour les PME avec un sous-

groupe ECTI-Export, et de soutien aux entreprises en difficulté avec un sous-groupe ECTI-GIR.

On distinguait également les groupes suivants : « Adhérents personnes physiques », pour gérer les recrutements, les cotisations et le fichier adhérents ; « Entreprises », pour gérer les adhésions et cotisations des entreprises et personnes morales ; les « Responsables de spécialités », en charge de la gestion des compétences et de la recherche des intervenants ; « Administration/finances » .

La DROP (Délégation Régionale pour l'Ouest Parisien), comprenant Yvelines, Essonne et Val d'Oise, vit le jour à cette époque.

ECTI fonctionnait donc à deux niveaux : le bureau et les « groupes » opérationnels (siège et régions) et fonctionnels.

Une forte croissance

Sur ces bases, ECTI connut une forte croissance. Fin 1988, ECTI comptait 3600 volontaires avec un âge moyen de 63 ans, grâce aux 600 à 700 recrutements effectués chaque année. Il est clair que

l'abaissement de l'âge de la retraite et la multiplication des préretraites facilitèrent les candidatures. Le fait que la cotisation ait été augmentée à 150F en 1985 ne fut pas un frein au recrutement.

Grace à la diversité de ses adhérents, ECTI s'enorgueillissait de proposer plus de 5000 compétences dans tous les domaines de l'activité économique, administrative et éducative, en raison des expériences acquises dans les niveaux moyens et supérieurs de la hiérarchie professionnelle. La grande majorité des adhérents étaient issus de grandes écoles scientifiques --techniques, agronomiques, militaires -- et de grandes écoles de commerce et gestion.

On comptait près de 500 entreprises et personnes morales adhérentes, chiffre en forte augmentation. Plus de la moitié étaient des PME, mais aussi des grandes entreprises, des groupements professionnels, des associations et des bureaux d'études et de conseil. Les demandes de missions arrivaient alors à un rythme soutenu, preuve qu'ECTI avait acquis une certaine notoriété auprès de ses partenaires en France comme à l'étranger. En 1988, plus de 3000 demandes furent analysées, pour 1600 missions réalisées, soit un taux de réussite légèrement supérieur à 50 %. L'analyse permettait, dans un dialogue avec le bénéficiaire, de s'assurer de la pertinence de la demande, de mieux la définir et de proposer le ou les experts ad hoc.

Elle permettait aussi de vérifier que l'intervention, conformément à la déontologie de l'association ne nuirait pas à un emploi salarié, ne concurrencerait pas des services payants analogues et faciliterait des actions de solidarité nationales ou internationales

En 1988, 55% des missions étaient effectuées à l'étranger et 45% France. La durée moyenne d'une mission était de 13 jours ouvrés. Les demandes émanaient pour moitié des pays en voie de développement, pour un tiers d'entreprises françaises, pour le reste d'organismes professionnels, d'organisations caritatives et pour une faible part des pouvoirs publics.

A l'étranger, l'Afrique restait le premier utilisateur des services d'ECTI avec plus de la moitié des missions. Le solde se partageait entre l'Asie, l'Amérique Latine et le reste du monde. Les missions couvraient une mosaïque d'activités variées, le plus souvent à caractère technique,

En France, les interventions étaient gérées par une quarantaine de délégations en région. Dans les entreprises, les interventions à caractère technique restaient minoritaires au profit des interventions

dans les domaines transverses -administration, finances, RH, commerce/marketing-. Mais, fait nouveau, près de 10% des missions émanaient du domaine socio-caritatif.

Sur le plan financier, le chiffre d'affaires s'élevait à 12,0 MF. Ce montant comptable comprenait 6,7MF de remboursements de frais de missions franc pour franc, financés par les bénéficiaires de missions. Ces frais représentaient plus de 90 % des frais totaux. Peu de frais de missions restaient donc à la charge d'ECTI.

Si on les excluait, les 5,3 MF de recettes réelles se répartissaient à raison de 80% de cotisations personnes physiques et morales et de 20% de PFG.

Hormis l'année 1984 qui connut une légère perte, les autres années eurent des résultats d'exploitation positifs, de 1 à 3% du CA. Fin 1988, la trésorerie était de l'ordre de 2,5 MF, soit près de la moitié du chiffre d'affaires, hors remboursements des frais de mission, assurant une bonne sécurité financière à l'association. Ces résultats étaient obtenus sans aucune subvention publique ou privée.

Pendant cette période, l'organisation d'ECTI resta quasiment stable, à l'exception du non-remplacement du directeur général, Gérard Sadran, parti en 1987. Les responsables pouvaient alors vanter l'indépendance de l'association et sa solidité financière.

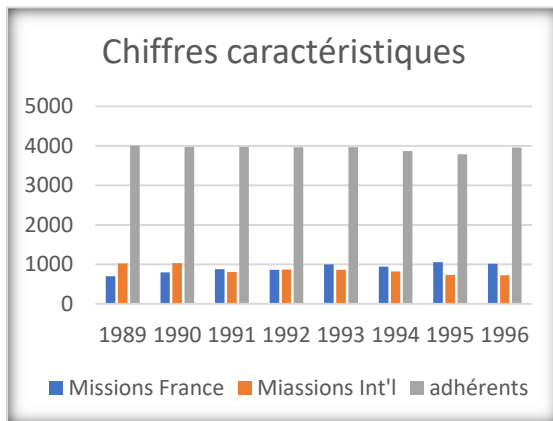
Chapitre 4

L'âge adulte, ECTI en régime de croisière de 1989 à 1996

Président : Francis-Louis Closon 1977 1991
François Rozan 1991 1995
Henry Dhavernas 1995 1997
Trésorier : Pierre Leclubier 1987 1995
Charles de Raphaelis-Soissan 1996
1997
Secrétaire Général : André Destoppeleire 1988
1992
Pierre Cochery 1993 1994

En 1989, ECTI reçut deux récompenses publiques : le prix TOTAL du « rayonnement français dans le tiers monde » et la médaille OPPENHEIM de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale. Et c'est en 1990 qu'elle obtint le statut d'association d'«utilité publique».

Un nombre d'adhérents et une activité globalement stables



Pendant cette période, le volume d'activité d'ECTI est resté globalement stable avec un nombre de missions qui s'est situé entre 1700 et 1900 selon les années.

Grâce à des recrutements annuels de l'ordre de 600, le nombre d'adhérents personnes physiques s'est maintenu au voisinage de 4000. Toutefois, au cours de la décennie, la population a légèrement vieilli avec un âge médian de 65 ans en fin de période. Elle était cependant relativement jeune, la majorité des Ectiens se situant dans la plage 60-69 ans.

Mais si l'activité était restée globalement stable, ceci masquait un mouvement de fond qui ne cessera de s'amplifier. On constata, en effet, une hausse constante du nombre de missions en France qui atteignit près de 1100 en 1996, pendant que le nombre de missions à l'international, après avoir

atteint un maximum de 1000 en 1989 descendit progressivement autour de 700 en 1996. C'est en 1993 que l'activité France dépassa définitivement l'activité internationale

Une activité internationale en tension

La situation politique des pays d'élection d'ECTI n'était pas étrangère à cette baisse d'activité, notamment en Afrique qui représentait encore plus de la moitié des missions en 1990. Si l'activité au Maroc et en Tunisie restait florissante, l'Algérie connaissait des troubles importants et une certaine instabilité s'était installée dans nombre de pays d'Afrique subsaharienne. La crise permanente au Moyen Orient ne permit pas de continuer à intervenir massivement dans cette zone.

Des tentatives furent lancées pour se développer dans d'autres pays. Après la chute du mur de Berlin en 1989 et l'effondrement de l'URSS, ECTI chercha à s'implanter dans les pays d'Europe de l'Est, notamment grâce aux projets TACIS et PHARE de la Communauté Européenne destinés à aider l'ouverture de ces pays à l'économie de marché. Au total, jusqu'en 1997, TACIS aura apporté 79 missions dans les pays de la CEI et PHARE 47 missions dans les pays de l'est de l'Europe.

Les interventions en Asie et notamment en Chine s'étaient accrues, grâce aux demandes formulées par la CAEIP (China Association for International Exchange of Personnel). Ce ne fut pas suffisant pour compenser les pertes africaines et si on avait réussi à stabiliser l'Amérique latine, on n'y avait pas enregistré de croissance notable.

Malgré tout, ECTI intervenait toujours dans 130 pays.

Une activité en France qui croît et se diversifie

En France, ECTI conserva son activité envers les PME avec priorité à l'export et aux entreprises en difficultés. De nouveaux partenariats se développèrent dans les régions avec les chambres consulaires et les organismes professionnels.

Les relations avec les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce prirent un certain essor. Il s'agissait de faire connaître l'entreprise aux étudiants, de les préparer à une carrière professionnelle et d'épauler le personnel enseignant pour des jurys d'examen et des tutorats de stage en entreprises.

DE L'APPRECIATION DES MISSIONS ECTI A L'ETRANGER

Ayant eu récemment l'occasion de manipuler de nombreux comptes rendus de mission, il nous a paru intéressant d'essayer de voir quelles informations on pouvait en tirer, en dehors des « Case Stories ».

Trois points nous ont paru pouvoir être mis en évidence :

- l'appréciation de la réussite de la mission ;
- son incidence sur l'emploi local ;
- les retours possibles pour l'industrie française.

Notre enquête a porté sur 148 cas concernant 32 pays, dont 58 % représentent l'Algérie, le Maroc et la Tunisie.

Parfois, mais très rarement, l'appréciation de la réussite de la mission est exprimée par une lettre du bénéficiaire, bien plus souvent par une déclaration de celui-ci au cours d'un entretien en tête à tête ou devant un certain nombre de collaborateurs de l'entreprise, voire au cours d'une ultime séance de travail (séminaire ou dernière réunion des personnels concernés) ou encore au cours d'une causerie, d'une conférence.

Egalement, des membres du personnel manifestent aussi leur satisfaction en même temps que le patron ou en dehors de lui. Mais dans de nombreux cas, on se contente de déduire que la mission a répondu à l'objectif en fonction de la certitude de l'expert qu'il y a eu amélioration du fonctionnement de l'entreprise, de son organisation, de sa production, qualitative ou quantitative, de l'entretien, du contrôle, de la réflexion, de la compréhension de certaines actions.

Malheureusement, après le départ de l'expert, nous ne sommes généralement pas informés de la durée de l'amélioration provoquée par sa présence.

Dans beaucoup de cas aussi, la durée ou la nature de la mission ne permettent pas de constater un changement au sein de l'entreprise : séminaires, estimations financières ou techniques, dépouillement d'appels d'offres, appréciations de projets.

L'expert indique alors, parfois, qu'en raison de ses contacts, de ses conversations, il a conscience d'avoir fait passer un message, d'avoir évité des erreurs d'orientation, des investissements inutiles, etc.

Il nous semble que nous avons le droit dans tous ces cas de considérer que la mission a répondu à la demande.

Rares sont donc les cas où l'expert pense qu'il n'a pas été utile, même sans doute quand il écrit : « le demandeur attendait le Père Noël »...

Dans 7 % des cas, nos experts pensent qu'il y aura une création plus ou moins importante d'emplois locaux après leur mission ; et dans 21 % des cas, ils répondent prudemment : peut-être, possible, probable ou devrait.



André BELLAMY anime un Séminaire de sensibilisation à la communication à SONELGAZ en Algérie.

Ces chiffres pourraient paraître un peu décevants si l'on ne soulignait pas que les bénéficiaires des missions demandent bien plus souvent des améliorations d'organisation technique ou de gestion que des développements d'entreprise, et qu'il y a bien des cas où l'expert juge qu'il y a pléthore de personnel dans le secteur où il est appelé.

Sur 47 % des comptes rendus, il n'y a aucune appréciation portée quant à l'emploi et sur 25 % il est indiqué non.

En ce qui concerne les retombées possibles pour l'industrie française, la chose n'est pas toujours facile à apprécier, les indications de l'expert peuvent être négatives, les décisions ne dépendant pas toujours du bénéficiaire, tributaire d'un organisme de tutelle, d'un bailleur de fonds national ou international, du développement économique du pays, de sa stabilité politique, de la politique tout court, etc.

Dans 16 % des cas, l'expert indique qu'il y aura consultation ou commande auprès d'une entreprise française ; dans 32 % des cas il est marqué : possible (éventuellement en cours ou indirecte).

Il y a aussi 33 % de non réponses, 19 % de non.

Evidemment, l'importance de l'éventuelle « retombée » n'est généralement pas chiffrée.

Ces quelques considérations pourraient sans doute être exploitées auprès des administrations ou des entreprises qui nous consultent ou nous soutiennent ; elles pourraient peut-être aussi nous servir à orienter les questions à poser sur les comptes rendus de mission.

Mais on peut retenir que la grande majorité des missions contribue fortement au maintien des liens avec l'économie française.

A. QUEROUIL.

Avec ces diverses actions en faveur des entreprises et de l'emploi des jeunes étudiants comme des chômeurs, ECTI a pu légitimement se présenter comme créateur d'emplois en France et à l'étranger.

Une situation financière robuste

L'appui aux associations se poursuivit. Devant la montée inexorable du chômage, ECTI créa en 1993 un groupe « Action pour l'emploi » et érigea, en 1995, la lutte contre le chômage comme une de ses priorités. Ces nouvelles orientations envers l'emploi et les étudiants représentèrent très vite un poids de l'ordre de 20% de l'activité en France.

Sur le plan financier, le chiffre d'affaires, hors remboursements des frais de missions, augmenta fortement dans la période, passant de 5,3 à 9,0 MF. Les résultats financiers restèrent positifs sauf l'année 1994 qui connut un léger déficit. Et fin 1996, la trésorerie se montait à près de 40% du chiffre d'affaires.

Un nouveau Président en 1991, François Rozan

En 1991, après 13 années de bons et loyaux services, Francis-Louis Closon décidait, à 81 ans, de quitter la présidence d'ECTI. Il fut remplacé par François Rozan, 67 ans, licencié en droit et diplômé de HEC, ancien cadre supérieur, administrateur puis PDG de sociétés de transport maritime. Francis-Louis Closon, désormais Président d'honneur, fut chargé d'animer un « Comité de Promotion d'ECTI ».



Compte tenu de la croissance de l'association, il fut nécessaire de mieux définir son fonctionnement : procédures pour l'accueil des nouveaux adhérents, amélioration des CV, gestion des spécialités et des missions.

C'est à cette époque que virent le jour les premières applications informatiques. Quatre fichiers furent créés, pour les experts, les missions, les demandes de missions et les personnes morales --au nombre de 500 en 1991, elles montèrent à plus de 600 quelques années plus tard.

Le siège, tout en restant rue Logelbach, fut modernisé et agrandi (650m²) pour accueillir le nombre croissant de bénévoles participant à la gestion administrative de l'association et des missions à l'étranger -- de 150 à 200 personnes.

Interview de François Rozan sur TV5 en février 1994

Après avoir commenté la signification des E et C d'ECTI : "... le T c'est la technique, c'est que nous sommes des professionnels de tous les horizons, nous disposons de toutes les compétences -chimie, pétrole, juristes ... - Ce que nous apportons, c'est du professionnalisme ! Nous ne sommes pas des humanitaires, mais nous nous mettons à la disposition des humanitaires pour les aider à réaliser leurs projets..."

Avec le développement de l'activité en France, les délégations de province prirent de l'importance. On en comptait près d'une quarantaine, mais leur activité s'est révélée très fluctuante. La vitalité d'une délégation dépendait essentiellement de la personne en charge de son animation, c'est pourquoi leur nombre et leur localisation variaient au cours du temps en fonction des opportunités.

Les délégations disposaient d'une grande autonomie quant au développement de leur activité, mais elles n'ont jamais disposé de la personnalité morale, et la trésorerie et la comptabilité ont toujours été centralisées au siège. Elles devaient respecter les objectifs de l'association, sa déontologie et ses procédures nationales.

En 1992, fut créée une délégation pour l'Est de la région parisienne (DREP) qui faisait pendant à la DROP (Ouest parisien) qui existait depuis plusieurs années.

Quatre faits importants ont marqué l'année 1995.

François Rozan, démissionna de son poste de Président d'ECTI et fut remplacé par Henry Dhavernas, 73 ans, ancien Inspecteur des Finances, membre du Conseil d'Administration d'ECTI depuis une dizaine d'années.

Après Toronto et Tokyo, la réunion internationale des associations seniors retraités se déroula à Paris en même temps que la célébration des 20 ans d'ECTI.

Extrait du bulletin d'information de janvier 1992

ECTI était présent à Albertville

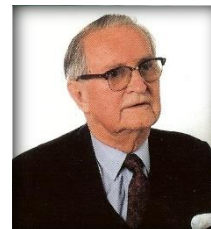
Dans le cadre de la préparation des Jeux Olympiques d'hiver à Albertville, ECTI avait reçu du Comité des Jeux (COJO), une demande de mission qui s'analysait ainsi "Recherche d'équipiers d'hélistation". C'est ainsi que nous avons pu mettre à la disposition des organisateurs des Jeux, pendant toute leur durée, cinq des nôtres, anciens contrôleurs, hautement qualifiés, de la circulation aérienne. L'un d'eux a résumé ainsi l'appréciation qu'il a pu porter sur cette expérience: "J'ai vécu une expérience fabuleuse - le mot n'est pas trop fort - qui m'a permis tout à la fois de participer à une aventure exceptionnelle et de remettre les pieds dans le milieu, déjà trop lointain pour moi, de la Communauté Aéronautique". Les intéressés ont, par ailleurs, reçu une lettre de témoignage de satisfaction de la part de la Délégation Régionale de l'Aviation Civile.

Le siège parisien déménagea au 7 rue de Madrid dans un local de 1000m², pour un loyer équivalent à celui de la rue Logelbach.

Et ECTI subit un contrôle fiscal qui eut des conséquences importantes dans les années suivantes.

Un nouveau changement de Président en 1995, Henri Dhavernas

François Rozan dut quitter précipitamment ses fonctions de Président d'ECTI pour des raisons personnelles. Son successeur, plus âgé, Henry Dhavernas, se présenta comme un Président de transition dont la tâche principale était de trouver un candidat plus jeune à sa succession.



Dès sa nomination, fort de son expérience à ECTI, il fit un constat sans concession de la situation de l'association. Saluant sa formidable croissance, il dénonça le fait « qu'elle avait recruté tous adhérents, accepté toutes missions sans beaucoup de contrôle ni d'exigences déontologiques, que l'effort s'était réparti en diverticules parfois mal informés les uns des autres, prolongés en délégations régionales au statut incertain, appuyées essentiellement sur la personnalité du délégué ». Il concluait « de ce fait, l'image d'ECTI n'a été ressentie que par le cercle étroit de ses zéloteurs. »

Il décida d'élaborer un projet d'association à l'image des projets d'entreprises qui sera mis en œuvre au cours des années 1995 et 1996.

Pour marquer le changement, ECTI cessa de mettre en avant la déclinaison de son sigle -Echanges et Consultations Techniques Internationaux- au profit de la formule « Volontaires Seniors Français ». Il était important de signifier que l'activité n'était pas uniquement internationale, puisque la majorité des missions étaient maintenant réalisées sur le territoire français, et de promouvoir l'identité de ses membres.

Les deux objectifs majeurs de l'association furent redéfinis.

En France, il s'agissait de donner la priorité à la lutte contre le chômage, indirectement par les actions d'aide aux entreprises ou directement aux étudiants et aux personnes en recherche d'emploi.

A l'international, l'objectif était de faire connaître et promouvoir la technologie et les matériels français ainsi que de démontrer nos compétences sur les sujets d'actualité à échelle mondiale : environnement, privatisations, qualité.

Le management national se resserra autour d'un « Secrétaire Général » en charge des opérations administratives et financières et d'un « Délégué Général » en charge de l'animation et de l'orientation des groupes d'activité. Ceux-ci étaient les suivants : les groupes géographiques (Algérie, Maroc, Tunisie, Afrique/Caraïbe/Pacifique, Océan Indien, Moyen Orient, Amérique latine, sous-continent indien, Asie du SE, Chine, Europe centrale et PECO, CEI, Banque Mondiale et Organismes internationaux), le Groupe France qui animait les régions et les activités nationales, le Groupe AVA chargé de l'aide aux associations.

La majorité de l'activité de l'association se trouvant en France, le Groupe France s'étoffait. L'organisation en région parisienne, qui comprenait déjà DROP (Ouest Parisien) et DREP (Est Parisien), fut complétée par la DRAP (Agglomération Parisienne) qui prit en compte Paris et les Hauts de Seine jusqu'à maintenant délaissés. Un barème des cotisations et PFG fut publié pour tenter d'unifier les pratiques et tenir compte des capacités financières des bénéficiaires et de la durée des missions.

Le développement des activités fut jugé primordial. L'objectif d'accroître le nombre d'adhérents personnes morale fut fixé à « 1000 en l'an 2000 ». Des crédits furent alloués à la prospection de missions aussi bien en France qu'à l'international. Un groupe « Ressources Nouvelles » fut mis en place afin de rechercher de nouvelles activités rémunératrices pour pallier la défaillance de subventions des pouvoirs publics.

Les groupes de spécialités, longtemps dispersés et mal utilisés, furent réactualisés afin d'améliorer le choix des experts et de valoriser leurs compétences.

Un groupe « Communication » fut constitué pour promouvoir l'image et la notoriété de l'association auprès de la presse et des média nationaux, régionaux et locaux, et également un groupe « Relations extérieures » pour pénétrer les milieux patronaux, administratifs et politiques.

Dès mai 1996, une publication périodique à vocation externe « Volontaires Seniors Français » fut éditée à 10 000 exemplaires. Et « ECTI Info », bulletin destiné à l'information interne réactivé.

ECTI est une association indépendante, sans but lucratif et reconnue d'utilité publique.

Elle a une triple vocation :

- La participation à l'expansion économique, culturelle et sociale de la France par l'aide et le conseil aux entreprises et l'assistance aux associations, tant en France qu'à l'étranger.
- L'implication dans toute initiative de promotion et maintien de l'emploi.
- L'aide aux pays en développement et s'ouvrant à l'économie de marché, par des actes de coopération scientifique, technique, culturelle ou humanitaire, en s'efforçant d'y développer des possibilités d'échanges, de retombées économiques et l'image de la France.

La poursuite de ces finalités s'accompagne du respect des règles déontologiques fondées sur :

- L'engagement des membres de l'association à transmettre leur expérience de façon professionnelle et sans rémunération, en restant dans un rôle exclusif de conseil, sans ingérence dans le processus de décision.
- Le souci de ne pas prendre la place d'un actif rémunéré.
- Le respect de la législation actuelle sur l'emploi qui notamment interdit à un préretraité d'effectuer une mission au profit de son ancien employeur.
- La prise en considération des politiques d'entreprises et de la sauvegarde de leurs propriétés industrielles et de leur savoir-faire confidentiel.

partager - transmettre

La déontologie fut renforcée comme en témoigne le document joint.

Enfin, un règlement intérieur fut élaboré et voté par l'Assemblée Générale en 1996. Il ne sera approuvé qu'en 1998 en raison de demandes de modifications émanant du Ministère de l'Intérieur - ECTI étant reconnue d'utilité publique, ses documents officiels devaient obtenir son approbation.

Il est clair qu'après une période où la priorité était la croissance, il s'est avéré nécessaire de renforcer le management, d'établir des règles de fonctionnement plus claires et de rendre les divers groupes plus cohérents.

Les associations de seniors dans le monde

En 1994, ECTI a eu 20 ans. Pour fêter l'évènement, elle eut la chance de pouvoir accueillir, en mai 1995, à Versailles, la conférence des associations de services seniors du monde. C'était la 7^e réunion après celles de Berlin, New-York, Canberra, La Haye, Toronto et Tokyo.

Une vingtaine de délégations participèrent aux travaux. Cette conférence permit de dégager les grandes tendances d'évolution.

Tout d'abord, il était clair que le nombre croissant de seniors dans les sociétés industrialisées était un phénomène général qui offrait des opportunités à toutes les organisations. Ce phénomène était amplifié par le développement du chômage des seniors et des dispositifs mis en œuvre pour y remédier.

La plupart des organisations étaient financées par des subventions publiques et privées à des niveaux variant de 80 à 95% (voir tableau joint qui donne quelques chiffres-clés sur les principales associations présentes). A ce titre, ECTI était très atypique, car uniquement financée par ses bénéficiaires. Il est remarquable que malgré ce fort handicap, son volume d'activité était l'un des plus importants.

Les associations qui avaient une activité mixte --nationale et internationale-- ont vu leurs activités augmenter sur le plan national ; à contrario, toutes rencontraient des difficultés pour développer leurs activités à l'international. Elles constataient aussi un déplacement géographique de l'activité

internationale de l'Afrique vers l'Asie et l'Europe centrale. Et autre constat, les missions devenaient de plus en plus généralistes et de moins en moins techniques. Dans une perspective de développement, elles souhaitaient toutes plus de collaboration avec les organismes internationaux et une professionnalisation de leur fonctionnement : rationalisation et informatisation des processus, meilleure préparation des missions et des experts, mise en place d'une évaluation des activités. Elles évoquèrent aussi la volonté de mettre en avant le service rendu et de moins communiquer sur l'aspect bénévolat.

Cette réunion qui se voulait conviviale et festive fut agrémentée d'une croisière en bateau-mouche sur la Seine, d'une visite du Trianon à Versailles et d'un dîner dans les salons prestigieux du Sénat.

**Chiffres comparatifs recueillis en vue de la Conférence de Paris (Mai 1995)
(pour les principales organisations seulement)**

Année 1994

	JSV	ECTI	BESO	CESO	IESC	NMPC	SES
	Japon	France	U.K.	Canada	USA	Pays-Bas	Allemagne
Ressources financières million US \$	2,2	1,5	2,1	8,04	37,35	7,9	3,8
Provenance des ressources financières (en pourcentage)							
Gouvernement	74,3	0	70	86,5	80	96	67
Donations	15,2	0	5	0	2	0	7
Business	2,5	0	20	3,4	0	0	3
Membres	3,6	100	1	0,7	0	0	0
Clients	0	0	2	4,2	18	0	21
Autres	4,4	0	2	5,2	0	4	2
Nbre d'experts	845	3 870	3 174	4 000	12 733	1 840	3 322
Nbre de missions réalisées	190	1 768	495	1 850	1 150	770	715
- nationales	0	946	0	1 000	0	0	130
- étrangères	190	822	495	850	1 150	770	585
Personnel permanent assurant la gestion							
Salariés au siège	5	7	12	70	120	14	32
Salariés à l'étranger	0	0	0	3	175	0	0
Volontaires bénévoles	11	150	131	65	75	135	59
- dans le pays	11	150	27	65	63	45	59
- à l'étranger	0	0	104	0	12	90	0

Chapitre 5

La refondation, de 1997 à 2003

Président : Michel Cointat 1997 2003

Vice-Président Exécutif :

Jacques Chapron 1997 1999

Bertrand Litre 1999 2002

Georges Dupasquier 2002 2003

Trésorier :

René Groussard 1997 2000

Marcel Mizrahi 2001 2009

Secrétaire général :

Claude Seigland 1997 1999

Claude Richer 2000

Joël Guilloteau 2001 2009

Délégué France :

Bertrand Litre 1997

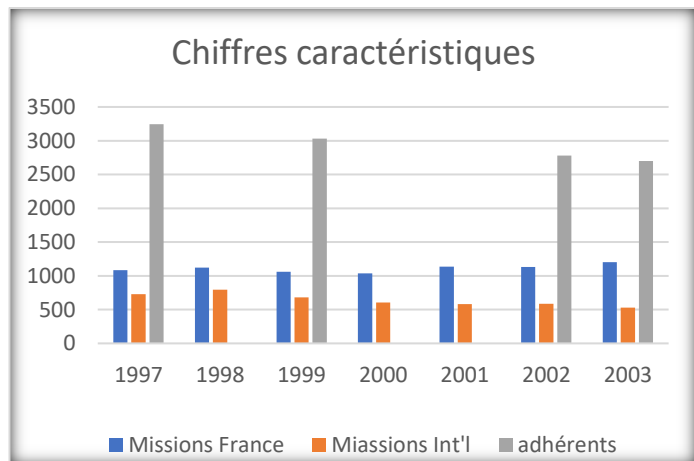
Joël Guilloteau 1998 1999

Georges Dupasquier 2000 2001

Délégué International : Bruno

Toulemode 1997

Puis Jean-Pierre Ordacji 1998 2004



Un nouveau Président, Michel Cointat

Henry Dhavernas quitta ses fonctions de Président en 1997. Jacques Chapron devait le remplacer, mais un autre schéma de gouvernance fut décidé, avec un Président, personnalité publique, en charge de la stratégie et des relations publiques accompagné d'un Vice-Président Exécutif, responsable de la gestion quotidienne des affaires.



C'est ainsi que Michel Cointat fut élu Président. Agé de 76 ans, Ingénieur agronome et Ingénieur des Eaux et Forêts, il avait été Directeur général de la Production et des Marchés au Ministère de l'Agriculture de 1962 à 1967, puis Ministre de l'Agriculture en 1971/1972 et Ministre du Commerce Extérieur en 1980 /1981.

Jacques Chapron exerça la fonction de Vice-Président exécutif de 1997 à 1999 ; il fut remplacé par Bernard Litre jusqu'en 2002, puis par Gorges Dupasquier pour un an, au terme duquel il devint Président.

On notera qu'au fil du temps, la composition du CA avait beaucoup évolué. Les représentants des entreprises et du monde socio-politique qui en composaient la quasi-totalité au départ avaient progressivement quitté le navire. En l'an 2000, on n'en comptait plus que 3 sur 23 membres : Elf Aquitaine, Syntec Ingénierie et le Centre Français du Commerce Extérieur. Les autres membres étaient tous des adhérents d'ECTI exerçant des responsabilités nationales ou régionales.

Par ailleurs, le Comité de patronage était progressivement tombé en désuétude malgré les efforts de François Rozan qui avait été chargé de le réactiver.

Les priorités du nouveau Président étaient les suivantes : accroître le nombre de missions en France comme à l'international ; développer des partenariats publics et privés ; emménager dans de nouveaux locaux pour faire des économies de gestion ; bâtir une politique d'information simple et efficace en interne comme en externe.

La recherche de nouveaux locaux commença dès 1997. Pour trouver un loyer acceptable, il fallut se résoudre à franchir le périphérique, certes de quelques centaines de mètres, mais ce fut une décision courageuse car on craignait la défection d'un certain nombre de bénévoles qui faisaient « tourner la boutique ». L'emménagement dans les nouveaux locaux de Levallois-Perret eut lieu en 1998 et se déroula sans problèmes particuliers. La surface était la même que celle de la rue de Madrid, 1000m², mais l'immeuble était plus moderne et l'installation d'un réseau informatique permit de franchir un pas décisif dans l'informatisation du siècle.

L'organisation évolue

Précédemment, ECTI était constituée de groupes divers coordonnés par le Président, un Délégué Général et le Secrétaire général. On comptait notamment les groupes géographiques, le groupe France et des groupes à vocation administrative et de gestion. Animés par de fortes personnalités, ces groupes avaient du mal à se coordonner.

Réponse de Michel Cointat sur le sens de son engagement à ECTI - Novembre 1998

“Je fais partie de ceux qui sont dans une nouvelle vie ! IL faut savoir qu'on est à la retraite de plus en plus tôt. Ca veut dire qu'on a 20 à 25 ans devant soi. C'est une nouvelle vie !

D'un côté c'est une nouvelle source de loisirs, mais aussi d'énergie nouvelle. Etre à la retraite, c'est faire autre chose, il faut se donner le motif : quand on est bénévole comme moi, c'est justement d'avoir une activité d'expert avec le savoir-faire et l'expérience qu'on a accumulés pendant 40 ans de sa vie.

J'ai choisi ECTI parce qu'elle rassemble 3000 ingénieurs, administrateurs, cadres de haut niveau, retraités des grandes écoles qui ont pour but de les porter chez les gens qui en ont besoin et qui ne peuvent pas payer normalement des consultants. “

Dès 2017, il fut décidé d'acter clairement les deux piliers de l'activité d'ECTI et de nommer un Délégué pour les activités nationales et un Délégué pour les activités internationales, chacun ayant pour mission d'animer les groupes placés sous sa responsabilité.

En 2000, tous les groupes ayant une activité nationale furent intégrés au Groupe France. Le poste de responsable du groupe France et de Délégué aux activités nationales furent rassemblés sur une seule tête. La gestion de ce changement fut délicate tant au niveau des groupes du siège que dans les relations entre le groupe France et les régions.

Pour renforcer l'activité, plusieurs mesures organisationnelles furent prises. On créa en 1997 un groupe « Exploitation des missions » avec pour vocation d'effectuer un suivi des missions réalisées afin d'en

identifier de nouvelles. En 1998 ; on mit sur pieds une cellule « Développement de projets » afin d'initier des activités nouvelles et on nomma un représentant permanent d'ECTI à Bruxelles. En 2001, on constitua un groupe « Consultants et ONG » afin de rechercher des missions d'appui à ces deux types d'organismes.

De plus, le nombre de recrutements ayant baissé, il fut décidé de nommer, dès 1998, un Responsable des ressources humaines. Le groupe « Communication » fut également étoffé.

Le projet DR 2000

ECTI comptait une quarantaine de délégations régionales et une vingtaine d'antennes. Il aurait été plus juste d'appeler ces groupes délégations « locales », car elles n'avaient aucune réelle couverture régionale au sens des régions administratives. Le territoire français était loin d'être couvert en totalité, d'où l'ambition d'accroître la surface d'activité de l'association et de mettre en œuvre une organisation territoriale adéquate.

Ce fut l'objectif du projet DR 2000 : créer une délégation régionale pour chaque région administrative et, à terme, une délégation départementale dans chaque département. Le changement devait se faire progressivement en fonction du déploiement des ressources sur le terrain et de la possibilité de trouver des responsables régionaux et départementaux efficaces et compétents.

Pour ne pas surcharger la structure, le fonctionnement devait se faire à deux niveaux : groupe France et délégation départementale ; la délégation régionale était un relai d'animation, de communication et de contrôle.

Les descriptions de fonctions et délégations formelles de pouvoirs des délégués furent établies en 2001 et le nouveau schéma s'est progressivement mis en place pour arriver à maturité vers 2005. La première réunion des Délégués Régionaux et Départementaux fut organisée les 5 et 6 décembre 2001, inaugurant une tradition qui devait perdurer jusqu'à aujourd'hui.

L'affaire de la TVA

A l'issue du contrôle fiscal subi par ECTI en 1995, le Ministre Délégué au Budget, Alain Lamassoure, avait écrit une lettre au Président de l'association mentionnant le fait que l'activité actuelle, avec

l'augmentation des missions en France à destination d'entreprises ou de groupements professionnels, ne correspondait que partiellement à l'objet initial d'aide aux pays en voie de développement. Selon lui, il s'agissait d'activités à caractère lucratif et ECTI était donc redevable de l'impôt sur les sociétés et devait être soumis à la TVA (au moins pour une partie de ses activités), ainsi qu'à la taxe professionnelle.

Cette position fut contestée par les responsables d'ECTI et s'ensuivit une longue période de négociations qui dura plusieurs années. On envisagea un double régime, avec des prestations soumises à la TVA lorsqu'elles présentaient un caractère commercial, et non soumises lorsqu'elles avaient une vocation d'«intérêt général». Cette solution fut considérée trop difficile à mettre en œuvre techniquement.

Finalement, en 2001, des simulations financières sur les valeurs de l'année 2000 montrèrent que la récupération de la TVA sur les achats s'avérait supérieure aux coûts engendrés par l'impôt sur les sociétés et la taxe professionnelle. Pour mettre un terme à ce différend avec le fisc, le changement de régime fiscal fut accepté, ce qui fut notifié par le fisc au 1^{er} janvier 2002, sans demande d'arriérés.

Il était stipulé que la TVA devait s'appliquer aux cotisations, PFG ainsi qu'aux frais de missions facturés aux bénéficiaires et que l'association devait s'acquitter de la taxe professionnelle pour le siège et les représentations régionales ayant un local en location.

ECTI gardait néanmoins son statut d'association d'utilité publique.

Si cette mesure s'avérait indolore pour les bénéficiaires soumis à la TVA, elle eut pour conséquence d'accroître le coût des prestations pour les organismes qui n'y étaient pas soumis et notamment associations, organismes sociaux et collectivités territoriales. L'application de la TVA sur la facturation des frais de missions a toujours été difficile à faire comprendre à nos bénéficiaires. En outre, cela renchérisait le coût des prestations d'ECTI, comparativement aux trois autres associations AGIR, EGEE et OTECI qui n'étaient pas soumises à la TVA.

Des changements institutionnels

Avec l'évolution de l'activité d'ECTI – développement des missions en France, baisse des missions internationales, changements fiscaux, évolution de l'organisation régionale et modification de la

composition du Conseil d'Administration– les statuts de l'association durent être révisés pour les rendre plus conformes à la réalité.

Le nouveau texte modifia l'objet de l'association, précisa la composition du Conseil d'Administration, notamment la représentation des délégués régionaux et départementaux, et reprit les dispositions qui avaient été insérées dans le règlement intérieur de 1996.

Les nouveaux statuts furent adoptés par l'Assemblée Générale de 2002, ainsi que l'abrogation du règlement intérieur devenu inutile. Ils sont toujours en vigueur aujourd'hui.

La communication

La communication externe fut un sujet permanent de préoccupation des responsables de l'association : comment se faire connaître auprès des retraités, des bénéficiaires potentiels et des pouvoirs publics avec des moyens financiers limités ?

En 1997 avait été ouvert, un peu tardivement, une application Minitel 3615 ECTI.

En 1999, une plaquette qui résumait ses 25 ans d'activité fut largement diffusée et une enquête sur l'image d'ECTI réalisée auprès des bénéficiaires. Les résultats furent contrastés. 75% d'entre eux se disaient satisfaits des prestations reçues. Il restait une marge de progression : les pistes d'amélioration identifiées concernaient une meilleure réactivité et une simplification des procédures administratives.

Le bulletin périodique VSF, dont l'impact n'était pas réellement connu, fut abandonné en 1999, faute de moyens financiers suffisants. On préféra se tourner vers les nouveaux média et, en 2000, ECTI mit en œuvre un nouveau site Internet, comme ses associations sœurs EGEE et AGID ABCD.

Le sujet des retraites anticipées était alors d'actualité et ECTI bénéficia d'un reportage au 20h de TF1, sur ces retraités en pleine forme investis dans le bénévolat.

En 2001, eut lieu changement important avec la création d'une nouvelle identité visuelle, un nouveau logo et une charte graphique associée. Le nouveau logo était accompagné de la formule « Professionnels Seniors



Bénévoles » pour bien marquer l'identité des adhérents de l'associations. Ce fut l'occasion de

standardiser tous les documents de communication, lettres, publications, cartes de visite, présentations PowerPoint, permettant ainsi une identification rapide et moderne de l'association.

A l'interne, le bulletin « ECTI Info » continua d'être édité et le site Intranet fut mis en service en 2001.

Les ressources humaines

Les relations entre siège et régions étaient toujours complexes. Il est intéressant de relever qu'on faisait à l'époque une distinction entre « experts » et « permanents ». Les premiers étaient censés faire des missions alors que les autres se chargeaient de faire fonctionner l'association au quotidien, au siège et en délégation. On peut alors comprendre la frustration des « permanents » chargés des tâches administratives ingrates par rapport aux « experts » qui avaient le beau rôle et ne respectaient pas toujours les procédures.

Dès 1998, la charte de l'Ectien fut promulguée ; elle explicitait les devoirs de l'association envers ses membres et réciproquement et exposait clairement la déontologie de l'association. Le non-respect de cette charte par deux adhérents a d'ailleurs entraîné leur exclusion, pour la première fois en 2000.

En 1999, le nouveau délégué RH érigea un programme ayant pour objectif de fidéliser et motiver les adhérents de l'association. Il comportait des actions volontaires en matière de recrutement et de gestion des compétences. Il s'intéressait aussi à la gestion des salariés qui étaient alors au nombre de six.

Un effort fut fait pour l'intégration des nouveaux adhérents avec un dossier et un entretien d'accueil, et un programme de formations comportant un stage de formation pour les nouveaux responsables de délégations, un stage de formation pour le conseil auprès des PME, une formation à l'utilisation des logiciels bureautique pour la région parisienne

Les CV furent modernisés et informatisés pour mieux cerner les compétences et sélectionner les experts, notamment pour les missions à l'étranger.

En 2001, une étude d'image interne montra qu'on était loin d'avoir réglé tous les problèmes. La perception des buts de l'association restait encore floue et les documents mis à disposition n'étaient pas considérés comme de nature à apporter les clarifications souhaitées

On peut citer comme sources de confusion l'opposition France/international, l'esprit associatif versus l'esprit d'entreprise, l'éparpillement des prestations en France -du social au conseil en entreprises-, le souci d'équilibre financier qui était souvent mal compris et assimilé à une recherche de profits.

Les délégations régionales et départementales étaient éloignées du siège d'où un certain isolement ressenti par les adhérents.

Cependant, les Ectiens marquaient leur attachement à rester utiles. ECTI leur permettait de garder un statut, des relations sociales et d'actualiser leurs compétences --en un mot ne pas vivre en marge de la société.

Pour les 25 ans d'ECTI, afin d'associer les adhérents aux enjeux d'ECTI et dans un souci de transparence, l'Assemblée Générale de 1999 fut enrichie d'une journée de débats, avec quatre tables rondes ayant pour thèmes l'importance

des missions Internationales, le projet DR2000 et la place et le rôle des Délégations Régionales, la diversification des ressources financières et l'amélioration de la communication interne.

Cette expérience réussie fut reconduite aux AG suivantes.

Esprit associatif versus esprit d'entreprise

ECTI est clairement une association, mais utilise les pratiques managériales de l'entreprise là où elles sont efficaces.

Le modèle économique client-fournisseur et l'assujettissement à la TVA peuvent inciter à penser qu'ECTI fonctionne comme une entreprise. Mais la modicité des participations demandées, les caractéristiques des bénéficiaires - associations, petites entreprises, petites communes... - et le caractère même des prestations de type accompagnement font nettement pencher la balance en faveur de l'aspect associatif.

Enfin, les adhérents, le plus souvent de jeunes retraités, peuvent, dans les premiers temps, être tentés d'avoir des comportements de salariés dans leurs relations avec la structure ou face aux remboursements de frais. Mais très vite, ils comprennent qu'ils ont affaire à une association qui fonctionne par le partage d'un idéal commun.

En 2001, pour la première fois, l'Assemblée Générale s'est tenue en province, à Rennes. Les tables rondes ont porté sur : missions et éthique, quel avenir pour ECTI, comment améliorer le financement d'ECTI, allier esprit d'entreprise et esprit associatif.

Fort de ce succès, il a été décidé que l'Assemblée Générale se tiendrait en province toutes les années impaires.

Malgré tous ces efforts, l'effectif de l'association avait encore diminué de 500 pour atteindre 2700 adhérents fin 2003. Les causes de cette décroissance ne sont pas précisément connues. Les systèmes de préretraites étaient toujours en vigueur et le chômage des seniors restait à un niveau élevé : le recrutement de jeunes seniors restait donc potentiellement optimum. On peut avancer d'autres éléments de réponse.

Avec la crise économique qui sévissait depuis de nombreuses années, l'offre associative s'était développée de manière importante, notamment au niveau des grandes associations caritatives, mais aussi avec l'émergence de nombreuses petites associations locales.

L'activité d'ECTI n'était pas très lisible en raison de la diversité de ses actions et, faute de moyens, sa notoriété encore mal établie. Certains candidats potentiels se trouvaient plus attirés par des activités caritatives clairement identifiées et pouvant être exercées localement.

De plus, la mise en avant des missions à l'étranger, source indéniable d'attractivité, ne correspondait pas toujours à la réalité en raison de la baisse d'activité à l'international.

L'activité reste stable en France, mais l'international est à la peine

Le nombre de **missions en France** est resté stable entre 1000 et 1200 par an. Si les missions en entreprises étaient largement majoritaires et supérieures à 50% de l'activité, les missions pour l'emploi et l'enseignement se sont développées pour atteindre un quart de l'activité. Le solde était absorbé par les associations et les collectivités territoriales. On notera que c'est en 2001 qu'ECTI obtint son agrément comme organisme de formation.

Le barème des cotisations et PFG fut revu avec des possibilités de tarif plus attractifs pour les petites entreprises et organismes à caractère social, ce qui engendra une augmentation du nombre

d'adhésions de personnes morales, mais une baisse de la cotisation moyenne de 13%, avec, au global une diminution du chiffre d'affaires. Résultat : une situation déficitaire en 1999.

Parmi les adhérents personnes morales figuraient encore un grand nombre de grandes entreprises ou consultants qui apportaient des cotisations significatives. Elles contribuaient en même temps au recrutement de nouveaux membres en proposant à leurs retraités d'adhérer à ECTI.

Au plan géographique, au terme de cette période, presque toutes les régions administratives étaient couvertes et on comptait 55 délégations départementales. L'activité restait très inégalement répartie puisque moins de 20% d'entre elles concentraient plus de 80% des recettes.

A l'**international**, après trois années relativement stables autour de 700 missions par an, on assista en 2003 à une chute à 500 missions. Cette situation fut durement ressentie par les responsables car l'international faisait partie des gènes d'ECTI.

L'arrêt en 2001 des programmes TACIS et PHARE de la Commission Européenne et la situation internationale étaient les principales causes. Il faut y ajouter la diminution des crédits alloués à la prospection internationale en raison des difficultés financières rencontrées par ECTI en 1999.

ECTI avait beaucoup souffert des nouvelles procédures mises en place par la Commission Européenne qui faisait systématiquement recours à des appels d'offres qui n'étaient pas à sa portée. Elle s'allia à AGIR ABCD et EGEE, puis s'engagea à leurs côtés dans la création du CESES (Confederation of European Senior Expertise Services) en 2000. Basée à Bruxelles, cette confédération de 24 associations européennes avait pour vocation de représenter les associations de seniors européennes et de répondre en leur nom aux appels d'offres de la Commission. Elle faisait suite au consortium créé quelques années avant qui avait pour seule mission la représentation auprès de la Commission.

Mais les associations françaises, comme d'ailleurs les associations du sud de l'Europe, ont toujours mal vécu le déséquilibre provoqué par les différences de statut avec les associations du nord, riches de subventions publiques et privées. Il en est résulté une concurrence difficile sur le terrain des pays en développement.

D'autres actions furent menées pour restaurer l'activité internationale. On a déjà cité le groupe « Exploitation des missions », chargé d'identifier de nouvelles missions à partir de celles déjà réalisées pour fidéliser nos bénéficiaires.

Les délégations territoriales purent également monter des missions à l'étranger, notamment pour favoriser l'export des PME françaises.

De nouveaux responsables géographiques furent nommés et de nouvelles destinations explorées, par exemple, les trois pays de l'ancienne Indochine. L'Algérie a été relancée car la situation politique s'y était stabilisée. Et le groupe « Consultant », récemment créé, put proposer ses premières missions. Elles constituaient un faible volume, mais étaient intéressantes sur le plan financier pour financer d'autres missions pour des bénéficiaires moins aisés.

Les finances

Dès 1997, un Commissaire aux Comptes fut nommé, ce qui eut pour effet de sécuriser les procédures comptables et financières.

A partir de 1997, on a attribué un budget aux délégations territoriales, ce qui a permis une certaine décentralisation des responsabilités. On note qu'à cette date, la recette des délégations de province dépassait, pour la première fois, celle des trois délégations de la région parisienne.

L'année 1999 fut particulièrement difficile sur le plan financier.

Bien que l'activité soit restée relativement stable, les recettes chutèrent de près de 20%, alors que les dépenses restaient sensiblement au même niveau, d'où un déficit d'exploitation de près de 1 MF sur un chiffre d'affaires de l'ordre de 8 MF. Heureusement, les réserves de trésorerie permettaient d'éponger ce déficit sans difficulté. Mais il était clair que cette situation ne pouvait perdurer. La raison principale était la baisse des cotisations des personnes morales.

La direction de l'associations dut prendre des mesures d'économie. Elle demanda aux monteurs de mission de mieux valoriser le travail effectué par les Ectiens. Sans remettre en cause le barème qui différenciait cotisations des personnes morales et PFG selon la nature du bénéficiaire, ils étaient invités à ne pas « brader » les interventions et à les rémunérer à leur juste valeur.

La situation financière fut rétablie en 2000 grâce aux efforts de tous : les recettes progressèrent de 18% alors que les dépenses étaient légèrement orientées à la baisse.

La cotisation de base des personnes morales évolua de 25 000F en 1997 à 30 000F en 1999 et 4 600€ en 2001. La cotisation des personnes physiques est toujours restée égale au centième de celle-ci.

Le nécessaire équilibre financier

ECTI ne recevant aucune subvention doit a minima équilibrer ses comptes par les contributions de ses bénéficiaires.

Afin de se mettre en sécurité face aux aléas qui pourraient survenir, ECTI s'est constitué une réserve de trésorerie qui représente sensiblement une demi-année d'activité, ce qui reste raisonnable.

La recherche du profit n'est en rien son objectif. Mais des années financièrement difficiles ont pu faire penser que les aspects financiers avaient pris le pas sur la finalité de l'association.

En outre, les frais de fonctionnement, notamment au niveau du siège peuvent paraître élevés aux responsables locaux. Au siège d'agir de manière rigoureuse en toute transparence et de faire valoir sa valeur ajoutée : statuts, déontologie, notoriété, animation, partage des meilleures pratiques, processus de fonctionnement, pérennité.

En bref

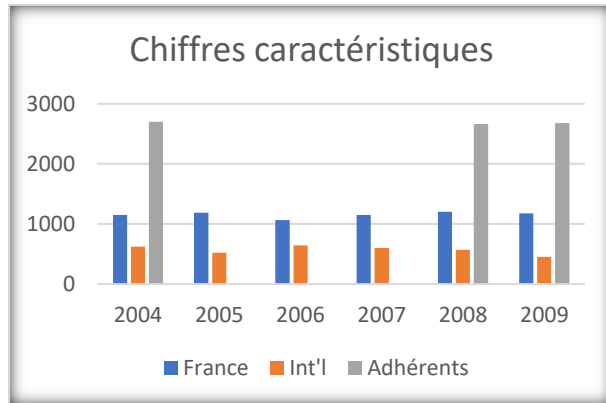
Cette période marqua la mise en place de tous les fondamentaux de l'ECTI actuel, à savoir ; les nouveaux statuts et le nouveau régime fiscal, l'affirmation des deux pôles d'activité France et International, la reconnaissance de l'importance de la gestion des bénévoles, de leurs aspirations et de leurs compétences avec la création d'un Responsable RH, la communication moderne avec les sites Internet et Intranet et la nouvelle image de marque et enfin, l'organisation territoriale

Elle fut à cet égard refondatrice de l'ECTI moderne et annonciatrice des problèmes qui ne cesseront de peser sur la gestion de l'association : le déclin des recrutements, la baisse de l'activité internationale et la recherche de l'équilibre financier sans trahir l'esprit associatif

Chapitre 6

La modernisation, de 2003 à 2009

Président : Georges Dupasquier 2003 2011
Vice-Président :
Gérard Hibon 1995 2007
Jean-Michel Bauer 2007 2011
Trésorier : Marcel Mizrahi 2001 2009
Secrétaire général : Joël Guilloteau 2001 2009
Délégué France :
Augustin Renaud 2003 2009
Michel Bricout 2009
Bernard Cottrant 2009 2010
Délégué International :
Jean-Pierre Odacji 1998 2004
Jean-Michel Bauer 2004 2011



Un nouveau Président, Georges Dupasquier

Dès le mois de décembre 2002, Michel Cointat annonçait son intention de se retirer de la Présidence à la prochaine Assemblée générale. Il suggéra que Georges Dupasquier soit candidat à sa succession.

Elu par l'Assemblée Générale du 23 mai 2003 qui se tenait à Lyon, le nouveau Conseil d'Administration nomma à l'unanimité Georges Dupasquier, Président d'ECTI. Agé de 66 ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique et titulaire d'un



MBA de Carnegie Mellon University (USA), il avait été PDG de Mobil Benelux, puis PDG de Mobil France et Directeur Spécialités Total Raffinage Distribution.

Gérard Hibon resta Vice-Président et se spécialisa dans les relations avec l'Europe et le CESES, dont on attendait un fort développement.

Le Conseil d'Administration conservait trois adhérents externes : le SYNTEC et TOTAL réélus en 2005, le CFCE remplacé par Ubifrance, organisme public chargé du développement de l'export pour les PME. Pour la première fois, les six candidats à la représentation des délégués au CA furent choisis par un vote de leurs pairs.

Les Assemblées Générales se tenaient en province les années impaires : 2005 à Lille, 2007 à Toulouse et 2009 à Nantes. Elles étaient agrémentées de visites économique-culturelles comme Airbus et les Chantiers de l'Atlantique. Ces réunions -comme celles qui se tenaient en région parisienne les années paires- sont devenues des occasions exceptionnelles de rencontres entre les Ectiens de régions et du siège. Elles rassemblaient entre 150 et 200 participants et un certain nombre de leurs conjoint(e)s. Ce moment de partage et de convivialité était très apprécié et permettait de renforcer les liens interpersonnels et de mieux faire connaître l'association.

A l'occasion des 30 ans d'ECTI, en 2004, un CD retraçant l'activité d'ECTI fut largement distribué auprès de nos partenaires et des responsables socio-économiques locaux et nationaux. Et ECTI bénéficia d'une invitation à l'émission « C dans l'Air ».

En 2008, le site Internet fut considérablement enrichi avec la création d'espaces réservés aux délégations régionales et aux groupes géographiques.

Des tensions au niveau financier

Plusieurs facteurs entraînèrent une forte augmentation des dépenses en 2004 : la création de nouvelles délégations régionales et départementales, la nouvelle identité visuelle, les sites Intranet et Internet, et surtout l'équipement en informatique au siège et dans les délégations.

Certains facteurs étaient conjoncturels, d'autres plus permanents. L'effort d'informatisation devait à terme être porteur de réduction des coûts, avec notamment l'utilisation de la messagerie

électronique, l'automatisation des conventions et de la comptabilité. Mais ces gains n'étaient pas encore tous engrangés.

L'année 2004 fut déficitaire. Il fallut réagir pour rétablir l'équilibre du compte d'exploitation en pesant sur les dépenses, sans toutefois toucher aux dépenses de prospection -- notamment à l'international, et d'informatisation.

La mesure la plus efficace fut de baisser le taux de remboursement des frais de déplacement en voiture, hors mission. Si ce taux restait très raisonnable par rapport à la dépense engagée, il introduisait une divergence avec le taux de remboursement pour les km effectués en mission, remboursés par les bénéficiaires et non par l'association. Cette différence de traitement fut parfois mal ressentie par certains adhérents.

En parallèle, la cotisation fut portée à 5000€ pour les personnes morales et 50€ pour les personnes physiques, puis à 6000€ et 60€ en 2008.

L'équilibre des comptes fut rétabli dès 2005. Mais la vigilance sur les dépenses resta très présente.

La part des missions en PGF continua à augmenter pour atteindre plus du quart des recettes en 2009, entraînant des conséquences sur la gestion. En effet, le mécanisme d'adhésion induit la possibilité de reconduction plus ou moins automatique d'une année sur l'autre assurant une continuité dans les rentrées financières et dans les missions. Le mécanisme de PFG, lui, se caractérise par des missions au coup par coup, souvent d'un faible volume et non récurrentes, ce qui entraîne une complexification de la gestion des missions et accroît le besoin de prospection pour trouver de nouvelles activités.

On vit également émerger le concept de « facturation tous frais compris ». Les frais de missions étaient estimés a priori et intégrés dans la PFG, ce qui offrait l'avantage de simplifier la procédure administrative et d'éviter les discussions autour de l'application de la TVA sur les frais. Mais il y avait un risque financier inhérent à la possible sous-estimation de ces frais.

C'est à cette époque que l'on constata les premières défections de grandes entreprises, qui procuraient jusqu'alors des cotisations notables. De nouvelles dispositions législatives leur permettaient de faire travailler leur personnel retraité sous certaines conditions et beaucoup préférèrent alors utiliser directement leurs anciens salariés plutôt que de faire appel à ECTI.

L'activité en France

Le développement géographique s'est poursuivi : en 2008, on comptait 21 délégations régionales (dont 3 en Ile-de-France) et 74 délégations départementales. Mais seules 45 délégations départementales avaient moins de 10 adhérents et seulement 3 en comptaient plus de 100. Il y avait donc encore une forte marge de développement.

Les délégués régionaux se réunissaient à Levallois tous les deux mois et, en début d'année, était organisée la convention des délégués départementaux et régionaux.

Le volume d'activité en France resta remarquablement stable, entre 1100 et 1200 missions par an. Les missions se répartissaient sensiblement comme suit parmi les donneurs d'ordre : 20% pour les grandes entreprises et les consultants, 40% pour les PME et TPE, 20% pour l'aide aux demandeurs d'emploi et les associations, 10% pour les établissements d'enseignement supérieur, 10% pour les collectivités territoriales.

Les grandes entreprises apportaient encore, en terme financier, près de 30% des recettes. Les missions envers les PME et TPE concernaient principalement l'aide au management, à l'export, à la démarche qualité et à la sécurité. Un partenariat avec la FÉPIE (Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique) fut établi. D'autres partenariats se développèrent dans différents secteurs.

Concernant la création d'entreprises, des partenariats locaux furent initiés avec les organismes de financements comme France Initiative, France Active, Réseau Entreprendre, ADIE ainsi que les chambres consulaires.

On avait fait le constat qu'avec le phénomène du baby-boom, nombre de chefs d'entreprises arriveraient en âge de se retirer et de céder leur entreprise. Il y avait donc la place pour une activité d'aide à la cession-reprise d'entreprises. C'est ainsi que s'est créée APERE (accompagnement personnalisé des entrepreneurs et repreneurs d'entreprise), dont le fondateur s'est rapproché d'ECTI et EGEE pour apporter des ressources humaines à son activité. Cette initiative n'a pas donné de bons résultats et a été abandonnée par ECTI quelques années plus tard.

L'aide aux demandeurs d'emploi se faisait essentiellement en partenariat avec les missions locales, organismes créés en 1982 pour aider à l'insertion des jeunes de 16 à 25 ans. Les Ectiens pouvaient participer aux programmes de ces organismes ou simplement devenir parrains de jeunes en difficulté.

Dans le domaine de l'enseignement, les activités étaient principalement tournées vers les étudiants d'école de commerce ou d'ingénieurs. La loi LRU de 2008 qui, entre autres, créait des services d'orientation professionnelle dans les universités, ouvrit à ECTI un nouveau champ d'actions.

Enfin, il faut citer le partenariat démarré avec la Caisse des Dépôts et Consignation qui s'est noué en 2006 et a perduré près de 10 ans, apportant de nombreuses missions avec le financement correspondant. Le fonctionnement était exemplaire : les délégués régionaux d'ECTI étaient invités à prendre contact avec les directeurs régionaux de la CDC et à bâtir des programmes d'intervention locaux. Les financements étaient rassemblés et donnaient lieu à une subvention nationale de la CDC pour ECTI. Les activités étaient diversifiées en fonction des régions : études sur des sujets spécifiques, aide à la création d'entreprise, ou activités sociales, comme l'aide à la réinsertion des détenus en fin de peine. Très vite, les volumes d'activité se sont accrus pour atteindre 800 jours d'intervention en 2009.

A la même époque, une convention nationale fut signée avec OSEO Innovation qui permettait à ECTI de faire l'instruction de dossiers innovants pour des candidats souhaitant faire appel au financement de l'institution. Une centaine de dossiers seront étudiés par ECTI sur les prochaines années.

La duplication de produits fut également initiée. La délégation Côte d'Opale avait démarré une nouvelle activité pour les PME : l'aide à l'établissement du « document unique de sécurité », obligatoire pour tout organisme disposant de salariés. Les Ectiens de Bretagne eurent l'idée de proposer cette démarche à des maires de petites communes, ouvrant ainsi un nouveau champ d'activité pour les collectivités locales. Cette activité s'est vite répandue dans d'autres régions et a été une source importante de missions. La diffusion a été facilitée par l'adoption d'un outil informatique, support de la procédure, et la possibilité de formation associée.

L'émergence de la notion de « produit » répliquable sur tout le territoire, avec un responsable, une méthodologie et une formation associée se profila. Malheureusement, elle fut circonscrite à quelques exemples.

En plus des interventions ponctuelles initiées localement, on a vu ainsi se développer deux concepts nouveaux porteurs d'activité.

Le premier est le « partenariat national » avec une convention entre ECTI et un organisme national qui se décline dans les régions. Certains partenariats étaient porteurs de financement comme celui avec la CDC, d'autres étaient destinés à faciliter les contacts entre instances régionales d'ECTI et du partenaire, comme celui avec OSEO Innovation ou la FÉPIE.

Le second est le concept de « produit », qui concerne une nouvelle activité créée localement qui peut se diffuser dans les autres délégations., avec éventuellement outil et formation adaptés.

Ces deux modèles de développement seront sources de croissance pour l'activité.

L'activité à l'international

Après s'être maintenue à environ 600 missions par an, l'activité chuta à nouveau en 2009 à 454 missions, sans cause conjoncturelle avérée car cette diminution s'est poursuivie.

Il faut probablement y voir la conséquence des problèmes politiques dans certains pays africains (Côte d'Ivoire par exemple) et au Moyen-Orient, mais aussi la forte concurrence des associations de seniors néerlandaise (PUM) et Allemande (SES) qui proposaient des missions quasi gratuites grâce aux financements qu'elles recevaient des pouvoirs publics ou des organisations patronales de leurs pays. De plus, pour intervenir en dehors des pays francophones, on commença à ressentir une pénurie d'Ectiens parlant anglais et espagnol.

Les efforts de développement restèrent soutenus, malgré le souci de rationalisation des dépenses. Les actions pour relancer l'activité portèrent d'abord sur le recrutement de représentants locaux et le maintien des missions de développement.

Des actions de lobbying furent mises en œuvre : deux cellules furent créées, l'une auprès des pouvoirs publics et l'autre auprès des organismes internationaux. Un contrat avec le ministère des

Affaires Etrangères finança une quarantaine de missions dans 9 pays entre 2003 et 2008. Les missions économiques des ambassades de France, les services de coopération et culturels et les Chambres de Commerce à l'étranger furent systématiquement démarchés. La prospection auprès des ONG et des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire fut renforcée.

La présence d'ECTI aux côtés des autorités Bruxelloises et du CESES est restée très active. Le démarrage de programmes de financement européens en Amérique Latine permit d'initier de nouvelles missions, notamment au Pérou et au Brésil.

Le groupe consultant était très actif et dès 2004, il générait une quarantaine de missions par an.

La situation était très diversifiée en Afrique du Nord. En Algérie, la situation politique était difficile et le contrôle des mouvements de capitaux entraînait des difficultés de paiement. En Tunisie, l'activité était florissante. En vertu d'un accord passé avec les autorités Tunisiennes, ECTI se faisait rémunérer en monnaie locale et avait l'autorisation de rapatrier une partie des fonds, l'autre devant être dépensée sur place ; elle servait à couvrir les frais locaux engagés par les intervenants. En 2005, ECTI fut attaquée devant le Conseil Tunisien de la Concurrence par un groupe de consultants locaux qui l'accusait de concurrence déloyale. Etant donné le faible volume d'activité et le niveau de prix pratiqué, ils furent déboutés. Ce fut un résultat important pour valider la légitimité de nos interventions à l'international.

Au Maroc, ce fut une autre histoire. ECTI décida d'aider des cadres retraités marocains à créer une association sœur baptisée ECTIM. Le Président d'ECTIM fut élu membre au CA d'ECTI et réciproquement. ECTIM devait agir avec ses propres adhérents et faire appel aux adhérents d'ECTI en complément. L'objectif était d'élargir l'activité au Maroc grâce à la présence de cadres locaux reconnus dans leur pays.

En Chine, l'agence gouvernementale proposait toujours un grand nombre de missions. Certaines missions risquant de se traduire par un transfert de technologie, non souhaité par les pays européens, le CESES se chargea d'intervenir auprès des autorités chinoises. Quelques Ectiens considéraient que la Chine ne pouvait plus être classée comme un pays en voie de développement et demandaient qu'ECTI y cesse toute activité. Il fut alors décidé que les interventions en Chine seraient réservées aux zones déshéritées qui étaient encore nombreuses et que chaque mission ferait l'objet

d'une évaluation, par l'intervenant potentiel, du risque de transfert de technologie avant approbation.

Les ressources humaines

Le nombre des adhérents est resté relativement stable durant cette période, autour de 2700, mais le nombre de nouvelles recrues affichait une baisse sensible pour atteindre 330 en 2009. Le recul de l'âge de la retraite, l'autorisation du cumul emploi-retraite et la possibilité pour les entreprises d'utiliser leurs anciens salariés furent à l'origine d'une diminution des candidatures. En conséquence, l'âge moyen des adhérents s'est progressivement accru.

Autre phénomène : en 2004, on constata que 20% des nouveaux Ectiens ne renouvelaient pas leur adhésion dans les premières années, avec comme raison, le fait de ne pas avoir été sollicités pour effectuer une mission.

ECTI avait été construit sur le modèle de l'international : l'adhérent attend chez lui l'appel téléphonique lui proposant une mission à l'étranger correspondant à sa compétence professionnelle. Ce modèle avait été répliqué pour les activités en France où le délégué départemental jouait le rôle de prospecteur de missions pour les adhérents de son département. Il en résultait une faible acculturation des nouveaux adhérents à l'association et leur défection s'ils n'étaient pas sollicités ou trouvaient mieux ailleurs.

Pour enrayer le problème, plusieurs actions de communication furent menées.

Chaque nouvel adhérent reçut un petit livret – Visa pour ECTI - qui résumait les objectifs de l'association et son mode de fonctionnement. En 2006, un « parrain » fut assigné à chaque nouvel adhérent pendant les six premiers mois afin de lui faire connaître l'association et de le faire participer aux missions.

Les Ectiens du siège furent conviés, une fois par trimestre, à un rendez-vous d'information au cours duquel un conférencier traitait d'un sujet d'intérêt général. Il n'était pas rare d'y compter une centaine de participants.

Le site Intranet était opérationnel, mais encore peu utilisé. En 2004, en remplacement de la publication papier « Info ECTI », une lettre d'information mensuelle fut envoyée par courrier électronique à chaque adhérent, relatant les nouvelles de l'association.

Un effort particulier fut porté sur la formation des futurs et nouveaux délégués. Il leur était proposé un stage de 2 jours orienté vers la connaissance d'ECTI, ses procédures administratives et financières et le fonctionnement d'Intranet.

Conçu à l'origine comme une base de connaissance, Intranet fut enrichi en logiciel de gestion permettant l'accès à la base des adhérents et à l'établissement des conventions de missions. Cette évolution d'Intranet fut saluée par les délégués de province car elle leur donnait accès à l'information à partir de n'importe quel point de connexion internet. En revanche, elle fut peu utilisée par les groupes géographiques qui avaient l'habitude de travailler au siège sur des logiciels bureautiques plus conviviaux et plus riches en fonctionnalités. Même en France, un petit nombre de délégations, comme l'Isère, avaient mis au point des logiciels locaux qu'elles ne voulaient pas abandonner.

Enfin, en 2004 fut instituée une commission de déontologie, appelée ultérieurement « Comité d'éthique », avec pour objectif de traiter la situation des adhérents dont le comportement n'était pas conforme à la déontologie de l'association. Ce Comité, chargé de l'instruction des dossiers, avait un rôle consultatif et remettait ses conclusions au bureau pour décision.

L'association à cette époque comportait sept salariés : trois comptables chargés de la gestion comptable et financière ; un responsable technique de la gestion des fournitures, des postes de travail et de la préparation des salles de réunion ; et trois assistantes qui assuraient la permanence de l'accueil téléphonique et un appui administratif au groupe France, à l'International et au bureau. Le rôle de ces dernières était très important car elles étaient le premier relai de communication avec les délégués de province, et in fine elles étaient porteuses de l'image du siège.

En bref

Pendant ces six années, ECTI a pris le virage informatique avec la modernisation du site Intranet, son utilisation pour la gestion de l'activité et la généralisation de l'usage de la messagerie électronique en interne et pour les relations avec nos partenaires et bénéficiaires. Un gros effort d'équipement a été consenti au siège et dans les délégations.

L'activité en France s'est structurée autour de conventions nationales -comme celles avec la CDC et OSEO innovation- et la notion de « produit » diffusable d'une délégation à l'autre.

Malgré de nombreuses initiatives, l'activité à l'international a subi une diminution en raison de la situation socio-politique des pays dans lesquels ECTI intervenait et du manque d'appui financier des pouvoirs publics qui ne permettait pas de soutenir la concurrence des associations allemande et hollandaise fortement subventionnées.

Les difficultés de recrutement, victime des nouvelles législations sur les retraites, et les défections constatées ont fait prendre conscience de la nécessité de mieux gérer le potentiel humain qui fait la richesse de l'association.

Devant ces constats, le Président souhaita lancer une réflexion ouverte sur le futur d'ECTI. Il constitua un petit groupe de travail composé d'adhérents relativement récents et leur donna carte blanche pour proposer des pistes pour qu'ECTI s'adapte à son environnement, avec comme seule contrainte de ne pas remettre en cause le bénévolat. L'exercice prospectif ECTI 2015 était né.

Chapitre 7

Un nouveau visage, de 2010 à 2016

Président : Georges Dupasquier 2003 2011
Bernard Cottrant 2012 2017

Vice-Président Exécutif : Bernard Cottrant 2011

Vice-Président : Jean-Michel Bauer 2007 2011
Etienne Hoepffner 2011 2017
Armand Amsallem 2015 -

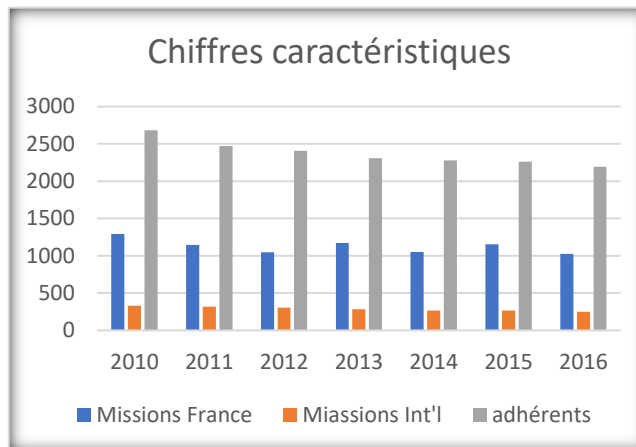
Trésorier : Xavier de Phily 2010 2017

Secrétaire général : Bruno Pétin 2010 2015
Patrick Monod 2016 -

Délégué France : Bernard Cottrant 2009 2010
Armand Amsallem 2011 2014
Gaston Helm 2015

Délégué International : J-Michel Bauer 2004 2011
Gérard Mollard 2011 2015
Philippe Thévenet 2016 -

Contrôle de gestion J-Christian Schnell 2008 2015
Gilles Duval 2016 -



Les années 2009 et 2010 furent consacrées à l'élaboration d'ECTI 2015.

Au printemps 2009, le groupe de travail réalisa un état des lieux, après interviews d'une quarantaine de responsables d'ECTI nationaux et locaux.

Cinq orientations principales furent dégagées (voir encadré).

Au deuxième semestre, 12 groupes de travail composés d'adhérents du terrain et du siège furent constitués afin de définir des plans d'actions pour les 5 prochaines années : six dédiés aux activités en France : Grandes Entreprises, PME/TPE, Social, Enseignement, Collectivités territoriales, Partenariats ; deux à l'activité internationale : stratégie et compétences ; quatre à la gestion interne : communication, recrutement/formation, organisation/structure, fonctionnement/contrôle de gestion/Système d'information.

Au premier trimestre 2010, fut réalisé un bouclage financier et RH.

Le plan ECTI 2015 fut validé par le Conseil d'Administration et fit l'objet d'une présentation à l'AG de 2010.

En matière de communication, le slogan « Des compétences au service du développement économique et social en France et à l'international » est devenu la devise de l'association. La mention « Bénévoles » a été supprimée du logo pour conserver seulement

« Professionnel Seniors », non pour remettre en cause le bénévolat, mais parce que le terme « bénévoles » était considéré comme dévalorisant par certains bénéficiaires.

Pour donner plus de visibilité, l'activité en France a été segmentée en 5 marchés : Grandes Entreprises, PME/TPE, Social, Enseignement, Collectivités territoriales- et un animateur national désigné par segment.

Pour chaque segment, un objectif de développement a été fixé avec un plan d'actions associé. Il était également souhaité de trouver de nouveaux partenariats nationaux ou locaux.

Le plan d'actions à l'international avait pour objectif de revenir progressivement à 1000 missions par an dans la décennie et de retrouver 600 missions en 2015.

Les 5 orientations d'ECTI 2015

- 1. Redonner du sens à notre activité et communiquer ;*
- 2. Engager résolument une croissance de nos activités en France ;*
- 3. Consolider et élargir les activités à l'international ;*
- 4. Intensifier et adapter notre recrutement ;*
- 5. Adapter notre organisation et*

Pour réaliser ce plan, il était nécessaire d'accroître notre base d'adhérents, de revenir à 400 recrutements par an et d'ouvrir le recrutement à d'autres métiers, notamment d'anciens cadres ou responsables de PME et à des cadres seniors en recherche d'emploi. En outre un regard particulier devait être porté sur le nombre d'adhérents quittant l'association avant trois ans de présence.

Un véritable contrôle de gestion fut mis en œuvre avec publication mensuelle d'une comptabilité analytique appuyée sur la comptabilité générale, pour mettre en évidence l'évolution de la situation financière par rapport au budget, au niveau des groupes du siège et des délégations.

Le système d'information se structura autour de deux applications : Intranet pour les processus et SAGE pour finance/gestion. Les systèmes bureautiques annexes devaient être intégrés dans Intranet. La Wi-fi fut installée à Levallois et la communication électronique fut généralisée. On favorisa également l'utilisation des conférences téléphoniques pour éviter les déplacements coûteux.

D'une manière générale, la volonté était de bâtir un fonctionnement en réseau avec un animateur central et des correspondants dans les délégations -- a minima dans les délégations régionales et dans les grosses délégations départementales. Ce système devait se mettre en place pour chacun des 5 segments de marché France, la communication et le recrutement.

Il fut également décidé de créer un poste de Vice-Président « Compétences » chargé de suivre les groupes « Expertise » et « Adhérents », d'animer la fonction recrutement et d'une manière plus générale de favoriser l'intégration et le maintien des adhérents.

Un nouveau Président, Bernard Cottrant

Désirant prendre du recul, Georges Dupasquier proposa au Conseil d'Administration, fin 2010, d'élire Bernard Cottrant, qui avait été la cheville ouvrière d'ECTI 2015, comme Vice-Président exécutif.

Un an après, Georges Dupasquier cessait ses fonctions et Bernard Cottrant fut élu Président à l'unanimité. Agé de 65 ans, ancien élève de l'école Polytechnique et Supélec, il avait effectué sa carrière professionnelle à EDF dans différents postes de management de terrain, puis comme Directeur des



Systèmes d'Information et enfin Directeur des Services à la filiale britannique EDF Energy.

L'équipe d'animation de l'association fut renouvelée. Le programme ECTI 2015 fut mis en œuvre afin de mobiliser l'ensemble des adhérents sur les enjeux et les stratégies à développer pour pérenniser les activités de l'association.

Plusieurs rendez-vous furent organisés pour favoriser le travail en commun.

Au début de chaque année, la traditionnelle réunion des délégués régionaux et départementaux fut élargie à tous les responsables d'ECTI en France comme à l'international et baptisée Top 150 pour rappeler le nombre de participants. Les résultats de l'année précédente et les priorités de l'année en cours étaient présentés et des tables rondes – avec de nombreux témoignages de personnalités internes et externes - étaient programmées sur des sujets d'actualité.

Deux fois par an, les délégués régionaux étaient conviés à Levallois et tous les autres mois était organisée une réunion téléphonique.

Chaque mois, le « bureau » se réunissait pour une revue complète des activités par segment d'activité et pour gérer les affaires courantes.

Avant chaque Conseil d'Administration, le Président réunissait les six administrateurs représentant les délégués afin de les associer plus étroitement à la gouvernance de l'association.

Le rôle de la Communication, à l'interne et à l'externe

Un des enjeux majeurs était de nous faire mieux connaître du public avec pour double objectif de trouver des missions et d'attirer des retraités.

La question de la signification du sigle ECTI était souvent posée par les adhérents comme par les bénéficiaires. Le sigle déposé dans les statuts, « Etudes et Consultations Techniques Internationaux », faisait référence aux deux paramètres de départ, l'aspect « technique » et l'aspect « International » des missions. L'association avait évolué et ses activités, comme démontré précédemment, étaient de moins en moins techniques et s'exerçaient majoritairement sur le territoire national.

Comment donner alors une image plus explicite de nos activités à nos bénéficiaires et élargir le recrutement à des retraités aux compétences multidisciplinaires ?

La segmentation de nos activités se prêtait à une réinterprétation du sigle et il fut décidé de décliner ECTI comme suit : E comme Entreprises, CT comme Collectivités Territoriales et I comme Insertion - l'insertion professionnelle englobait les activités d'insertion des jeunes étudiants, principal objectif du segment « Enseignement » et celle des demandeurs d'emploi, objectif du segment « Social ».

Des documents nouveaux furent élaborés, illustrant cette segmentation avec des fiches par secteur d'activité (fiche « entreprises jointe »), une fiche dédiée à l'activité internationale, et une fiche annuelle récapitulant les chiffres clés de l'association -en remplacement du rapport annuel d'activité trop onéreux à produire. Une chemise permettait de glisser les fiches en fonction des cibles recherchées -recrutement, presse, entreprises, écoles & universités, collectivités territoriales, etc.

.ECTI prit aussi une part active dans le projet de loi sur la préparation de la société française au vieillissement de sa population. Elle défendit la reconnaissance officielle par les pouvoirs publics de l'activité des seniors, notamment dans le cadre du bénévolat de compétence. Malheureusement, si le principe fut acquis, il ne fut jamais mis en œuvre.

Des relations presse à l'échelon national furent tentées, mais difficiles à mettre en œuvre faute de moyens. Toutefois, ECTI a bénéficié de nombreux articles dans la presse locale et régionale et de quelques émissions télévisées.

En matière de communication interne, la publication « Info ECTI », destinée aux adhérents, fut remplacée par une lettre électronique trimestrielle « Infolettre », avec des témoignages d'Ectiens en mission et des informations générales sur les activités, les événements, les nouveaux partenariats, etc.

Une publication électronique à destination des délégués, dénommée « InfoUtiles », fut éditée afin de développer le fonctionnement en réseau. Les animateurs de marché étaient invités à partager les initiatives nationales et locales innovantes, les « *best practices* ».



Projet associatif



ECTI, UNE COMMUNAUTÉ DE SENIORS, ENGAGÉS BÉNÉVOLEMENT AU SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ

Ecti, association loi 1901 reconnue d'utilité publique, créée en 1974, regroupe des professionnels seniors désireux de transmettre bénévolement les compétences et l'expérience acquises dans leur parcours personnel, et de les mettre au service du développement économique et social en France et à l'International. Ayant oeuvré dans des organisations privées ou publiques, grandes ou petites, ils ont en commun d'y avoir exercé des responsabilités significatives.

Les bénéficiaires d'Ecti sont principalement :

- Les **E**ntreprises, particulièrement les PME et TPE en France et à l'International, ainsi que les associations ;
- les **C**ollectivités **T**erritoriales ;
- les personnes en recherche d'**I**nsertion professionnelle : demandeurs d'emploi, étudiants et porteurs de projet.

L'association leur fournit conseil et accompagnement. Les interventions sont de courte durée et ne se substituent pas à un emploi actif. Elles constituent le « coup d'appoint » nécessaire pour démarrer, pérenniser ou développer leur activité.

L'association intervient en complément du secteur marchand et finance ses frais de fonctionnement par les contributions demandées à ses bénéficiaires.

Les adhérents d'Ecti s'engagent à intervenir avec professionnalisme en toute confidentialité, neutralité et objectivité. « Actifs autrement », ce sont des intervenants engagés, désireux de poursuivre une activité utile à un rythme librement consenti. Ils apportent leurs talents et leur expérience dans un climat de convivialité, à l'intérieur d'un groupe animé d'un idéal partagé.

Les 40 ans d'ECTI



La célébration des 40 ans d'ECTI s'est déroulée tout au long de l'année 2014 et dans toute la France.

Environ 1 600 personnes participèrent à l'ensemble des manifestations qui connurent localement une bonne couverture médiatique.

Le Siège ouvrit les festivités le 2 avril dans les salons de l'Hôtel Potocki, à la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France, avenue de Friedland.

Bernard Cottrant présenta une vidéo sur Ecti avant de donner la parole aux personnalités invitées à débattre sur l'apport des seniors à la société - **« Les seniors retraités, une force expérimentée, active et engagée »**.

Jean-Hervé Lorenzi, Président du Cercle des économistes, introduisit le débat auquel participaient des personnalités du monde économique et social : Françoise Forette, Professeur de médecine interne et de gériatrie à l'Université Paris V ; Jean-Marc Maury, Directeur du Développement Économique et Économie Sociale, Caisse des Dépôts ; William Nahum, Président du Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises ; Hervé Sauzay, Président de l'Institut Français des Séniors ; Caroline Young, Présidente d'Exper'connect. Dominique Thierry, Président de France Bénévolat, conclut sur le rôle des seniors.

Des bénéficiaires de nos actions furent également invités à témoigner. Un cocktail clôtura la cérémonie.

16 autres manifestations furent organisées en province tout au long de l'année : Aix en Provence (PACA), Armagnac (Landes), Besançon (Franche-Comté), Chalons sur Saône (Bourgogne), Clermont-Ferrand (Auvergne), Evreux (Haute-Normandie), Lille (Nord Pas-de-Calais), Lyon (Rhône-Alpes), Marseillan (Languedoc-Roussillon), Metz (Lorraine), Orléans (Centre Val-de-Loire), Rennes (Bretagne), Saint-Emilion (Aquitaine), Saint-Maur des Fossés (DREP), Sens (Yonne), Toulouse (Midi-Pyrénées).

ENTREPRISES

CONSEILLER ET ACCOMPAGNER LES PME / PMI / TPE

durant toutes les étapes de leur vie :

- Création
- Cession / Reprise
- Développement

dans leur fonctionnement courant :

- Organisation, marketing, finance...
- Gestion de crise

TYPES D'INTERVENTION

Pré-diagnostic : *entreprise ou projet*

Ressources Humaines : *bilans de compétences, formation*

Appui à l'innovation et au développement national et international

Réflexion stratégique : *marketing stratégique*

Business plan

Ressources Financières : *recherche de financement*

Analyse de faisabilité, analyse des risques

Plans d'actions : *mise en œuvre et suivi*

Des compétences au service du développement économique et social en France et à l'étranger



Nos intervenants Un réseau de 3000 experts, répartis sur toute la France, issus de tous les secteurs d'activité et rompus aux différents métiers de l'entreprise :

- Stratégie
- Ressources humaines
- Gestion, management
- Finances et contrôle de gestion
- Marketing opérationnel, commerce
- Technique, production, qualité, logistique
- Juridique, fiscal

Nos partenaires

- La Caisse des Dépôts et Consignations
- Oséo
- Ubifrance
- La FéPIE (Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique)
- Les chambres consulaires
- Les réseaux : France Initiative, France Active, Entreprendre, ADIE

Mode opératoire Une relation modulable dans sa durée, selon les besoins :

- Missions de courte ou moyenne durée
- Accompagnement ponctuel

Un mode opératoire collectif :

- Analyse des besoins
- Proposition d'intervention

Modalités Convention et contribution financière en fonction de l'importance et de la durée de l'intervention

les réponses d'ecti

- Diagnostics, propositions, recommandations
- Conseils en stratégie, organisation et gestion

Les ressources humaines

L'objectif d'ECTI 2015 était d'accroître le nombre annuel de recrutements et d'augmenter le pourcentage de femmes. Malgré les efforts, le nombre de nouveaux adhérents est resté entre 250 et 300 par an et fin 2015 le nombre total d'Ectiens était tombé à 2200. Le nombre de femmes, pourtant en croissance, ne représentait que 10 % des effectifs, mais les premières femmes déléguées furent nommées : Moselle, Yonne, Lot-et-Garonne.

L'âge moyen des nouvelles recrues passa de 61 ans en début de période à plus de 64 ans en 2015 avec un âge moyen de l'ensemble des adhérents de 69 ans. On voit ici l'incidence des nouvelles dispositions sur l'âge de la prise de retraite et les possibilités de cumul emploi-retraite.

Devant cette difficulté de recrutement, un partenariat fut engagé avec France Bénévolat et des études sur l'évolution du bénévolat et l'engagement des seniors furent lancées. En 2014, Bernard Cottrant organisa un groupe de travail d'une dizaine de personnalités reconnues dans le monde des seniors pour réfléchir à ces questions. Ce travail, placé sous le patronage de l'Institut des Sciences et Techniques Comptables et Financières qui en assurait le parrainage, donna lieu à la publication d'un cahier intitulé : « Les Seniors, une opportunité pour la France : 20 propositions pour la saisir ! ». Il fut présenté lors d'un colloque public qui réunit une centaine de participants.

Ces travaux furent ensuite insérés dans un ouvrage, publié par le Cercle Turgot chez Eyrolles, intitulé « La révolution silencieuse des seniors ».

Ces réflexions permirent de mieux comprendre les nouvelles formes de bénévolat, en prenant en compte le développement des nouvelles technologies, ainsi que les aspirations des seniors, soucieux notamment de rester maîtres de la gestion de leur emploi du temps.

Valoriser les compétences, la motivation et la gestion des adhérents

Une bonne nouvelle : le nombre d'adhérents quittant ECTI dans les premières années d'adhésion avait fortement diminué, grâce à l'attention accrue portée à leur accueil et leur insertion, et

également à une nouvelle approche de la recherche de missions.

Traditionnellement, comme indiqué plus avant, l'Ectien attendait que le téléphone sonne pour recevoir une proposition de mission. Il a été décidé de changer ce modèle afin de rendre les adhérents plus actifs dans l'association. L'idée était que se créent dans les délégations des équipes centrées sur un segment d'activité –entreprise, social, enseignement, collectivités – et que ces équipes, en fonction des souhaits et compétences de leurs membres se chargent à la fois de la recherche et de la réalisation des missions. Ainsi, chaque adhérent, de passif, devenait acteur de sa propre activité. Ce changement fut intégré dans la publication d'une nouvelle charte de l'Ectien.

Le stage destiné aux nouveaux délégués et monteurs de mission fut rénové. Il fut élargi à d'autres adhérents souhaitant prendre des responsabilités locales et son contenu n'était plus strictement centré sur les processus administratifs mais couvrait des thématiques liées à

Extrait de la charte de l'Ectien

.../...

“ Chaque Ectien est invité à participer à l'association selon ses préférences :

- participer au fonctionnement de l'association au siège ou dans les régions ;*
- s'intéresser au développement d'un ou plusieurs de ses domaines d'activité : Entreprises, Collectivités Territoriales, Social/Insertion, Enseignement, en France ou à l'International ;*
- effectuer des missions en France ou à l'International.*

Chaque Ectien est entièrement maître du temps qu'il souhaite consacrer aux activités de l'association, dans le domaine qu'il a choisi, en accord avec son responsable en région ou au siège. Il lui est simplement demandé de respecter les engagements qu'il prend en toute liberté.”

.../...

la stratégie. Il deviendra progressivement le stage de « connaissance d'ECTI », ouvert à un nouvel adhérent sur trois.

Le rôle primordial des délégués territoriaux

FICHE DE FONCTION DU DELEGUE DEPARTEMENTAL (2015) - *Il assume trois rôles :*

La représentation d'ECTI vis-à-vis des interlocuteurs externes du Département :

- *A ce titre il assure des contacts personnels avec les autorités économiques, administratives, sociales, politiques et associatives.*
- *Il organise les contacts avec les acteurs économiques et sociaux, notamment les PME - PMI, et organise toute action de communication destinée à faire connaître et apprécier ECTI sur son département.*

L'animation de ses adhérents :

- *Il anime et organise sa délégation et contrôle ses activités, notamment la recherche et le suivi des missions.*
- *Il informe, recrute organise, motive et gère les adhérents de son territoire.*
- *Il définit un plan d'action et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, dans le cadre du budget.*
- *Il prend toutes initiatives pour encourager et développer la vie associative et la convivialité au sein du groupe d'Ectiens de son territoire (dans les limites de son budget).*
- *Il favorise la bonne entente entre les membres de sa délégation et avec les autres entités d'ECTI et gère les éventuels conflits dans un esprit de respect, d'écoute et de tolérance.*

Le respect du cadre de cohérence nationale : déontologie, orientations nationales, procédures administratives

- *Il fait respecter la déontologie d'ECTI, il s'assure de la meilleure adéquation possible entre les missions proposées et l'intervenant ectien.*
- *Il apporte sa collaboration aux programmes d'action et missions à caractère international, national, et interrégional impliquant sa délégation.*
- *En collaboration avec le Délégué Régional, il fixe les objectifs de son département et prépare son budget prévisionnel.*
- *Il rend compte au Délégué Régional et l'informe de l'évolution des résultats de son territoire, au niveau technique, financier, administratif. Il fait part à cette occasion de ses observations, souhaits, critiques.*
- *Il s'assure de la bonne gestion administrative de sa Délégation et il assure le contrôle de la conformité des conventions et des notes de frais.*
- *Le Délégué Régional est l'interlocuteur privilégié du Délégué territorial pour toutes ses relations avec les instances d'ECTI.*

L'activité d'ECTI en France est presque entièrement générée au niveau du département. Au fil des années, on a constaté que le niveau d'activité était très contrasté car il dépendait avant tout de la capacité d'animation du délégué et de son équipe. On a vu des délégations comportant quelques adhérents arriver à une trentaine en quelques années, comme le Tarn et les Vosges. A contrario, certaines autres ayant pignon sur rue se sont retrouvées en perte progressive d'activité, comme l'Isère. Quelques délégations ont réalisé un nombre de missions très important au regard de leur nombre d'adhérents : par exemple, la Côte d'Opale proposait une moyenne de près de 2 missions par an et par adhérent alors que la moyenne nationale était inférieure à 1. On a noté en 2015 les progressions importantes de quelques départements comme la Savoie, les Côtes d'Armor, le Puy de Dôme, la Mayenne et le Vaucluse.

Le délégué régional joue lui aussi un rôle essentiel d'animation des départements de sa région et de relai de communication entre siège et départements.

En 2015, sur les 22 régions, cinq (DRAP, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, DROP) contribuaient à hauteur de 45% à l'activité « France », les cinq suivantes (Aquitaine, DREP, Centre, Bretagne et Bourgogne) contribuant à hauteur de 30%.

Ces constatations soulignent l'importance du choix du délégué et de la règle du renouvellement après un maximum six années d'exercice. Malheureusement, elle n'a pu être toujours respectée faute de candidats.

L'activité en France et à l'International

En France, l'activité de l'année 2010 fut exceptionnelle avec près de 1300 missions et elle s'est maintenue à un rythme de croisière de 1100 missions par an. On assista cependant à une évolution des segments d'activités et des demandeurs de missions.

Tout d'abord presque toutes les grandes entreprises abandonnèrent leur adhésion. De 14% du total des missions et 25 % des recettes en 2009, elles ne représentaient plus que 3% des missions et 8% des ressources financières en 2015. Il s'agissait essentiellement d'appui ponctuel à des consultants. Les changements déjà évoqués sur le cumul emploi-retraite et la possibilité pour les entreprises d'utiliser leur ancien personnel avaient changé la donne. L'impact financier qui en est résulté a dû être surmonté.

Le segment des PME qui représentait 40% des missions en 2009 passa à 30% en 2015. Et ceci malgré les partenariats noués avec OSEO Innovation (ultérieurement intégré dans la BPI), l'Institut Supérieur

des Métiers, et le lancement de nouveaux produits -l'intelligence économique et la RSE-, le nouveau démarrage de la qualité et des efforts de formation à la prospection dans les entreprises.

Le segment « social » resta stable avec 250 missions par an, soit un peu plus de 20% de nos missions : appui aux demandeurs d'emploi en partenariat avec les missions locales et avec d'autres organismes associatifs (ex. : la Fondation de la 2^e chance) et conseil envers de nombreux ESAT - organismes de production de biens ou services marchands employant du personnel handicapé. Il comportait surtout un important volet d'aide à la réinsertion des détenus en fin de peine. Cette activité, démarrée dans l'Ouest et en Moselle, a progressivement concerné une quarantaine d'établissements pénitentiaires et a mobilisé plus de 100 adhérents par an. Elle a été financée dans les premières années par la Caisse des Dépôts et Consignations : en effet, la CDC a souhaité se retirer du financement des autres activités et se concentrer sur cette action dans le cadre d'un partenariat avec le Ministère de la Justice. L'administration pénitentiaire a dû prendre le relai lorsque la CDC décida progressivement de se retirer.

Le segment « enseignement » doubla pratiquement. Le nombre de missions passant de 140 à 240, représentant plus de 20% de l'activité. Plusieurs éléments contribuèrent à cette réussite. Tout d'abord, ECTI profita de la loi LRU pour s'ouvrir aux universités alors que, précédemment, les activités étaient confinées aux grandes écoles : les missions furent pour la plupart destinées à mieux faire connaître l'entreprise aux étudiants. La deuxième raison fut la création d'un vaste programme de conférences sur les métiers du futur. Enfin, ECTI s'est ouvert un nouveau public, les lycées et collèges, grâce à des conventions de partenariat avec le ministère de l'Education Nationale et le ministère de l'Agriculture.

Le segment « collectivités territoriales » augmenta fortement et passa de 120 à près de 300 missions. Le produit initial – l'aide à l'établissement du document unique de sécurité – fut développé dans de nombreuses délégations, et de nouveaux produits virent le jour : l'accessibilité des personnes handicapées aux établissements recevant du public, qui était devenue une obligation légale, et l'aide à l'élaboration du Plan Communal de Sauvegarde.

En conclusion, l'activité en France est restée stable, mais les objectifs de croissance d'ECTI 2015 n'ont pas été atteints, notamment en ce qui concerne les entreprises.

A l'international, le nombre de missions baissa encore pendant cette période pour tomber à 270 en 2015 –35% en Asie et notamment en Chine, 32% au Maghreb, 14% en Afrique subsaharienne, 13% en Amérique latine, plus quelques missions pour la CEI, le Moyen-Orient et l'aide aux consultants.

Cette diminution permanente fut une grande déception au regard des efforts fournis. De nombreux facteurs y ont concouru. En Chine, les nouvelles responsabilités des régions ont entraîné une diminution de la demande de l'agence nationale. Dans les autres pays d'Asie, il fut difficile de trouver suffisamment de représentants locaux.

En Amérique latine, le programme de financement européen AL-Invest IV apporta des missions en début de période, mais les modalités de mise en œuvre d'AL-Invest V n'ont pas rendu possible une même réussite. L'activité au Pérou put se maintenir grâce à un représentant local efficace. Au Brésil, où ECTI intervenait pour la formation professionnelle avec des organismes publics, la crise de gouvernement n'a pas permis de maintenir l'activité.

Au Maghreb, la situation était diverse. En Tunisie, l'activité restait soutenue malgré les incertitudes économique-politiques qui perduraient en raison de la révolution. En Algérie, après une période de relance, ECTI a dû se montrer prudente en raison de difficultés de paiement engendrées par un contrôle des changes qui a suivi la chute des cours du pétrole. Enfin, au Maroc, les espoirs mis dans le développement d'ECTIM ont été déçus et il a fallu redévelopper les actions de prospection.

Les actions engagées dans le reste du monde n'ont donné lieu qu'à de faibles résultats.

A ce constat, s'ajoutaient deux facteurs internes qui nous ont privés de répondre positivement à toutes les sollicitations. Il s'est avéré de plus en plus difficile de trouver des monteurs de mission pour les groupes géographiques, le travail étant considéré comme trop administratif. Et on a constaté un manque de compétences spécifiques ou de pratique de langue étrangère parmi nos adhérents.

La question de l'activité internationale qui a fait pendant longtemps la spécificité d'ECTI est donc un sujet majeur de préoccupation. La coopération qui s'est engagée avec AGIR ABCD et OTECI sur ce sujet (voir ci-après) doit être poursuivie.

Les finances et le plan de redressement

Les années 2009 et 2010 furent fortement déficitaires. Il fallut réagir vite et réduire nos dépenses sans pour autant sacrifier notre développement. Diminution du nombre des salariés, sous-location d'une partie de nos bureaux et retour à des Assemblées générales « low cost » furent les premières mesures. Ainsi, il fut mis fin provisoirement à la tenue des AG en province. La dernière s'était tenue à Toulon.

L'étape suivante fut le déménagement d'ECTI en septembre 2015, dans le 18^e arrondissement de Paris, 78, rue Championnet dans un immeuble qui venait d'être réhabilité. La surface, diminuée de moitié (500m²) et le loyer au m² réduit de 20%, procurèrent une économie substantielle. La surface fut aménagée en bureaux paysagés pour gagner de l'espace : grâce aux nouvelles technologies et au télétravail, la présence journalière dans les bureaux était de moins en moins nécessaire.

Ainsi les comptes furent rapidement rétablis. Le chiffre d'affaires 1015 s'élevait à 1,8M€.

La coopération avec les autres associations

ECTI s'est tout d'abord rapprochée de France Bénévolat et le Vice-Président d'ECTI est devenu membre de son Comité des Etudes. Ce partenariat donna à ECTI accès à de nombreuses études et réflexions sur les bénévoles et le bénévolat. De hauts responsables de France Bénévolat ont été invités à plusieurs reprises à venir témoigner au Top 150.

Incités par France Bénévolat, et sentant qu'ils seraient plus forts face aux pouvoirs publics, les présidents des quatre associations françaises de bénévolat senior de compétence -- AGIR, ECTI, EGEE et OTECI-- se rencontrèrent pour identifier des pistes de coopération.

Si EGEE s'est vite désolidarisée de cette démarche, les trois autres associations ont avancé. ECTI et AGIR ont des activités complémentaires et OTECI, association de taille modeste, n'est pas une menace pour les deux autres. Une charte de bonne conduite a été signée entre les trois associations afin d'éviter les situations conflictuelles qui pourraient surgir au siège et dans les délégations.

Le premier sujet de coopération fut l'international et les trois associations décidèrent de se soutenir mutuellement : lorsque l'une d'elles ne disposerait pas des ressources en expertise pour une mission

donnée, un processus fut mis au point pour qu'elle puisse faire appel à un intervenant d'une autre association.

Le second sujet fut le CESES dont les trois associations sont membres. Le CESES fournissait des missions en Amérique Latine sur financement européen. Ce programme ayant pris fin, la question de l'utilité d'adhérer au CESES s'est alors posée, d'autant plus qu'il traversait une crise financière doublée d'une crise de gouvernance.

Le nouveau président du CESES, nommé en 2015, fit des efforts financiers pour limiter les dépenses et instaura une cotisation d'adhésion raisonnable. Il se lança dans la recherche de financement de projets auprès de la Commission et du Parlement et les trois associations décidèrent de poursuivre leur participation. ECTI qui occupait une place de Vice-Président fut désignée pour y représenter les trois associations françaises.

Des études furent également engagées avec d'autres associations européennes adhérentes du CESES, pour bénéficier de financement d'Erasmus, notamment dans le cadre de projets ayant pour objectif de s'attaquer au chômage des jeunes.

En troisième lieu, un pas décisif fut franchi en septembre 2015. Il se trouve que lorsqu'ECTI a décidé son déménagement, AGIR se trouvait dans une situation similaire hébergée dans un immeuble ancien et en recherche d'économies de fonctionnement. La décision fut prise alors par les deux Présidents de s'installer sur le même plateau dans l'immeuble de la rue Championnet. OTECI ne souhaita pas s'associer à cette nouvelle localisation car ils disposaient d'un local bien placé en face de la gare Saint-Lazare.

Cette mesure permit de favoriser les échanges entre membres des deux associations. Plusieurs réunions de leurs responsables eurent lieu afin d'identifier des pistes de coopération, notamment dans le domaine du social et de la formation. Ce processus de rapprochement est malgré tout très lent, en raison des différences culturelles. Néanmoins, ce rapprochement entre les associations est porteur d'espoir pour l'avenir.

En Bref

Les acquis de la période 2009- 2015 sont importants.

Le projet associatif et la charte de l'Ectien ont été rénovés pour redonner du sens à l'engagement des adhérents.

La segmentation de l'activité France a permis de donner une meilleure visibilité à l'association.

Le fonctionnement en réseau s'est mis en place progressivement et de manière inégale selon les sujets, néanmoins, il a permis une meilleure communication entre délégations avec une pénétration des bonnes pratiques.

La notoriété d'ECTI s'est accrue, grâce notamment aux manifestations du 40^e anniversaire.

La connaissance des attentes et aspirations des seniors s'est renforcée.

La situation financière s'est améliorée, notamment grâce aux économies liées au déménagement.

En termes d'activité, les résultats sont mitigés. L'activité en France s'est maintenue, même si les objectifs de croissance d'ECTI 2015 n'ont pu être atteints, notamment pour le segment des entreprises. L'activité internationale a malheureusement encore diminué. Le nombre souhaité de nouvelles recrues n'a pu être atteint, entraînant une lente érosion de la base d'adhérents.

ECTI aujourd'hui et conclusion

Dès 2014, une nouvelle réflexion stratégique baptisée ECTI 2020 a été ouverte pour donner le cap des cinq prochaines années. Elle fut mise en œuvre sur le modèle participatif d'ECTI 2015.

Les grandes lignes sont les suivantes.

Le modèle d'ECTI n'est pas remis en cause, mais doit encore être rénové pour qu'ECTI devienne la référence en matière de bénévolat senior de compétence.

ECTI doit porter une attention particulière à son argumentaire et se doter d'une charte sémantique afin de bien mettre l'accent sur son aspect associatif. Par exemple, on parle dorénavant de bénéficiaires et non pas de clients, de pôles d'activité et non plus de segments de marché.

L'association doit entreprendre une démarche de « responsabilité sociétale » pour elle et pour promouvoir le concept auprès de ses bénéficiaires.

Un nouveau logo plus moderne a été réalisé avec une nouvelle devise « ECTI, vous accompagne dans la réussite de vos projets ». Le sigle ECTI devient un nom propre de marque qui ne doit plus être décliné. Le site internet a été entièrement rénové et une fonction de relations presse mise en œuvre.

Les modes de fonctionnement de l'association doivent encore se professionnaliser. Un Vice-Président en charge des partenariats et du développement, Armand Amsallem, a été nommé, ce qui permet de développer des contacts prometteurs. Le compte-rendu de missions, longtemps attendu sera progressivement rendu obligatoire. Le processus « mission » devra être révisé et totalement



automatisé. La formation, a été élargie avec trois sessions de formation/échange : « connaissance d’ECTI », « créer la confiance avec les bénéficiaires et les prospects » et « animation des bénévoles ». Enfin, il s’agit de mieux profiter des nouvelles technologies.

L’animation des bénévoles doit encore progresser.

L’organisation territoriale doit s’adapter aux nouvelles régions administratives et les délégations départementales doivent fusionner lorsqu’elles n’ont pas la taille critique de 15 à 20 adhérents, ce a pour résultat de retenir 14 régions et une cinquantaine de délégations « territoriales ».

Chaque pôle d’activité ainsi que l’international doivent élaborer un plan de développement pour les prochaines années. Le recrutement doit être réactivé.

Enfin, une démarche de schéma directeur informatique doit être lancée dans le but de consolider le SI autour de SAGE pour la comptabilité et d’Intranet pour les processus en modernisant – au plan technologique- et unifiant les bases de données missions, adhérents, bénéficiaires aussi bien pour la France que pour l’international.

Ce plan, adopté par le Conseil d’Administration, fut présenté à l’Assemblée Générale de 2016 qui s’est déroulée à Paris sur un bateau-mouche.

Le nouveau règlement intérieur élaboré au cours de l’année rend statutaires un certain nombre de pratiques internes. Notamment, le mandat de Président est limité à 6 années, sauf exceptions. C’est ainsi que Bernard Cottrant a mis fin à ses fonctions de Président lors de l’AG de 2017 qui se tenait à Reims. Le nouveau Conseil d’Administration a élu Etienne Hoepffner pour lui succéder.

Un nouveau chapitre s’ouvre maintenant avec la mise en œuvre d’ECTI 2020 et les nécessaires inflexions que la nouvelle direction insufflera pour relever les défis futurs. Nul doute que les prochaines années seront tout aussi passionnantes que les quarante-deux précédentes.

Postface

La rédaction de cette histoire d'ECTI ne fut pas chose aisée, car au fil des déménagements successifs et des changements de responsables, nombre de documents ont été égarés. J'ai pu néanmoins avoir accès aux comptes-rendus des Conseils d'Administration et Assemblées Générales qui fort heureusement ont été très fidèlement retranscrits et je me dois de remercier vivement tous ceux qui m'ont apporté leurs documents et témoignages permettant ainsi d'enrichir cet exercice de mémoire.

Bien qu'ayant participé de près au management d'ECTI pendant une dizaine d'années, dont six comme Président, je dois avouer que j'ai découvert nombre d'informations nouvelles en travaillant sur l'histoire d'ECTI. Et beaucoup m'auraient été bien utiles pour comprendre l'origine de certaines pratiques ou les raisons de décisions passées.

Lorsqu'on se trouve en position de décideur, on hésite parfois à s'orienter vers des ruptures notables, de peur de déstabiliser la structure. Je pense que ce récit leur permettra, dans une certaine mesure, de faire la part des choses entre ce qui peut être considéré comme invariant et ce qui peut évoluer pour adapter l'association à son environnement. Pour ma part, cette connaissance m'aurait bien aidé à certains moments.

Certains adhérents anciens, à qui j'ai demandé de relire ce document, m'ont déjà dit à quel point ils le considéraient comme nécessaire. Mais il me paraît avant tout utile qu'il soit mis à disposition des nouveaux adhérents car il répond à nombre de questions qu'ils posent régulièrement dans leurs premiers mois. Il leur permettra aussi de comprendre la culture de l'association et ses évolutions.

Ce document concerne les 42 premières années d'existence d'ECTI. Mais l'histoire ne s'arrêtera pas là. Je formule le vœu que ce document soit révisé périodiquement, tous les 5 ans, par exemple, afin d'ajouter de nouveaux chapitres.

En tout cas, je remercie vivement ECTI et ses responsables pour m'avoir donné l'occasion de ce travail qui je n'en doute pas sera utile à l'association.

Bernard COTTRANT