

ATELIER DES FONDATIONS

2005
COMPTE RENDU



40 avenue Hoche – 75008 Paris
Tél. : 01 44 21 31 27 – Fax : 01 44 21 31 01
www.centre-francais-fondations.org
Courriel : info@centre-francais-fondations.org

LA RESPONSABILITÉ DES FONDATIONS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

PRÉSENTATION DES COMPTES DES FONDATIONS : QUELS ENJEUX POUR LES FONDATIONS ?

LA SITUATION DES FONDATIONS SUISSES PRÉSENTATION DU CODE DE BONNES PRATIQUES PROPOSÉ PAR L'ASSOCIATION SWISSFOUNDATIONS

GESTION ET SURVEILLANCE DES PLACEMENTS FINANCIERS

Note :

En plus des liens dynamiques (renvois sur les sites web) présents,
la navigation au sein du présent compte-rendu vous sera facilitée
en activant les « signets » dans votre logiciel Adobe Acrobat®.
Il vous suffit pour cela de sélectionner dans le menu : **Affichage** ---> **Panneaux de navigation** ---> **Signets**.

INTRODUCTION FRANCIS CHARHON	3
LA RESPONSABILITÉ DES FONDATIONS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX	
LE RÔLE DE L'ADMINISTRATION YANNICK BLANC	4
RESPONSABILITÉ ET DIRIGEANTS FLORENCE BERTRAND-KERVERN ANTOINE BEAUQUIER	6 6
L'ASSURANCE DE LA RESPONSABILITÉ DES MANDATAIRES SOCIAUX DES FONDATIONS CHRISTINE BECUE	11
ÉLABORER UNE GESTION DES RISQUES, L'EXEMPLE DE LA FONDATION D'AUTEUIL FRANÇOIS CONTENT VALÉRIE LÖCHEN	15 17
PRÉSENTATION DES COMPTES DES FONDATIONS : QUELS ENJEUX POUR LES FONDATIONS ?	
INFORMATIONS FINANCIÈRES DES FONDATIONS : BILAN D'UNE PRATIQUE OBSERVÉE ALAIN LEVRARD	29
LE COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES ANDRÉ DE MONTALEMBERT	35
LA SITUATION DES FONDATIONS SUISSES : PRÉSENTATION DU CODE DE BONNES PRATIQUES PROPOSÉ PAR L'ASSOCIATION SWISSFOUNDATIONS DOCTEUR BEAT VON WARTBURG	39
GESTION ET SURVEILLANCE DES PLACEMENTS FINANCIERS	
DÉFINITION DES STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT DES FONDATIONS PATRICE GONON ALEXANDRE LANGEREAU CYRILLE BROUARD	43 45 47
SÉLECTION DES PARTENAIRES ET SURVEILLANCE DES PLACEMENTS BERTRAND DUCREUX JEAN-LUC LANDIER	51 53

L'atelier a été animé par
FRANCIS CHARHON,

Directeur Général de la Fondation de France, Président du Centre Français des Fondations,

et
BÉATRICE DE DURFORT,

Déléguée générale du Centre Français des Fondations.

INTRODUCTION

FRANCIS CHARHON

Directeur Général de la Fondation de France, Président du Centre Français des Fondations

Depuis quelques années le monde des fondations connaît une très forte évolution qui se lit à travers les dispositions légales, statutaires et réglementaires des années 2002 – 2003, complétés depuis par de nouvelles mesures.

Après avoir longtemps connu une certaine méfiance de la part des pouvoirs publics et de l'État et opéré dans une grande modestie et discrétion, notre secteur est désormais plus sollicité et encouragé mais aussi plus exposé. Le paradoxe dans lequel nous vivons, c'est que les fondations sont désormais « à la mode », alors qu'à l'évidence elles sont encore fort mal connues aussi bien d'elles-mêmes que du grand public ou du législateur : les fondations se connaissent mal entre elles, on connaît mal les éléments statistiques qui les concernent, elles font encore trop peu l'objet d'études...

Le risque de compréhensions erronées s'enfle de l'engouement dont elles font actuellement l'objet. Ces constats ont conduit quelques fondations à souhaiter un Centre Français des Fondations pour disposer enfin d'un lieu qui leur soit propre pour mutualiser leurs réflexions, développer une culture commune opposable aux tiers, faire évoluer le contexte dans lequel elles évoluent, participer aux débats européens... Nous étions 7 à la création, désormais nous comptons 101 adhérents, ce qui nous confirme dans la réalité de notre intuition première et des besoins du secteur.

Je suis donc très heureux de vous accueillir à ce deuxième **Atelier des Fondations** et de vous y voir si nombreux, près de 80, confirmant que ce programme répond à vos attentes. Je pressens d'ores et déjà qu'il se meut en un Rendez-vous majeur de la vie de notre association, et ne puis que témoigner notre extrême gratitude à la Fondation Mérieux, partenaire à part entière de ces journées. La qualité de l'accueil ici au Centre des Pensées, la beauté du site sont le plus parfait miroir de la qualité des échanges tout au long de l'année pour préparer ce séminaire. On a plaisir à être accueillis au sein d'une institution exemplaire et à remercier Paul CAROLY ainsi que toute son équipe pour les dispositions si propices à la qualité des échanges.

Nos fondations sont désormais fortement exposées à certaines pressions. Issues aussi bien du monde associatif que du monde de l'entreprise, elles doivent donc adapter leurs pratiques et leurs outils pour répondre au mieux aux enjeux contemporains, aux demandes du public, des administrations comme de leurs partenaires européens ou internationaux. Il leur appartient d'organiser une meilleure connaissance du secteur et de le faire connaître au mieux. C'est en ce sens que notre Déléguée générale, Béatrice de Durfort, a conçu l'Atelier des Fondations. Il a vocation à être un lieu d'échanges et de réflexion sur les meilleures pratiques. Vous en connaissez le principe et les modalités : éclairer des questions majeures qui se posent concrètement à nos structures par l'expertise des meilleurs professionnels sans jamais quitter de vue l'expérience concrète des uns et des autres.

Les premiers nous livrent une analyse professionnelle précise, structurée, documentée qui concourt véritablement à l'exercice de nos métiers en nous rappelant toutes les contraintes et questions qui s'y attachent : je souhaite leur témoigner notre profonde gratitude pour leur généreuse mobilisation, les remercier de nous alerter sur les évolutions à venir et les sujets à anticiper ainsi que pour les ouvertures qu'ils nous apportent. Ils nous ont consacré leur temps et nous livrent des études vraiment importantes pour notre secteur.

Je souhaite également tout particulièrement remercier les fondations qui ont accepté d'intervenir et de nous présenter leur expérience et pratique afin d'illustrer de façon précise le thème abordé au cours de chacun des ateliers : l'expérience éclaire la théorie et doit nous permettre de relever les améliorations possibles, les impasses, les excès ou les déficiences auxquels il convient de pallier. Seuls ceux qui ont « les mains dans le cambouis » peuvent nous éclairer en toute connaissance de cause.

Nous abordons des thèmes fondamentaux cette année : Responsabilité des fondations et des mandataires sociaux, gestion de risques, communication comptable, gestion et surveillance des patrimoines des fondations...

Enfin, et parce que nous souhaitons conserver une attention vigilante à l'égard du paysage européen des fondations, nous avons choisi d'ouvrir cet atelier à nos proches voisins les helvètes en accueillant la Swissfoundation, association homologue du CFF en Suisse. J'attire votre attention sur le fait qu'ils vont nous présenter leur code de bonnes pratiques, sujet auquel il nous faudra à notre tour travailler et que nous mettrons en lumière grâce aux démarches initiées en ce sens par le Centre Européen des Fondations ainsi que diverses associations de fondations dans des pays partenaires...

Profitant de ce que je vais lui céder la parole pour tout de suite engager notre premier atelier, il me tient à cœur de saluer la présence parmi nous de Yannick Blanc qui aura été depuis huit ans notre plus fidèle allié au sein de l'administration. Je sais m'exprimer ici au nom de chacun et bien sûr au nom de la collectivité que nous formons : avec son équipe, et tout particulièrement Jean Benet, chef de bureau des groupements et associations, il a toujours été le partenaire dont nous avons besoin pour adapter, moderniser et faire évoluer les fondations. Il est amené à prendre de nouvelles fonctions, mais il continuera à suivre notre secteur ce dont on se réjouit. Nous lui souhaitons beaucoup de réussite dans ses nouvelles fonctions, fondant l'espoir de nouer avec son successeur ainsi qu'avec celui de Jean Benet, des relations également confiantes, riches et stimulantes.

LA RESPONSABILITÉ DES FONDATIONS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

PREMIÈRE PARTIE

LE RÔLE DE L'ADMINISTRATION

Le passage d'un régime de tutelle à un régime de responsabilités

YANNICK BLANC

Chef de service, sous-direction des affaires politiques et de la vie associative
au Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire

Je prends la parole avec émotion, car je quitte mes fonctions au Ministère de l'Intérieur, après dix ans de travail sur les fondations dans trois postes successifs. C'est une chance rare pour un fonctionnaire de pouvoir mûrir une stratégie cohérente dans un tel domaine. En outre, le sujet intéresse peu les politiques et n'est donc pas altéré par les aléas de l'agenda politique, même si cela a eu parfois l'inconvénient de nous faire attendre longtemps pour faire passer certaines réformes simples. Par exemple, la simplification du texte relatif aux fondations d'entreprise, qui nécessitait la modification de trois lignes, a pris six ans, faute de trouver une place dans le calendrier parlementaire. Un autre moment important a été la loi de 2003 sur le mécénat. Nous avons pu saisir notre chance, car nos dossiers étaient prêts. Cela a créé un contexte dans lequel nous avons pu modifier le modèle de statut. Je tiens à rendre hommage à deux personnes qui ont joué un rôle clé : Bruno Genevois, alors président de la section de l'intérieur, et Sophie Boissard, rapporteur du projet.

Je suis d'autant plus heureux d'intervenir aujourd'hui que le thème de cet atelier est celui de la responsabilité. Or le sens de l'action du Ministère de l'Intérieur à l'égard des associations et fondations reconnues d'utilité publique est le passage d'un régime de tutelle à un régime de responsabilité. L'objectif n'a jamais varié : l'esprit même de la reconnaissance d'utilité publique était que la fondation, compte tenu de sa nature juridique, ne pouvait se développer autrement que dans un environnement juridique où la responsabilité de ses dirigeants et mandataires sociaux était reconnue. Avant la loi de 1987, le droit des fondations était une sorte de friche juridique et malgré la jurisprudence du Conseil d'État, certaines règles n'étaient pas claires. Mais il ne fallait pas la transformer en « jardin à la Française », c'est-à-dire ne pas gaspiller cet espace de flexibilité et de liberté en créant un cadre réglementaire et juridique trop rigide. Mon but a donc été la clarification des règles du jeu, sans diminuer la flexibilité du cadre juridique des fondations. L'acte de fonder reste en tout état de cause un acte de pure responsabilité.

Nous avons montré qu'il était possible de développer la responsabilité, grâce à certaines règles, et de faire cependant jouer à l'État un rôle non négligeable, sans pour autant s'exercer sur le mode tutélaire. Nos moyens au Ministère de l'Intérieur sont modestes, mais suffisants pour apporter une garantie aux fondations et exercer un contrôle quand c'est nécessaire.

I. UN EXEMPLE DE FLEXIBILITÉ :

LA FONDATION POUR L'INDEMNISATION DES VICTIMES DE L'ATTENTAT DU DC 10 D'UTA

Les victimes de l'attentat survenu en 1989 ont intenté une action judiciaire pour faire reconnaître la responsabilité pénale des dirigeants libyens. Cette affaire a eu une dimension diplomatique, la Libye ayant décidé de solder sa responsabilité afin de retrouver sa légitimité internationale. La Libye ne pouvant cependant pas reconnaître officiellement sa responsabilité, il n'était pas question que cet État indemnise lui-même les victimes. Il a donc délégué la gestion de l'indemnisation à la Fondation Kadhafi, qui a versé 170 millions de dollars, pour 170 victimes, à la Caisse des Dépôts, laquelle devait faire parvenir l'indemnisation aux victimes. L'opération était complexe, car il est difficile de définir qui sont les familles de victimes 15 ans après l'accident.

Nous avons donc créé une fondation reconnue d'utilité publique, dont la durée est limitée à la période d'indemnisation. Cette dernière notion est ambiguë : même s'il s'agit bien d'une réparation morale, elle prend la forme d'un acte volontaire de la fondation donatrice et non d'une réparation au sens civil du terme. Nous avons donc inventé quelque chose se rattachant à la bienfaisance. Nous avons donné un sens contemporain à cette notion, en considérant que la victime d'un attentat pouvait bénéficier d'un acte de bienfaisance alors que cette notion se rattache traditionnellement aux personnes dénuées de moyens d'existence.

La Fondation a organisé le versement des indemnités, ce qui a nécessité d'établir un règlement pour déterminer qui pouvait être bénéficiaire. Ce règlement est opposable à toute personne revendiquant une indemnité. Appliqué avec rigueur, il n'a, pour l'instant, engendré aucun contentieux. Cet exemple montre bien ce que peut être le levier de l'action et de la légitimité des fondations. Celles-ci sont, en effet, adossées à un système juridique leur permettant d'adopter des règles opposables, qui, appliquées rigoureusement, permettent à la fondation d'assumer ses responsabilités en tant que personne morale et protègent les fondateurs des conséquences de cette responsabilité, même si cela n'a pas encore pu être vérifié dans le cadre d'un contentieux.

Enfin, cette expérience illustre le fait que le droit des fondations permet de tout faire, dès lors que l'action est entourée de la rigueur nécessaire et demeure conforme à l'intérêt général.

II. LA PHILOSOPHIE DE L'ACTION DE L'ADMINISTRATION

La tutelle, mécanisme traditionnel de l'administration, est en voie de dépérissement. Elle n'est pas exactement un rapport de domination, le tuteur exerçant son droit au bénéfice du sujet sous tutelle. La contrepartie en est l'atténuation de la responsabilité de celui-ci. Cette atténuation est sans doute l'une des causes des dérives que l'on a pu observer dans la gestion des associations.

Je suis arrivé au bureau des associations après l'affaire de l'ARC, avec pour mission d'éviter qu'elle ne se reproduise. Il m'est apparu très vite que l'administration ne pouvait pas exercer sa tutelle. En termes de transparence financière, il n'existait aucun outil de contrôle des comptes. Nous ne pouvions tirer aucune information des comptes que nous recevions. C'est pourquoi j'estime encore aujourd'hui que mon action la plus importante a été l'adoption du règlement comptable des organismes à but non lucratif, le règlement 99-01 du comité de la réglementation comptable.

En mettant l'accent sur cet outil, j'ai considéré que l'information fournie à l'administration ne devait pas être différente de celle fournie à d'autres tiers : adhérents, fondateurs, etc. Il doit exister une seule information pour tous les acteurs. Aujourd'hui encore, nous sommes dans cette problématique : l'État garantit que l'objet des associations est bien d'intérêt général. Pour cela, il se fonde sur des outils de transparence, qui ne sont pas de l'ordre de la tutelle, mais de la capacité globale de la fondation à rendre compte de son action. L'idée de responsabilité est présente : si vous êtes irresponsable, l'État n'est plus en mesure de donner sa garantie. Le plan comptable est l'outil technique de base de cela. Tout le chemin qui sépare ce principe de l'exercice d'une réelle transparence, c'est-à-dire d'une bonne information financière, ne dépend pas de l'administration mais des experts comptables. Je tiens à saluer le travail déjà réalisé par leur compagnie nationale, mais on peut dire qu'elle n'est pas encore au bout du chemin.

III. L'ORDONNANCE DU 28 JUILLET 2005

L'ordonnance du 28 juillet 2005 est un texte actuellement peu lisible, car il abroge des textes existants. Elle contient deux séries de mesures : la suppression de la tutelle sur les libéralités et les actes de disposition, et la publicité des comptes.

Jusqu'à maintenant, les libéralités et les actes de disposition étaient soumis à autorisation administrative, ce qui répond au schéma type de la tutelle. Le fonctionnaire donnant l'autorisation n'ayant pas forcément une idée concrète de ce qu'impliquent les décisions prises, nous étions en fait dans un système d'irresponsabilité partagée. Désormais, nous entrons dans la logique de la libéralité, déclarée par le notaire à l'administration qui conserve pendant une durée limitée un pouvoir d'opposition. Cependant, l'opposition ne peut être motivée que par l'incapacité de l'organisme concerné à exercer sa libéralité, et non par la prise en compte de l'intérêt des héritiers. Si le fonctionnement de la fondation est conforme à l'objet et que cela est contrôlable, il n'existe donc aucun motif d'opposition. L'administration conserve simplement un outil de contrôle pour la gestion des cas d'exception. Dans les autres cas, les comptes annuels des fondations leur permettront de montrer ce que sont devenus les legs.

L'autre point est l'unification des régimes d'obligation et de publicité comptables. Il s'agit de la suite de l'adoption du plan comptable de 1999. Les comptes annuels sont désormais les seuls documents que l'administration peut vous réclamer pour toutes vos démarches. Pour ceux qui sont financés par appel à la générosité publique, le compte emplois-ressources devient une annexe des comptes annuels. Pour être applicable, cette règle devait être complétée par un principe de publicité comptable. Celui-ci est un principe général valant pour tous les organismes bénéficiant de fonds publics au-dessus d'un certain seuil. Il s'agit des organismes ayant une activité économique, recevant un certain montant de subventions et bénéficiant d'un certain montant d'exonération fiscale. Ce principe est très facile à mettre en œuvre, pour un coût quasi-nul. Il suffit d'afficher les comptes annuels sur un site Internet.

Nous avons ainsi le cadre juridique nécessaire à l'exercice de la responsabilité des fondations et à l'établissement d'une relation de confiance entre l'État, garant du statut d'utilité publique des fondations, et les fondations en tant que personnes privées libres de leurs initiatives.

RESPONSABILITÉ ET DIRIGEANTS

FLORENCE BERTRAND-KERVERN

Universitaire

ANTOINE BEAUQUIER

Avocat à la cour

Ancien Secrétaire de la Conférence
Cabinet Beaussier, Beauquier & Associés

INTRODUCTION

Les fondations reconnues d'utilité publique créées pour la réalisation d'œuvres philanthropiques à caractère caritatif, culturel, écologique et les fondations d'entreprise, créées en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général, peuvent néanmoins être conduites, dans le cadre de leur objet, à exercer des activités économiques. Leur capacité juridique, plus large en ce qui concerne les fondations reconnues d'utilité publique, leur permet de procéder à tout acte d'administration et de disposition, de posséder et de se constituer un patrimoine distinct de celui de la dotation initiale, d'employer des salariés, de créer des filiales commerciales (FRUP), dépassant ainsi leur principe de spécialité, et enfin d'estimer en justice.

Même si la fondation d'entreprise a une capacité limitée en ce qu'elle ne peut ni recevoir des dons ou des legs, ni acquérir d'autres immeubles que ceux nécessaires à son fonctionnement, elle participe également, en tant que personne morale de droit privé, à l'instar de la fondation reconnue d'utilité publique, à l'activité économique.

Cocontractante, commettant, employeur, propriétaire, gardienne de la chose et gardienne d'autrui, assujettie à l'impôt, la fondation peut voir sa responsabilité civile et pénale engagée devant les juridictions de l'ordre judiciaire comme toute personne physique ou morale de droit privé¹.

Les dirigeants de la fondation, pris en leur qualité de mandataires, le peuvent également, bien que la fondation couvre en quelque sorte leur responsabilité civile et parfois leur responsabilité pénale. Inversement, ils peuvent voir engagées leur responsabilité financière, ou encore leur responsabilité fiscale ou sociale.

Les lois qui régissent les fondations² ne contiennent aucune disposition relative à la responsabilité des fondations, ni à celle de leurs dirigeants.

Les études doctrinales se réfèrent toutes à la responsabilité des associations et à celle de leurs dirigeants³, sans faire de distinction en termes de responsabilité entre celle de la fondation reconnue d'utilité publique et celle de la fondation d'entreprise.

Il existe assez peu de décisions de justice propres au sujet.

On analysera successivement la responsabilité des fondations et celle de leurs dirigeants.

I. LA RESPONSABILITÉ DES FONDATIONS

Indications préliminaires

- La présente étude ne traite pas de la responsabilité des fondations abritées, dépourvues de personnalité juridique, ayant le statut de comptes de fondations.
- Cette présentation abordera les différents types de responsabilité selon les distinctions classiques :
 - responsabilité civile contractuelle et délictuelle pour les fondations et leurs dirigeants ;
 - responsabilité pénale pour les fondations et leurs dirigeants ;
 - responsabilité financière pour les dirigeants ;
 - responsabilité fiscale pour les dirigeants ;
 - responsabilité sociale pour les dirigeants.

A. LA RESPONSABILITÉ CIVILE DES FONDATIONS

Il convient de distinguer la responsabilité née d'un contrat de la responsabilité créée par la faute de l'association, volontaire ou non, du fait d'autrui ou d'une chose que la fondation a sous sa garde. Nous distinguons ainsi la responsabilité contractuelle de la responsabilité délictuelle.

1. Responsabilité contractuelle

Une fondation peut engager sa responsabilité contractuelle dès lors qu'elle conclut un contrat, celui-ci visant toute convention passée entre une ou plusieurs personnes. **Les règles de droit commun** (faute, préjudice, lien de causalité) s'appliquent.

¹ T. Conflits 20 novembre 1961, Centre régional de lutte contre le cancer, JCP 1962 II 12572 ; Cass.Soc. 1^{er} mars 1965, jurisdata n° 000908 ; Cass.1^{er} Civ 14 novembre 1994, jurisdata 1995 n°000 2978. R. Bichet, JCL administraif, fasc.165 n° 89 : « La fin désintéressée que doit avoir une fondation n'interdit pas qu'elle réalise des opérations industrielles ou commerciales si le bénéfice qu'elle en retire lui permet de mieux atteindre son objet ». E. Baron et X. Delsol, Les fondations, régimes juridique et fiscal, Ed. Juris service 1992, n° 292 : « Les activités commerciales doivent représenter un moyen nécessaire à la réalisation de l'objet d'intérêt général ou au minimum rester accessoires à cet objet ». Ainsi la création de filiales est conseillée chaque fois que l'activité commerciale risque de dénaturer la fondation, A.S. Mescheriakoff, Lamy Associations n° 905.14.

² L. 23/7/1987 ; L.4/7/1990 mod.par L. 4/1/2002 et L.1/8/2003.

³ F. LEFEBVRE, Associations, fondations ; JCL CIVIL, annexes, Fondations, fasc.10 et 20 ; JURIS ASSOCIATIONS ED. Éric Baron, Xavier Delsol, 2 ed. ASSOCIATIONS, FONDATIONS, CONGRÉGATIONS, Pratique de droit des affaires, GLN Joly ed. Daniel Lepeltier, Yann. Streiff. 3.

La responsabilité civile est très large. Les juristes ont *distingué l'obligation de moyens de l'obligation de résultats*. Dans le premier cas, il faut prouver que vous n'avez pas réalisé votre prestation de façon normale. Dans le second cas, il suffit de prouver que le résultat n'est pas obtenu. Si nous prenons le cas d'une fondation s'occupant des enfants, celle-ci a une obligation de résultat en termes de nourriture, mais une obligation de moyens pour la surveillance des enfants.

La jurisprudence a également inventé *l'obligation de sécurité* : pour toute prestation à risque, la partie s'engage à assurer la sécurité d'autrui. Encore une fois, nous distinguons les obligations de moyens et de résultat, selon que le risque est absolu ou non. Application de pesant sur toute personne qui fournit une prestation à risque.

Enfin on prendra garde à la responsabilité pouvant naître de *la violation des statuts de la fondation*, par exemple le non-respect de l'exigence de justes motifs de révocation des dirigeants de la fondation. On a des cas de jurisprudence :

- Fondation Rotschild, Cass.1^o civ. 4 juin 1991 qui retient la responsabilité de la fondation et non celle des médecins traitants à l'égard d'un malade atteint de surdité à la suite d'une intervention ⁴ ;
- Fondation communautaire pour l'enseignement et l'éducation/Banque populaire de Lorraine qui juge la fondation engagée par une lettre d'intention émise par son président⁵. Signalons toutefois qu'après avoir été condamnée en cour d'appel, la cour de cassation a considéré que la Banque populaire aurait dû vérifier que le président avait mandat de conseil d'administration. Décision qui étonne sachant que le président a les pleins pouvoirs, mais qui pourrait être une manière d'inciter les associations à faire figurer dans les statuts des dispositions nécessitant que toute garantie soit autorisée par le conseil d'administration.

2. La responsabilité délictuelle

- **Responsabilité du fait personnel**, art.1382 et 1383 c.civ. Dans le cas de la responsabilité du fait personnel, chacun est responsable de sa faute par négligence. L'association est donc responsable.
- **Responsabilité du fait des personnes** dont on doit répondre, art. 1384 al.1. Jurisprudence importante concernant le plus souvent les associations qui ont la charge d'organiser et de contrôler à titre permanent la vie de mineurs ou qui organisent des activités ludiques ou festives. La faute de l'auteur du dommage est requise pour engager la responsabilité du fait d'autrui fondée sur l'article 1384 al.1 ⁶.
- **Responsabilité du fait des choses** que l'on a sous sa garde, art.1384 al 1⁷. Dès lors qu'une fondation est propriétaire, de locaux ou de biens, elle est responsable du fait des choses, y compris si celles-ci sont utilisées par les salariés.
- **Responsabilité en tant que commettant**, art. 1384 al 5 c.civ.

Jurisprudence

Ces décisions concernent presque toutes des associations :

- CA Versailles 5 10 1995 relative à la responsabilité d'une fondation pour les délits commis par les mineurs qu'elle reçoit comme internes ⁸.
- Cass.1^o civ. 31 mai 1988 relative à la chute d'une sculpture ⁹ blessant un tiers.
- Cass. 2^o civ. 18 juillet 1967 qui retient la responsabilité de l'association aéronautique du Centre Interclub de St-Cyr en relevant des fautes imputables tant au pilote qu'à l'association ⁹.
- Cass. 2^o civ. 9 décembre 1999 relative à la responsabilité de l'association chargée d'organiser et de contrôler à titre permanent la vie d'un mineur dans le cadre d'une mesure de liberté surveillée pour des dommages causés par celui-ci ¹⁰.
- Responsabilité de l'association sportive pour les dommages causés par ses membres dès lors qu'une faute caractérisée par une violation des règles du jeu est imputable à l'un d'entre eux ¹¹. Selon le Professeur P. Jourdain ¹², « il y a lieu de penser que ce qui est jugé pour les associations sportives vaudra également pour tous ceux dont la responsabilité peut être engagée sur le fondement de l'article 1384 alinéa 1, y compris les personnes qui, ayant la garde ou la surveillance d'autrui ont pour mission de régler leur mode de vie ».

B. LA RESPONSABILITÉ PÉNALE DES FONDATIONS

Il y a dix ans on n'aurait vraisemblablement pas imaginé parler de la responsabilité pénale avec les fondations. Ce droit qui était réservé aux voyous est aujourd'hui un risque pesant sur toute personne ayant une activité économique au sens large, voire sociale. Toutes les personnes morales sont en situation de risque. En outre, le fait d'être bénévole ne diminue pas ce risque.

⁵ Ca Paris 20 novembre 2001, Droit des sociétés 2001, n° 108, obs. FX Lucas. Dans le même sens, Fondation FCEE/SA Banque Gallière, Bull. Joly 1999 p. 644 note A. Couret.

⁶ Cass 2^o civ. 20 novembre 2003 Le Gouiec/CPAM d'Ille et Vilaine, D.2003, 3009, RTDCiv. 2004 p. 106 obs. P. Jourdain, Bull II 2003.

⁷ La personne est présumée gardienne des choses dont elle est propriétaire, même si elles sont confiées à des salariés ou des préposés occasionnels, les qualités de gardien et de préposé étant incompatibles.

⁸ CA Versailles 5 10 1995, BAF 6/96 inf.190.

⁹ Cass.2^o civ. 18 juillet 1967, Bull.civ. II n° 266 : poids excessif des passagers, appareil centré à l'arrière ayant causé la mort de 2 passagers lors d'un baptême de l'air.

¹⁰ Cass.2 civ. 9 décembre 1999, Bull.II n° 189. Mineur placé par un juge des enfants à l'association Montjoie qui, après avoir allumé un incendie en liberté surveillée auprès de cette association, a incendié les locaux d'une société. Selon la Cour de cassation, le régime de liberté surveillée laisse subsister la garde de l'enfant et l'exercice des droits et obligations qui en sont les attributs. Idem Ass.Plén. 29 mars 1991, Bull. Ass.Plén. n° 1 Cass. 2 civ. 7 05 2000, bull.II n° 129. 6 06 2002, BAF 2 02 inf. 234. 7 05 2003, Bull.II n° 128. 22 05 2003, Bull.II n° 157.

¹¹ Cass.civ.21 octobre 2004 Association des bleuets Labatutois/Groupama, Bull II n° 477 pour une faute volontaire. La faute involontaire ne paraît pas permettre de retenir la responsabilité de l'association Cass 2^o civ 4 mai 1988, Bull. II n° 106, 16 novembre 2000 ibid n° 151.

¹² Obs. RTDCiv. Prec.

Toutes les personnes morales peuvent voir leur responsabilité pénale engagée. Jusqu'au 31 décembre, il est nécessaire que soit prévu dans le code que les personnes morales soient susceptibles d'engager leur responsabilité sur telle ou telle infraction. À partir du 1^{er} janvier 2006 en revanche, toutes les personnes morales pourront être visées, sans que le texte le précise. Pour que sa responsabilité pénale soit engagée, la fondation doit réunir trois éléments : l'élément légal, l'élément matériel et l'élément intentionnel.

L'élément légal est un texte. Il ne s'agit plus simplement du code pénal, mais des codes de toutes les activités. Les fondations étant des employeurs, elles doivent veiller au respect du Code du Travail. Par exemple, le fait d'oublier d'organiser un CHSCT est passible du délit d'entrave. Les fondations doivent également être vigilantes quand elles reçoivent des fonds, par rapport au blanchiment de l'argent. Enfin, il convient de faire attention aux abus de faiblesse. Il convient de veiller à n'exercer aucune pression sur les donateurs. En pratique, on considère qu'une fondation doit se doter des moyens de connaître la loi.

Concernant l'élément matériel, il suffit qu'un membre de la fondation agisse au titre de la personne morale pour engager sa responsabilité. Les magistrats ne sont pas exigeants sur l'acte intentionnel. La dissolution est une condamnation possible. On retiendra donc les points suivants :

- **Application de l'article L 121-2 du code pénal** : « Les personnes morales, à l'exclusion de l'État, sont responsables pénalement [...] des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants [...] La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa de l'article L. 121-3 ».
- Le fait délictueux doit avoir été commis par **un organe ou un représentant**, c'est-à-dire par les personnes pourvues de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires ou ayant reçu une délégation de pouvoirs de la part des organes de la personne morale ou une subdélégation de pouvoirs.
- **Infractions punissables** : à compter du 31 décembre 2005, toutes les infractions quelle qu'en soit la nature pourront engager la responsabilité pénale de la personne morale.
- **Sanctions encourues** : maintien de la division traditionnelle entre peines criminelles, correctionnelles ou contraventionnelles. Amendes, dissolution, interdiction d'exercice, fermeture d'établissement, interdiction d'émettre des chèques, affichage de la décision.
- **Dans le domaine du droit social** cette responsabilité du groupement peut être engagée pénalement : délit d'atteinte involontaire à la vie, à l'intégrité physique, risques causés à autrui, refus d'embauche, licenciement discriminatoire, emploi d'un étranger sans titre de travail, sans préjudice de la responsabilité des personnes complices de l'infraction.

II. LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS DE FONDATION

- **Nature juridique des fonctions de dirigeants de fondation** : il n'existe pas de disposition légale ou réglementaire définissant le statut d'un dirigeant de fondation à la différence des dirigeants de sociétés. Ce sont les règles du mandat de droit commun selon les dispositions des articles 1984 et sq. du code civil qui s'appliquent.
- **Étendue de leurs pouvoirs** : il n'existe pas de moyen de contrôler les limites de l'activité du dirigeant. On considère simplement que le président de la fondation représente cette dernière à l'égard des tiers et peut agir en justice, même si l'on ignore s'il doit en demander l'autorisation à son conseil d'administration. Cependant, les pouvoirs peuvent être fixés dans les statuts, le règlement intérieur ou dans une convention entre la fondation et le dirigeant.
- **Nature des responsabilités pouvant être encourues** : civile, pénale, commerciale, fiscale et sociale.

A. RESPONSABILITÉ CIVILE

- **Responsabilité envers la fondation** pour les fautes commises dans la gestion.
Application de l'article 1992 c.civ. qui permet d'appliquer moins rigoureusement la responsabilité à celui dont le mandat est gratuit¹³.
Action pouvant seulement être mise en œuvre par le représentant légal de la fondation, les membres ne pouvant agir¹⁴.
- **Responsabilité envers les membres ou envers les tiers**.
En principe, seule la fondation engage sa responsabilité pour les fautes commises par ses dirigeants qui ne sont que ses mandataires¹⁵.
Les dirigeants ne sont responsables que pour les fautes détachables de leurs fonctions, selon la jurisprudence acquise en droit des sociétés et en droit des associations¹⁶.
La faute détachable est « une faute intentionnelle d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice normal de leurs fonctions »¹⁷.
La fondation peut, à condition que l'action soit exercée par un représentant habilité, exercer un recours contre le dirigeant fautif dont la faute est à l'origine de la condamnation de la fondation.

¹³ Cass. 1^o civ. 4 janvier 1980, Bull. I n° 11 : cette règle ne concerne que l'appréciation de la faute et non l'étendue de la réparation.

¹⁴ Cass. 1^o civ. 13 02 1979, Bull. I n° 57 : Attendu que sauf exception prévue par la loi, seules les personnes habilitées à représenter une personne morale peuvent intenter une action au nom de celle-ci. Rejet d'une action par un membre de la fédération départementale des chasseurs de la Côte-d'Or contre le président.

¹⁵ Cass. 2^o civ. 5 mars 1997, Bull. II n° 67 : mort d'une pouliche blessée par un coup de feu, le président n'ayant pas fait respecter le règlement intérieur en laissant se développer un sentiment d'impunité pour les chasseurs.

¹⁶ Cass. 2^o civ. 7 octobre 2004, Bull. Joly 2004 p. 100 : Responsabilité des administrateurs de l'association seulement pour faute détachable.

¹⁷ Cass.com. 20 mai 2003, D.2003 p. 1502 : gérant d'une SARL ayant cédé à un fournisseur, en paiement d'une livraison de marchandises, deux créances antérieurement cédées à une banque.

B. RESPONSABILITÉ PÉNALE

Il convient de distinguer la responsabilité pénale de droit commun de la responsabilité pénale spécifique des dirigeants de la fondation.

- **Responsabilité de droit commun**

Responsabilité pénale engagée en même temps que la fondation par application de l'article L 121-2 c.pénal, si les dirigeants sont co-auteurs ou complices d'une infraction avec la fondation, sauf preuve d'une délégation de pouvoirs. Exemples : abus de confiance, publicité mensongère, escroquerie.

Il existe essentiellement deux cas de personne physique ayant une responsabilité pénale à l'égard de la fondation : l'escroquerie et l'abus de confiance. En général, l'escroquerie est due à une maladresse. En cas de règlement de compte, on reproche au dirigeant d'utiliser un parking mis à disposition gratuitement par exemple. Il convient donc d'être vigilant quant à l'usage des biens. Il peut s'agir d'un moyen de déstabiliser une équipe, même si 90 % des cas aboutissent à un non-lieu.

Responsabilité pénale des infractions commises dans le fonctionnement même de la fondation, par exemple une organisation d'insolvabilité pour éviter le recouvrement de l'impôt, un acte délictueux commis hors objet ou par abus de fonctions.

- **Responsabilité spécifique**

*Article L.820-4 c.com : non-désignation de commissaires aux comptes et obstacle au bon déroulement de sa mission. Article 19-9 alinéa 1 Loi 23 juillet 1987 : obligation de tenir des comptes annuels. À défaut et par renvoi, application de l'article L. 242-8 c.com. (amende 9 000 euros) et conséquences légales.

C. RESPONSABILITÉ COMMERCIALE

La responsabilité est engagée en cas de non-respect de la procédure des conventions réglementées. Art. L. 612-5 c.com. (loi 15 mai 2001 et 1^{er} août 2003). Dès lors qu'il ne s'agit pas d'une opération courante, celle-ci doit être soumise à l'organe délibérant. Si cela n'est pas le cas, les conséquences préjudiciables peuvent être à la charge du dirigeant.

L'obligation aux dettes, dans cinq cas énumérés par la loi.

Le dirigeant peut être condamné à des déchéances. Il s'agit de la faillite personnelle, qui entraîne l'interdiction des droits civils et civiques et de participer à la gestion d'organisations.

Enfin, la banqueroute est la sanction pénale des procédures collectives. Dans certains cas, les dirigeants cumulent l'ensemble des sanctions.

Application des sanctions en cas de mise en redressement ou liquidation judiciaire de la personne morale par application des articles L 651-1 et s. c.com. (L 26 juillet 2005 créé à compter 1-1-2006).

- Responsabilité pour insuffisance d'actifs : L 651-2 et L 651-3 c.com. Si la fondation est en redressement ou en liquidation judiciaire, des sanctions peuvent s'abattre sur le dirigeant, dès lors qu'il possède une certaine solvabilité, s'il n'a pas déclaré la cessation de paiement dans les 15 jours ou s'il a procédé à des actions hasardeuses. Il s'agit du principe d'extension de passif.
- On notera une nouvelle cause de responsabilité patrimoniale dans l'obligation aux dettes dans cinq cas précisés par la loi : L 652-1 à L 652-5 c.com.
- Responsabilité éventuelle aux dettes de la fondation si le dirigeant s'est porté caution.
- Le dirigeant peut être condamné à des déchéances telle la faillite personnelle qui entraîne l'interdiction des droits civils et civiques et d'autres mesures d'interdiction : L. 653-1 à L 653-11 c.com.
- Tandis que la banqueroute est la sanction pénale des procédures collectives : L 654-1 à L 654-7 c.com.
- Autres infractions telles l'accomplissement d'actes interdits pendant la période d'observation, le recel ou la dissimulation de biens... L 654-8 à L 654-14 c.com.

Les dirigeants sont éventuellement susceptibles de cumuler l'ensemble des sanctions.

D. RESPONSABILITÉS FISCALE ET SOCIALE

- **Responsabilité fiscale** : LPF art.L.267. L'administration peut faire déclarer par le Président du tribunal de grande instance les dirigeants de droit ou de fait de sociétés, personnes morales et autres groupements solidairement responsables du paiement des impositions et pénalités dues par le groupement s'ils sont responsables de *manœuvres dolosives ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales* qui ont rendu impossible le recouvrement de ces impôts et pénalités.

Responsabilité pénale éventuellement encourue et condamnation à payer le montant des dettes fiscales en cas de condamnation par les juridictions répressives du groupement pour *fraude fiscale en application de l'article 1745 du CGI* dès lors que le dirigeant est déclaré complice ou co-auteur du délit de fraude fiscale.

- **Responsabilité dans le domaine social**. Dans le domaine social, de nombreuses prescriptions sont édictées sous peine de sanctions pénales, qu'il s'agisse de *délits ou de contraventions en droit du travail* – embauche, durée du travail, hygiène et sécurité, salaire, institutions représentatives du personnel et droit syndical – ou de *délits et contraventions en droit de la sécurité sociale* – non-paiement des cotisations à échéance – et en cas *d'accident du travail* – infraction aux règles d'hygiène et de sécurité art. 221-6, 222-19, 223-1 c.pénal.

Selon la jurisprudence constante, le chef d'entreprise auquel incombe le respect de la réglementation sociale est considéré a priori comme responsable des infractions à cette réglementation, sauf pour les délits intentionnels auxquels il n'a pas participé et sauf délégation de pouvoirs ou force majeure¹⁸.

En matière de paiement des cotisations de sécurité sociale, c'est le groupement qui est personnellement tenu et non les dirigeants¹⁹. Ceux-ci ne pourraient qu'être condamnés au paiement de dommages-intérêts pour le préjudice éventuellement occasionné à l'Urssaf du fait des poursuites engagées.

En conclusion, pour limiter les risques en matière civile, le meilleur conseil que l'on puisse donner est de s'assurer. Les fondations ont également intérêt à utiliser les services de professionnels, en fonction de leur activité. Elles se déchargent ainsi d'une responsabilité. En outre, ces professionnels sont eux-mêmes couverts par leurs assurances.

Concernant l'aspect pénal, en dehors de la vigilance, le seul outil est la mise en place de délégations de pouvoir. Dans ce cas, celui qui assume la responsabilité pénale est celui qui a les moyens de contrôler le risque. Par exemple, si la fondation gère des établissements dispersés, le président de la fondation doit déléguer la responsabilité des règles d'hygiène et sécurité aux directeurs de site, par écrit et de façon restrictive et limitée dans le temps. En effet, un dirigeant ne peut pas déléguer toutes ses fonctions. Enfin, il doit déléguer les fonctions que le collaborateur est en mesure d'assumer.

¹⁸ Dans les associations, cette responsabilité incombe au président de l'association qui ne peut se retrancher derrière une décision prise par le CA : Cass.crim 5 12 89 bull.crim.89 n°467 à propos du refus de réintégrer un représentant du personnel. Mais en cas de délit dont la définition n'engage manifestement pas le seul chef d'entreprise, sa responsabilité de principe sera écartée. (Harcèlement sexuel).

¹⁹ Cass.soc 11 3 1987, bull.civ.V n° 123 ; Cass.crim 11 2 1992, Bull. crim n° 67 pour une association.

L'ASSURANCE DE LA RESPONSABILITÉ DES MANDATAIRES SOCIAUX DES FONDATIONS

CHRISTINE BECUE
Responsable du pôle Responsabilité des Dirigeants
au sein du Département Entreprises et Responsabilités de Gras Savoye

Face aux responsabilités accrues pesant sur les dirigeants, le transfert à l'assurance des conséquences pécuniaires de la responsabilité personnelle leur incombant est une protection extrêmement utile et un outil de sécurité pour les mandataires sociaux.

Nous allons en décrire ci-après les contours.

I. OBJECTIFS DE LA GARANTIE

Cette garantie a pour objectif la prise en charge :

- des conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des dirigeants dont ils sont redevables sur leurs biens personnels ;
- des frais engagés par les dirigeants pour assurer leur défense devant toute juridiction, que ce soit en cas de réclamation amiable ou judiciaire.

Le contrat est réservé exclusivement à la protection et à la défense du dirigeant et de son patrimoine personnel et non celui de la Fondation. Par ailleurs, il est précisé que les dirigeants des fondations d'entreprise ont la qualité d'assuré dans les contrats « Responsabilité des dirigeants » souscrits par les entreprises elles-mêmes, sauf disposition contraire y dérogeant.

II. LES ASSURÉS

Ont la qualité d'assurés les personnes suivantes :

- les dirigeants passés, présents ou futurs de la fondation ;
- les dirigeants de droit, dirigeants de fait ou délégataires de pouvoirs ;
- tout représentant de la fondation et de ses filiales, nommé dans une participation, si ce mandat est exercé à la demande de la fondation et/ou de ses filiales ;
- les conjoints et/ou héritiers pour des fautes commises par les assurés ;
- les employés dans le cadre des réclamations relatives aux rapports sociaux.

III. NOTION DE FAUTE ET DE RÉCLAMATION

La faute professionnelle désigne tout manquement des assurés aux obligations légales, réglementaires ou statutaires, toute faute de gestion commise par imprudence ou négligence, par erreur ou omission, par déclaration inexacte et, en général, tout acte fautif quelconque qui engage la responsabilité des assurés et ce exclusivement dans leurs fonctions de dirigeant de droit ou de dirigeant de fait de la société souscriptrice et/ou des participations.

La réclamation correspond à toute mise en cause écrite présentée à l'encontre de l'assuré et fondée sur une faute commise avant ou pendant la période d'assurance.

IV. DÉFINITIONS

La notion de filiale au sens des contrats intègre les sociétés, GIE, GEIE ou GIP répondant pour le souscripteur aux critères suivants :

- la détention directe ou indirecte de plus de 50 % des droits de vote ;
- le contrôle ;
- la consolidation.

Cette notion inclut également toute association à but non lucratif ou tout organisme caritatif créé par le souscripteur.

La notion de participation vise quant à elle toute société, GIE, GEIE ou GIP répondant pour le souscripteur aux critères suivants :

- la détention à 50 % ou moins des droits de vote ;
- la désignation d'un représentant permanent.

Une participation désigne également toute association à but non lucratif ou tout organisme caritatif dans lequel le souscripteur a désigné un représentant permanent

Enfin, la notion de frais de défense recouvre les honoraires et frais divers, notamment les frais de procédure ou de comparution, nécessaires à la défense de l'assuré. En cas de litige, l'assuré a le libre choix de son avocat et doit pourvoir à sa défense. Les frais de défense sont pris en charge au fur et à mesure sur présentation de justificatifs.

V. PRINCIPALES EXCLUSIONS

Les principales exclusions sont les suivantes :

- la faute intentionnelle ;
- l'avantage personnel indu ;
- les faits connus et litiges en cours à la souscription du contrat ;
- les impôts, taxes, amendes et pénalités ;
- l'amiante ;
- les dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs y compris les dommages résultant d'une atteinte à l'environnement ;
- la RC Professionnelle.

VI. LE MARCHÉ

Les principaux intervenants sont ACE, AIG, AXA, CHUBB, CNA, XL et ZURICH. Les capacités de garantie des assureurs peuvent atteindre 25 millions d'euros. Par ailleurs, les besoins peuvent être déterminés au cas par cas pour chaque fondation, de 500 000 à 15 millions d'euros.

Aucune franchise n'est applicable pour les personnes physiques. En revanche, cela peut être le cas si la fondation contrôle des entités juridiques dans les pays de Common Law. La franchise est alors supportée par l'entité elle-même, lorsque celle-ci a procédé à l'indemnisation du tiers en lieu et place du dirigeant responsable.

DÉBAT AVEC LA SALLE

YANNICK BLANC

Je souhaite formuler quelques remarques. Concernant le pouvoir du dirigeant pour rester en justice en premier lieu, un mandat spécifique est nécessaire en matière administrative. Cette mesure a été prise pour freiner les actions abusives en matière de contentieux.

En second lieu, pour révoquer un président de Fondation, la démarche est celle de la révocation pour juste motif du président par les autres membres du conseil d'administration, C'est ensuite le nouveau mandataire qui pourra se pourvoir contre l'ancien dirigeant.

Dans la loi sur les PME du 2 août 2005, par ailleurs, l'article 29 prévoit qu'une fondation peut détenir les parts d'une entreprise, sans limitation, à condition de ne pas faire obstacle au principe de spécialité du responsable moral. (lien vers le site internet cff et le texte de loi en question [joe_20050803_0179_0002.pdf](#))

Enfin, la délégation de pouvoir doit relever du règlement intérieur. Il est nécessaire que les fondations se donnent des règles : la délégation de pouvoir ne peut pas relever du seul président.

FRANCIS CHARHON

Dans le cadre de la bonne gouvernance, tous les organismes de contrôle regardent l'ensemble de la chaîne : les statuts, puis le règlement intérieur, les délégations de pouvoir, etc. Cette chaîne garantit la transparence et le bon fonctionnement de l'institution.

JEAN-LOUP FELTZ, Conseiller à l'Inspection Générale de l'AFD

Mon association vient de se créer et n'a pas encore de comptes. Pouvons-nous quand même nous faire assurer ?

CHRISTINE BECUE

Cela est plus difficile, mais possible techniquement.

YANNICK BLANC

Je vous conseille de mettre en concurrence plusieurs assureurs, d'autant plus que ceux-ci n'ont pas forcément une grande expérience des fondations. Vous progresserez vous-mêmes dans l'expression de vos besoins.

CHRISTINE BECUE

Vous pouvez passer par un courtier d'assurance, qui vous proposera plusieurs solutions.

JEAN-LOUP FELTZ

Les fondations sont bien moins nombreuses en France qu'en Grande-Bretagne ou en Scandinavie. Or la législation française en la matière semble meilleure que celle de nos voisins européens. Est-elle trop stricte ? Doit-elle évoluer vers des lois moins restrictives ou les autres lois doivent-elles rejoindre la nôtre ?

YANNICK BLANC

Notre législation a évolué et n'est pas plus restrictive que celle de nos voisins. Cependant, nous n'avons pas la même définition des fondations que les Anglo-Saxons ou les Scandinaves. Ainsi, une caisse des écoles est une fondation aux Etats-Unis, tandis qu'il s'agit d'une association en France.

LOUIS MARQUOT, Trésorier de la Fondation pour la Protection des Habitats de la Faune Sauvage

Vous avez parlé d'extension du passif en cas de liquidation. Faut-il quand même une faute intentionnelle ou un abus de biens sociaux de la part du dirigeant ?

FLORENCE BERTRAND-KERVERN

Malheureusement, toute faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif peut conduire à l'extension du passif au dirigeant, même s'il ne s'agit pas d'une faute grave. Auparavant, il n'était même pas nécessaire de relever une faute.

VALÉRIE PIERRE, Directrice Administrative et Financière de la Fondation Claude Pompidou

Quelles précautions pouvons-nous prendre pour nous prémunir d'une accusation d'abus de faiblesse ?

ANTOINE BEAUQUIER

Il convient d'être vigilant et de demander rapidement l'intervention d'un notaire, afin d'avoir ensuite un témoin privilégié par la suite en cas d'accusation fantaisiste.

FLORENCE BERTRAND-KERVERN

Il est également possible de contacter le juge de tutelle.

DOMINIQUE LEMAISTRE, Directrice du mécénat à la Fondation de France

Je me suis trouvée dans cette situation. J'ai refusé un don manuel d'une personne âgée, en lui demandant de passer par un notaire.

Concernant le droit des fondations à détenir des parts majoritaires dans une entreprise par ailleurs, plusieurs principes défavorables ont été invoqués avant cette décision. Or dans les pays étrangers, un certain nombre de fondations détient des parts dans des entreprises étrangères à leur activité, dans un bien de rapport. Je ne comprends donc pas le principe de spécialité.

YANNICK BLANC

La loi ne limite pas la nature des biens possédés par une fondation. Rien ne s'oppose à la détention de parts d'une entreprise par une fondation. Mais le Conseil d'État estime que la mission d'utilité publique d'une fondation n'est pas compatible avec l'activité d'administrateur d'une société commerciale. La loi du 2 août 2005 en faveur des PME a inséré dans la loi de 1987 sur le mécénat un article 18-3 qui permet à une fondation RUP de « recevoir des parts sociales ou des actions d'une société ayant une activité industrielle ou commerciale, sans limitation de seuil ou de droits de vote, à la condition que soit respecté le principe de spécialité de la fondation ». Afin d'éviter les contradictions entre l'objet de la fondation, limité par le principe de spécialité, et celui de la société, un « coupe-circuit » est nécessaire entre les deux parties. Ce coupe-circuit peut être une société par actions simplifiée ou une société civile, dont la fondation détient les parts et à qui elle confie un mandat pour la représenter au conseil d'administration de l'entreprise.

FLORENCE BERTRAND-KERVERN

Selon un arrêt de la cour de Paris du 9 mars 1999, le but de la fondation doit être interprété dans le contexte économique de son fonctionnement. La fondation peut participer à la gestion de toute société dont le but est conforme à son objet. Elle peut même prendre des parts dans une filiale pour financer son activité.

YANNICK BLANC

Il faut distinguer la création d'une filiale par la fondation dans le cadre de son objet, par exemple une activité commerciale annexe à la conservation d'un monument ou d'une œuvre artistique, et la détention de parts d'une entreprise. Si l'activité de l'entreprise possédée n'a rien à voir avec celle de la fondation, il est important que cette dernière n'intervienne pas dans la gestion de la première.

DOMINIQUE LEMAISTRE

Ne craignez-vous pas une interprétation restrictive du texte ?

YANNICK BLANC

Non car il est suffisamment explicite.

LUCIEN MILLE, Secrétaire Général de la Fondation pour la Recherche Stratégique

De nombreuses fondations et associations sont en partenariat avec différentes composantes étatiques, à travers des subventions. Or les subventions demandent des contreparties, c'est-à-dire des travaux. Cela est assimilable à des contrats, des subventions étant délivrées à mesure de la réalisation des actions. Comment l'obligation de résultat doit-elle être interprétée dans ce cadre ?

YANNICK BLANC

Il n'y a pas d'obligation de résultat. La convention attachée à la subvention n'a pas de valeur juridique. À mes yeux, elle mériterait d'en avoir une, c'est-à-dire qu'il y ait une véritable réciprocité des obligations, mais c'est un autre débat.

PHILIPPE-HENRI DUTHEIL, Avocat au Barreau des Hauts-de-Seine, Directeur du secteur OSBL – Organisations Professionnelles chez Ernst & Young

Les fondations doivent encore améliorer leur transparence. Concernant la publication des comptes annuels sur Internet, nous devons nous méfier des « marchands du temple » qui tournent autour de cet outil pour réclamer une communication financière. Il serait souhaitable de mettre en place un site officiel ou quelque chose de bien encadré. Par ailleurs, je n'ai jamais rencontré de président ou d'administrateur pour qui la responsabilité de ses fonds personnels a été engagée.

FLORENCE BERTRAND-KERVERN

Ces cas se sont produits pour des administrateurs de société. Nous pouvons craindre que cela se produise pour des administrateurs d'association ou de fondation.

YANNICK BLANC

Selon le texte, les comptes sont réputés publics dès lors qu'ils sont accessibles sur Internet. Je pense que le texte doit en rester là, car cela vous laisse de nombreuses possibilités. Ainsi, une fondation importante peut publier ses comptes sur son propre site, tandis qu'une petite fondation peut contracter avec qui elle souhaite pour publier. Je ne vois pas quelle peut être la valeur ajoutée apportée par des services marchands offerts aux associations ou aux fondations.

VALÉRIE LÖCHEN

Prenons le cas d'une fondation entrant dans le conseil d'administration d'une autre fondation ayant une activité lucrative. Cela est-il interdit juridiquement ? Quelle est la responsabilité de la fondation membre du conseil d'administration ?

FLORENCE BERTRAND-KERVERN

Aucune disposition n'interdit cela. Par ailleurs, la responsabilité de la personne morale est égale à celle de tout dirigeant.

MADELEINE TANDARDINI, Secrétaire générale adjointe de la Fondation des Monastères

L'ordonnance de juillet 2005 supprime les autorisations administratives, pour les actes de libéralité et de disposition. Cela est important pour la Fondation des Monastères, qui est amenée à vendre un certain nombre de biens. N'aurons-nous plus aucune autorisation à demander ? L'administration devra-t-elle quand même être informée ? Celle-ci aura-t-elle un droit d'opposition ?

YANNICK BLANC

Le décret supprimera effectivement le régime de l'autorisation administrative pour tous les actes de disposition, à l'exception de l'aliénation des biens dépendant de la dotation pour les fondations, afin d'en contrôler le caractère irrévocable.

MADELEINE TANDARDINI

Les congrégations auront-elles besoin d'une autorisation en cas de séparation d'une partie de leur patrimoine ?

YANNICK BLANC

Non.

LA RESPONSABILITÉ DES FONDATIONS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

DEUXIÈME PARTIE

ÉLABORER UNE GESTION DES RISQUES L'EXEMPLE DE LA FONDATION D'AUTEUIL

FRANÇOIS CONTENT

Directeur Général de la Fondation d'Auteuil

VALÉRIE LÖCHEN

Directrice du Contrôle de la Fondation d'Auteuil

FRANÇOIS CONTENT

Directeur général de la Fondation d'Auteuil

INTRODUCTION

I. PRÉSENTATION DE LA FONDATION D'AUTEUIL

Carte d'identité de la Fondation d'Auteuil

- Fondée en 1866 par l'abbé Roussel, la Fondation d'Auteuil s'étend au niveau national sous la direction du père Brottier (1920 – 1936).
- La Fondation est reconnue d'utilité publique en 1929.
- La Fondation d'Auteuil accueille aujourd'hui 7 700 filles et garçons âgés de 2 à 25 ans, confiés par leur famille, l'Aide sociale à l'enfance ou le juge des enfants.
- Elle comporte 150 établissements d'éducation et de formation regroupés au sein de 14 Directions Régionales.

Mission et Projet

- Accueillir des jeunes, garçons et filles en grande difficulté sociale, familiale, affective dans le respect de leur origine et de leur religion ; assumer leur éducation, leur formation professionnelle et les préparer à entrer dans la vie.
- Une approche globale visant à respecter la dignité de la personne :
 - en posant un regard global sur le jeune ;
 - en ne disqualifiant pas la famille ;
 - en recherchant dans la prise en charge un juste positionnement de l'ordre de la co-éducation ;
- Un parcours personnalisé visant à promouvoir une relation personnalisée avec le jeune qui le pose dans un parcours et lui permette de lutter contre les scénarios de la résignation.
- Une communauté éducative. Il s'agit de restaurer un lien social par l'insertion dans une communauté éducative qui elle-même est fédératrice de liens avec son environnement.

Les atouts de la Fondation d'Auteuil

- Une tradition construite par l'engagement des personnes au service d'une mission. 140 ans d'histoire. Nous venons de quelque part ! Notre histoire donne du sens à notre action d'aujourd'hui.
- Un public exigeant. Les jeunes en difficulté exigeants, provocateurs, provocants et qui nous poussent à bouger sans cesse. Rien n'est acquis.
- Une dimension nationale : une présence sur l'ensemble du territoire qui enrichit la Fondation d'Auteuil d'une variété d'expériences et lui permet de se doter de fonctions expertes.
- L'éventail de nos propositions sociales, scolaires, professionnelles permet de répondre à la diversité des besoins des jeunes et des familles notamment à travers le couple éducation-formation.
- Le positionnement institutionnel spécifique : une œuvre d'Église engagée dans les missions d'utilité publique, une double appartenance travaillée en permanence, une mission reçue qui impose fidélité et contrôle.

II. LES ÉVOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE CONSEIL D'ÉTAT

Le Conseil d'État a édité en 1997 un rapport²⁰ portant sur la qualité de sa présence et de son contrôle au sein des Fondations.

Ce document préconise notamment

- Une représentation facultative de l'État au conseil d'administration des fondations et une grande latitude pour désigner les personnalités qualifiées.
- Un niveau d'exigence plus élevé dans les délais et la production des documents.
- Un renforcement du contrôle a posteriori.

²⁰ Conseil d'État, Rendre plus attractif le droit des fondations et 2 décembre 2005

- De préciser l'organisation interne des fondations et la responsabilité de leurs dirigeants : « En l'absence de toute assemblée générale, le Conseil d'Administration se trouve investi d'une sorte de monopole de représentation en tant que seul organe existant et indépendant ». Du conseil d'administration procèdent en effet :
 - le Bureau qui « pourvoit à l'exécution » de ses délibérations (art.7) ;
 - et le Président de la Fondation dispose du pouvoir de représentation « dans tous les actes de la vie civile » (art.8).

Cette forme d'organisation met à l'abri des soubresauts qui secouent assez régulièrement le monde associatif. Mais elle comporte aussi des risques évidents

- L'existence d'un seul pouvoir souverain est en elle-même assez contestable.
- La délégation de pouvoirs à la seule discrétion du conseil d'administration est de nature à diluer les responsabilités de gestion.
- Le contrôle interne y est rendu plus délicat, voir inexistant ; les erreurs de gestion sont moins faciles à détecter ou à corriger.
- Les risques de sclérose institutionnelle se trouvent multipliés.

La solution doit être recherchée

- Dans un meilleur équilibre des pouvoirs au sein même de l'exécutif de la fondation : la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales a prévu la possibilité pour les personnes morales d'opter pour un exécutif de structure bicéphale formé d'un directoire et d'un conseil de surveillance. Cela permet notamment de distinguer la fonction de direction et de contrôle et de créer une certaine collégialité de la décision :
 - le Conseil de surveillance, dépourvu de responsabilités opérationnelles pourrait utilement exercer le contrôle de la gestion et du respect de l'objet social de la fondation ;
 - le Directoire, désigné par le Conseil de surveillance et sous son contrôle serait investi des pouvoirs les plus étendus dans la seule limite de l'objet social.
- Dans une plus grande rigueur du statut des dirigeants d'une Fondation.

III. GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE AU SEIN DE LA FONDATION D'AUTEUIL

À partir de 2002, le Conseil d'Administration a décidé :

Une évolution du Conseil d'Administration en Conseil de surveillance qui doit se doter d'outils de pilotage fiables.

- Il convient alors de s'assurer que la fondation fonctionne dans le cadre des orientations fixées par ses instances dirigeantes en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires.
- Une évolution du mode de gouvernance qui induit le passage d'un contrôle strictement financier à un contrôle plus large.
- Une stratégie de sécurisation à l'égard de la gestion des dons privés et des fonds publics.

Une option stratégique liée au développement

- La Fondation a connu un essor considérable au cours de ces 10 dernières années :
 - le nombre de jeunes est passé de 3 800 à 7 700 ;
 - les 32 Maisons sont devenues 150 établissements.
- La Fondation s'est engagée dans une logique de régionalisation de ses établissements affirmant ainsi une volonté de décentralisation et de délégation ; l'objectif étant notamment de laisser l'initiative aux acteurs de terrain. Cela suppose :
 - de pouvoir maintenir une cohérence globale pour éviter un morcellement de l'institution ;
 - la mise en place d'un contrôle a posteriori (création d'une direction du Contrôle) ;
 - le développement au plan national d'un outil de gestion des risques.

Une exigence de contrôle liée à la spécificité de notre activité

- Une Fondation au service de jeunes qui sont eux-mêmes en situation de risque.
- Une exigence de risque zéro en interne et de la part nos partenaires.

Une exigence de contrôle liée à la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, sous forme d'auto-évaluation et d'évaluation.

IV. LES CHOIX DE LA FONDATION D'AUTEUIL

Un renforcement et une organisation du dispositif de contrôle et de gestion des risques (délibérations en 2002 et 2004)

- Un comité finance audits et rémunération (CFAR).
- Une direction du contrôle rattachée au directeur général et en lien avec le conseil d'administration.
- Une garantie institutionnelle d'indépendance de la direction du contrôle.
- Un premier directeur du contrôle venant de l'extérieur de la fondation.
- La mise en place d'une gestion des risques et d'un programme d'audit.
- Une méthode de saisine de la direction du contrôle par le conseil d'administration, le directeur général, le CFAR.

Une gestion de risques fondée sur une boucle « qualité – contrôle »

- *Une logique de qualité*: le contrôle comme façon d'agir sur le fonctionnement (modélisation des pratiques...) et sa transformation.
- *Une démarche qualité* qui vient des établissements, le contrôle venant de la direction générale, et qui se centre sur un principe d'auto-évaluation pour une amélioration continue de la qualité.
- *Une logique d'habilitation limitée dans le temps des prestations* qui suppose évaluation/auto-évaluation.

Un dispositif léger: une direction du contrôle de 4 personnes qui garantit la pertinence et la fiabilité des auto-évaluations et contrôles exercés

- *Augmenter la compétence* de nos collaborateurs et les responsabiliser dans l'exercice de leurs missions.
- *Rester sobre* dans le poids relatif de l'administration par rapport à celui de l'activité auprès des jeunes.

VALÉRIE LÖCHEN

Directrice du contrôle de la Fondation d'Auteuil

I. INSTALLER FONCTION CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES

1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Une éducation sans risque est une éducation risquée

Un contexte qui engage à un meilleur contrôle des activités

Accueil, éducation, formation, insertion :

- Des missions qui évoluent et se complexifient dans un contexte de judiciarisation.
- Une sensibilité accrue par l'identité catholique de la Fondation d'Auteuil.

Un renforcement des règles de contrôle

- Conseil d'État: « une surveillance plus formelle et plus structurée des activités »
- Loi de Sécurité Financière pour les entreprises: des obligations probablement opposables aux Fondations reconnues d'utilité publique dans les prochaines années

Des enjeux forts pour les dispositifs internes de contrôle de la Fondation d'Auteuil

- Respect des orientations, règles, normes et usages professionnels
- Adéquation de ces règles aux valeurs et projet de la Fondation
- Amélioration et sécurisation du fonctionnement

a. Les notions de risque et de gestion des risques

Une construction sociale...

- Une façon de considérer les aléas naturels ou provoqués par l'activité humaine, en essayant de les comprendre et d'agir pour sortir de la fatalité.
- Une certaine analyse sur des événements au regard de leurs conséquences et dans un équilibre à trouver entre les volontés de prévenir, réduire, assurer ou assumer ces risques.
- Une vision de la société et des rapports entre les acteurs.

... au cœur de l'action sociale et de l'éducation...

- Des jeunes en situation de risque et/ou inscrits dans des conduites à risque.
- Une éducation qui appelle à prendre des risques ensemble.

... et, en amont, des politiques publiques

- Les risques du système de protection sociale (maladie, maternité, vieillesse, chômage...).
- Des risques qui appellent à compensation par la société (handicap, dépendance...).
- Une approche en santé publique: les politiques de réduction des risques.
- Une notion évolutive.
- Des risques nouveaux: le risque « dépendance », le risque « terroriste »...
- Une sensibilité variable des différents risques en fonction des époques.
- Une nouveauté: le principe de précaution – Quelle application en action sociale?

Une approche qui

- Intègre une idée de rationalisation (compréhension et mesure).
- Oblige à l'action (agir sur le risque et/ou ses effets).
- S'appuie sur l'expérience individuelle et collective.
- Suppose une compréhension partagée des enjeux et des choix.

Définitions :

Un risque : Évènement, menace ou opportunité manquée pouvant affecter :

- les valeurs de la Fondation d'Auteuil
- sa capacité à atteindre ses objectifs
- les jeunes, les salariés, l'image, le patrimoine, les finances

La cartographie des risques : Document et par extension, démarche, permettant de recenser et d'évaluer les risques majeurs d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. Point d'ancrage d'actions et non un objectif en soi. Outil d'aide à la décision.

ENJEUX DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

- Identifier les risques majeurs pour la Fondation d'Auteuil et en acquérir une vision partagée
- Sensibiliser les dirigeants à la nécessité d'une gestion des risques

Une éducation sans risques est une éducation risquée

La démarche

En janvier 2005 la démarche de cartographie des risques a été initiée avec le soutien du cabinet Ernst & Young. Un comité de pilotage a été constitué avec un membre du conseil d'Administration (Vice Président), un membre du CFAR, un bénévole auprès de la direction générale, la direction du contrôle et le cabinet Ernst & Young.

L'identification des 150 risques réalisés ou envisageables dans une organisation telle que la Fondation d'Auteuil puis leur classement par le biais de 50 questionnaires et entretiens a permis de mettre en évidence 50 risques. Ces risques ont été positionnés par le CDGE au regard de leur criticité (gravité x probabilité) et du degré de maîtrise estimé à ce jour à la Fondation d'Auteuil.

Objectif de cette étape : hiérarchiser les risques les plus importants

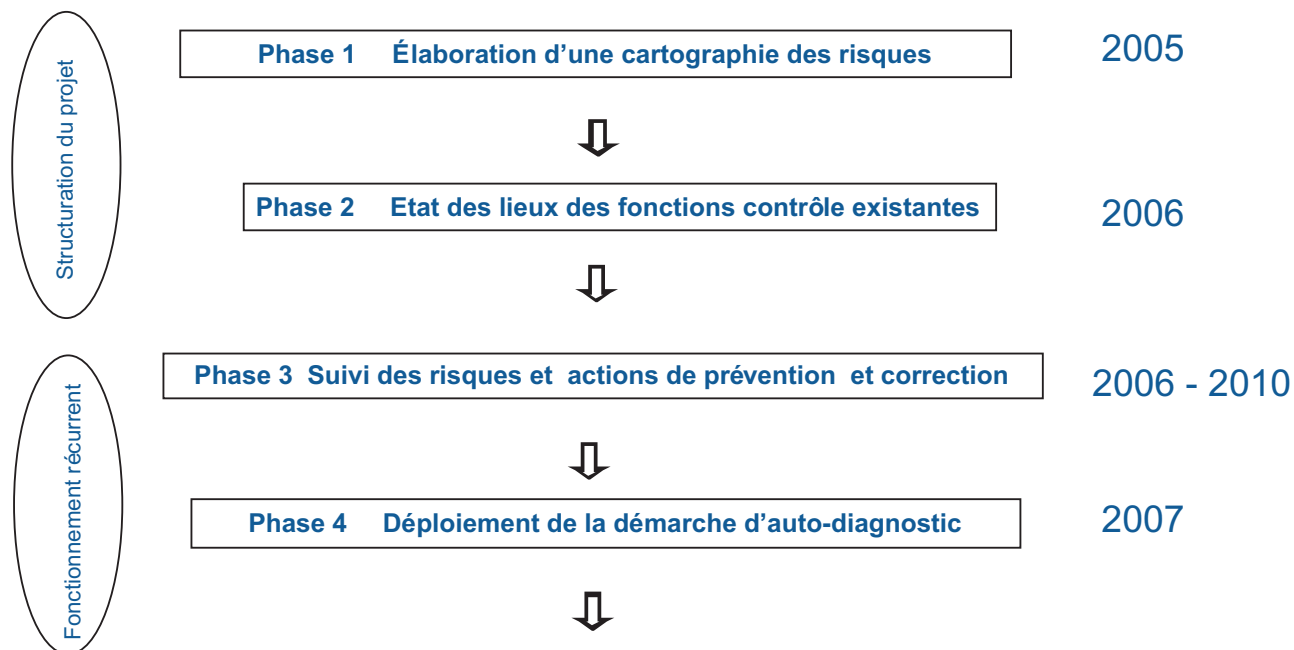
- À partir de l'univers des risques de la Fondation d'Auteuil, cotation de l'impact attendu des risques et de la probabilité d'occurrence de ces risques.
- Calcul de la criticité des risques inhérents = Probabilité x Impact.
- Cotation des risques en fonction du niveau de maîtrise.

Au cours du dernier semestre 2005, les résultats de la deuxième phase ont été progressivement présentés dans les différentes instances dirigeantes de la Fondation et à des partenaires. Cette phase de présentation et enrichissement se poursuivra jusqu'en février 2006, période envisagée de présentation au conseil d'administration. Nous notons l'intérêt suscité par cette démarche, fait de curiosité et de prise de conscience de l'importance du sujet.

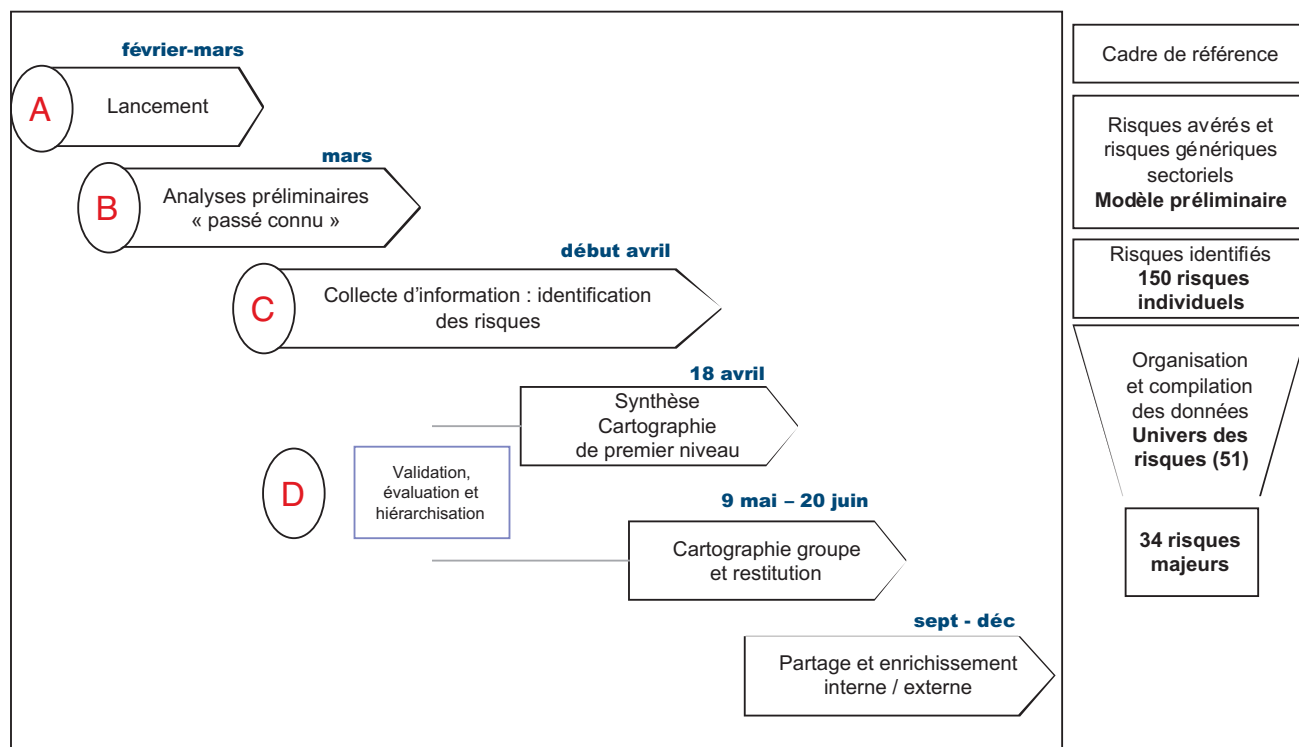
Les risques manquants

- L'inadaptation de la prise en charge éducative à l'évolution des besoins des jeunes.
- L'accueil de jeunes ne correspondant pas aux capacités des établissements.
- Le manque de qualité éducative de la prise en charge.
- La concentration de jeunes présentant des profils ou des problématiques identiques.
- L'insuffisante prise en compte des questions de santé.
- La prise en compte inappropriée de la mixité.
- L'inadaptation des locaux et des sites.
- La non-conformité des locaux.
- L'incendie volontaire ou accidentel des locaux.
- L'intoxication alimentaire.
- Le(s) risque(s) inconnu(s).

UNE STRUCTURATION PROGRESSIVE DE LA FONCTION CONTRÔLE



UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE ET SÉLECTIVE



ATELIER DES ECONOMISATIONS

ATELIER DES ECONOMISATIONS

ATELIER DES ECONOMISATIONS

ATELIER DES ECONOMISATIONS

ATELIER DES ECONOMISATIONS

ATELIER DES ECONOMISATIONS



ATELIER DES ECONOMISATIONS



ATELIER DES ECONOMISATIONS

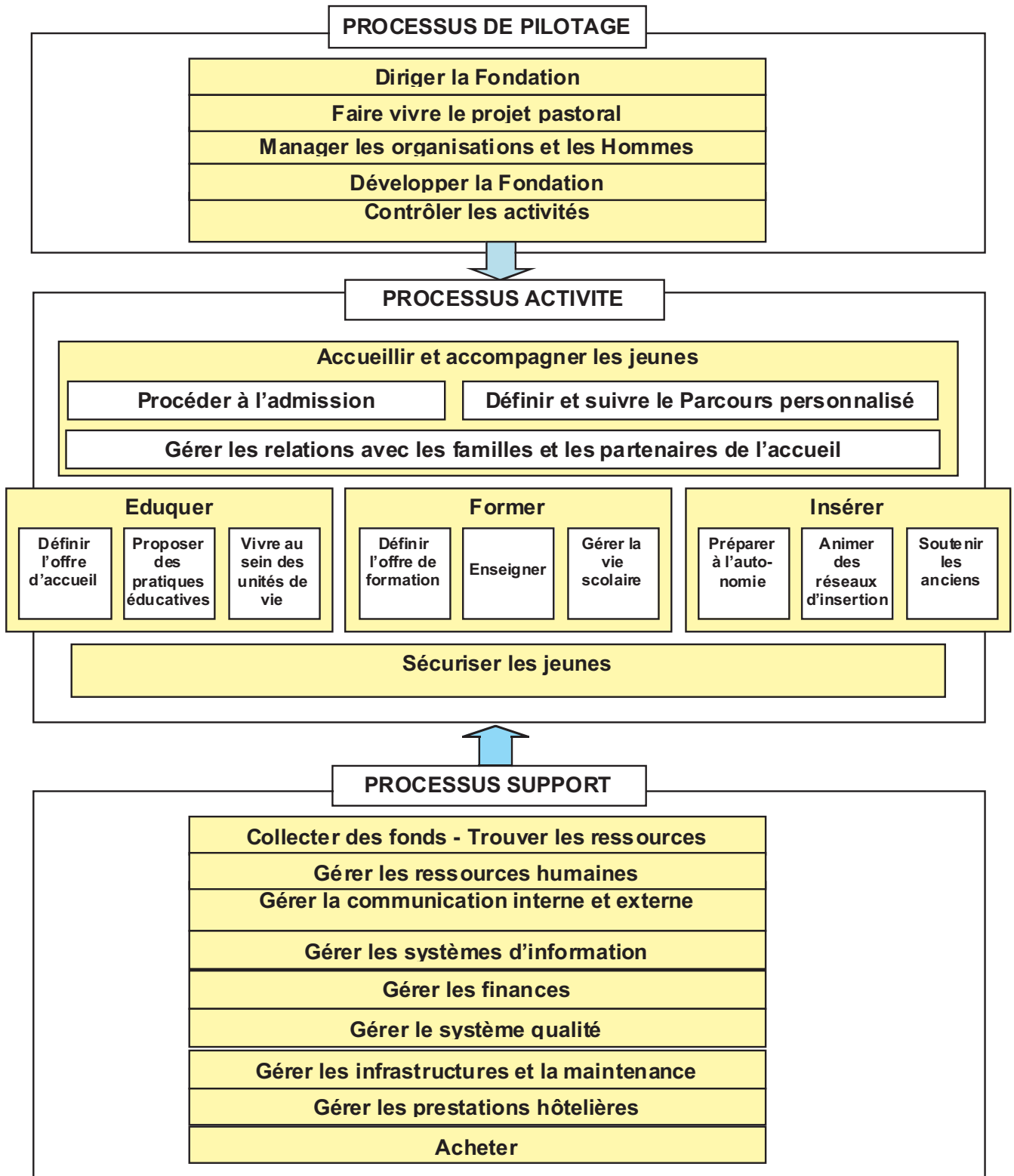


ATELIER DES ECONOMISATIONS

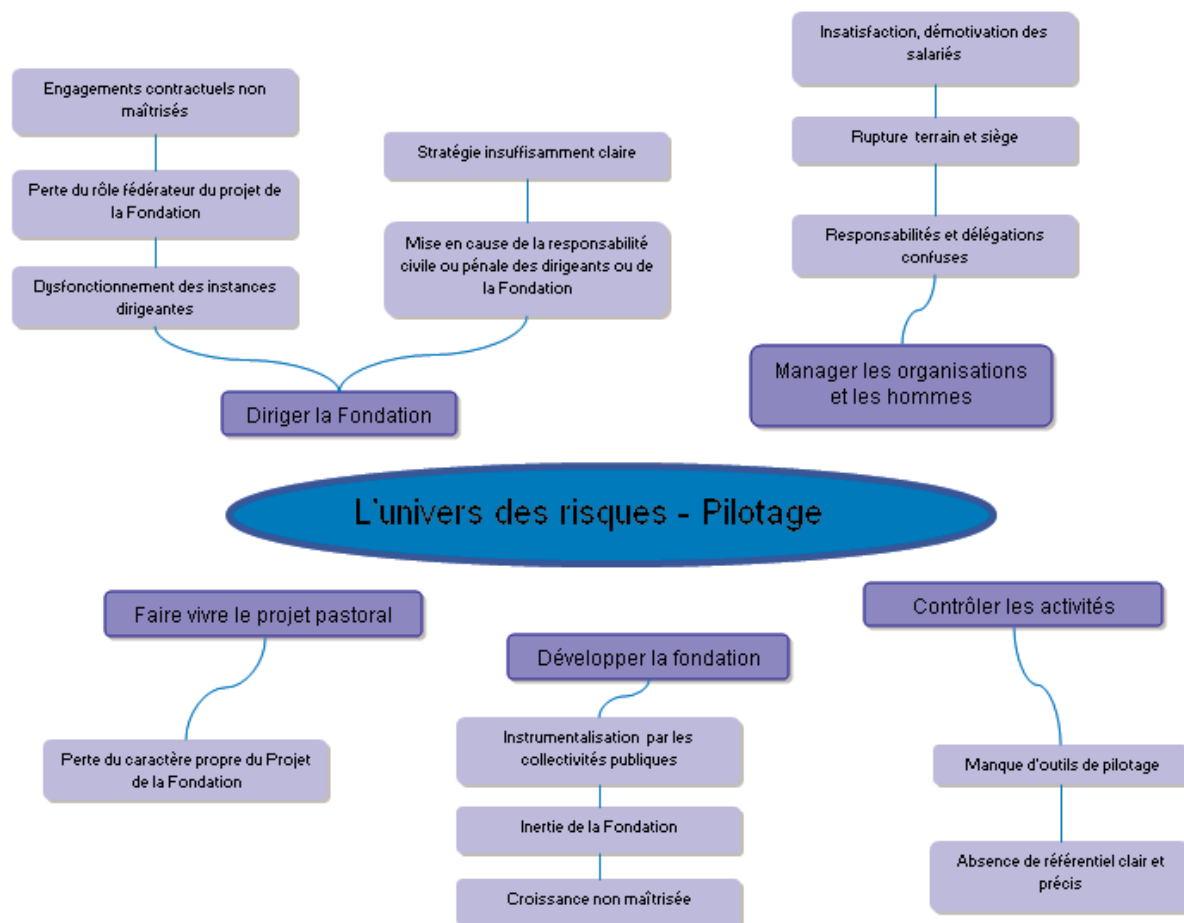
ATELIER DES ECONOMISATIONS

ATELIER DES ECONOMISATIONS

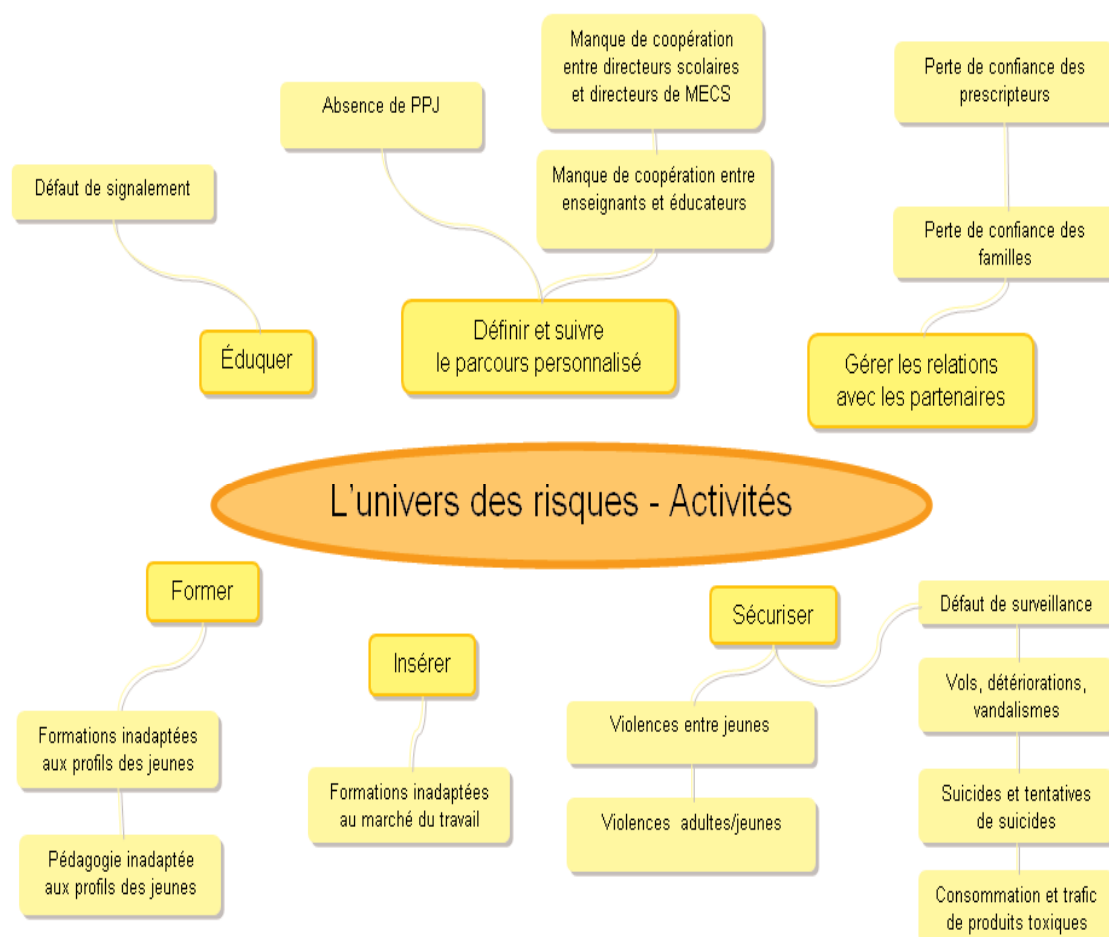
CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



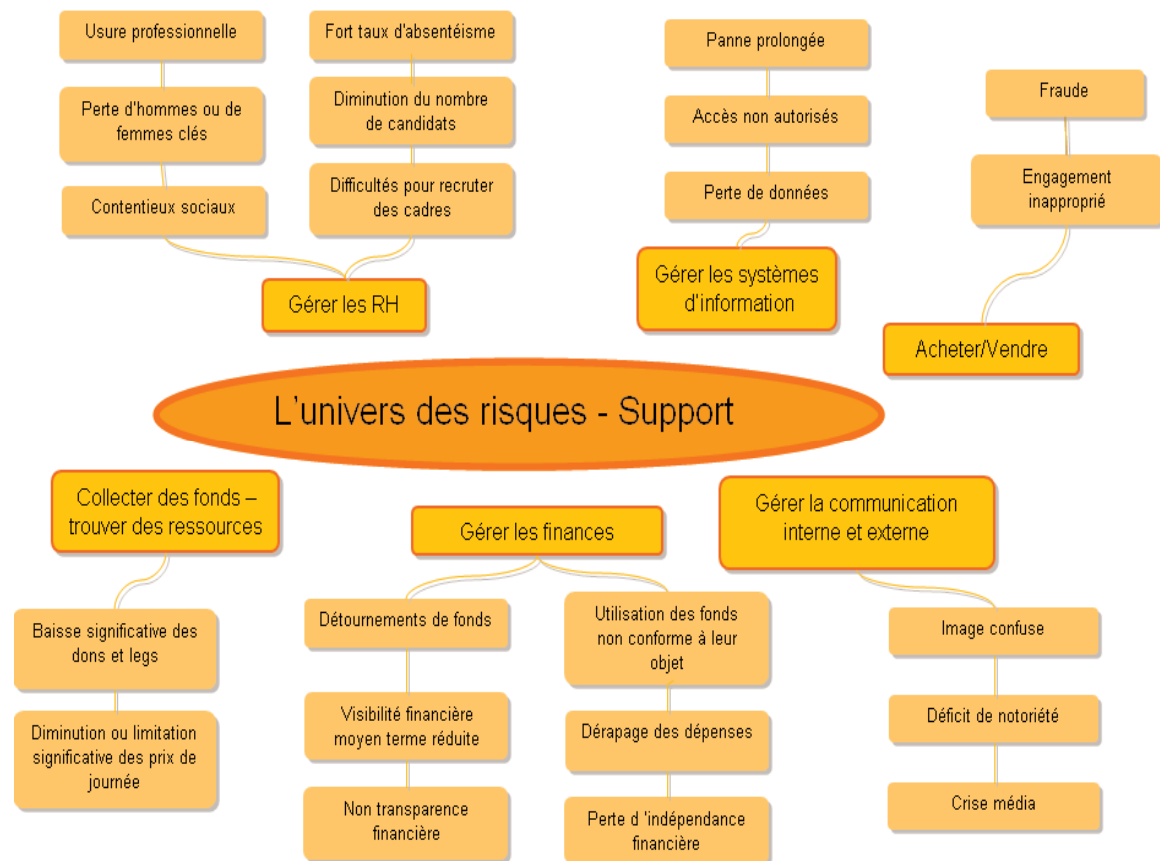
RISQUES LIÉS AUX PROCESSUS DE PILOTAGE



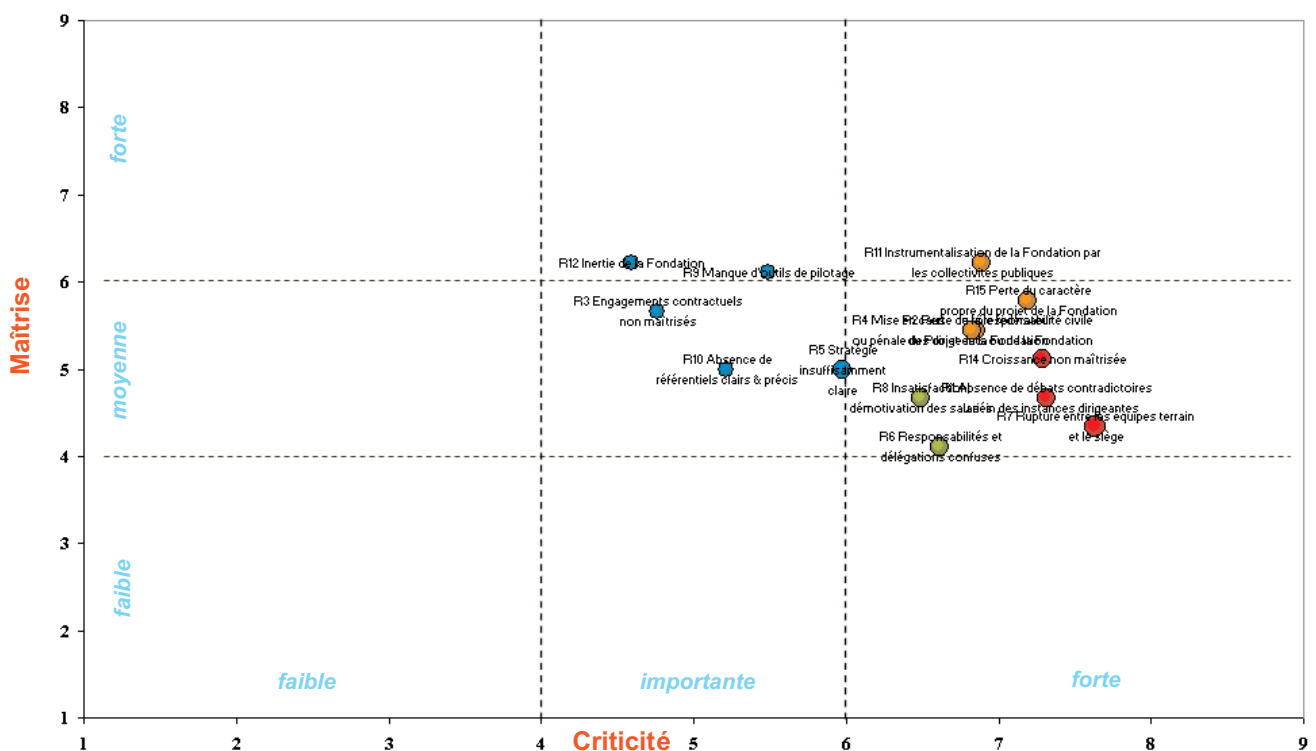
RISQUES LIÉS AUX PROCESSUS ACTIVITÉ



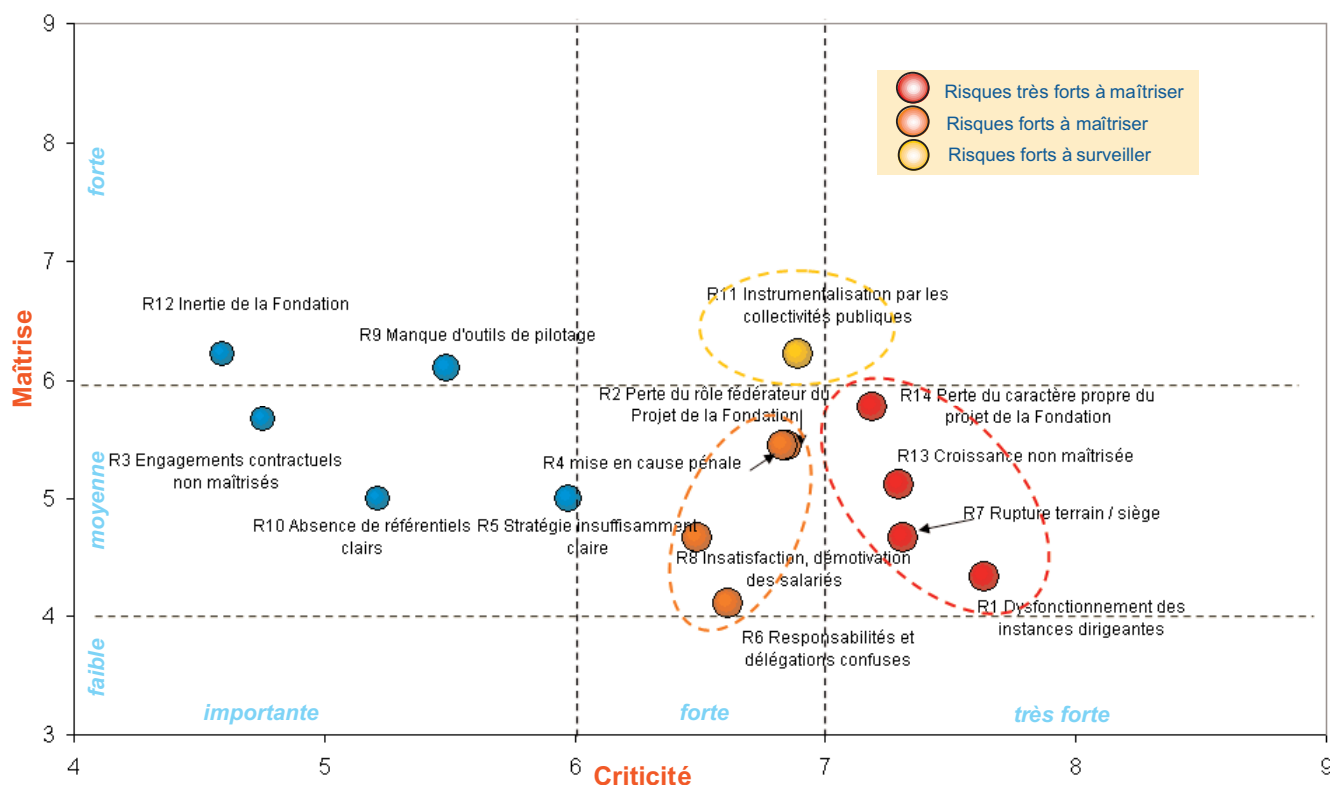
RISQUES LIÉS AUX PROCESSUS SUPPORT



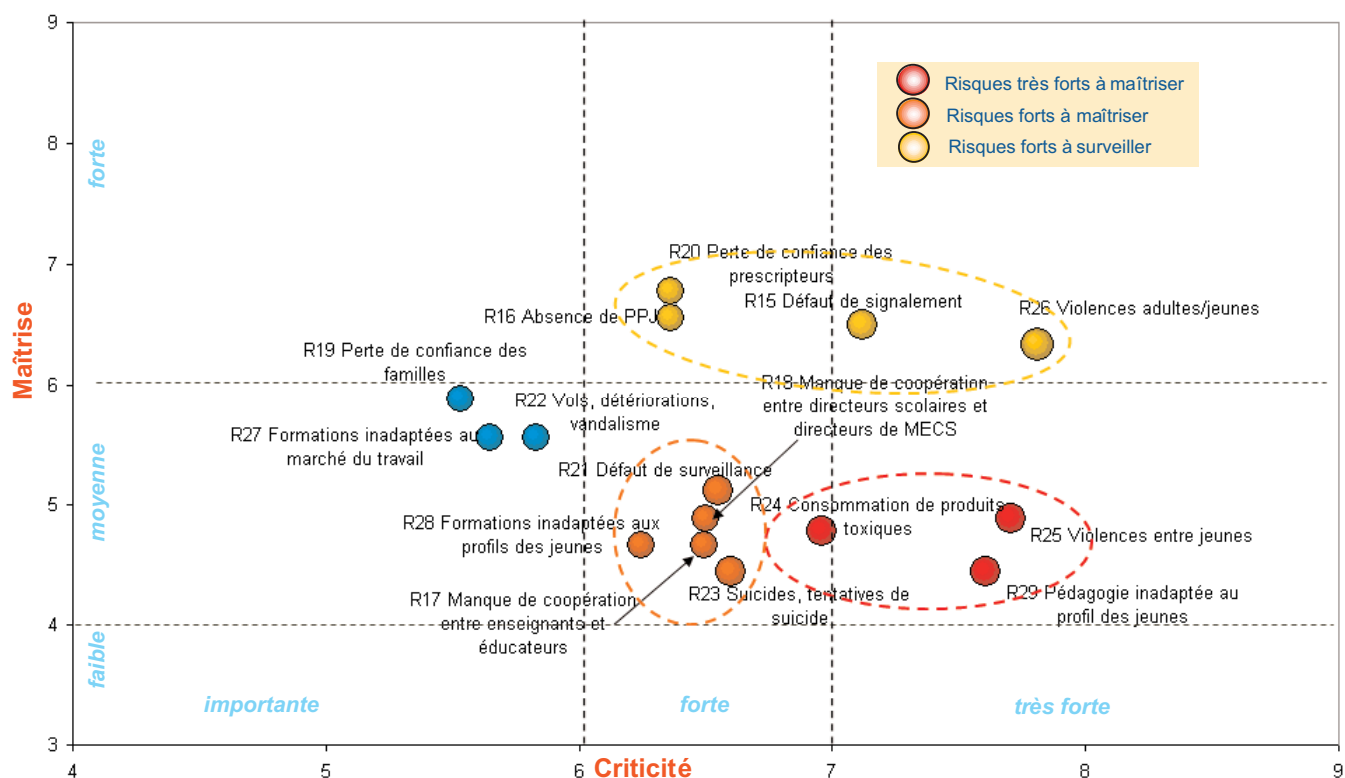
CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS DE PILOTAGE



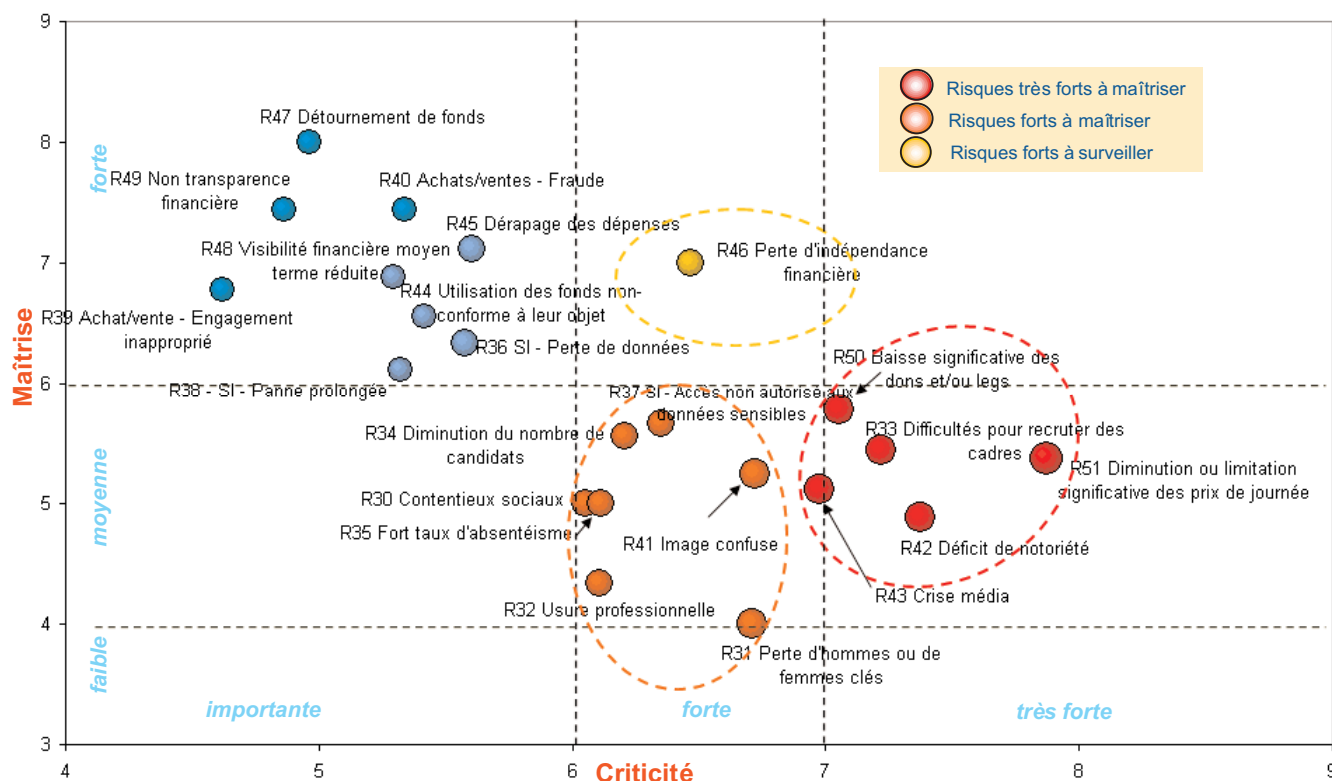
ZOOM SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE PILOTAGE



ZOOM SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ACTIVITÉS



ZOOM SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DES FONCTIONS SUPPORT



II. LES ÉTAPES SUIVANTES 2006-2008

- Ciblage des risques et processus à traiter en priorité.
- Identification des bonnes pratiques et des contrôles existants pour les processus à sécuriser.
- Définition de plans d'action pour les risques à maîtriser.
- Élaboration de référentiels de maîtrise des risques par processus.
- Première évaluation du niveau de contrôle dans les établissements, directions fonctionnelles et régionales – Liens avec la démarche qualité.
- Préparation d'une validation de la fonction contrôle.

III. QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

- Une démarche de gestion de risque qui présente de l'intérêt parce qu'elle vient éclairer différemment des questions souvent déjà connues, parce qu'elle permet des échanges et une prise de conscience partagée des risques présents pour la Fondation d'Auteuil, parce qu'elle engage à l'action.
- Une démarche qui présente un risque en elle-même, parce qu'elle pourrait produire l'illusion d'une fausse sécurité, des risques connus et surveillés et donc bien maîtrisés.
- Une démarche qui doit garder du sens, éviter de s'emballer dans sa propre logique, de créer une usine à gaz qui causerait sa perte de crédibilité. Une démarche qui doit garder son ambition : servir la Fondation d'Auteuil en servant le Conseil d'Administration et la Direction générale pour éclairer, informer, garantir.
- Une démarche qui doit se décliner à tous les niveaux de l'organisation, du national vers chacun des 150 établissements et suppose une appropriation culturelle dans un milieu plutôt méfiant face aux démarches de rationalisation de l'organisation et d'encadrement de la pratique.

FRANCIS CHARHON

Combien de temps cette démarche doit-elle prendre ?

FRANÇOIS CONTENT

En premier lieu, nous devons bâtir la cartographie des risques de la Fondation d'Auteuil, sous le regard interne et sous le regard externe. Cette dernière étape doit encore être réalisée. En second lieu, nous devons évaluer toutes les fonctions contrôle existantes, en étudiant leur pertinence au regard de la cartographie des risques. La troisième étape est l'élaboration d'un plan de contrôle, qui cerner et diminuera progressivement les risques identifiés.

LÆTITIA DE VAZELHES, consultant d'ISKANDER

L'aboutissement du processus ne risque-t-il pas d'augmenter le nombre de personnes dans l'encadrement, pour réaliser les tableaux de bord et les contrôles ?

FRANÇOIS CONTENT

Nous passons de dix à quatre conseils d'administration par an. Grâce à ce gain de temps, nous créons une fonction contrôle composée de quatre personnes et de bénévoles, ce qui permet de ne pas charger la partie administration.

LÆTITIA DE VAZELHES

Je parlais du management opérationnel dans les 14 directions régionales. Prévoyez-vous des recrutements pour les nouvelles tâches ?

VALÉRIE LÖCHEN

Le but est que chacun des managers soit en capacité de prendre en compte la notion de risque. Nous n'avons donc pas envisagé de créer des fonctions de gestion des risques.

FRANÇOIS CONTENT

Nous devons avoir des formations de plus en plus importantes. Aujourd'hui, nous en sommes à environ 5 % de la masse salariale consacrée à la formation.

EMMANUEL HERMAND, Secrétaire général de l'Institut des Hautes Études Scientifiques

Quelle a été la réaction des salariés ?

VALÉRIE LÖCHEN

Ils ont plutôt mal réagi par rapport au contrôle. En revanche, la cartographie des risques les a intéressés. Ils ont été curieux et ont demandé d'être informés des résultats. Finalement, ils se retrouvent dans la démarche.

LOUIS MARQUOT

Qui sont les 7 700 enfants que vous accueillez ? Quel est leur problème ?

VALÉRIE LÖCHEN

La moitié de ces enfants nous sont confiés par leurs parents (souvent des mères seules) en raison de difficultés scolaires ou familiales. Les autres enfants nous sont confiés par l'aide sociale à l'enfance et les juges des enfants. Ils sont dans des situations plus difficiles, de la maltraitance, des carences éducatives, de l'errance...

FRANÇOIS CONTENT

Notre action comporte deux volets : la prévention et la protection. Le Ministre de l'Éducation Nationale annonce un chiffre 15 000 enfants « décrochés » par an. Nous nous occupons d'une partie d'entre eux. Nous devons inventer des façons de faire qui permettent de les réconcilier avec l'école. Cela suppose d'innover, de se différencier du système scolaire qui a éjecté l'enfant tout en restant dans le cadre qui est imposé par les contrats d'association de nos établissements scolaires.

DIDIER FEAUD, Directeur financier de la Fondation du Patrimoine

Je suis étonné d'apprendre que vous accueillez des enfants dès deux ans !

FRANÇOIS CONTENT

Nous accueillons traditionnellement des garçons, des adolescents. Puis nous avons ouvert l'accueil aux filles et on nous a demandé d'accueillir des fratries. Cela nous a amenés à accueillir des enfants de plus en plus jeunes. Dans le même temps, nous avons été confrontés au problème des mineures enceintes, dont 3 000 conservent leurs enfants chaque année. En plus d'accompagner ces jeunes mères nous avons accueilli leurs enfants. Et inévitablement on se pose la question du soutien aux parents et des modes de garde. Nous en sommes donc arrivés à créer une crèche, sachant que la France peut accueillir 200 000 enfants dans les crèches et qu'elle compte 800 000 assistantes maternelles, pour 3 millions de bébés.

VALÉRIE LÖCHEN

Nous accueillons également des jeunes au-delà de 18 ans, jusqu'à 21 ans et parfois plus tard, car la Fondation d'Auteuil a une obligation de fidélité aux jeunes tout au long de leur vie.

FRANÇOIS CONTENT

Sur le plan économique, le chômage touche d'abord les jeunes. Leur parcours de l'insertion est chaotique. En cas de licenciement, le jeune peut déraiper, peut être même tenter de se suicider. Il est alors nécessaire de venir le chercher et de retravailler avec lui pour le remettre en circuit.

ÉDITH GILLET, Directrice de la fondation APICIL

Vous devez avoir des bénévoles. Or aucun risque ne les concerne spécifiquement dans votre cartographie des risques.

FRANÇOIS CONTENT

Nous avons très peu de bénévoles et la plupart s'occupent d'activités qui ne sont pas en lien avec les jeunes. Chaque fois que la responsabilité de la fondation est cherchée, les autorités regardent si l'adulte encadrant les enfants possédait tous ses diplômes. Nous avons dû renoncer à ces interventions de bénévoles auprès des enfants en étant bien conscients que nous n'avons pas trouvé la bonne solution.

LUCIEN MILLE

La gestion prend de plus en plus d'importance dans le quotidien des fondations. Existe-t-il un lien entre ce fait et le risque d'instrumentalisation des fondations par l'administration publique ?

FRANÇOIS CONTENT

Ce n'est pas cela. Tous nos établissements sont habilités ou sous contrat. Si nous suivons les recommandations de l'administration à la lettre, le projet sera un échec. Il faut garder un caractère propre, tout en offrant une réponse ajustée à l'administration, ce qui est difficile. Avec la décentralisation, chaque département organise à sa manière d'action sociale. La pression locale est énorme.

DOMINIQUE LEMAISTRE

Vous avez identifié des univers de risque. J'ai l'impression qu'il existe des intersections fortes entre eux. Ainsi, agir sur un risque peut en faire augmenter un autre. Par exemple, nous avons des donateurs multiples : si nous communiquons sur telle cible, nous risquons d'être moins performants sur une autre. Il faut trouver un équilibre. Or j'ai l'impression que vous avez isolé les univers de risque.

VALÉRIE LÖCHEN

C'est la limite de la schématisation. Cependant, nous ne découvrons rien de nouveau. Même si dans un souci de schématisation nous les avons organisés en trois grands ensembles, nous avons une idée des liens qu'ils entretiennent entre eux.

DOMINIQUE LEMAISTRE

N'avez-vous vraiment découvert aucun nouveau risque ?

VALÉRIE LÖCHEN

Nous en avons découvert individuellement, mais pas collectivement.

FRANÇOIS CONTENT

Nous devons désormais proposer notre cartographie à l'analyse en extérieur, ce qui pourrait nous permettre de découvrir de nouveaux risques.

XAVIER DOUTRIAUX, Président honoraire de la Fondation de Blérancourt

Toutes vos analyses sont intéressantes. Je suis dans un petit établissement accueillant 25 enfants handicapés sociaux amenés par leurs parents. Nous sommes 35 personnes, dont 25 éducateurs. Les fondations ont pour originalité d'être inventives. Nous réalisons un travail à la carte pour chaque enfant.

VALÉRIE LÖCHEN

L'effet de taille est important. De nombreux établissements pour enfants ne pourront pas lancer ce type de démarche. Nous apporterons notre contribution. Pour cela, nous devons rencontrer le Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale, qui réfléchit aux référentiels du secteur.

FRANCIS CHARHON

La question de la professionnalisation est posée. Il s'agit d'une question nouvelle, à anticiper, en utilisant éventuellement les méthodes des autres. C'est une chose complexe, de plus en plus contrainte sur le plan légal. Tout cela nécessite des personnes compétentes, ce qui a un coût. En outre, cela est souvent en marge du projet social. Nous ne pouvons pas agir uniquement au niveau du management, mais devons impliquer chacun.

FRANÇOIS CONTENT

Je vous rejoins sur ce point. Nous avons identifié le risque de coupure entre le conseil d'administration, les organes de direction et les actifs opérationnels sur le terrain, nous avons également identifié un risque dans la distance entre la professionnalisation et l'engagement personnel des agents de la fondation.

FRANCIS CHARHON

Nous devons tous mettre un curseur, car il est impossible de vivre sans risque. La limite doit être partagée.

Un intervenant

Il existe un risque de gestion de la multi-pluralité. Je pense notamment à la professionnalisation, qui implique des rémunérations différentes. Ne craignez-vous pas un divorce croissant entre le désintéressement des fondations et le non-désintéressement des personnes qui y travaillent ?

FRANÇOIS CONTENT

En cinq ou six ans, nous avons doublé notre activité. Nous avons dû passer des annonces pour recruter des cadres. Nous avons reçu 400 candidatures. Nous savons donc attirer des cadres compétents. Je pense que l'entreprise a cassé la distance du cadre vis-à-vis de son travail. Par ailleurs, l'hyper professionnalisation implique un risque de distance, en raison de la technicité. Il faut conserver le lien entre professionnalisme et engagement, ce qui est le plus difficile. En termes de management, nous sommes dans un monde différent de l'entreprise : c'est la base qui monte les chefs.

FRANCIS CHARHON

Nous avons un phénomène de rattrapage : nous avons besoin de personnes compétentes et mieux payées, aptes aux charges qu'on leur confie. Si nos comptes sont mal faits, il était inutile de mal payer des personnes pour cela. Le problème est complexe.

NICOLAS LEPISSIER, Directeur Général de la Fondation Jérôme Lejeune, Secrétaire du Centre Français des Fondations

Le fait de proposer des rémunérations est quasiment un devoir des fondations, même si elles ne sont pas exactement au marché. Notre monde a évolué. Les fondations ont besoin de personnes ayant des compétences de marketing. Les deux mondes ne sont pas antinomiques et ne représentent pas un risque.

FRANCIS CHARHON

Il existe également un problème culturel : on a considéré pendant longtemps que nous étions des supplétifs et non des professionnels. On n'imagine pas que nous avons besoin de toute une chaîne de compétences et on ne comprend pas pourquoi cela a un coût. Le problème est un peu de la responsabilité des associations et des fondations, qui essaient toujours de montrer qu'elles dépensent le moins possible. Il ne faut pas oublier que nous sommes des supplétifs de l'État, lequel produit des dispositifs et de la réglementation, mais sous-traite de plus en plus. Je ne vois pas à quelle aune on viendrait nous expliquer que notre travail ne doit pas être bien fait, par des personnes compétentes. Il s'agit d'un problème culturel complexe, car l'État pense qu'il reste le gérant de l'intérêt général. Or s'il est le garant, nous sommes les gérants.

FRANÇOIS CONTENT

Nous avons mené une enquête poussée de tous les secteurs en matière de rémunération, en incluant tous les périphériques (voiture, primes...) et tout ce qui n'est pas déclaré. Nous constatons qu'il existe partout des points d'équilibre, que ceux-ci soient menés ou non. Nous ne pouvons pas marginaliser les personnes. Il y a toujours eu des modes de rémunération non monétaires

PRÉSENTATION DES COMPTES DES FONDATIONS : QUELS ENJEUX POUR LES FONDATIONS ? INFORMATION FINANCIÈRE DES FONDATIONS : BILAN D'UNE PRATIQUE OBSERVÉE

ALAIN LEVRARD

Associé de Ernst&Young, en charge de l'activité Audit,
Conseil Financier et Comptable pour les Organismes sans but lucratif (OSBL)
Président du groupe de travail « Associations et Fondations » à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

I. INTRODUCTION

C'est en partenariat avec le Centre Français des Fondations et au terme de discussions approfondies avec Béatrice de Durfort que nous avons souhaité réaliser ce bilan des pratiques des fondations en matière d'information financière. Nous étions en effet frappés lors de différentes réunions de travail par la relative méconnaissance de nos confrères des fondations. Ainsi, le règlement 99-01 s'applique aux comptes annuels des associations et des fondations, mais aucune disposition comptable ne permet de traiter la spécificité de ces dernières. Par conséquent, les fondations, leurs experts-comptables et les commissaires aux comptes ont des difficultés pour traduire le fonctionnement particulier des fondations, ce qui soulève des difficultés pour traduire les comptes de ces institutions particulières et nécessite du « bricolage ».

Le moment actuel est important, car les textes relatifs à la publicité des comptes deviendront effectifs lors de la publication prochaine du décret. L'une des dispositions de l'ordonnance est l'intégration du compte d'emploi des ressources dans l'annexe aux comptes annuels, ce qui va modifier le regard des commissaires aux comptes sur ce document. Actuellement, le compte d'emploi des ressources fait l'objet d'une attestation des commissaires aux comptes, alors que les comptes annuels font l'objet d'une certification. Or les fondations communiquent davantage sur le compte d'emploi des ressources. Les non-spécialistes de la finance n'y comprennent donc plus rien. Le Conseil National de la Comptabilité envisage de réexaminer les règles propres aux associations et fondations pour tirer les conséquences de cette inclusion du CER dans l'Annexe aux comptes annuels. Par ailleurs, il serait de bonne opportunité à cette occasion de réfléchir de nouveau au traitement comptable des fondations et de traduire ces réflexions dans le règlement remanié. Il existe de ce fait une « fenêtre de tir » si vous me permettez cette expression, pour orienter la pratique comptable dans un sens qui convienne aux fondations et c'est ici un enjeu important que le Centre Français des Fondations peut relever.

Le groupe Associations et Fondations de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes s'est saisi du projet. Ce groupe de travail souhaite formuler des propositions afin de clarifier un certain nombre de points. Les membres de ce groupe de travail que je préside produiront un pré-document, que nous vous communiquerons pour recueillir vos réactions, afin que le futur règlement comptable puisse intégrer les attentes de votre secteur d'activité. Nous pourrions notamment suggérer d'intégrer un chapitre particulier sur les fondations dans le règlement.

Nous avons réalisé un panorama des pratiques des membres du CFF, sur une base déclarative. Nous n'avons pas couvert les problématiques de communication financière, mais nous sommes limités aux aspects techniques : l'application des règles, les adaptations aux règles comptables, etc. Il s'agit d'une photographie à un instant T, des pratiques, avec leurs lacunes. Il ne s'agissait pas d'établir un classement, mais de mettre en évidence quelques bonnes pratiques observées.

Nous avons élaboré plusieurs fiches sur les principaux thèmes :

- le référentiel comptable ;
- les fonds propres, notamment le traitement de la dotation ;
- l'affectation du résultat ;
- le traitement des fonds dédiés ;
- le traitement des legs ;
- le traitement du bénévolat ;
- le traitement des engagements liés à la retraite ;
- le traitement des résultats sous contrôle de tiers financeurs ;
- la fiscalité des fondations ;
- l'appel à la générosité du public.

Laurence de l'Estoire a collecté les comptes des membres du CFF, en demandant à vos services financiers de communiquer les documents remis au conseil d'administration lors de l'approbation des comptes annuels. Sur 67 sollicitations, 41 fondations ont répondu. Il apparaît que nous avons des échantillons très faibles de fondations d'entreprise et abritées, qui n'apparaissent donc pas dans les résultats. Nous nous sommes concentrés sur les 33 fondations reconnues d'utilité publique qui ont envoyé des documents exploitables. Parmi elles, de nombreuses fondations interviennent dans le social et le médical. Les tailles des fondations sont bien réparties. Concernant les périmètres d'intervention : un tiers intervient hors des frontières et deux tiers nationalement. Il s'agit d'un bon reflet de la population des fondations, même si notre étude n'est pas une enquête statistique.

Les obligations en termes de communication financière sont les suivantes :

- les éléments des comptes annuels : bilan, compte de résultat et annexes ;
- le rapport d'activité, avec des terminologies et des contenus très variés ;
- le rapport des commissaires aux comptes, qui ne nous ont pas toujours été transmis ;
- le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public pour les fondations faisant appel à la générosité du public ;
- les documents d'information financière et prévisionnelle, qu'aucune fondation n'a communiqués.

II. LE RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

L'annexe aux comptes annuels fait référence au référentiel comptable dans les deux tiers des cas seulement. Cela est surprenant et montre que les personnes qui élaborent les comptes n'ont pas la volonté de décrire la particularité du fonctionnement de l'entité spéciale dont ils traduisent l'activité.

Dans un tiers des cas par ailleurs, les rubriques retenues pour la présentation du bilan et du compte de résultat ne sont pas conformes au règlement CRC 99-01. Les comptes ne sont donc pas réguliers au sens littéral du terme (conformément à la règle).

Les fondations ont-elles cherché à adapter ce règlement comptable pour rendre les comptes plus lisibles ?

Cela est le cas dans 10 % des cas, les fondations expliquant clairement qu'elles s'écartent des règles comptables. Cela est positif et témoigne d'un effort de communication à la base, dans la volonté de rendre les comptes plus compréhensibles.

Cette adaptation s'effectue de la façon suivante :

- l'adaptation des libellés de postes, dans quatre cas ;
- une présentation par projet ou programme, dans trois cas ;
- la distinction des éléments du bilan liés à la dotation, dans un cas ;
- la mise en évidence d'un poste significatif pour la fondation, dans un cas ;
- la présentation des fonds propres au bilan, avant et après affectation, dans un cas.

La population est donc contrastée, avec une population n'appliquant pas le règlement comptable et une autre ayant réalisé des efforts pour rendre les comptes plus transparents. Vous trouverez dans notre document quelques exemples de bonnes pratiques.

III. LES FONDS PROPRES

Pour l'essentiel, les fondations sont créées à partir d'une dotation initiale. Cette particularité ne peut pas être traitée directement dans la nomenclature comptable, qui oblige d'inscrire la dotation dans des « fonds associatifs ». La dotation au passif n'est pas individualisée. Rien n'est prévu pour enregistrer ce qui est représentatif de la dotation : la dotation monétaire ou les immobilisations. Les mesures de libéralisation rendent les biens constitutifs de la dotation plus faciles à céder, mais juridiquement, ce sont les biens qui sont la garantie de la dotation. Il est donc nécessaire de pouvoir les identifier. Partant de ce constat, les fondations ont adapté la nomenclature pour faire apparaître clairement les dotations. Il s'agit d'une bonne utilisation pragmatique du plan comptable, dans le sens d'une meilleure lecture. Au total, les deux tiers des fondations font apparaître en clair les dotations, dans les comptes ou dans les annexes.

Par ailleurs, certaines fondations ont dans leur statut la possibilité de doter des réserves complémentaires lors de l'affectation du résultat. Quatre fondations ont fait ressortir dans la présentation des comptes ces dotations. Dans un tiers des cas quand même, la dotation est fondue dans des postes divers. Cela est étonnant en termes de communication, car les comptes ne montrent pas qu'il s'agit d'une fondation.

Pour ce qui est de la concrétisation de cette dotation à l'actif, certaines fondations intègrent le placement de la dotation dans la trésorerie courante, tandis que d'autres la classent dans des postes d'immobilisations financières. Cela me paraît mieux refléter l'obligation juridique d'avoir la dotation inscrite dans des titres très particuliers.

Nous trouvons dans les documents communiqués très peu d'informations sur l'affectation du résultat, notamment sur l'affectation à des projets associatifs.

Dans 28 cas, nous ignorons où le résultat est affecté.

Classiquement, le résultat est affecté soit à la dotation complémentaire, soit à des projets à long terme. Il est également possible de reporter de nouveau le résultat. Le Conseil d'Administration doit être très clair par rapport à cette affectation. Enfin, quatre fondations ont inscrit des commentaires quant à la ventilation des réserves. Les autres n'ont pas donné d'informations ou très peu.

IV. LES FONDS DÉDIÉS

Pour ce thème, la réglementation comptable a pris en compte la spécificité des associations et des fondations, qui peuvent être financées par des tiers, par voie de legs, de don ou de subvention. La notion de fonds dédiés permet d'indiquer que les sommes s'affectent à des projets pluriannuels, avec un report sur l'exercice suivant. Cela permet de constater la part non dépensée de produits collectés de l'extérieur, qui apparaît en charge dans le compte de résultat. Dans l'annexe, un tableau permet d'expliquer la variation de ces fonds.

Une grande majorité des fondations fait apparaître les fonds dédiés. Dans 12 % des cas, il est difficile de dire si les fonds dédiés n'apparaissent pas ou si toutes les sommes n'ont pas été dépensées. Par ailleurs, les fonds dédiés sont bien ventilés par nature et projet.

Il reste cependant des questions de fond pour apprécier le report des sommes non dépensées. Se pose également la question des frais de gestion appliqués aux fonds reçus, du traitement des produits liés, d'affectation de frais généraux, etc. Les fondations n'apportent pas d'information sur ces points alors qu'ils obèrent directement les montants reportés.

V. LE TRAITEMENT DES LEGS

Des dispositions très précises ont été mises en place. Le traitement des legs est une opération complexe, avec parfois des successions longues. Le mécanisme comptable doit être modifié prochainement pour tenir compte des nouvelles règles de suivi et de contrôle des libéralités. Aujourd'hui, les fondations commencent par constater les legs, hors bilan, quand elles ont reçu l'autorisation administrative. Dès que le legs commence à se réaliser, les fondations doivent constater l'entrée de la trésorerie par la contrepartie d'un compte d'attente permettant de stocker le flux de recettes en attendant la finalisation du legs. Celui-ci est comptabilisé en résultat uniquement quand il est clôturé ou quand chaque bien constitutif du legs est cédé. Pour les fondations ayant un flux de legs important, le mécanisme représente une source de difficultés, avec notamment un débat sur la notion de bien. Dans ce domaine, nous pourrions demander des règles plus précises lors du réexamen du 99-01.

En général, le mode d'enregistrement des legs est bien expliqué dans l'annexe. Néanmoins, le traitement est varié, avec une inscription au bilan ou hors bilan. Bien que la règle soit clairement exposée, les fondations ont adapté les traitements qu'elles ont retenus.

Les nouvelles dispositions supprimeront l'autorisation administrative. Il n'existera, de la part des pouvoirs publics qu'un contrôle a posteriori.

Il faudra donc trouver un autre événement générateur de l'inscription du legs dans les comptes que ce soit en hors bilan, en compte de régularisation ou en compte de produits.

VI. LA MISE À DISPOSITION DE MOYENS ET LE BÉNÉVOLAT

Dans le plan comptable, une disposition permet de traiter le commodat, qui doit être constaté par un acte juridique. Le commodat est inscrit dans des comptes particuliers, avec une écriture à l'actif et au passif. Pour les mises à disposition qui prennent la forme de prêt, elles sont traitées comme les autres contributions en nature :

Si les contributions sont significatives, le bénévolat et la mise à disposition de moyens doivent être inscrits dans des comptes particuliers, de la classe 8, présentés au pied du compte de résultat, avec également une information en annexe. Dans cinq cas, ces contributions sont valorisées, mais celles-ci ne sont jamais inscrites au pied du compte de résultat. Elles sont mentionnées en annexe dans quatre cas.

Le bénévolat et la mise à disposition de moyens posent des problèmes de valorisation. Cependant, il s'agit d'une opération importante pour valoriser le travail des bénévoles ou les contributions en nature reçues.

Un exemple de difficulté concerne les *Restos du Cœur*, qui ne peuvent pas valoriser la nourriture reçue des hypermarchés, les flux étant trop rapides.

VII. LE TRAITEMENT DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Ce point est relativement bien traité. Dans huit cas, les engagements de retraite sont provisionnés dans les comptes. Dans huit autres cas, ils sont valorisés en annexe. Il faut rapporter l'information à la qualité d'employeur des fondations, compte tenu des petites fondations ayant peu d'employés.

VIII. LES RÉSULTATS SOUS CONTRÔLE DE TIERS FINANCEURS

Un certain nombre de fondations gèrent des services faisant l'objet de financement d'État, notamment dans le domaine sanitaire et médico-social. Le régime budgétaire est particulier et non forcément en harmonie avec le plan comptable. Cette situation introduit des différences de traitement comptable, ainsi que de résultat naissant du traitement des investissements et des provisions. Des tableaux de passage permettent d'expliquer le processus. À la fin, le résultat administratif n'est pas la propriété de la fondation, mais de tiers financeurs, qui ont le pouvoir d'approuver le résultat et de le corriger éventuellement, en décidant que certaines charges relèvent de la fondation.

Ces résultats doivent être isolés au passif du bilan. Le plan comptable prévoit pour cela un compte 115, « résultat sous contrôle de tiers financeurs ». Sur les onze fondations concernées, quatre seulement appliquent ce mécanisme.

IX. LA FISCALITÉ

Il est important de se demander si des informations sont transmises quant au régime fiscal auquel est assujettie la fondation.

L'arborescence de l'instruction fiscale est composée de trois thèmes

- La gestion de la structure est-elle désintéressée ?
- Si oui, concurrence-t-elle une entreprise ?
- Si oui, exerce-t-elle son activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise ?

La structure est exonérée d'impôt en cas de réponse négative aux deux dernières questions. Dans les autres cas, elle est soumise aux impôts de droit commun.

Dans 27 cas, les fondations ne donnent aucune information sur le régime fiscal. Pourtant, il y a tout lieu de penser que certaines activités devraient être fiscalisées. Le lecteur des comptes annuels ignore donc ce que recouvre l'impôt payé.

X. L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC

Quinze fondations font appel à la générosité du public au sens du décret de 1993, fixant les campagnes nationales, les moyens nationaux de l'appel à la générosité du public, le publipostage, etc. Dans les comptes, les fondations font seulement apparaître des commentaires dans l'annexe.

XI. CONCLUSION

Il existe une grande variété de présentations des comptes annuels, les fondations ne faisant pas l'objet de la normalisation des sociétés commerciales. Cependant, certains éléments devraient se retrouver chez toutes fondations : comptes annuels avec annexe développée, rapport de gestion sur les aspects financiers, etc. À l'issue du travail comparatif entrepris, nous constatons que les informations présentées sont de qualité très différentes tant dans le fond que dans la forme. Chaque fondation met ce qu'elle entend derrière les différents termes. Il est souhaitable de procéder à une harmonisation. Force est bien sûr de constater que le cadre comptable est insuffisant pour tenir compte des spécificités des fondations. Le point des données prévisionnelles est inquiétant : nous ne voyons aucun développement sur l'avenir dans les documents présentés. La traduction du projet associatif ne se retrouve pas dans la présentation des comptes de réserves. Le lecteur n'a pas les clés de lecture pour identifier comment doivent être financés les projets futurs. La santé financière des fondations étant fragile, il est important de renforcer les informations prévisionnelles. Enfin, il est nécessaire d'adapter le règlement 99-01 pour rendre les comptes plus lisibles.

DÉBAT AVEC LA SALLE

BÉATRICE DE DURFORT

Je remercie Alain Levrard, notamment parce qu'il ne se contente pas de pointer les faiblesses et difficultés, mais formule des propositions et ouvre des perspectives qui pourraient considérablement bénéficier aux fondations.

Pour répondre à l'obligation qui est faite aux fondations d'assurer la publicité de leurs comptes à compter des exercices clos dès le 1^{er} janvier 2006 dont nous avons largement évoqué le spectre hier avec Yannick Blanc, je voudrais vous confirmer que le Centre Français des Fondations entend bien proposer aux fondations qui le souhaitent de mettre en ligne leurs comptes annuels sur son site internet (en refonte).

Nous aurons donc l'occasion d'organiser un atelier pratique sur la présentation des comptes et nous espérons que nous aurons pu, à cette faveur, harmoniser certaines pratiques ainsi que le vocabulaire comme nous y invite Alain Levrard.

JEAN-LOUP FELTZ

En matière de gestion de trésorerie, existe-t-il des types de placement qui sont interdits ?

ALAIN LEVRARD

Il n'existe pas de prescription comptable sur la gestion de trésorerie, mais uniquement sur son enregistrement dans les comptes.

NICOLAS LEPISSIER

En comptabilisant les heures de bénévolat, quel risque avons-nous de voir le Ministère du Travail nous accuser de faire du travail caché et de nous faire transformer les bénévoles en salariés ? Il existe notamment un problème pour les post-doctorants.

ALAIN LEVRARD

Je ne pense pas que l'enregistrement du bénévolat dans les comptes déclenche cela, le problème des bourses étant connu.

NICOLAS LEPISSIER

Nous réfléchissons déjà au problème des bourses. Je parlais du véritable bénévolat. N'existe-t-il pas un risque de requalification ?

ALAIN LEVRARD

Normalement, le bénévolat ne fait pas l'objet d'un salaire.

PHILIPPE-HENRI DUTHEIL

L'Urssaf a eu la volonté de contrôler certaines associations très consommatrices de bénévolat. Il existe quelques risques de requalification, non pas en fonction du volume de bénévolat, mais en fonction de la typologie de l'action du bénévolat. Dans l'arrêt de référence, un prêtre a été condamné pour la rénovation d'une église par une association de bénévoles, car l'Urssaf a prouvé que la nature des travaux plaçait les bénévoles dans la même situation que des salariés. Trois conditions sont nécessaires à la requalification : l'existence d'un contrat entre l'employeur et le bénévole, d'une rémunération ou d'un avantage suffisant et d'un état de subordination. Ce sont donc des cas très particuliers, qui peuvent prêter à confusion.

FRANÇOIS CONTENT

Il existe également des populations à risque, notamment les personnes en recherche d'emploi ou en préretraite. Ces deux populations sont très surveillées.

DIDIER FEAUD

L'administration demande de plus en plus souvent la valorisation du travail des bénévoles, en particulier pour les dossiers de demande de subvention, afin de connaître la part du coût global de l'opération qu'elle finance elle-même.

ALAIN LEVRARD

Dans ce cas, pourquoi ne pas traduire le bénévolat dans les comptes ? Je conviens qu'il n'est pas facile de cerner l'activité. Généralement, la règle consiste à séparer le bénévolat de l'action militante. Le principe est le suivant : si le bénévole ne faisait pas cette action, la fondation ou l'association devrait avoir recours à une société d'intérim ou recruter. La comptabilisation du bénévolat permet de communiquer le poids économique de l'action d'une association.

EMMANUEL HERMAND

Faut-il comptabiliser les mises à disposition de chercheurs, venant par exemple du CNRS ou de l'INSERM ?

ALAIN LEVRARD

Juridiquement, il le faut. Sur quel type de convention cette mise à disposition est-elle assise ?

EMMANUEL HERMAND

Il s'agit de conventions avec le CNRS ou INSERM, pour des projets particuliers, dans le cadre de la recherche fondamentale, sur leur propre projet. Nous apportons le support pour réaliser ces projets.

ALAIN LEVRARD

C'est donc vous qui mettez les moyens à disposition. Le texte vise plutôt les recettes.

JEAN-JACQUES BRAVAIS, Directeur administratif et financier de la Station Biologique de la Tour du Valat

Les documents prévisionnels doivent-ils être approuvés par le commissaire aux comptes ? Par ailleurs, comment les dotations complémentaires doivent-elles être comptabilisées ?

ALAIN LEVRARD

Le conseil d'administration a l'obligation d'établir les comptes prévisionnels dans les quatre mois suivant la clôture de l'exercice, conformément à la loi de prévention des difficultés des entreprises de 1984, pour toute institution ayant au moins 20 millions d'euros de ressources et 300 salariés. Le commissaire aux comptes n'a pas de rapport à faire. En revanche, il doit établir un rapport de carence en l'absence de comptes prévisionnels. Cela a le mérite d'amener les dirigeants à réfléchir à l'avenir. Dans le domaine médico-social, la procédure budgétaire est généralement très formalisée. Pour les autres, il est souhaitable de mener une démarche en anticipation.

Par ailleurs, si aucun compte spécifique n'est prévu, rien ne vous interdit de créer un compte particulier pour inscrire la dotation complémentaire. Je le préconise d'ailleurs. Je ne vois pas qui pourrait critiquer le fait que vous communiquiez une information en cette matière.

CHARLES PROY, Secrétaire général de la Fondation de Lille

Nous rédigeons chaque année un compte prévisionnel. Cependant, nous ne pouvons pas prévoir la collecte des dons et legs. Ainsi, le budget prévisionnel représente parfois le tiers du véritable budget. Ce sera notre cas en 2005, du fait des souscriptions importantes ayant fait suite au tsunami en Asie.

ALAIN LEVRARD

Il existe effectivement toujours une incertitude pour les institutions financées par des dons et des legs, avec des accidents tels que le tsunami l'an dernier. L'important est l'équilibre, afin de ne pas gager le fonctionnement récurrent par des recettes aléatoires.

FRANCIS CHARHON

Vous distinguez chaque fois les associations et les fondations. Nous constatons bien que la nomenclature comptable est destinée aux premières, ce qui pose les problèmes déjà évoqués. Comment pouvons-nous établir définitivement la différence des fondations ? Notre spécificité, avec les dotations, les fonds dédiés ou les fondations abritées, peut-elle faire l'objet d'une action particulière de proposition du Centre Français des Fondations ?

ALAIN LEVRARD

Toute proposition fondée sera recevable. Lors de la rédaction du texte de 1999, les fondations ont été raccrochées par la manche. Il est important que le CFF prenne position et formule des propositions pour affirmer la spécificité des fondations. Je pourrais me faire votre porte-parole.

BÉATRICE DE DURFORT

Quel est le délai d'application du texte ?

ALAIN LEVRARD

Le plan comptable doit être modifié pour être applicable lors des comptes 2006. En janvier, nous devons avoir des propositions à formuler au groupe national de comptabilité, pour organiser un groupe de travail. Nous essayons d'être moteurs, mais nous ne sommes qu'une force de proposition.

FRANCIS CHARHON

Le règlement 99-01 n'est manifestement pas adapté aux fondations. Nous avons des millions d'euros de libéralités inscrits hors bilan, ce qui va à l'encontre de la tendance naturelle des comptes des entreprises.

ALAIN LEVRARD

Il faut que la réalisation soit certaine pour inscrire les sommes au compte de résultat. Cependant, je reconnais qu'il faut trouver un curseur entre le bilan et le hors-bilan. La nouvelle réglementation ne nous aidera pas par rapport à cela. Certaines fondations auront des difficultés pour enregistrer certains legs. Généralement en effet, les évaluations ne sont pas faites complètement lors de l'acceptation par le conseil d'administration.

GEORGES MAREGIANO, associé KPMG audit, Commissaire aux Comptes, expert-comptable, délégué rapporteur CENA auprès de l'AMF, membre permanent de la Commission Secteur Non Marchand – Associations/Fondations au sein de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes)

Concernant les legs et les libéralités, le passage au bilan est une étape intermédiaire, avec une inscription en actif et en passif. Nous devons faire valider cet élément, qui doit améliorer le processus de suivi.

Je suis attaché à la transparence, mais je suis opposé au fait d'afficher des frais de gestion, car ceux-ci ne sont pas définis aujourd'hui. Il convient d'abord de définir le contenu.

Concernant le problème de la présentation des résultats sous forme de liasses fiscales, il faut d'abord modifier les logiciels d'analyse des performances dans les établissements de crédit. Le véritable mode de présentation est un compte de résultat et un compte d'emploi des ressources. L'approche des liasses fiscales ne donne pas une véritable vision de l'activité des fondations.

Enfin, un excellent point du document est le plaidoyer pour le compte d'emploi des ressources, qui reflète le mieux l'activité des associations et des fondations. Ce vecteur de communication est le meilleur outil de transparence vis-à-vis des tiers.

LE COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES

ANDRÉ DE MONTALEMBERT

Directeur des contrôles au Comité de la Charte de Déontologie

Le Comité de la Charte de Déontologie travaille maintenant depuis plus de dix ans sur le compte d'emploi des ressources. Nous n'aborderons pas la question en termes comptables. Il y a des professionnels très qualifiés pour cela. Nous abordons ce document avec la pensée qu'il est destiné à être lu et compris par les donateurs. L'aspect comptes n'est d'ailleurs que l'un des domaines d'intervention du Comité.

Le Comité de la Charte a élaboré une déontologie reposant sur quatre grands principes :

- le bon fonctionnement statutaire ;
- la rigueur de la gestion ;
- la qualité de la communication ;
- la transparence financière.

Dans ce dernier cadre, le Comité de la Charte s'assure que différents documents sont bien transmis par les organisations membres à leurs adhérents et à leurs donateurs.

HISTORIQUE

Le compte d'emploi des ressources et ses annexes résultent d'une obligation légale, à savoir la loi du 7 août 1991 et l'arrêté du 30 juillet 1993. Un premier modèle de compte d'emploi des ressources avait été adopté par le Comité de la Charte en 1997. En 2004, suite aux réflexions d'un groupe de travail, l'assemblée générale du Comité a adopté un nouveau modèle de compte d'emploi des ressources. Il avait alors été décidé que celui-ci ne serait rendu obligatoire pour les membres du Comité de la Charte qu'après discussion avec les autres parties intéressées par le sujet.

Les parties à la réflexion sont les suivantes :

- la Compagnie des Commissaires aux Comptes ;
- le Ministère de l'Intérieur ;
- la Cour des Comptes ;
- l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) ;
- le Conseil National de la Comptabilité ;
- le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes.

Compte tenu de cette liste, il nous a semblé préférable de ne pas attendre l'issue des réflexions pour rendre obligatoire par nos membres l'utilisation du modèle du Comité de la Charte. Le conseil d'administration du Comité a donc décidé de rendre obligatoire pour ses membres le nouveau modèle de compte d'emploi des ressources dès 2006.

I. LA CHARTE : LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE

J'ai repris un extrait de la charte, relatif à la transparence financière et qui précise les obligations des membres :

Avant la tenue de l'assemblée générale, les organisations membres s'engagent :

- à établir des comptes et des documents de synthèse annuels ;
- à établir un compte d'emploi annuel des ressources conforme au modèle du Comité accompagné des annexes prévues ;
- à mettre à disposition de tous les adhérents, comptes annuels, compte d'emploi des ressources et annexes au compte d'emploi des ressources, ainsi que le rapport financier.

Après l'assemblée générale, elles s'engagent :

- à diffuser à tous les donateurs le compte d'emploi annuel des ressources et le bilan comparés à ceux de l'année précédente dans l'organe périodique de l'organisation ou par tout autre moyen approprié, avec un document synthétique pour en faciliter la compréhension ;
- à mettre à disposition de toute personne en faisant la demande et par tout moyen approprié l'ensemble de ces documents.

II. LE COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES

1. Généralités

Le compte d'emploi des ressources comprend l'ensemble des ressources et des emplois. Cela n'est pas une évidence, mais une doctrine du Comité de la Charte. La Loi, en effet, rend obligatoire l'établissement d'un compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public. L'arrêté ministériel de 1993 précise que ce document peut soit comprendre uniquement les ressources collectées auprès du public et donc leur seul emploi, soit comprendre l'ensemble des ressources et des emplois. Le Comité a décidé que le compte d'emploi des ressources publié par ses membres devrait comprendre l'ensemble des ressources et des emplois, estimant qu'il est plus intéressant pour les donateurs d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation. Sur ce point, nous avons une différence de point de vue avec l'Inspection Générale des Affaires Sociales : pour l'IGAS, il est préférable que le compte d'emploi des ressources ne comprenne que les ressources collectées auprès du public et leur utilisation. Une rencontre récente avec l'IGAS nous a permis de comprendre nos points de vue respectifs, mais le Comité maintient sa position.

En revanche, les commentaires « clairs et synthétiques » qui, aux termes mêmes de la Charte doivent accompagner le compte d'emploi des ressources pour en faciliter la compréhension concernant plus spécifiquement les ressources issues de la générosité publique et leur emploi.

2. Ressources de l'exercice

Cette partie est simple : il suffit d'extraire les données directement du compte de résultat. Toutes les organisations n'ont pas à utiliser toutes les rubriques, certaines ne les concernant pas. À noter que la rubrique Report des ressources non encore utilisées est l'un des éléments permettant de calculer les fonds dédiés. Nous demandons que le compte d'emploi des ressources, tout comme le bilan, soient présentés aux donateurs sur deux années consécutives, ce qui permet de voir l'évolution de l'organisation dans le temps.

I – RESSOURCES DE L'EXERCICE

1 – PRODUITS DE LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC = Total 1

1.1. Collectés en France

- Dons manuels **non affectés** collectés en France
- Dons manuels **affectés** collectés en France
- Legs et autres libéralités encaissés en France **affectés**

1.2. Collectés à l'étranger

- Dons manuels **non affectés** collectés à l'étranger
- Dons manuels **affectés** collectés à l'étranger
- Legs et autres libéralités encaissés à l'étranger **non affectés**
- Legs et autres libéralités encaissés à l'étranger **affectés**

1.3. Autres produits liés à l'appel à la générosité du public

- dont Ventes des dons en nature

2 – AUTRES FONDS PRIVÉS = Total 2

3 – SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS = Total 3

4 – AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION = Total 4

- dont Cotisations
- dont Produits des actions de communication

5 – AUTRES PRODUITS = Total 5

- dont Produits financiers

TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU COMPTE DE RESULTAT

II - REPORT DE RESSOURCES NON ENCORE UTILISEES

III - DEFICIT DE L'EXERCICE

IV - TOTAL GENERAL

3. Emplois de l'exercice

Cette partie est plus complexe. Ce tableau ne peut être réalisé que par une comptabilité analytique. Le Comité de la Charte de Déontologie a une position originale en la matière : il s'agit d'analytique et nous nous refusons à préconiser ce que vous devez faire, mais rappelons que vous devez établir une clé de répartition, une règle, que vous ne devez pas modifier cette règle et que vous devez la faire connaître à vos donateurs. En revanche, nous n'entrons pas dans le débat des ratios frais de fonctionnement/missions sociales. Nous considérons qu'il est quasiment impossible d'établir des ratios communs à des organisations aussi diverses que les fondations et les associations qui font appel à la générosité au plan national. Cela n'a pas de sens.

Un autre débat avec l'IGAS porte sur l'absence de distinction entre la générosité du public et les subventions au prix de journée. En effet, comment déterminer quelles ressources ont servi à tel ou tel emploi ? Par exemple, si 10 % des ressources d'une grande fondation proviennent de la générosité publique, avec une mission proche de ce que réalise l'État par ailleurs, mais dans des conditions différentes, comment isoler ces 10 % dans les chiffres des emplois ? Ont-ils servi à mieux payer les éducateurs, à donner un environnement plus agréable aux jeunes ou à acheter de nouveaux outils ? En fait, nous retrouvons la générosité publique disséminée pratiquement dans tous les emplois. Cependant, les commentaires qui accompagnent le compte peuvent clairement préciser aux donateurs à quoi leur argent a servi.

I – EMPLOIS DE L'EXERCICE

1 – MISSIONS SOCIALES

= Total 1

1.1. Réalisées en France

- établissements médicaux ou médico-sociaux
- autres actions réalisées directement
- versements à d'autres organismes agissant en France
- secours directs aux personnes

1.2. Réalisées à l'étranger

- établissements médicaux ou médico-sociaux
- autres actions réalisées directement
- versements à un organisme central
- versements à d'autres organismes
- secours directs aux personnes

2 – FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS

= Total 2

2.1. Frais d'appel à la générosité du public

- dont frais d'appel et de traitement des dons
- dont frais d'appel et de traitement des legs et autres libéralités

2.2. Frais de recherche des autres fonds privés

2.3. Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics

3 – FRAIS DE FONCTIONNEMENT & AUTRES CHARGES

= Total 3

- dont frais d'information et de communication

TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU COMPTE DE RESULTAT

II – RESSOURCES RESTANT A UTILISER

III – EXCEDENT DE L'EXERCICE

IV – TOTAL GENERAL

Précisions et commentaires

Le compte d'emploi des ressources comprend l'ensemble des ressources. Les notes annexes doivent donc viser plus particulièrement ce qui est le produit de la générosité du public et ses emplois.

Des commentaires clairs et synthétiques sont nécessaires, car les donateurs et les journalistes ne sont pas des spécialistes de la comptabilité. Les commentaires doivent notamment porter sur les domaines suivants :

- les coûts de personnel ;
- les frais de structure ;
- les coûts de fonctionnement dans les missions sociales ;
- les frais de recherche de fonds ;
- les règles appliquées et les montants ;
- les modifications éventuelles des règles et leur justification.

Par ailleurs, les investissements n'apparaissent pas dans le compte d'emploi des ressources, mais au bilan. Pour les associations et fondations dont les investissements sont très importants, un tableau récapitulant les investissements peut être transmis aux donateurs en même temps que le compte d'emploi des ressources.

Le Comité de la Charte a également demandé que le compte d'emploi des ressources soit le reflet exact du compte de résultat, le cas échéant combiné. Mais il est bien entendu également possible de présenter des comptes d'emploi des ressources sectoriels, destinés à un accident tel que le tsunami par exemple.

Dons et autres contributions volontaires en nature valorisés

Les dons et autres contributions volontaires en nature valorisés apparaissent en pied du compte d'emploi des ressources. Ils comprennent les éléments suivants :

- les secours en nature ;
- les autres dons en nature ;
- la mise à disposition gratuite de biens ;
- les prestations gratuites ;
- le personnel bénévole.

Il est difficile de comptabiliser le temps de travail des bénévoles, notamment pour de très grandes organisations. Cependant, la règle doit être la même pour tous. Il convient d'évaluer le plus précisément possible le temps passé, d'une part et de choisir un mode de valorisation, qu'il est possible de justifier, d'autre part.

Sur ce plan, le Comité de la Charte n'a pas été le meilleur exemple. En effet, nous avons 75 bénévoles et nous n'avons jamais « valorisé » ce bénévolat dans nos comptes. Nous le ferons prochainement : nous avons demandé à nos bénévoles d'évaluer leur temps consacré en 2005 au Comité de la Charte, quelle que soit leur fonction. Ensuite, nous affecterons une rémunération à ce temps pour disposer d'un chiffre éclairant le donateur sur l'activité du Comité. Cela permettra de prendre en compte ce que les bénévoles apportent.

III. L'INTÉRÊT D'UN BON COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES

Le censeur n'est pas un commissaire aux comptes, mais cela ne l'empêche pas de s'intéresser à quelques points majeurs :

- le jeu des ressources non utilisées ;
- la valorisation des dons et contributions en nature ;
- le tableau sur les investissements ;
- la qualité des commentaires et des informations données notamment sur les coûts de fonctionnement (de structure) inclus dans les missions sociales ou les frais de recherche de fonds.

Le président de la commission d'agrément et de surveillance du Comité a passé, avec d'autres, beaucoup de temps sur le compte d'emploi des ressources. Il a conclu que le compte d'emploi des ressources pouvait être un outil formidable d'information s'il est bien fait. On avait parlé de le remplacer par des indicateurs. Le problème est qu'avec des indicateurs, on en revient à un moment ou à un autre à l'analytique. Notre conclusion est qu'il faut conserver et promouvoir un compte d'emploi des ressources bien fait et accompagné des commentaires appropriés. C'est la mission que nous voulons nous donner. Nous ferons le tour des organisations membres pour faire passer ce message et le relayer.

Aujourd'hui, le Comité de la Charte compte 54 membres. Ce sont essentiellement des associations et des fondations dont les ressources issues de la générosité publique sont importantes. Il a vocation à regrouper toutes les organisations d'intérêt général faisant appel à la générosité publique. Pour l'instant ses moyens ne lui permettent d'accueillir que des organisations qui collectent au moins 500 000 euros par an mais il a pour objectif de diminuer ce seuil dès que possible.

FRANCIS CHARHON

Je remercie nos intervenants pour leur travail. Nous sommes réunis aujourd'hui dans un moment sympathique, ce qui est l'objectif du Centre Français des Fondations. Les fondations commencent à émerger de l'inconnu du législateur. Cela passe par quelques idées.

Les fondations ont une image d'organismes riches et sont donc soumises au regard attentif de la presse notamment. Nous avons donc intérêt à être transparents. Les enjeux sont extrêmement importants : il ne faut pas casser le développement. Cela est simple, car nous ne sommes pas nombreux. Je n'exclus pas d'en reparler à la prochaine assemblée générale.

BÉATRICE DE DURFORT

La participation des fondations au sondage que nous avons mené a été très positive. Elles ont très bien accueilli la démarche. Par ailleurs, le site Internet du Centre Français des Fondations est actuellement en refonte. Dans cette optique, nous devons proposer un lieu de publication des comptes aux fondations. Le CFF est à votre disposition pour recueillir vos propositions et suggestions.

LA SITUATION DES FONDATIONS SUISSES PRÉSENTATION DU CODE DE BONNES PRATIQUES PROPOSÉ PAR L'ASSOCIATION SWISSFOUNDATIONS

DOCTEUR BEAT VON WARTBURG

Président de la SwissFoundations

BÉATRICE DE DURFORT

Nous accueillons maintenant le Dr Beat von Wartburg qui préside l'équivalent suisse du CFE, la SWISSFOUNDATION, je le remercie chaleureusement de venir partager nos réflexions. Nous profitons de la proximité géographique d'Annecy avec la Suisse pour ouvrir quelques portes vers des acteurs importants de la philanthropie européenne que nous ne connaissons pas encore assez. J'en profite pour redire combien il nous semble important que les fondations françaises restent mobilisées par la scène internationale et notamment européenne et qu'elles y tissent des réseaux de qualité.

Après Budapest 2005, j'espère que nous rééditerons également notre participation en nombre significatif à l'Assemblée générale du Centre Européen des Fondations, qui doit se tenir du 26 au 28 mai 2006 à Bruxelles (pour plus d'information : <http://www.efc.be/aga/aga2006/>). Nous connaissons insuffisamment les démarches de nos partenaires étrangers mais elles offrent dans bien des cas matière à réflexion et comparaison. Après une présentation synthétique des fondations en Suisse, le Dr Beat von Wartburg nous exposera les problématiques abordées au moment de rédiger un code de bonnes pratiques pour les fondations suisses.

DOCTEUR BEAT VON WARTBURG

La SwissFoundations Code contient des recommandations pour la constitution et la gestion de fondations donatrices. Il s'agit du premier code de ce type en Europe.

Je préside la SwissFoundations depuis six mois. Je suis historien de formation et je suis membre du comité de direction de la Fondation Christophe Mérian à Bâle.

I. LA SITUATION DES FONDATIONS SUISSES

La Suisse offre d'excellentes conditions aux fondations donatrices. La Suisse connaît une histoire longue de fondations. Par ailleurs, le secteur financier fournit un savoir-faire indispensable dans le domaine de la gestion des fortunes. Enfin, la législation est très libérale.

Nous comptons aujourd'hui 20 000 fondations en Suisse, dont 11 400 d'utilité publique, dont la fortune s'élève entre 40 et 50 milliards de francs suisses, soit 1 000 euros par habitant, ratio équivalent à celui des Etats-Unis, grand pays de fondations. 108 000 personnes travaillent dans le secteur des fondations, soit 2,5 % de la population active. Enfin, le nombre d'employés dans les fondations a augmenté de 20 % depuis 1995.

Il existe très peu de recherches sur les fondations, qui restent méconnues du fait de leur discrétion. Ce problème repose sur la grande diversité des fondations, dans leur but, activité, efficacité et gestion.

II. UN ESSAI DE TYPOLOGIE

*Typologie de fondations I: fondations d'utilité publique***Critères****Caractères**

Fondateur	l'état	personne juridique	personne physique		
Constitution légale	droit public	droit privé	droit privé	droit privé	droit privé
		Fondations des caisses de prévoyance	Fondations ecclésiastiques	Fondation de famille	Fondation classique
Exonération d'impôt	utilité publique / exonérée d'impôt	pas d'utilité publique/ pas d'exonération d'impôt			
Stratégie	opérationnel	Fondation donatrice	Une combinaison entre les deux		
Désignation	Une Fondation de type partenariat	Fondation de dons	Fondation d'entreprise	Fondation donatrice	
Surveillance	communal	cantonal	fédéral		
Sphère d'activité	social, écologique, culturelle, patrimoine etc.				

Typologie de fondations II: fondations d'utilité publique

Fondations donatrices	activités opérationnelles	activités réagissantes
financées par le revenu de la gestion des propres biens	Compagnie avec un portefeuille diversifié et des teams spécialisés	But spécifique (promotion de la science) > petit team spécialisé
Fondations alimentées	activités opérationnelles	activités réagissantes
financées par la collecte de moyens financiers	quasi une entreprise	quasi une association
Orientation : processus normatif	Politique de la fondation de la société	
Développement : processus stratégique	Stratégie de la fondation	
Réalisation : processus opérationnel	Activité de soutien	

La fondation est un outil juridique. Les fondations se sont organisées dans deux associations : *SwissFoundations* et *ProFonds*, *SwissFoundations* est réservée aux fondations donatrices. Du fait de leur situation confortable, le taux d'organisation des fondations ne s'élève qu'à 1,5 % en Suisse, contre 10 % aux Etats-Unis. Cela montre que les affaires des fondations sont souvent très discrètes, visant parfois à gagner de l'argent en gérant des fortunes.

À partir de l'an prochain, les dons aux fondations seront déductibles d'impôts à hauteur de 20 %. Par ailleurs, la confédération a rendu obligatoire la révision des comptes par des tiers.

Avec cette loi, le fondateur peut mentionner que le but de la fondation peut être modifié si les conditions sociales évoluent, mais après dix ans seulement.

Le législateur ne s'est pas inquiété de la façon dont l'argent est remis dans le circuit, ni à la gestion et à la transparence des fondations. Le monde politique et la société font généralement confiance aux fondations. Ainsi, la nouvelle loi donne une orientation plus libérale au cadre des fondations. Les fondateurs et les tiers sont incités à concrétiser leurs idées, à travers une reconnaissance fiscale. Cependant, cela donne le devoir de répondre à la mission d'utilité publique. Les fondations donatrices doivent se légitimer de plus en plus. Elles apparaissent comme des organisations quasi-étatiques, dont il convient d'analyser les faits et gestes.

III. L'ASSOCIATION SWISSFOUNDATIONS

Pour répondre à cette problématique, onze fondations ont créé la *SwissFoundations*, afin d'améliorer l'image des fondations donatrices et accroître leurs possibilités de développement. La *SwissFoundations* est composée actuellement de 35 fondations donatrices, apportant des aides dans des domaines divers en Suisse et à l'étranger.

Nos objectifs sont les suivants :

- la transparence ;
- le professionnalisme ;
- l'emploi efficace des moyens ;
- la transmission du savoir en matière de gestion de fondation ;
- la construction d'un réseau de fondations ;
- le soutien de la coopération et l'échange d'expériences ;
- encourager la création de nouvelles fondations ;
- mettre à profit les conditions-cadres libérales pour les fondations en Suisse ;
- anticiper et initier les développements futurs et durables du secteur des fondations.

SwissFoundations offre les prestations suivantes :

- une plate-forme d'étude et d'échanges pour spécialistes des fondations ;
- des possibilités de formation et de perfectionnement ;
- une transmission de connaissances spécifiques aux fondations ;
- une participation aux résultats des recherches ;
- une fonction de représentation vis-à-vis des autorités et des milieux politiques ;
- une possibilité de chercher des partenaires pour des projets en coopération ;
- des relations publiques et avec les médias pour promouvoir la Suisse en tant que lieu d'implantation de fondations et faire connaître la branche.

IV. LE SWISSFOUNDATIONS CODE : CODE DE BONNES PRATIQUES

À l'occasion du symposium « la Fondation en mouvement » de fin 2003, nous avons lancé l'idée d'un code. Les fondations donatrices n'ayant pas de propriétaire, pas de contre-poids aux gestionnaires. Cela implique des exigences spécifiques. Le *SwissFoundation Code* doit être un outil utile lors de la constitution d'une fondation, mais également pour son développement.

Un groupe inter-disciplinaire, composé d'experts divers, s'est ainsi mis au travail, sous la direction du Professeur de droit Karl Hofstetter de l'université de Zürich. Après cette réflexion, nous avons présenté le code pour une large consultation. Les entités consultées ont admises le besoin de ce code et ont adhéré aux principales orientations du projet. Le *SwissFoundation Code* est avant tout destiné aux fondations donatrices. Cependant, les autres fondations peuvent également s'inspirer des principes.

Les besoins et structures sont très divers d'une fondation à une autre. Les préconisations du code s'adressent d'abord aux grandes et moyennes fondations. Même si la réglementation est différente selon les États et malgré nos différences culturelles, les fondations ont de nombreux points communs, ce qui rend ce code utile peut-être pour les autres pays.

L'objectif principal est de promouvoir la mise en œuvre efficace de la volonté du fondateur et du but de la fondation. Son application doit créer un climat de confiance auprès du fondateur, des tiers et des autorités de surveillance. Le code se base sur les trois processus de la gestion des fondations donatrices : la stratégie, le développement et le soutien. Chacun de ces processus a ses propres champs de décision, d'organisation et d'attribution. Dans l'idéal, ils doivent former un ensemble cohérent.

Le code ne fournit que des recommandations. Il ne doit pas entraîner un surplus de travail bureaucratique. La *SwissFoundations* fait donc confiance à l'autocontrôle et à la pression du public. L'association suisse des organisations humanitaires a un code pour les organisations à but non lucratif, qui est quant à lui impératif. Enfin, notre code sera périodiquement révisé et complété.

Les principes sont les suivants

- Principe 1 : la fondation s'engage à réaliser aussi efficacement et durablement que possible le but de la fondation fixé par le fondateur.
- Principe 2 : Par des mesures organisationnelles appropriées, la fondation veille au maintien d'un rapport équilibré entre direction et contrôle pour toutes ses décisions et procédures importantes.
- Principe 3 : Le conseil de fondation veille au respect d'une transparence aussi large que possible et appropriée au but de la fondation relative aux objectifs, aux activités et aux structures de la fondation.

Les recommandations sont les suivantes

- Recommandation 1 : Le fondateur formule sa volonté et s'assure qu'une fondation est la forme appropriée à la réalisation de celle-ci.
- Recommandation 2 : Le fondateur examine où la fondation aura son siège et à quelles autorités de surveillance elle pourra être assujettie.
- Recommandation 3 : Outre l'acte de fondation, le fondateur édicte un ou plusieurs règlements de fondation.
- Recommandation 4 : Le conseil de fondation dirige la fondation.
- Recommandation 5 : À défaut d'indications dans l'acte de fondation, le conseil de fondation définit les procédures d'élection, de départ et de révocation de ses membres et du président.
- Recommandation 6 : Le conseil de fondation se compose habituellement de cinq à sept personnes, mais en principe de trois personnes au moins. Les membres du conseil de fondation disposent des compétences et du temps nécessaires à l'exercice de leurs attributions.
- Recommandation 7 : Les membres du conseil de fondation reçoivent une rémunération appropriée, pour autant que les moyens financiers de la fondation le permettent et que les membres du conseil de fondation ne souhaitent pas être bénévoles.
- Recommandation 8 : Le conseil de fondation s'organise lui-même. Il définit les formes et procédures de travail adaptées à son activité.
- Recommandation 9 : Le conseil de fondation est dirigé par le président.
- Recommandation 10 : Le conseil de fondation examine si certaines attributions ou projets, ainsi que la surveillance de certains risques, requièrent la constitution de comités permanents ou ad hoc.
- Recommandation 11 : Le conseil de fondation détermine les règles à suivre en cas de conflits d'intérêts.
- Recommandation 12 : La direction est chargée de la gestion opérationnelle de la fondation.
- Recommandation 13 : Le conseil de fondation ne confie à l'organe de révision aucun mandat allant au-delà de sa fonction de contrôle.
- Recommandation 14 : Si nécessaire, le conseil de fondation peut recourir à des conseils consultatifs permanents ou ad hoc ou à d'autres organes de la fondation.
- Recommandation 15 : Le conseil de fondation fixe la politique et la stratégie de soutien.
- Recommandation 16 : Les ressources financières disponibles pour l'activité de soutien doivent être engagées de manière efficace.
- Recommandation 17 : Le conseil de fondation fixe les procédures, les compétences et les responsabilités concernant la gestion des projets externes et des projets propres à la fondation.
- Recommandation 18 : Les projets doivent être suivis.
- Recommandation 19 : La fondation informe le public de son activité de soutien.
- Recommandation 20 : Le conseil de fondation veille à la gestion du patrimoine de la fondation.
- Recommandation 21 : Le conseil de fondation assure la planification financière et la planification des liquidités.
- Recommandation 22 : Le conseil de fondation règle la présentation des comptes.

DÉBAT AVEC LA SALLE

ANKE WOLFF-SCARDIN, Chercheur associé

Le législateur suisse n'est-il pas favorable aux fondations d'entreprise?

DR BEAT VON WARTBURG

Le cadre législatif est le même pour les fondations d'entreprises que pour les fondations d'utilité publique. Le Législateur a donc créé une ambiance libérale pour la création, la gestion et la surveillance de fondations d'entreprise. La seule différence est que les fondations d'entreprise ne sont pas exonérées d'impôts. Elles doivent payer les impôts comme une entreprise.

ANKE WOLFF-SCARDIN

Existe-t-il de nombreuses fondations d'entreprise en Suisse?

DR BEAT VON WARTBURG

Malheureusement, nous manquons de chiffres sur les fondations. Nous essayons actuellement de mener des enquêtes avec des universités.

FRANCIS CHARHON

Je vous remercie pour ce travail intéressant. La question des codes de pratique est devenue très à l'ordre du jour, sachant que la commission européenne a un travail en cours sur la question, pour édicter des recommandations. Ces documents sont disponibles sur le site Internet du CFF.

GESTION ET SURVEILLANCE DES PLACEMENTS FINANCIERS DES FONDATIONS DÉFINITION DES STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT DES FONDATIONS

PATRICE GONON

Secrétaire général de la Fondation de France

L'expérience dont je peux témoigner au titre de la Fondation de France porte sur les dernières 14 années, et cette période est suffisamment longue pour avoir comporté des phases plus ou moins favorables aux placements financiers, et donc confirmer ou infirmer les stratégies adoptées au fil du temps.

I. GÉNÉRALITÉS

Je limiterai le périmètre du sujet à la problématique du placement de la dotation, laquelle représente le « capital permanent » d'une fondation, et dont les enjeux concernent le financement de l'action et du fonctionnement de la fondation, ainsi que sa pérennité. Nous laisserons de côté la problématique des fondations à durée limitée.

Les principales contraintes économiques sont les suivantes :

- des besoins de revenus réguliers dans un contexte incertain ;
- des rendements financiers irréguliers ;
- l'érosion monétaire, qui est une donnée de base et un souci permanent, car à la fois elle renchérit le coût des charges et diminue le rendement réel des placements.

Pour gérer une fondation avec des actifs financiers, dans le cadre d'une prise de risque limité, nous obtenons des rendements réguliers mais faibles et donc une capacité d'action et de développement faible. En cas de prise de risque plus importante, les rendements sont globalement plus importants permettent de s'en sortir sur le long terme, mais la situation peut parfois être difficile sur le court et le moyen terme, du fait des rendements irréguliers.

Les exigences générales des fondations sont les suivantes :

- disperser les risques dans leurs placements ;
- maîtriser les coûts interne et externes de la fonction financière ;
- assurer une vigilance, à travers un contrôle de gestion spécifique.

II. L'EXPÉRIENCE DE LA FONDATION DE FRANCE

1. Contexte

Fondation « abritante » la Fondation de France gère un grand nombre de fonds et fondations issus de donateurs différents : 553 fondations sous égide, dont 405 avec une dotation, pour un total de 695 millions d'euros d'actifs gérés. Sur cette somme, 510 millions d'euros correspondent aux fondations sous égides. Les fonds propres de la Fondation de France représentent 52 millions d'euros. Enfin, la trésorerie de l'ensemble est de l'ordre de 133 millions d'euros à fin 2004.

Les contraintes spécifiques de la Fondation de France tiennent au grand nombre d'entités abritées et à la diversité des causes soutenues et des types de financement accordés : aides individuelles (prix et bourses), financements à des opérateurs (subventions régulières ou ponctuelles).

Ces fondations ont une plus ou moins grande aversion au risque, et la volumétrie des actifs à gérer est très dispersée, allant de 150 000 à 100 millions d'euros. Par ailleurs, la gestion financière engendre une comptabilité et un reporting volumineux.

2. Une « offre » de gestion – par défaut – majoritairement collective

Il y a plus de vingt ans, les responsables de la Fondation de France avaient créé un fonds commun interne, qui avait pour originalité de fonctionner selon les règles des OPCVM, mais sans personnalité morale. Ce fonds était destiné à mutualiser les performances de plusieurs gestionnaires et à délivrer un revenu régulier, tant aux fondations abritées qu'à la Fondation de France elle-même, ainsi qu'à contrôler la fraction de performance distribuée et la valorisation des actifs dans le temps en suivant l'évolution de la valeur de la part.

Les trois années de crise de 2001 à 2003 nous ont conduits à conserver une gestion collective, mais en la diversifiant en trois fonds profilés et mieux adaptés aux différentes catégories de fondations.

- **France A :** progression régulière du capital. Disposer chaque année de ressources financières suffisantes pour une action qui ne peut être interrompue. La pérennité du capital est essentielle : gestion monétaire dynamique (EONIA capitalisé + 1 %).
- **France B :** fondations privilégiant la distribution et peu sensibles à leur pérennité. Disposer chaque année de ressources financières suffisantes pour une action qui ne peut être interrompue. Ressources proviennent de la progression du capital ou être prélevées sur le capital lui-même. La pérennité du capital n'est pas prioritaire. Gestion diversifiée : 80 % obligations Euro + 20 % actions Europe.
- **France C :** fondations privilégiant la pérennité quitte à suspendre la distribution. La pérennité du capital à long terme est essentielle. Sans charges fixes, leur action peut être interrompue certaines années. Gestion diversifiée : 60 % obligations Euro + 40 % actions Europe.

La gestion de type collectif a toujours coexisté avec une « offre individualisée », permise pour les fondations les plus importantes en termes d'actifs financiers. Ainsi, au 31 décembre 2004, 40 fondations bénéficiaient d'une gestion particulière, ces fonds étant gérés par 23 établissements différents.

Les conditions sont les suivantes :

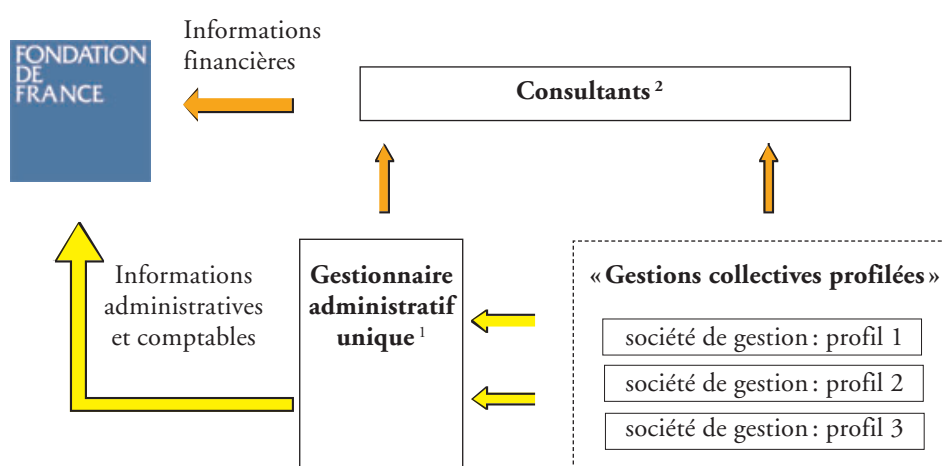
- un seuil d'accessibilité de 3 millions d'euros pour les nouvelles fondations ;
- une gestion déléguée à un prestataire financier unique ;
- un mode de gestion fonction de l'encours : de 3 à 10 millions d'euros, des OPCVM ouverts uniquement, et au-delà, un fonds commun de placement dédié.

Les fondations à gestion particulière doivent choisir entre l'un des profils : prudent, diversifié ou dynamique.

Récemment, nous avons structuré le tout de façon originale, dans un cadre administratif et comptable simplifié. La grande innovation est le choix d'un dépositaire unique, qui est l'entité comptable et administrative du point de vue de la conservation et de la valorisation des titres. Désormais, la fondation dispose d'une information homogène et régulière. En outre, nous avons une pluralité de gestionnaires mis en situation de concurrence, afin de répartir les risques. Enfin, nous avons recours systématiquement aux appels d'offres.

3. Contrôles et sécurité des placements

Le schéma évoqué peut être représenté de la manière suivante :



¹ Centralisation des données au sein d'une banque « conservateur-dépositaire » unique.

² Consultant indépendant en gestion d'actifs, chargé du suivi de la qualité des prestations des établissements financiers.

Les trois fonds représentent l'enveloppe juridique, qui est une filiale du dépositaire et qui rend compte au gestionnaire administratif. Celui-ci calcule les valeurs des fonds. Cette information est remontée de façon structurée à la Fondation de France. Ce schéma est simple, mais très efficace. Par un outil informatique, le consultant peut surveiller l'action des gestionnaires et remonter l'information financière, notamment les dérapages par rapport aux consignes de gestion. Enfin, le consultant apporte sa vision financière à la Fondation de France.

4. Une politique budgétaire adaptée

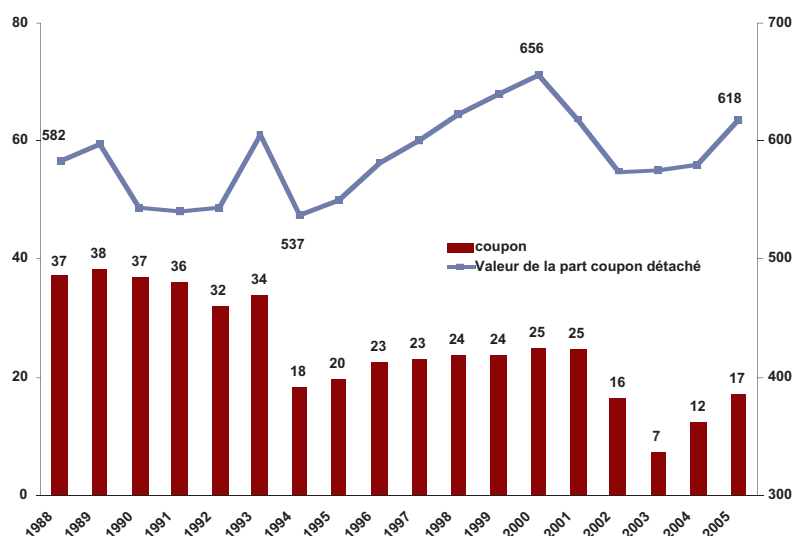
Cette politique financière suppose une politique budgétaire adaptée, dont les objectifs sont les suivants :

- viser une politique de distribution aussi régulière que possible : savoir épargner de la performance les bonnes années (laisser le surplus capitalisé ou le dégager et le sécuriser sur des placements court terme), prélever sur ces surplus les années de performances médiocres ou négatives ;
- accepter la « vision comptable » d'une alternance d'excédents et de déficits d'exploitation, avec pour corollaire des augmentations et des diminutions de la réserve ;
- dans tous les cas, ne pas se caler sur les pics de performance, ni sur les creux : viser la médiane.

Sur 18 ans, la Fondation de France a mené deux politiques différentes de distribution et de capitalisation. Entre 1988 et 1993, les FCP ont connu de bonnes performances, de l'ordre de 11 à 13 %. Sur ces six années, la distribution moyenne a atteint 6,6 %, alors que les actifs ont perdu 8 % en capital. Après 1993, la distribution moyenne était de 3,3 %, avec des performances financières très diverses. Nous avons quand même pu effectuer des versements réguliers. Malgré la crise des années 2001-2003 en outre, les actifs ont augmenté de 15 %. Il est donc possible de maintenir un revenu régulier, grâce à une véritable politique budgétaire. Reste à savoir si ce revenu financier est suffisant pour financer les actions.

Concernant les fondations abritées enfin, la distribution s'effectue au cas par cas : des distributions faibles mais régulières, des alternances de distribution et d'épargne ou une phase d'épargne longue avec une utilisation ponctuelle plus importante.

Distribution et capitalisation sur 18 ans (en euros 2005)



5. Un processus collectif de discussion et de décision

Un comité financier, qui n'est pas substitutif au conseil d'administration, est composé de professionnels proposés par le trésorier de la Fondation de France. Il prépare la réflexion sur le suivi des actifs, sur l'allocation d'actifs, sur le niveau de prise de risque, etc. Il est également en relation avec le trésorier pour les problèmes ponctuels.

Par ailleurs, la Fondation de France s'est dotée d'une charte de la gestion financière, depuis 1994. Il s'agit d'un corpus de règles et de bonnes pratiques affichés au public. Elle a permis de définir le rôle des responsables internes et des prestataires financiers. Elle a été remise à jour l'an dernier, avec la mise en place du nouveau périmètre de gestion.

Enfin, nous nous appuyons sur un conseil spécialisé indépendant (non gestionnaire d'actifs) pour tout ce qui ne relève pas de la « mission » de la Fondation de France : audit de la situation, sélection des gestionnaires, négociation des tarifs, reporting, surveillance des gestions, analyses ponctuelles en profondeur, etc.

ALEXANDRE LANGEREAU

Président de l'AMADEIS

I. CARACTÉRISTIQUES DE LA MISSION D'AMADEIS À LA FONDATION DE FRANCE

En tant que cabinet de conseil, AMADEIS intervient auprès d'investisseurs institutionnels comme la Fondation de France. Celle-ci nous a demandé de travailler sur les questions suivantes :

- redéfinir la stratégie d'investissement ;
- rationaliser la structure des actifs ;
- organiser un appel d'offres de société de gestion ;
- renforcer le contrôle des actifs financiers ;
- améliorer la communication auprès des « clients-fondateurs ».

II. ANALYSE DU « PASSIF »

Le premier travail consiste à analyser les engagements ou « passifs » des fondations : objectifs, charges et actions (nature, fréquence et durée).

Nous n'avons pas analysé les passifs de chacune des 550 fondations abritées par la Fondation de France. Nous les avons regroupées en trois groupes en fonction du :

- **Type d'action** : peut-elle être interrompue ou non ?
- **Type d'horizon** : l'action est-elle pérenne ou limitée dans le temps ?

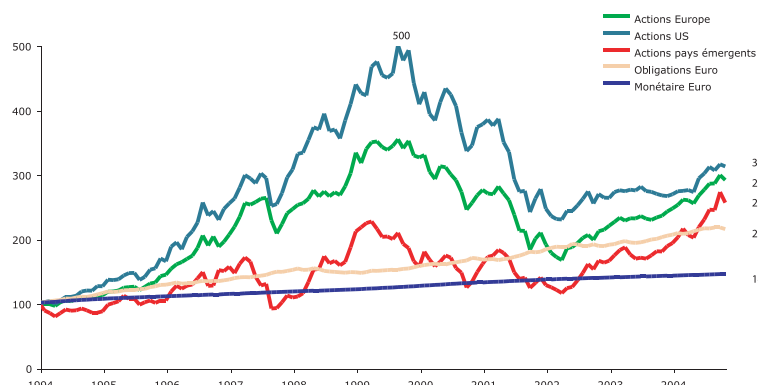
Ensuite, nous avons étudié leurs contraintes. Il s'agit d'abord des contraintes réglementaires, internes ou externes, même si le cadre législatif est relativement libéral. Il peut également s'agir de contraintes morales, éthiques ou « socialement responsables ». Enfin, ces engagements ont été traduits en termes d'objectifs financiers.

II. DÉTERMINATION DE L'ALLOCATION D'ACTIFS STRATÉGIQUE

La première étape consiste à rechercher des actifs financiers correspondant aux objectifs financiers définis précédemment (principe d'adossement actif/passif).

Une méthode simple (dite assurantielle) consiste à investir la totalité des réserves dans des titres de créances peu risqués (des obligations d'États par exemple) afin que les revenus (ou coupons) financent l'action de la fondation. Cependant, sur une longue période, cette solution ne fonctionne que si les rendements obligataires restent à des niveaux satisfaisants. Il est donc préférable de privilégier la combinaison d'actifs diversifiés et décorrélés entre eux, afin de pouvoir faire face aux mauvaises années sur une période longue.

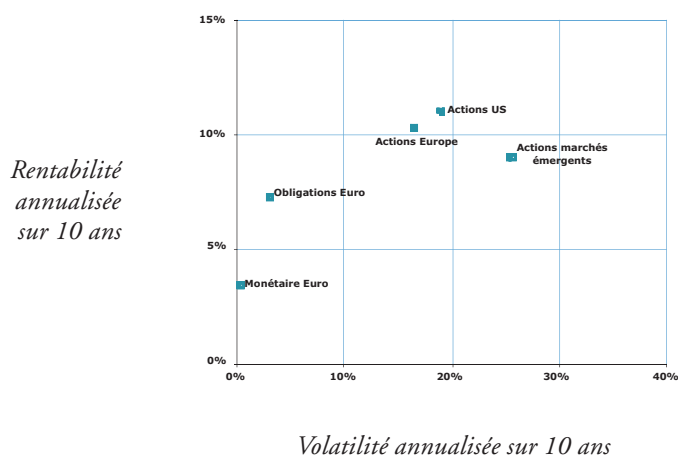
IV. ANALYSE DE L'HISTORIQUE DES « CLASSES D'ACTIFS » PRIMAIRES



Ce graphique montre que les actions offrent, sur la période étudiée de 10 ans, une rentabilité supérieure aux autres actifs. Il montre également que le « chemin » parcouru (volatilité) pour obtenir ce résultat est beaucoup plus chaotique que celui des produits de taux d'intérêt. Les actions sont donc intéressantes si vous avez un horizon d'investissement relativement long et si vous n'avez aucun problème de financement. En revanche, les obligations de la zone euro sont beaucoup moins volatiles, mais présentent néanmoins un certain risque. Enfin, les titres monétaires sont non risqués et ont une progression très régulière.

V. ANALYSE DU « COUPLE » RENTABILITÉ/RISQUE

L'analyse du rapport rentabilité/risque est essentielle pour déterminer une allocation d'actifs. Le graphique ci-dessous montre le comportement des principales classes d'actifs sur une période de 10 ans.



VI. RECHERCHE DU PORTEFEUILLE EFFICIENT

L'analyse du passé (performance, volatilité, corrélation entre classes d'actifs...) nous permet ensuite de formuler des hypothèses en matière de performances attendues, d'inflation... Sur la base de ces données et en tenant compte des contraintes (réglementaires ou statutaires) de la fondation, nous déterminons un portefeuille dit « efficient », c'est-à-dire qui offre la meilleure combinaison en terme de performance et de risque.

VII. FAVORISER LA DIVERSIFICATION

Dès que cela est possible, nous favorisons la diversification :

- au niveau des classes d'actifs « primaires » : actions, taux, monétaire et autres ;
- au niveau des classes d'actifs « secondaires » : zones géographiques, styles de gestion, taille de capitalisation ;
- au niveau des sociétés de gestion.

VIII. LES PROFILS

Dans le cas de la Fondation de France, nous avons identifié 3 typologies de fondations correspondant à 3 profils de risque :

- **le profil prudent** a pour objectif d'offrir un rendement régulier pour financer une action qui ne peut être interrompue. L'objectif de performance a été fixé à Eonia + 1,50%. Ce profil nécessite cependant des capitaux importants pour financer une action limitée ;
- **le profil diversifié** est plus risqué. Il nécessite de constituer une réserve pour amortir les mauvaises années et assurer la régularité des revenus et donc de l'action de la fondation ;
- **le profil « dynamique »** offre des perspectives de rentabilité supérieures aux deux autres. Il est adapté aux fondations dont l'action peut être interrompue en cas de mauvaises années sur les marchés financiers.

IX. CHOIX DE LA STRUCTURE D'INVESTISSEMENT

D'une manière générale, nous conseillons à nos clients de déléguer la gestion financière de leurs actifs. Trois types de véhicule peuvent être choisis :

- les mandats de gestion ;
- les OPCVM « ouverts » ou dédiés ;
- les produits « structurés ».

De même, il est possible de choisir trois types d'approche :

- la gestion active : battre un indice de marché ;
- la gestion passive : répliquer un indice de marché ;
- la gestion en « performance absolue » : atteindre ou dépasser un objectif fixe.

La gestion peut s'effectuer en lignes directes ou via des OPCVM (fonds de fonds). Enfin, vous pouvez choisir entre une gestion diversifiée et des fonds « purs » ou « spécialisés » par classes d'actifs.

Le choix entre ces différentes options dépend des spécificités de chaque fondation.

X. MISE EN CONCURRENCE RÉGULIÈRE DES GESTIONNAIRES

Les principes à respecter sont les suivants :

- privilégier les gestionnaires susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée ;
- privilégier la transparence des modes de rémunération des prestataires ;
- privilégier la diversification des prestataires ;
- ne pas multiplier le nombre de supports ;
- dans certains cas, séparer la gestion financière et la gestion administrative et comptable (dépositaire-valorisateur).

XI. CONCLUSIONS

En conclusion, voici quelques conseils simples : soyez rigoureux, respectez une stricte discipline d'investissement en cohérence avec votre horizon de placement. Vous devez également être particulièrement vigilants, car on vous fait beaucoup de promesses, mais on vous offre très peu de certitudes. Les performances passées n'offrent en effet aucune garantie pour l'avenir.

CYRILLE BROUARD

Associé, expert-comptable, Commissaire aux comptes
Responsable du secteur Associations et Économie Sociale
Cabinet Mazars et Guérard

I. LES DILIGENCES NORMALES

1. Les règles de contrôle interne

Le premier travail d'un commissaire aux comptes est de contrôler les procédures internes. En matière de trésorerie, on distingue plusieurs objectifs :

- la protection des moyens de paiement, notamment les chèques et les codes ;
- la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptabilisation ;
- la séparation des fonctions de trésorier et de comptable ;
- l'analyse des rapprochements de banques, pour laquelle il est souhaitable qu'il s'agisse d'une personne autre que celle en charge de la comptabilisation des opérations.

2. Points pratiques de procédures

Les points pratiques de procédures à analyser sont les suivants :

- l'analyse des procédures internes des fondations et des prestations externalisées, telle que la gestion des dons du public ;
- la présence de deux personnes au poste de réception des lettres de dons ;
- la signature des chèques au vu d'originaux avec référence du paiement indiquée, afin d'éviter les double paiements ;
- un plan comptable suffisamment détaillé pour procéder à une analyse rétrospective de ce qu'ont rapporté ou non les

- différents placements ;
- la tenue à jour de la comptabilité ;
- l'obligation d'alerter le conseil d'administration sur les faiblesses de procédures et/ou leur non-respect.

3. Les contrôles à réaliser

Les contrôles à réaliser sont les suivants :

- les confirmations directes des commissaires aux comptes auprès des banques, pour leur demander l'état des signatures autorisées, l'état de portefeuilles, tous les engagements hors-bilan et le bilan ;
- le contrôle des rapprochements de banques de fin d'année et de quelques-uns aléatoires en cours d'année ;
- l'analyse de la formation du résultat, de l'évolution des comptes de charges et des sondages ;
- l'examen par sondage des écritures en comptes fournisseurs, dans une optique de prévention des détournements ; en cas de secteur lucratif, l'examen de la TVA récupérable, pour prévenir les tentations de détournement ;
- le contrôle des prestataires externes ;
- la réconciliation de l'établissement des reçus fiscaux avec les dons comptabilisés durant l'année civile. En cas de défaillances flagrantes, le commissaire aux comptes recueillera les explications sur la cause des désordres, s'informerait des mesures envisagées pour remédier à la situation et du calendrier de leur application. Ensuite, il approfondira l'étude des procédures et les sondages, avant d'émettre un rapport au conseil d'administration.

Toujours se rappeler qu'un détournement de fonds procède de deux phases : l'acte proprement dit et une dissimulation comptable temporaire.

II. LES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

1. Procédures

La politique de placement doit être en accord avec les statuts, dont la rédaction est parfois très restrictive. Il est dangereux de sortir de l'objet statutaire, car cela peut servir d'argument en cas de contrôle pour re-qualifier l'activité. Il convient également de s'assurer de l'existence de procédures de contrôle interne. En matière de revenus encaissés, nous sommes parfois surpris que les grandes institutions soient sujettes à tentatives de détournement parce que les revenus ne sont pas inscrits dans les bons comptes.

2. Règles communes de comptabilisation

Les règles sont les suivantes :

- un sous-compte par placement ;
- une comptabilisation de la valeur d'entrée au coût d'acquisition à l'exclusion des frais liés ;
- une comptabilisation obligatoire des moins-values latentes sous forme de provision pour dépréciation.

Concernant la comptabilisation des revenus et charges, il est intéressant de rapprocher la performance constatée dans les comptes de celle annoncée par les gestionnaires de produits. Les dividendes sont généralement comptabilisés lors de l'encaissement, mais il est possible d'anticiper lors du vote de l'assemblée générale. Dans le cas de parts de sociétés de personnes, la décision de distribution est le fait générateur de la prise en compte d'un produit. Concernant les obligations, bons, prêts, il convient de comptabiliser les intérêts courus non échus. Les plus-values doivent être comptabilisées lors de la cession par référence à un coût d'acquisition moyen pondéré ou par application de la méthode FIFO (First In First Out). Enfin, les frais annexes aux prélèvements de dons, qui ne sont pas liés au placement, doivent être comptabilisés dans les coûts de collecte.

3. Incidence de la fiscalité

Les fondations reconnues d'utilité publique sont totalement exonérées d'impôt sur leurs revenus patrimoniaux liés aux activités non lucratives. Cependant, nous veillerons que ces fondations restent dans leur champ d'activités non lucratives, certaines ayant des secteurs mixtes.

Les revenus patrimoniaux liés aux activités fiscalement lucratives sont soumis au régime de l'impôt sur les sociétés de droit commun, avec imposition des plus-values latentes des OPCVM.

Les fondations d'entreprise sont soumises au régime des associations sans but lucratif, avec exemption ou impôt sur les sociétés à taux réduits, à 10 ou 24 %, sauf les produits liés à des activités du secteur marchand imposables selon le droit commun des entreprises.

4. Annexe et rapport de gestion

L'annexe et le rapport de gestion sont deux documents essentiels pour appréhender la réalité du patrimoine financier d'une fondation, d'autant plus que l'obligation de dépôt des comptes en préfecture est supprimée au 1^{er} janvier 2006, amenant les fondations à publier leurs comptes.

Plusieurs mentions sont obligatoires :

- les modalités d'inventaire des valeurs mobilières et autres placements à présenter ;
- l'exposé des méthodes retenues dans la détermination des valeurs d'inventaire et des provisions ;
- l'explication des circonstances empêchant la comparaison immédiate des postes d'un exercice à l'autre ;
- la mention des plus-values latentes non comptabilisées à la clôture de l'exercice et le rappel du montant mentionné à la clôture du précédent ;
- la mention des produits à recevoir compris dans les VMP et disponibilités ;
- le rapport de gestion : stratégie financière, étendue des mandats confiés et procédures de fixation et de contrôle des limites d'exposition aux risques.

L'ensemble de ces éléments doit nous permettre de boucler périodiquement les performances annoncées par les gestionnaires avec les constatations effectuées à partir de la comptabilité.

III. ÉLÉMENTS D'ANALYSE FINANCIÈRE

Il est nécessaire d'apprécier la trésorerie disponible ou réalisable avec les plus-values latentes en fonction des réserves pour projets associatifs et des fonds dédiés.

Par ailleurs, il convient d'apprécier la trésorerie résiduelle par rapport aux frais de fonctionnement, aux autres charges de structure de la fondation et à son besoin de fonds de roulement.

Il faut également recalculer le taux de rendement des placements à partir d'une comptabilité générale et d'une annexe suffisamment détaillées.

Enfin, à partir de « reportings » mensuels ou trimestriels, il faut rapprocher le suivi budgétaire avec les documents d'information des gestionnaires.

IV. LE PRODUIT ETEBAC

La France est un pays archaïque avec ses chèques. Comme nous allons vers des paiements électroniques, il est intéressant de suivre les évolutions technologiques.

L'Échange Télématique Banque Client (ETEBAC) permet de récupérer sous forme électronique, auprès des banques, des informations des comptes bancaires, ainsi que d'envoyer sous forme de fichiers électronique un certain nombre d'opérations. ETEBAC 3 concerne les échanges bidirectionnels de fichiers par l'intermédiaire du réseau Transpac. Il est largement répandu dans les grandes entreprises françaises. La norme ETEBAC 3 permet l'envoi de fichiers aux banques dans les deux sens.

Les principes d'appel prévus dans le respect du protocole ETEBAC 3 sont les suivants :

- le serveur est à la disposition des clients, selon des horaires propres à chaque banque ;
- une session est composée de trois phases : connexion, transfert, déconnexion ;
- c'est toujours le client qui déclenche l'appel, quel que soit le sens, aller ou retour ;
- une fois le contact établi, le client envoie une carte paramètre, propre à chaque banque, qui contient des indications sur le compte concerné, le service demandé, ainsi qu'un mot de passe ;
- plusieurs cartes paramètres peuvent être traitées dans un même appel, à condition de ne pas laisser la ligne inoccupée au-delà du délai prévu par le protocole ;
- chaque carte paramètre est suivie par l'envoi d'un fichier dans l'un des deux sens précisés par la carte paramètre, fichier qui est aux normes AFB ou propres à la banque ;
- la déconnexion intervient à la fin du transfert, après une temporisation prévue par le protocole ;
- le contrôle des trois phases est effectué par le logiciel du client, qui reçoit pour vérification des messages de bonne exécution.

Les avantages sont les suivants :

- des relevés bancaires disponibles dès le premier jour ouvrable du mois ;
- le contrôle des mouvements et des destinataires ;
- éviter la saisie des lignes de relevés bancaires : date, libellé, débit ou crédit ; Gain de temps et fiabilité de la saisie ;
- l'automatisation de l'imputation du numéro de compte comptable ;
- le calcul automatique de la TVA.

Cependant, il existe certains inconvénients, notamment le coût par chaque type d'échange souhaité.

La mise en place du protocole ETEBAC avec un expert-comptable implique soit la signature d'un mandat entre le cabinet et le client qui doit être remis à la banque, soit une demande du client auprès de sa banque pour recevoir ses relevés selon le protocole ETEBAC 3. Une fois cette formalité remplie, la banque met à disposition les fichiers qui peuvent être récupérés à tout moment jusqu'à 6 mois après la mise à disposition. ETEBAC peut être mis en place à tout moment, en début ou en cours d'exercice.

En conclusion, ETEBAC permettra un gain de temps, une fiabilité en termes de qualité de la productivité et de la sécurité.

DÉBAT AVEC LA SALLE

JEAN-LUC LANDIER, Directeur général adjoint de la Fondation pour la Mémoire de la Shoah

Quelles sont vos recommandations en matière de constitution de réserves ?

ALEXANDRE LENGEREAU

La réserve est utilisée quand les performances attendues ne sont pas au rendez-vous (baisse des marchés, contre-performance d'un gérant...). Pour la constituer, il faut évaluer le risque de perte maximale. Sur la base d'un portefeuille bien diversifié, une réserve de 10 ou 15 % des actifs doit permettre de faire face aux mauvaises années.

JEAN-LOUP FELTZ

Quand peut-on considérer que des produits financiers générés par des placements financiers d'une Fondation sont imposables selon le droit commun ?

CYRILLE BROUARD

Les produits financiers sont susceptibles d'être imposables selon les règles du droit fiscal commun lorsque soit ils sont indissociables d'une activité fiscalement lucrative (exemple : placement des produits constatés d'avance sur des abonnements à une revue) soit lorsque l'activité financière risque d'être re-qualifiée de principale par rapport aux activités statutaires du fait de l'importance des ressources affectées à cette première activité ou de la faiblesse relative de celles allouées à ces dernières.

SÉLECTION DES PARTENAIRES ET SURVEILLANCE DES PLACEMENTS

BERTRAND DUCREUX

Président Directeur Général d'ISKANDER

La société ISKANDER a été fondée il y a six ans pour assister des sociétés familiales européennes en matière de sélection de gérants de portefeuilles. Nous nous sommes également penchés sur le monde des associations et fondations, qui rencontrent les mêmes exigences en termes de rigueur et de transparence.

En termes de rigueur, dès qu'une stratégie investissement est définie, il est essentiel qu'elle soit respectée. Cette stratégie a dû être réfléchie et avoir mis en avant un horizon de placement, un niveau de risque et une allocation d'actifs en fonction des besoins. L'allocation d'actifs doit intégrer tout ce qui est autorisé et tout ce qui ne l'est pas dans les statuts en matière de placements.

Ensuite, il faut faire appel à des partenaires financiers : banquiers et gestionnaires d'actifs. Que vous soyez de petites ou de grosses fondations, vous devez être considérés comme des investisseurs institutionnels et être respectés à cet égard.

I. AUDIT RAPIDE DE L'EXISTANT

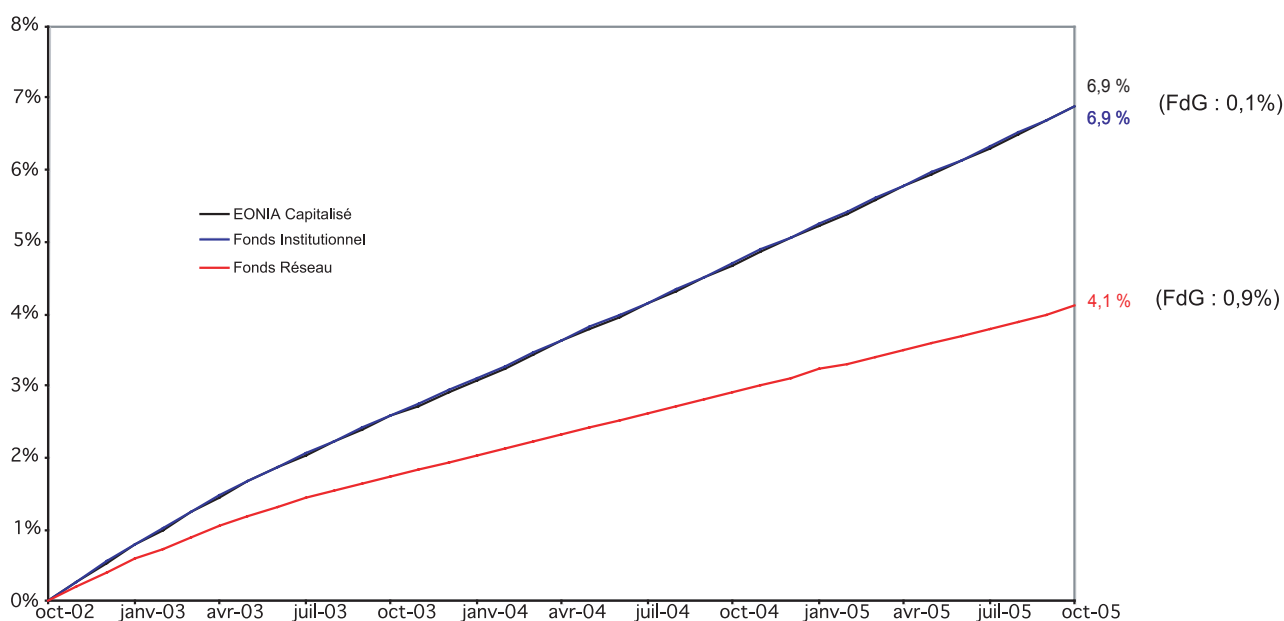
Par hypothèse, chaque fondation a déjà des partenaires financiers et une certaine allocation d'actifs. Il est donc essentiel, dans un premier temps, de valider la qualité de ses partenaires en effectuant un audit rapide de l'existant.

Celui-ci s'effectue en 5 étapes :

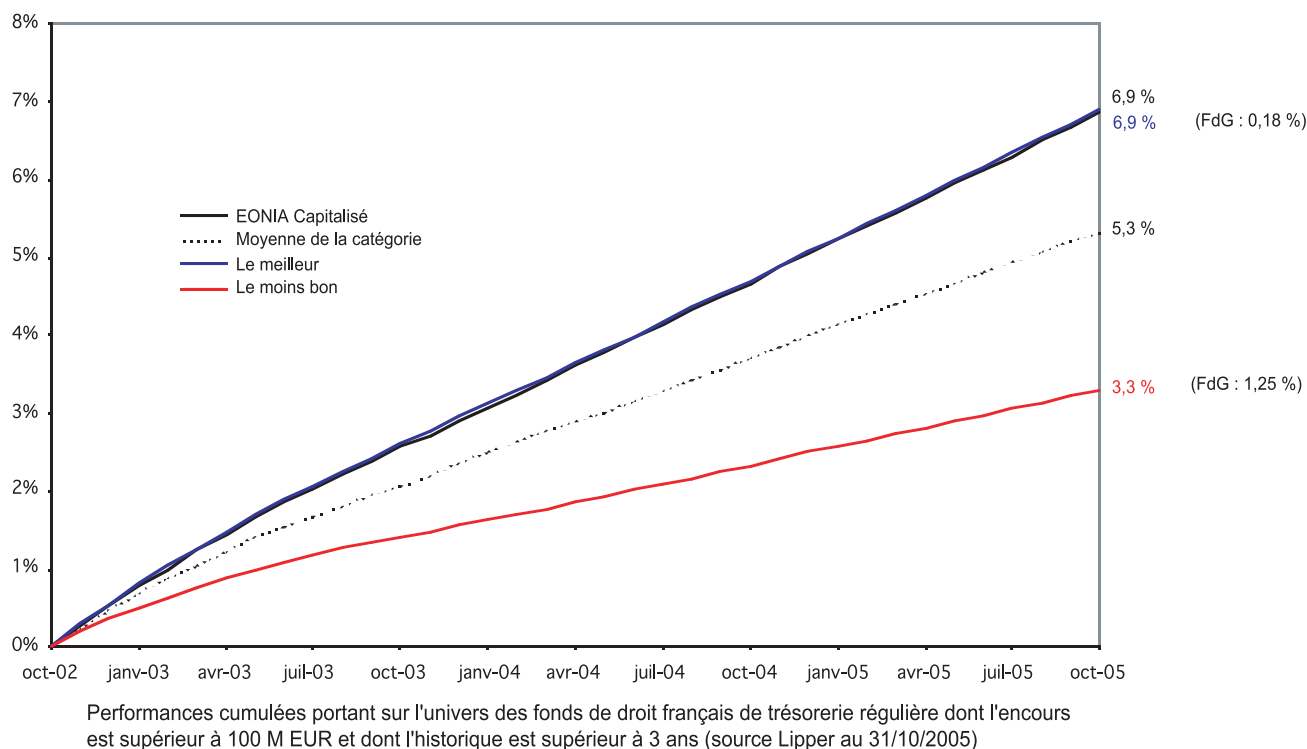
- l'audit du partenaire financier ;
- l'audit de la politique d'investissement suivie ;
- l'audit de performance du portefeuille ;
- l'audit de risque du portefeuille ;
- l'audit des frais de gestion affichés (et cachés).

Un exemple de frais cachés a été constaté dans le cadre d'une organisation qui disposait d'un volant de trésorerie de 27 millions d'euros placés en OPCVM. Parmi les OPCVM de trésorerie régulière, il existe une grande disparité des performances, généralement issue du niveau des frais de gestion prélevés. Ainsi, entre un produit de « grande diffusion » (banque de réseau) et un produit « institutionnel », ces frais peuvent être multipliés par neuf.

Le graphique suivant montre un exemple de cette disparité entre deux OPCVM d'un même établissement. Le premier est un produit institutionnel chargé à 0,1 %, tandis que le second, chargé à 0,9 %, est plutôt destiné à la clientèle de réseau ou de distributeur. Le second graphique montre l'écart entre le meilleur fonds de la catégorie et le moins bon.



Performances cumulées sur une période de 3 ans (source Lipper au 31/12/2005)



II. RECHERCHE DE NOUVEAUX PARTENAIRES FINANCIERS

Après l'analyse rapide de l'existant, vous constatez une absence de partenaires pour le profil de gestion souhaité et des faiblesses de la part des partenaires existants. Il n'existe pas au monde de maison qui soit bonne dans toutes les lignes de produit. Nous avons eu l'exemple d'une organisation ayant deux partenaires, en gestion monétaire et en gestion obligataire. Malheureusement, il a pris le plus mauvais des deux dans les deux domaines. Il est important de remettre en question vos partenaires, en étudiant ce que l'on peut trouver ou non chez chacun et en redéfinissant le cahier des charges. En fonction de la taille de vos actifs, vous aurez deux types d'approches :

- une approche qualitative : analyse de la qualité et expérience de l'équipe, de la stratégie développée et du processus de risque et identification de la valeur ajoutée ;
- une approche quantitative : étude de la performance, de la volatilité, de la corrélation et du style de gestion.

Ces éléments vous permettent de sélectionner vos futurs partenaires directs ou indirects. Si vous disposez de montants significatifs, vous mettez en place des mandats de gestion. Sinon, vous achèterez des OPCVM auprès des gestionnaires. Dans tous les cas, il convient de chercher l'excellence en matière qualitative et quantitative.

Ensuite, il convient de contrôler les gestionnaires en permanence, selon un process plus ou moins lourd pour afficher votre présence, ce qui vous permettra d'optimiser votre portefeuille.

III. MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

Dans le cadre de cette mise en œuvre, le professionnalisme que l'on attend des partenaires financiers se situe à la fois :

- au niveau de la gestion administrative et de son reporting ;
- au niveau de la gestion financière, en phase avec la stratégie d'investissement définie.

Après, il convient de les surveiller. Dans cette approche, gestion financière et gestion administrative doivent marcher toutes les deux. Le conseil de surveillance peut être interne ou externe, selon la taille et la charte de la fondation, mais il doit exister, pour surveiller et conseiller.

Enfin, le gestionnaire et le dépositaire valorisateur doivent être séparés.

IV. SURVEILLANCE DES PLACEMENTS

Il existe deux schémas. Dans la surveillance passive, la fondation a plusieurs partenaires et un conseiller, dont le rôle est de surveiller. Ce schéma est très simple et vous permettra d'obtenir des recommandations. Dans la surveillance active, le conseiller dispose d'un certain nombre de responsabilités, est connu de tous et est partie prenante de l'organisation.

Dans tous les cas, cinq points doivent être respectés : une veille permanente et un contrôle de l'information fournie, un reporting contractuel, l'animation de réunions, une analyse qualitative et quantitative des gestionnaires et de leur univers de concurrence et un conseil pour la modification d'allocation d'actifs.

JEAN-LUC LANDIER

Directeur général adjoint de la Fondation pour la Mémoire de la Shoah

I. INTRODUCTION

Notre expérience est récente. En effet, notre fondation a été créée début 2001, mais a déjà pu financer 800 projets.

Nous soutenons quatre types de projets :

- la recherche historique, en partenariat avec des établissements universitaires ;
- l'aménagement de lieux de mémoire ;
- la culture, la pédagogie et la transmission ;
- la solidarité dans les domaines médico-sociaux.

Les activités sont donc diversifiées et de taille très variable.

Notre dotation initiale s'élève à 393 millions d'euros, venant des spoliations financières commises en France lors de la Seconde Guerre mondiale, dans le cadre des mesures antisémites mises en place par les pouvoirs publics de l'époque. Cela nous oblige en termes moraux. Nous devons financer les projets en employant les produits du capital, qui sont dégagés dans le cadre de cessions de valeurs mobilières. Notre budget annuel s'élève à 20 millions d'euros. Nous nous appuyons sur 13 permanents et sur la compétence de commissions d'experts, qui étudient les demandes de soutien et formulent des recommandations.

Nous devons faire face à des contraintes fortes, qui sont générales à toute institution à but non lucratif. En outre, nous avons une obligation de rigueur très forte, compte tenu de l'origine des fonds, ce qui nous amène à être très sélectifs dans le choix des projets soumis.

Nous nous appuyons sur plusieurs instances de pilotage et de contrôle :

- une commission financière, chargée de la définition de la stratégie financière et du contrôle budgétaire de notre institution ;
- le Bureau et le Conseil d'administration, qui prennent les décisions importantes en termes de stratégie de projets.

II. LA CHARTE DE GESTION

Dès la fin de l'année 2001, nous avons procédé à un appel d'offres pour choisir des opérateurs de gestion de notre dotation. La commission financière, avec l'aide d'un consultant, a d'abord défini une charte de gestion, destinée à assurer la pérennité de notre budget. Les objectifs sont de dégager un revenu annuel correspondant à un rendement minimal de l'ordre de l'OAT 10 ans et de veiller à long terme à la préservation de la valeur de la dotation en euros constants.

Par ailleurs, la charte recommande un investissement des actifs en valeurs mobilières, dans le cadre de mandats de gestion confiés à des sociétés de gestion de portefeuille. Les investissements sont également limités par des normes de rating, de division des risques, d'exclusion des opérations à découvert sur produits dérivés et de surveillance pour le choix des OPCVM.

III. LA SÉLECTION DES OPÉRATEURS

Dès la création de la fondation, lors du versement de la dotation, un dépositaire unique a été choisi. Il est en charge de la fonction dépositaire des OPCVM sous gestion et est le banquier numéraire de la Fondation. Nous avons également choisi un consultant financier, qui éclaire la fondation dans ses choix stratégiques, trois sociétés de gestion, retenues après un appel d'offres ouvert à plus de vingt intervenants et gérant trois FCP dédiés, et un valorisateur unique de ces trois FCP. Les actifs ont été partagés de façon équilibrée entre les trois gestionnaires. Enfin, la fondation intervient activement dans la gestion de la trésorerie, avec la gestion prévisionnelle des dépenses et l'encaissement de plus-values pour dégager des liquidités.

IV. LE SUIVI DE L'ALLOCATION D'ACTIFS

Chaque société de gestion a proposé un benchmark, référence pour la gestion du fonds qui lui a été confié. Il s'agit d'un benchmark composite, prenant en compte simultanément un indice actions et un indice obligataire. Le benchmark est révisé chaque trimestre par la commission financière, qui peut recommander sa modification. Le benchmark a été modifié une à deux fois par an depuis 2002. Dans le cadre de la concertation trimestrielle avec les gérants, la commission financière est amenée à recommander des types de valeurs, des secteurs économiques à privilégier et un aménagement des risques pays.

V. LE CONTRÔLE DE LA GESTION

Nous avons une relation étroite avec notre consultant. Les performances de chaque fonds sont suivies de façon hebdomadaire et mensuelle par ce dernier, avec une comparaison avec l'évolution des benchmarks. Par ailleurs, il effectue une analyse de la structure des portefeuilles, de l'évolution de l'allocation et de la sensibilité. Enfin, il contrôle les contraintes de gestion : respect des ratios par émetteur, et respect des normes d'exposition au risque actions et du rating obligataire.

La fondation suit au quotidien la trésorerie et les opérations sur titres. Pour conclure, nous étudions les moyens de mettre en œuvre un dispositif de préservation pérenne de la valeur de notre dotation. Enfin, il n'est pas exclu de réfléchir à une diversification des actifs vers l'immobilier.

PHILIPPE DUVAL, Directeur de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild, responsable de la région Sud-Est (Lyon Marseille)
Quels sont les critères vous amenant à passer d'une gestion de portefeuille à celle d'un patrimoine immobilier ?

JEAN-LUC LANDIER

Pour l'instant, il s'agit d'une simple perspective, qui n'a pas encore donné lieu à une étude. Nous restons prudents en la matière. Pour l'instant, nos instances de contrôle sont attachées aux valeurs mobilières, malgré des perspectives de diversification à long terme.

DIDIER FEAU

Comment déterminez-vous la qualité des gestionnaires ?

BERTRAND DUCREUX

Après six ans d'expérience, notre société a une base complexe de connaissance des gestionnaires en Europe et dans le monde, sur l'ensemble des classes d'actifs. Quand il s'agit d'un nouveau gestionnaire, nous travaillons d'abord de façon qualitative, en étudiant nos bases de données. Ce travail est très discret, sans déplacement et sans coût supplémentaire. Nous pouvons obtenir des informations très détaillées sur tel ou tel type de gestion. Il nous est arrivé de contacter des gestionnaires pour les rencontrer en vue de leur confier probablement des capitaux. Ces gestionnaires s'étonnent de notre connaissance.

FRANCIS CHARHON

Monsieur Landier, votre dotation initiale de 393 millions évolue-t-elle ? Remettez-vous chaque année l'équivalent de l'inflation dans la dotation ou profitez-vous de contributions supplémentaires ?

JEAN-LUC LANDIER

Notre dotation a été versée en deux phases. Nous n'avons pas vocation à faire appel à la générosité du public. Nous devons donc valoriser notre dotation sur le long terme.

FRANCIS CHARHON

La question de la préservation de la dotation est valable pour tous.

BÉATRICE DE DURFORT

Quels sont les critères que vous avez utilisés pour choisir le consultant qui vous accompagne ?

PATRICE GONON

Nous n'avons pas procédé à un appel d'offres formel, mais avons mis en concurrence plusieurs consultants devant le comité financier, qui a effectué son choix sur un critère simple : le deuxième consultant était gestionnaire dans un univers commercial proche du nôtre.

JEAN-LUC LANDIER

Nous avons également confronté plusieurs offres, en éliminant le consultant qui était également gestionnaire.

FRANCIS CHARHON

Je remercie nos intervenants. J'espère que vous avez pris autant d'intérêt que moi à cette réunion, d'un excellent niveau technique. Vous êtes maintenant tous porteurs de la connaissance du Centre Français des Fondations. Il reste de nombreuses questions devant nous : questions financières, de compte, de gestion, de fondations abritées, des prix et des bourses, de fiscalisation, de gestion des ressources humaines, qui couvre un champ important en termes juridiques, etc.